

۳۴۱۴۸۷

انخاب‌های هوشمندانه

یک راهنمای کاربردی برای تصمیم‌گیری بهتر

جان اس. هاموند، رالف ال. نینی و هوارد رایفا

چاپ سوم

مترجم: سیاوش ملکی‌فر

پیشگفتار، ویرایش و بومی‌سازی مثال‌ها: عقیل ملکی‌فر



انديشكده صنعت و فناوري،

تهران، جمهوری اسلامی ایران
www.IranASEF.org

این کتاب ترجمه‌ای است از:

Smart Choices

A Practical Guide to Making Better Decisions

By:

John S. Hammond, Ralph L. Keeney, & Howard Raiffa

Harvard Business School Press, 1998

Translated By:

Siavash Malekifar

Persian Editor:

Aghil Malekifar

ASEF Think Tank

Tehran, Islamic Republic of Iran, 2005

www.IranASEF.org

سرشناسه	: هاموند، جان، ۱۹۳۷ - Hammond, John S.
عنوان و نام پدیدآور	: انتخابهای هوشمندانه یک راهنمای کاربردی برای تصمیم‌گیری بهتر
وضعیت ویراست	: ویراست ۲.
مشخصات نشر	: تهران: آینده پژوه، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۲۲۳ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۶۵-۲۴-۶
وضعیت فهرست	: فیبای مختصر
نویسی	
یادداشت	: فهرستنویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است.
یادداشت	: عنوان اصلی: Smart Choices.
یادداشت	: -اب سوم.
یادداشت	: کتابچه صورت زیرنویس.
شناسه افزوده	: کس، رالف، ۱۹۴۴ - م.
شناسه افزوده	: Keer, J., John L.
شناسه افزوده	: رای، هوارد، ۱۹۲۴ - م.
شناسه افزوده	: Raiffa, H., Howard
شناسه افزوده	: ملکی، فریاد، ۱۳۵۸ - م.
شناسه افزوده	: ملکی، فریاد، ۱۳۳۶ - م.
شناسه افزوده	: اندیشکده صنعت و فناوری (تفصیل)

عنوان کتاب: انتخاب‌های هوشمندانه: یک راهنمای کاربردی، برای تصمیم‌گیری بهتر

ترجمه: سیاوش ملکی‌فر

ویرایش و بومی‌سازی مثال‌ها: عقیل ملکی‌فر

ناشر: آینده پژوه

نوبت چاپ: سوم (اول ناشر)، ۱۳۹۴، ۱۰۰ جلد

قیمت: ۲۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۶۵-۲۴-۶

کلیه حقوق متعلق به اندیشکده صنعت و فناوری است. تکثیر این کتاب به هر شکل، کاغذی و الکترونیکی، بدون مجوز کتبی از اندیشکده ممنوع است. برای تهیه این کتاب می‌توانید به اندیشکده با تلفن ۸۸۳۲۲۳۳۴ و نشانی اینترنتی www.Iranasef.org و یا ۸۸۰۰۰۴۲۱ نشر آینده پژوه مراجعه کنید.



انتخاب‌های هوشمندانه

- ◆ داوطلب ورود به دانشگاه هستیم، کدام رشته را باید انتخاب کنیم؟
- ◆ کدام شهر یا محله برای زندگی مناسب است؟ چه خانهای باید بخریم؟
- ◆ باید در چه جایی تحصیل ازدواج کنیم؟ چگونه می‌توانم همسر دلخواهم را برگزینم؟
- ◆ باید سهام کدام شرکت را بخرم و تا به اهداف مالی‌ام برسم؟
- ◆ آیا باید در جایی استخدام شوم - یا خود به کارآفرینی بپردازم؟
- ◆ میان کاندیداهای مورد نظر، کدام یک برای مدیرعاملی شرکت ما مناسب‌تر است؟
- ◆ آیا باید حرکت خودروهای شخصی در تهران را زوج و فرد کنیم؟
- ◆ پارک فناوری نانو را باید در کدام نقطه بزنیم؟
- ◆ چه سلاحی برای تقویت بنیه‌ی دفاعی مناسب است؟

برآمدن از پس انتخاب‌های هوشمندانه، یکی از مهارت‌های پایه‌ای زندگی هرکسی است؛ سیاستمداران، فرماندهان نیروهای مسلح، کارآفرینان، مدیران، مردم، پزشکان، حقوقدانان، قاضی‌ها، استادان، و آموزگاران، پدران و مادران، و همچنین دانش‌پژوهانی که در زمینه‌ها، مدیریت، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کار می‌کنند. تصمیم‌های شما مسیر پیش‌رفت شغلی شما را شکل می‌بخشد. در دنیای زندگی شما را رقم می‌زنند. با این همه، تنها اندکی از مردم مهارت‌های واقعی تصمیم‌گیری را می‌آموزند. اغلب به صورت اتفاقی و گاه از روی ترس و اجبار تصمیم می‌گیریم؛ یا امروز و فردا می‌کنیم تا شاید فردا حل شود و بتوانیم از مهلکه‌ی تصمیم‌گیری بگریزیم. انتخاب‌های هوشمندانه در وهله‌ی اول فرایندی سرراست و آسان برای تصمیم‌گیری را به شما پیشنهاد می‌کند که با هدف بهبود شیوه‌ی تصمیم‌گیری شما ابداع شده است. تصمیم‌های شغلی، تصمیم‌های خانوادگی، و هر تصمیم دیگری که شما را به هدف‌هایتان می‌رساند.

نویسندگان کتاب - سه تن از نامدارترین متخصصان جهانی در حل مسایل پیچیده‌ی تصمیم، مجموعه‌ای از تکنیک‌های کاربرپسند را ابداع نموده‌اند تا شما بتوانید انتخاب‌هایتان را به‌گونه‌ای شفاف‌تر و اثربخش‌تر محک بزنید و در جهت انتخاب‌های هوشمندانه، برومندتر شوید. روش گام‌به‌گام آنها آمیزه‌ای از یافته‌های پژوهشی استوار، تجربیات علمی و عقل سلیم است تا به اتکال آن از عهده‌ی روشن‌سازی هدف‌هایتان برآید، گزینه‌ها (راه‌کارها)ی خلاقانه بیافرینید، موازنه‌های منطقی انجام دهید، عدم قطعیت‌ها را شفاف کنید، و ریسک‌های احتمالی را به خوبی ارزیابی نمایید. انتخاب‌های هوشمندانه به شما نمی‌گویند چه تصمیمی بگیرید، به شما می‌گویند چگونه تصمیم بگیرید.

وارد شوید، چیز زیادی را از دست نخواهید داد

برترین عبادت، غلبه بر عادت‌هاست.

- امیرالمومنین علی (ع) -

گاهی هست که ما تصمیم می‌گیریم و گاهی هست که تصمیم‌ها ما را می‌گیرند! با آنکه کل زندگی ما یک مسأله‌ی تصمیم‌گیری است که گام به گام حل می‌شود، و بنابراین می‌دانیم که کیفیت زندگی ما به گرفتن تصمیم‌های بهتر بستگی دارد، اما در اغلب موارد، ما تصمیم‌ها را نمی‌گیریم؛ تصمیم‌ها ما را می‌گیرند.

چگونه؟ به قدری دست‌دست می‌کنیم تا فرصت‌ها را سوزند، و مجبور باشیم در دقیقه‌ی نود تصمیم‌های تحمیلی و ناپخته بگیریم. اغلب نمی‌دانیم که در انجام این تصمیم‌ها چه می‌شود. می‌گوییم هرچه بادا باد. اما عواقب سوء این تصمیم‌ها به زودی آشکار می‌شوند و کیفیت زندگی ما را تخریب می‌کنند. باد که بکاریم، توفان درو می‌کند. نتیجه چیست؟ تلخ‌کامی‌های همیشگی، احساس پشیمانی و تأسف از تصمیم‌های غلط یا ضعیفی که گرفته‌ایم، درماندگی و بلاتکلیفی، خراب‌شدن شانس‌های بزرگ زندگی که گاه فقط یک بار در خانه‌ی هر کس را می‌زنند؛ و غبطه‌خوردن به حال آنهایی که به نظر ما بخت و اقبال بلندتری دارند. این‌گونه تصمیم‌ها یک نتیجه‌ی انحرافی دیگر هم دارند: همیشه به دنبال یک مقصر بیرونی - غیر از خودمان - می‌گردیم تا گناه شکست‌ها و ناکامی‌هایمان را به گردن او بیندازیم؛ به‌ویژه اگر هنگام تصمیم‌گیری با فرد یا افرادی مشاوره کرده باشیم. انگار خودمان را به مرخصی دائمی فرستاده‌ایم. انتظار داریم که دیگران به جای ما فکر کنند و تصمیم بگیرند، و لابد باید جوابگوی عواقب آن هم باشند!

عواقب چنین تصمیم‌هایی وقتی حادث می‌شود که تصمیم‌گیرندگان در سطوح بالای یک خانواده، سازمان یا جامعه باشند. در اینجا دیگر بحث شخصی در میان نیست. موضوع به سرنوشت یک خانواده، سازمان یا جامعه مربوط می‌شود. بزرگان خانواده‌ها، مدیران بلندپایه و همه‌ی آنان که تصمیم‌هایشان بر آینده‌ی دیگران اثر دارد، لاجرم باید هوشمندانه و مسئولانه، و با درک عواقب بلندمدت اقدامات خود تصمیم بگیرند. در غیر این صورت، چه بخواهند و چه نخواهند، باید در پیشگاه آیندگان جوابگوی تصمیم‌های غلط یا ضعیف خود باشند. هرکس که نام نیک می‌جوید، و می‌خواهد در میان آیندگان با افتخار به یاد آورده شود، باید تصمیم‌های هوشمندانه و مدطوف به مصالح نسل‌های آینده بگیرد.

به پیرامون خود نگاه کنید. عواقب سوء تصمیم‌های ضعیف را همه‌جا می‌بینید. فی‌المثل افزایش وحشتناک آمار خودکشی در جامعه‌ی خودمان در نظر بگیرید. هرچند این پدیده‌ی منفی عوامل گوناگونی دارد، اما می‌توان به ریشه‌ای این است که جوانان ما چیزی را به انتخاب هوشمندانه‌ی همسر نمی‌دانند. خانواده، مدرسه و دانشگاه هم چیزی در این باره به آن‌ها نمی‌آموزند. آن‌ها به غلط فکر می‌کنند که انتخاب هوشمندانه‌ی همسر را می‌دانند، در حالی که حتی از کنار چنین انتخاب‌ها هم دور نکرده‌اند. مشخصه‌ی تصمیم‌گیری آن‌ها "عادت‌ی بودن" و "عاطفی بودن" است. شاید در انتخاب همسر توانیم اهمیت عاطفه و احساس را نادیده بگیریم، اما عادت‌ی بودن را چطور؟ آیا انتخاب همسر هم مثل انتخاب اسباب‌بازی یا تنقلات در دوران کودکی و نوجوانی است، یا انتخاب حساسی است که آینده‌ی دو طرف را رقم می‌زند؟ درباره‌ی انتخاب شغل چه می‌گویید؟ در این زمینه جوان‌های ما به روشی بهتر از انتخاب همسر تصمیم می‌گیرند؟ اگر چنین باشد، اغلب افراد شغل باید از شغل‌های خود راضی باشند. ولی واقعاً چنین است؟

من به سائقه‌ی شغلم، هر روز چند مسافرت درون‌شهری دارم، و اغلب با اژانس. راننده‌های جوان‌تر را به حرف می‌گیرم تا بدانم که این شغل را چرا و چگونه انتخاب کرده‌اند. پاسخ‌ها غالباً یکسان است: "شما بگویید، انتخاب دیگری هست؟" من برای هر شغل مفید و حلالی، از جمله رانندگی، احترام فراوان قایلیم؛ اما سوال این است که چرا افراد باید شغلشان را بر اثر اجبار و اضطرار انتخاب کنند و نه با یک رویکرد هوشمندانه و فرصت‌سازانه؟ نمی‌خواهم بگویم که جامعه‌ی ما دریایی از فرصت‌های شغلی است؛ اما اگر جوانان ما از دوران کودکی و نوجوانی با روش "تفکر نظام‌مند" آشنا می‌شدند، که به‌ویژه شامل نگاه به جلو و مهارت‌های انتخاب

هوشمندانه است، کنترل بیشتری بر آینده‌ی شغلی و خانوادگی خود می‌داشتند؛ و حتا با وجود کمبود فرصت‌های شغلی در جامعه، می‌توانستند شغل‌های کیفی‌تری برای خود بسازند. انتخاب هوشمندانه - گرفتن تصمیم‌های کیفی‌تر - یکی از مهارت‌های پایه‌ای زندگی دنیایی است که فرصت‌های خوب به ندرت در آن پیدا می‌شود. در سال ۲۰۰۱ از هر ۵۰ نفر یک نفر به مراتب بالای سازمانی ارتقا می‌یافت، حال آنکه این رقم در سال ۱۹۸۷، یک نفر به ازای هر ۲۰ نفر بود.^۱ به عبارت دیگر، فرصت‌های موفقیت به طور محسوسی کاهش یافته‌اند. اینجاست که ارزش فراگیری مهارت‌های انتخاب هوشمندانه آشکار می‌شود. فراگیری این مهارت، فرد را از حالت انفعال و تسلیم‌طلبی در برابر شرایط پیش‌بینده خارج می‌کند و از او فردی فعال می‌سازد؛ فردی شایسته در تصمیم‌گیری، و قادر به خلق فرصت‌های بزرگ، کسی که مسئولیت تصمیم‌های خود را با چشم باز می‌پذیرد، حتا اگر پیامدهای آن‌ها کمی ناخوشایند باشند. چنین فردی این حقیقت را درک می‌کند که هر تصمیمی، به‌ویژه در شرایط پیچیده‌ی امروز که نمی‌توانیم آینده را به دقت پیش‌بینی کنیم، همواره با احتمال خطا همراه است. اما او بر پایه‌ی تفکر نظام‌مند و بهره‌گیری از توانش‌های انتخاب هوشمندانه، تلاش می‌کند تا انتخاب یک روش درست و متقن تصمیم‌گیری، خطاهای احتمالی را به حداقل برساند.

تصمیم‌گیرنده‌ی هوشمند دو مقوله را از یکدیگر جدا می‌کند: انتخاب‌های هوشمندانه، و نتایجی که از انتخاب‌ها به دست می‌آیند. فقط بزرگسالی و علم غیب دارند می‌توانند نتایج عالی را تضمین کنند، اما هر کسی می‌تواند هوشمندانه تصمیم بگیرد. اما چرا هوشمندانه تصمیم نمی‌گیریم؟ (اهمیت این سوال رفتن روشن می‌شود که بتوانیم هزینه‌های اجتماعی ناشی از تصمیم‌های غیر هوشمندانه را محاسبه کنیم. ظاهراً چنین محاسبه‌ای در دست نیست و تنها می‌توانیم نمودهای عینی چنین تصمیم‌گیری را در زندگی افراد و جامعه ببینیم). پاسخ روشن است: چون به قول دانشمندان علوم تصمیم‌گیری، به تصمیم‌گیری گزینه‌ای^۲ عادت کرده‌ایم. روشی که در فرایند زندگی، آن را از بزرگ‌ترها می‌آموزیم. فرمول این روش تصمیم‌گیری ساده است: صبر می‌کنیم مسأله‌ای به وجود آید تا

۱. رک.

- ۵۰ روند که آینده را شکل می‌دهند؛ گزارش ویژه‌ای از انجمن آینده‌ی جهان، ترجمه‌ی مرجان توکلی و سیمین موحد، تهران: موسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی (دفتر سیاست‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی)، ۱۳۸۲، ص ۲۴.

به ضرورت تصمیم بگیریم؛ در حالی که حوصله‌ی تجزیه و تحلیل خردمندانه‌ی مسأله را نداریم و فنون آن را هم نمی‌شناسیم. آنگاه بدون تأمل به سراغ گزینه‌های حل مسأله (به قول مدیران اداری، "راهکارها") می‌رویم. و گزینه‌های ما معمولاً مشت‌ی راهکار دم‌دستی هستند که از این و آن شنیده و یا در مسایل قبلی با آنها آشنا شده‌ایم. وقتی مسأله خیلی مهم باشد، با یک یا چند نفر هم مشاوره می‌کنیم؛ و اغلب بدون اطلاع از فوت و فن مشاوره، سرانجام با توجه به معیارها و ملاک‌های نه‌چندان شفاف و غیر مدون، دست روی یکی از گزینه‌ها می‌گذاریم. به این ترتیب، ظاهراً می‌خواهیم تصمیم بگیریم، اما در باطن از مواجهه با تصمیم و عواقب آن خرابی می‌کنیم. این روش تصمیم‌گیری، مانند سوارشدن بر اسب لنگی است که سوارکار ناشی را به همان جایی می‌برد که خودش می‌خواهد. در حالی که از یک روش تصمیم‌گیری خوب انتظار می‌رود که ما را به اساسی‌ترین خواسته‌هایمان نزدیک نماید. اصلاً روش تصمیم‌گیری به کدام اساسی‌ترین خواسته‌های ما چه هستند و در کجا می‌توانیم آنها را بیابیم؟ مشخصه‌ی تصمیم‌گیرنده‌ی خوب این است که خواسته‌های اساسی‌اش را به دقت می‌شناسد و می‌تواند آنها را به ترتیب از روی کاغذ بیاورد. این خواسته‌ها در کتاب درونی ما، آن‌هم با رمزی که فقط در اختیار درمان است مکتوب شده‌اند. هرگاه که طهارت روحی داریم و می‌توانیم ذهنمان را متمرکز کنیم، با به سراغ مطالعه‌ی این کتاب برویم و خط به خط آن را با نگرشی مکاشفه‌ای بخوانیم. پس از مدتی که چنین کنیم، خواسته‌های اساسی ما از ژرف‌ترین لایه‌های ضمیرمان پدیدار خواهند شد. کما بعد ما این خواهد بود که به آنها "نظام" بدهیم و تا جایی که می‌توانیم آنها را شسته‌ورفته روی کاغذ بیاوریم.

نه‌تنها افراد، که سازمان‌ها و جوامع هم باید اساسی‌ترین خواسته‌هایشان را به همین منوال بشناسند، به آنها نظام بدهند، و با زبانی ساده و واژگانی گزینش‌شده، می‌تواند دفاع بیاورند. مهم است که خواسته‌های اساسی سازمان‌ها و جوامع از هر راه ممکن به اعضای آنها منتقل شود.

اساسی‌ترین خواسته‌ها در واقع اصول راهنمای تصمیم‌گیری در هر سطحی هستند. این خواسته‌ها در ادبیات مدرن تصمیم‌گیری به ارزش‌ها^۱ موسوم شده‌اند. زمانی که شما اساسی‌ترین خواسته‌هایتان را توصیف می‌کنید، درست مثل این است که در یک مناظره‌ی سنگین شرکت کرده‌اید تا در برابر چشم همگان، پرده از ارزش‌های بنیادین خود بردارید و جانانه از آنها دفاع کنید.

انتخاب‌های هوشمندانه به شما کمک می‌کنند تا ارزش‌های بنیادین خود را از شعار به شعور مومنانه تبدیل نموده، و آنها را آگاهانه و شجاعانه به منصفی ظهور برسانید. تنها در صورت تحقق این ارزش‌هاست که شما از ژرفای درون خود احساس موفقیت و خوشنودی خواهید کرد. مهم‌ترین انتخاب هوشمندانه در زندگی این است که ارزش‌هایمان را هوشمندانه برگزینیم. موفقیت در این انتخاب، راه موفقیت‌های دیگر را باز می‌کند. هشیار باشید که ارزش‌هایتان را برپایه‌ی تقلید و یا احساس انتخاب نکنید. شما می‌توانید از شیوه‌ی زندگی چهره‌های بزرگ و موفق درس‌های زیادی بگیرید اما ارزش‌های شما صرفاً باید از درون شما بتابند. ارزش‌های درونی هستند، و شناسایی آنها مکاشفه‌ی درونی می‌خواهد. درون‌تان را ژرف ژرف بکاویید، و بارها بارها در خلوت از خود پرسید که اساسی‌ترین خواسته‌های شما در زندگی چه هستند؟ فرض کنید به این نتیجه برسید که می‌خواهید ثروتمند شوید. ایده‌ی خوبی است. اما این شاید اساسی‌ترین هدف شما باشد. این هدف را در برابر زنجیره‌ای از "چراها" قرار داده‌اید؟

"چرا واقعاً می‌خواهم ثروتمند باشم؟"

"برای اینکه دستم باز باشد و بتوانم تجربه‌های بهتر و متنوع‌تری داشته باشم."

"چرا چنین تجربه‌هایی برای من اهمیت دارند؟"

"چون کیفیت زندگی من به این تجربه‌ها بستگی دارد."

"چرا کیفیت زندگی برای من مهم است؟"

"هرچه فکر می‌کنم پاسخی ندارم. فقط می‌دانم که زندگی پر کیفیت برای من مهم است."

مبارک است. حالا شما به کشف یکی از خواسته‌های اساسی خود نایل شده‌اید: "کیفیت زندگی". شاخص این خواسته این است که به خودی خود برای شما مهم است و از درونی‌ترین لایه‌های وجود شما می‌جوشد. هنوز ممکن است منشأ حقیقی خواسته‌ی اساسی برای شما گنگ باشد. می‌توانم به شما آدرس جدیدی بدهم. خواسته‌های اساسی (که همان ارزش‌های بنیادین شما باشند)، ریشه در جهان‌بینی شما دارند. اینکه چه باورهایی دارید و از پشت چه عینکی به دنیا نگاه می‌کنید، من و شما که جهان‌بینی اسلامی - ایرانی داریم، ارزش‌هایی را دنبال می‌کنیم که می‌تواند بسیار متفاوت با ارزش‌های بنیادین یک مسیحی، بودایی یا یک فرد سکولار در گوشه‌ی دیگری از دنیا باشد. بحث ما دینی نیست، تنها می‌خواهیم منشأ حقیقی ارزش‌های بنیادین را بنمایانیم. این بحث حقایق مهمی را آشکار می‌کند: والایی ارزش‌های

بنیادین هرکس به والایی و اصالت جهان‌بینی او بستگی دارد؛ و این که قبل از هر تأملی راجع به ارزش‌های بنیادین خود، باید جهان‌بینی خود را مکاشفه کنید. مسأله اینجاست.

زمانی که ارزش‌های بنیادی‌تان را با ژرف‌اندیشی در جهان‌بینی خود کشف می‌کنید، به مرتبه‌ای از بلوغ عقلانی می‌رسید که ما آن را "ارزش‌آگاهی"^۱ می‌نامیم. و آنگاه که مهارت‌های انتخاب هوشمندانه - انتخاب عقلانی بر پایه‌ی ارزش‌هایتان - را فرا می‌گیرید، به مرتبه‌ی دیگری می‌رسید که ما آن را "تصمیم‌آگاهی"^۲ می‌نامیم. از این پس دیگر دیگر بر پایه‌ی عادت - به روش مطلق‌گرایانه‌ی - و تحت تأثیر عواطف و هیجان‌های روحی تصمیم نمی‌گیرید. شما ارزش‌هایی را اصلاح و والا را آگاهانه و متعهدانه برگزیده‌اید، روش انتخاب هوشمندانه را فرا گرفته‌اید، ربا زنی و من‌بینی به زندگی و آینده‌ی خود نگاه می‌کنید. اینک اصلی‌ترین دغدغه‌ی شما، پی‌گیری فرصت‌سازانه‌ی ارزش‌هایی است که زندگی شما در پرتو تابناک آنها به روشنی می‌درخشد. به این ترتیب شما در آستانه‌ی یک زندگی ارزشی قرار می‌گیرید که آرام آرام "فرصت‌های بزرگ" خود را بر شما آشکار می‌کند. در مقطع انتخاب همسر هستید؟ فرصت شما در این لحظه، انتخاب یک همسر است که ارزش‌های بنیادین شما را بفهمد و به دیده‌ی احترام بنگرد. شک نکنید که هر یک از ارزش‌ها با یکدیگر هم‌سوتر باشند، زندگی زناشویی شما موفق‌تر خواهد بود. به دنبال شغل می‌گردید؟ پس با یک انتخاب ارزشی مواجه هستید. اینجا هم از ارزش‌هایتان فرمان بگیرید. ارزش‌هایتان به شما دیکته می‌کنند که حتماً در جایی "استخدام" شوید؟ از کجا که نباید "کارآفرین" شوید، و خداتان صاحب کسب‌وکار مستقلی باشید؟ اگر عینک "نمی‌شود و نمی‌توانم" به چشم زده‌اید، و دست‌ها را به تحمل ریسک نیستید، بهتر است هرچه زودتر در جایی استخدام شوید.

در مقطع انتخاب رشته‌ی تحصیلی هستید؟ دیگر سرگردان نخواهید بود. این در و آن در نخواهید زد. تکلیف شما آشکارا روشن است: باید برگردید و رشته‌ای را بیابید که با ارزش‌های بنیادین شما سازگار باشد. نمی‌گوییم با اعضای خانواده، آموزگاران و مربیان، دوستان و مشاوران انتخاب رشته مشورت نکنید. اما این مشورت‌ها فقط باید به شما "دید" بدهد؛ نه اینکه انتخاب شما را رقم بزند. هیچ‌یک از افرادی که امروز به شما مشورت می‌دهند، فردا به جای شما این رشته را نخواهد خواند و بعدها در این رشته کار نخواهد کرد.

1. Value-awareness

2. Decision-awareness

نکته‌ای برای مدیران

این کتاب یک راهنمای کاربردی برای تصمیم‌گیری است: تصمیم‌گیری بر پایه‌ی ارزش‌ها یا تصمیم‌گیری ارزشی، که نتایج آن می‌تواند فوق‌العاده خلاق و متفاوت با تصمیم‌گیری بر پایه‌ی گزینه‌ها باشد. تصمیم‌گیری ارزشی بیش از آنکه یک رویکرد یا فن باشد، پارادیمی جدید در حوزه‌ی تصمیم‌گیری به شمار می‌آید. این پارادیم، که در سال ۱۹۹۲ با انتشار کتاب "تفکر ارزشی: راهی به سوی تصمیم‌گیری خلاق"، نوشته‌ی پرفسور رالف کینی معرفی شد، و اخیراً به فارسی درآمده، بخشی از یک پارادیم فراگیر به نام "مدیریت بر پایه‌ی ارزش‌ها"^۱ یا مدیریت ارزشی است که در سال‌های پایانی قرن بیستم ظهور یافته و به سرعت همه‌گیر می‌شود. این پارادیم نوظهور را واقعاً باید راجع "مدیریت بر پایه‌ی هدف‌ها"^۲ را نسخ کرده است.

چه می‌خواهیم؟ می‌توانیم بگوییم که به کارگیری شیوه‌ی پیشنهادی این کتاب توسط مدیران در شرایطی با نتیجه‌ی مطلوب می‌رسد که فضاهای سازمان‌ها، پذیرای مدیریت ارزشی باشد. مدیریت ارزشی کد اصلی است که از مرز مفاهیم متداولی چون مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، تجدید ساختار، مهندسی مجدد فرایندها، تعالی سازمان و از این قبیل فراتر می‌رود تا نخست و قبل از هر چیز فضایی را برای سوی بسازد که شکاف میان مشتریان، سهامداران، مدیران، کارکنان و پیمانکاران را بردارد، و این کثرت ازاردهنده را به وحدتی خوشایند بدل نماید. این کار تنها به شرط اتفاق نظر همه‌ی ذی‌نفع سازمان، برآمون یک مجموعه از ارزش‌های بنیادین مشترک حاصل می‌آید.

در سازمانی که بر پایه‌ی مدیریت ارزشی اداره می‌شود، گرس برای شنیدن صدای همه‌ی ذی‌نفعان وجود دارد، و دیگر رعایت اصول اخلاقی (مثلاً احترام به حقوق دیگران) نه تنها مانع کسب و کار تلقی نمی‌شود، بلکه خود یک ارزش بنیادین به شمار می‌آید. در چنین فضایی، احساس مالکانه‌ی تمامی ذی‌نفعان بیدار می‌شود، و مدیران ارشد می‌توانند با افتخار مدعی شوند که یکی برای همه و همه برای یکی، به‌راستی کدام مشکل یا تهدید می‌تواند چنین سازمانی را

۱. این کتاب با همکاری اندیشکده صنعت و فناوری و موسسه مطالعات فرهنگ جهانی آینده به فارسی درآمده، و با مشخصات کتاب‌شناختی زیر منتشر شده است:

- پرفسور رالف ال. کینی؛ "تفکر ارزشی: راهی به سوی تصمیم‌گیری خلاق"، ترجمه‌ی وحید وحیدی، تهران: موسسه انتشاراتی

کرانه‌ی علم، ۱۳۸۱

2. Management By Values (MBV)

3. Management By Objectives (MBO)

از پویش تعالی و برومندی بازدارد؟ هیچ نیرویی یارای آن را ندارد که به "دایه‌ی هزار طفل" آسیبی بزند.

خوشبختانه بسیاری از سازمان‌های ما - چه دولتی و چه خصوصی - با انتشار بیانیه‌ی رسالت خود در مسیر مدیریت ارزشی قرار گرفته‌اند. این بیانیه‌ها نه تنها حاوی چشم‌اندازها، که متضمن ارزش‌های سازمان‌ها نیز هست. این روند را باید به فال نیک گرفت.

شیوه‌ی پیشنهادی این کتاب به مدیران کمک می‌کند تا ارزش‌های سازمانی را از شعار به شعور تبدیل کرده و از آنها نیروی محرکه‌ی قدرتمندی برای تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود بسازند. تصمیم‌گیری ارزشی روزنه‌ای است که نور مدیریتی ارزشی از طریق آن بر سازمان‌ها تابیده می‌شود.

توصیه‌ای برای نظام آموزشی کشور

جای بحث نیست که یک نظام آموزشی اثربخش، آن است که با نگاه به جلو، دانش‌آموختگان خود را برای دستیابی به زندگی و رفاه در آینده آماده می‌کند. از هر منظری که به آینده بنگریم، مهارت تصمیم‌گیری یکی از مهارت‌های پایه‌ای زندگی در دنیای پیچیده و آکنده از عدم قطعیت^۱ فرداست.

یک مطالعه‌ی چندساله در گروه آینده‌پژوهی اندیشه، که صنعت و فناوری نشان داده که هر انسان موفق در عصر اطلاعات و دانایی، به چهار خوشه‌ی مهارتی نیاز دارد:^۲

- سواد عصر دیجیتال، که خود شامل هشت سواد مختلف است؛
- تفکر مخترعانه، که الگوی تفکر مکشفان و مخترعان است؛
- ارتباطات اثربخش؛ و
- بهره‌وری بالا.

مهارت تصمیم‌گیری خوب در خوشه‌ی بهره‌وری بالا قرار می‌گیرد. صرف نظر از شرایط ویژه‌ی آینده، حتی امروز هم این قانون درست است که: آنجا که از بهره‌وری بالا نشانی نیست، غالباً

1. uncertainty

۲. رگ:

- عقلی ملکی‌فر، "مهارت‌های پایه‌ای مورد نیاز کارکنان در عصر اطلاعات و دانایی"، تهران: اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)؛ ۱۳۸۳. (گزارش تحقیقاتی داخلی)

همان جایی است که مهارت تصمیم‌گیری هوشمندانه غایب است.

پیش‌فرض نظام‌های آموزشی کشور ما - مدرسه‌ای و دانشگاهی - تا امروز این بوده که نسل‌های نو می‌توانند مهارت‌های تصمیم‌گیری را با تقلید ضمنی از بزرگ‌ترها و بر پایه‌ی تجربیات شخصی بیاموزند. دیگر با این پیش‌فرض منسوخ نمی‌توانیم نسل‌های نو را به عصر پیچیده و پرالتهاب اطلاعات و دانایی ببریم و چشم‌انتظار برومند شدن آن‌ها باشیم. این دقیقاً به معنای رهاکردن فرزندانمان در برهوتی از مشکلات و چالش‌های فرداست.

با درک نیازها و الزامات آینده، می‌توانیم درس تصمیم‌گیری را - به عنوان یک درس عمومی و ضروری - به همه‌ی مقاطع آموزشی ببریم؛ از ابتدایی تا دبیرستان و دانشگاه. به موازات آن باید تربیت آدرس‌کاران و استادان کافی برای آموزش تصمیم‌گیری را در دستور کار قرار دهیم.

هم‌چنین در رشته‌های دانشگاهی خاصی که محتوای مدیریتی آن‌ها غالب است، و یا دانش‌آموختگان آن‌ها نیاز به بیشتری برای ورود به عرصه‌های مدیریتی دارند، باید درس تصمیم‌گیری از اهمیت ویژه‌ی بیشتری برخوردار گردد.

هم تعجب دارد و هم جای ناسازگاری است که در دانشگاه‌های ما رشته یا گرایشی به نام سیاست‌گذاری وجود ندارد؛ رشته‌ای که عصاره‌ی آن علوم و فنون تصمیم‌گیری با عواقب بلندمدت باشد. حاصل چیست؟ ضعف "سوی استراتژیک"^۱ در جامعه‌ای که بنا بر چشم‌انداز بیست‌ساله‌اش می‌خواهد قطب اول منطقه در سال ۱۴۰۴، و بهتر بگوییم، قدرت‌ستار در هزاره‌ی جدید باشد. تحقق این چشم‌انداز، تصمیم‌گیری‌های خطیر می‌خواهد؛ و اگر دانش تخصصی تصمیم‌گیری در کشور نباشد، ممکن است در اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای کلیدی به بیراهه برویم.

سخن پایانی

در هر جایگاه و شرایطی که هستید، این کتاب ارزش خواندن دارد. به‌ویژه برای سیاست‌گذاران، فرماندهان نیروهای مسلح، مدیران، مشاوران تصمیم‌گیری، پدران و مادران، و جوانان مفید است. ظاهراً همه‌ی ما باید تصمیم‌هایی بگیریم، و شاید علاقه‌مند باشیم که به دیگران نیز کمک کنیم تا تصمیم‌های بهتری بگیرند. به این ترتیب، مولفه‌ی تازه‌ای به نام "مشاوره‌ی

۱. هوشمندی استراتژیک، بسته‌ای تحلیلی است که سیاست‌گذاران را در اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای کلان بلندمدت یاری می‌دهد. ان‌شاه‌الله به زودی کتابی با عنوان "هوشمندی استراتژیک در سیاست‌گذاری" از سوی مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی در موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی منتشر خواهد شد.

تصمیم‌گیری^۲ به زندگی شخصی ما افزوده خواهد شد، و نمایی که از ما در جامعه و خانواده پدید می‌آید، احترام بیشتری را به سوی ما معطوف می‌کند. به‌ویژه تا زمانی که نظام آموزشی کشور، مهارت‌های تصمیم‌گیری را به صورت فراگیر آموزش نمی‌دهد، پدران و مادران فرزانه‌ای که این کتاب را می‌خوانند، محیط‌های خانواده را به قانونی برای یادگیری "انتخاب‌های هوشمندانه" بدل خواهند کرد. این یک فرصت بزرگ برای فرزندان ما خواهد بود.

آفرینش این کتاب ثمره‌ی یک تلاش خانوادگی است. گرچه بار ترجمه‌ی آن بر دوش مهندس سیاوش ملک غر بوده، خانم‌ها مرضیه ملکی فر (کیقبادی) و فرخنده ملکی فر نیز نقش موثری در درک بهتر متن، و تولید واژگان مناسب و نسخه‌خوانی کتاب داشته‌اند. من نیز مسئول ویرایش، بومی‌سازی و تضمین کیفیت علمی محتوا بوده‌ام. اصل انگلیسی کتاب نیز از سوی پرفسور رالف کینز - یکی از نویسندگان کتاب - برای همکار قدیمان آقای مهندس وحید وحیدی فرستاده شد و با طر ق ایشان به دست ما رسید که جای سپاسگزاری دارد. کتاب‌آرایی نیز به عهده‌ی مهدی ملکی فر بوده که به شایستگی از پس آن برآمده است.

قضاوت درباره‌ی این کتاب با شماست. با خوردها و رهنمودهای گران‌سنگ شما مایه‌ی بهبود کیفیت کتاب در ویرایش‌های بعدی خواهد بود. از اینکه مطالعه‌ی این کتاب را به دیگران توصیه خواهید کرد سپاسگزاریم. چه خوب خواهد بود که همه بتوانند بهتر تصمیم بگیرند و از کیفیت زندگی خود خوشنودتر باشند. والسلام علینا و علی آله الصالحین.

عقلملکی فر

رئیس اندیشکده سیاست و فناوری (آصف)

این کتاب ترجمه‌ی فرهنگی شده است

این کتاب با اجازه‌ی نویسندگان آن "ترجمه‌ی فرهنگی" شده است تا خوانش و درک مفاهیم آن برای خوانندگان فارسی‌زبان جذاب‌تر و آسان‌تر گردد. به این جهت:

۱. آغاز هر فصل با آیت قرآن کریم، آموزه‌ای از معصومان - که درود خدا بر آنان باد - و یا شعری مرتبط از شاعران برجسته گوی آراسته شده است.

۲. اشارت‌های درون متن و مثال‌ها (مردکوی‌ها) تا جایی که ممکن بوده، بومی شده‌اند.

آقای مهندس وحیدی در مکاتبه‌ای الکترونیکی با پرفسور کینی - یکی از نویسندگان کتاب - قصد ما را در ترجمه‌ی فرهنگی کتاب به اطلاع نویسندگان رساندند. آقای کینی نیز استقبال نموده و آن را مثبت دانست.

متن انگلیسی دو نامه را در صفحه‌ی بعد می‌خوانید.

ع. ملکی‌فر

س. ملکی‌فر

فهرست

پیش‌گفتار

فصل ۱: در تدارک احزاب‌های هوشمندانه

- تصمیم‌گیری یکی از مهارت‌های اساسی زندگی است / ۱۰
می‌توانید یاد بگیرید که تصمیم‌گیری بهتری بگیرید / ۱۱
استفاده از شیوه‌ی "ماگیم" در انتخاب‌های هوشمندانه / ۱۲
تصمیم‌گیری اثربخش هشت کلید دارد / ۱۴
موردکاوی: فروش کسب‌وکار، آری یا نه؟ / ۱۷
انتخاب‌های هوشمندانه‌تان را هم‌اکنون بسازید / ۹

فصل ۲: مسأله

- مسأله‌تان را خلاقانه تعریف کنید / ۲۴
"مسأله‌ها" را به "فرصت‌ها" تبدیل کنید / ۲۵
مسأله‌ی تصمیم‌تان را تعریف کنید / ۲۶
هم‌چنان که جلو می‌روید، تعریف مسأله‌تان را دوباره محک بزنید / ۳۰
نظرگاه خود را واریس کنید / ۳۰
موردکاوی: بازسازی یا جابه‌جایی؟ / ۳۲
درس‌هایی از موردکاوی / ۳۳

فصل ۳: هدف‌ها

- بگذارید هدف‌هایتان راهنمای تصمیم‌گیری شما باشند / ۳۶
مراقب تله‌ها باشید / ۳۷

- در تشخیص هدف‌ها استاد شوید / ۳۸
 موردکاوی: تشخیص هدف‌ها، انتخاب یک مدرسه‌ی ابتدایی / ۴۰
 توصیه‌ی عملی برای قطعی کردن هدف‌ها / ۴۴
 موردکاوی: بازسازی یا جابه‌جایی؟ / ۴۶
 درس‌هایی از موردکاوی / ۴۷

فصل ۴: گزینه‌ها

- خود را مقید به گزینه‌های محدود نکنید / ۴۹
 کلیدهای اصلی برای تولید گزینه‌های بهتر / ۵۲
 گزینه‌هایتان را متناسب با قامت مسأله‌تان بدوزید / ۵۸
 بدانید چه وقت باید دست از جست‌وجو بردارید / ۶۲
 موردکاوی: بازسازی یا جابه‌جایی؟ / ۶۳
 درس‌هایی از موردکاوی / ۶۴

فصل ۵: پیامدها

- پیامدها را دقیق، تمام و کمال، و درست تعریف کنید / ۶۸
 جدول پیامدها را تهیه کنید / ۶۹
 گزینه‌ها را با استفاده از جدول پیامدها مقایسه کنید / ۷۱
 در هنر توصیف پیامدها استاد شوید / ۷۲
 موردکاوی: بازسازی یا جابه‌جایی؟ / ۷۷
 درس‌هایی از موردکاوی / ۸۰

فصل ۶: موازنه‌ها

- گزینه‌های مغلوب را بیابید و آنها را حذف کنید / ۸۵
 موازنه‌ها را با استفاده از معاوضه‌های هم‌تراز انجام دهید / ۸۷
 روش معاوضه‌ی هم‌تراز در یک نگاه / ۸۹
 کاربرد روش معاوضه‌ی هم‌تراز / ۹۰
 یک تصمیم پیچیده را با معاوضه‌ی هم‌تراز ساده کنید / ۹۲
 توصیه‌های عملی برای معاوضه‌ی هم‌تراز / ۹۶
 موردکاوی: بازسازی یا جابه‌جایی؟ / ۱۰۰
 درس‌هایی از موردکاوی / ۱۰۲

فصل ۷: عدم قطعیت

- انتخاب‌های هوشمندانه یک چیز است و پیامدهای مطلوب چیز دیگر! / ۱۰۵
- برای ساده‌سازی تصمیم‌هایی که با عدم قطعیت همراهند، از ریسک‌نماها استفاده کنید / ۱۰۷
- روش تنظیم یک ریسک‌نما / ۱۰۹
- موردکاوی تصویب یک تصمیم با برآورد عدم قطعیت: کدام پرواز؟ / ۱۱۵
- ریسک‌نماها را با کمک درخت تصمیم به تصویر بکشید / ۱۱۷
- موردکاوی: توافق یا رفتن به دادگاه؟ / ۱۲۰
- درس‌هایی از موردکاوی / ۱۲۵

فصل ۸: ریسک‌پذیری

- اشتیاق خود به ریسک کردن بفهمید / ۱۲۹
- ریسک‌پذیری خود را در تصمیم‌هایتان دخالت دهید / ۱۳۰
- ریسک‌پذیری خود را کم کنید، به جذابیت‌ها امتیاز عددی بدهید / ۱۳۱
- از نمره‌ی جذابیت برای سرفتن تصمیم‌های سخت استفاده کنید / ۱۳۳
- منحنی جذابیت: یک راه مین‌بر برای دره‌گذاری / ۱۳۶
- مراقب این تله‌ها باشید / ۱۴۵
- از راه مدیریت ریسک، فرصت‌های جدید را دریابید / ۱۴۷
- موردکاوی: توافق یا رفتن به دادگاه؟ / ۱۴۹
- درس‌هایی از موردکاوی / ۱۵۱

فصل ۹: تصمیم‌های هم‌بسته

- تصمیم‌های هم‌بسته پیچیده‌اند / ۱۵۴
- به کمک برنامه‌ریزی قبلی تصمیم‌های هم‌بسته‌ی هوشمندانه بگیرید / ۱۵۸
- شش گام برای تجزیه و تحلیل تصمیم‌های هم‌بسته / ۱۵۸
- برای گزینش‌های خود انعطاف‌پذیر برنامه‌ریزی کنید / ۱۶۲
- موردکاوی: آیا آقای یوسفی باید شغلش را عوض کند؟ / ۱۶۳
- درس‌هایی از موردکاوی / ۱۷۲
- دیدگاه‌تان را حفظ کنید / ۱۷۵

فصل ۱۰: تله‌های روانی

- اعتماد افراطی به نخستین فکری که به ذهن می‌رسد: تله‌ی خبری / ۱۷۹

- حفظ آنچه که هست: تله‌ی وضع موجود / ۱۸۱
- حفظ انتخاب‌های قبلی: تله‌ی هزینه‌های از دست رفته / ۱۸۳
- فکر کنید دوست دارید چه چیزی ببینید؟ "تله‌ی شاهد عینی" / ۱۸۵
- طرح سوال غلط: تله‌ی صورت‌بندی مسأله / ۱۸۷
- اینکه به خودتان بیش از حد مطمئن باشید: تله‌ی باده‌سری / ۱۹۰
- تمرکز بر رویدادهای هیجان‌انگیز: تله‌ی یادآوری خاطرات / ۱۹۲
- غافل ماندن از اطلاعات مربوط: تله‌ی نرخ پایه / ۱۹۳
- تحریف احتمالات و ارزیابی‌ها: تله‌ی احتیاط / ۱۹۴
- اعتماد به تجربه‌ی الگوهایی که وجود خارجی ندارند: تله‌ی حدس زدن اتفاقی / ۱۹۵
- رویدادهای اسرارآمیز: تله‌ی غافل‌گیر شدن با موارد شگفت‌انگیز / ۱۹۶
- هوشیاری آمادگی است / ۱۹۸

فصل ۱۱: تصمیم‌گیری خردمند

- باید آغاز کنید / ۲۰۲
- بر آنچه که مهم است تمرکز کنید / ۲۰۴
- یک طرح ضربتی تهیه کنید / ۲۰۴
- پیچیدگی را تجزیه کنید / ۲۰۵
- بدانید که چه وقت باید از تفکر دست بردارید / ۲۰۸
- از مشاوران خود خردمندانه استفاده کنید / ۲۰۹
- اصول پایه‌ای تصمیم‌گیری خود را تدوین کنید / ۲۱۰
- سبک تصمیم‌گیری‌تان را تنظیم کنید / ۲۱۰
- مسئولیت تصمیم‌گیری‌تان را بپذیرید / ۲۱۲
- برای شما چه دارد؟ / ۲۱۵

پیش‌گفتار

حسابی پکر شده‌اید. سردرگم و بالاتکلیف هستید. می‌خواهید تصمیم‌گیری حساسی بگیرید، اما نمی‌دانید باید چه کار کنید. مطمئن باشید که کتاب دوست‌داشتنی را انتخاب کرده‌اید.

پی‌برده‌اید که موفقیت به انتخاب "شمندانه" بستگی دارد؛ پس می‌خواهید بدانید که چطور می‌توانید تصمیم‌گیرنده‌ی بهتری باشید.

ما کتاب انتخاب‌های هوشمندانه را نوشتیم تا نا‌پلی‌بزنیم بین شیوه‌ی موجود تصمیم‌گیری مردم و شیوه‌ی مطلوب تصمیم‌گیری که به اعتقاد پژوهشگران، از جمله نویسندگان این کتاب، مردم باید بر پایه‌ی آن تصمیم بگیرند. این شیوه در خلال پنجاه سال اخیر کشف شده و ما نیز در کشف و توسعه‌ی آن سهیم بوده‌ایم. ما عصرهای شش‌گانه‌ی تصمیم‌گیری را با تجربه و عقل سلیم در آمیخته‌ایم و آن را در قالبی ساده و کاربردی برای استفاده‌ی روزمره‌ی شما ارائه داده‌ایم. نتیجه‌ی مطالعه‌ی این کتاب باید صدها و شاید هزاران تصمیم بهتر باشد که شما را در رسیدن به اهدافتان یاری داده، از هدر رفتن وقت و پول شما جلوگیری کرده، و شما را از جز و بحث و نگرانی و احساس پشیمانی خلاص می‌کند. آموزه‌ی این کتاب در یک عبارت کوتاه خلاصه می‌شود: "زندگی کیفی‌تر با تصمیم‌گیری بهتر".

آشنا شدن با بحث‌ها و مهارت‌هایی که از شما یک تصمیم‌گیرنده‌ی قابل می‌سازد، واقعاً ضرورت دارد. شما بخش قابل توجهی از وقت و انرژی خود را صرف تصمیم‌گیری می‌کنید. شما هر که باشید و در هر مقامی که باشید، موفقیت و رضایت خاطر شما تا حد زیادی به کیفیت تصمیم‌های شما بستگی دارد. با این همه به‌ندرت اتفاق می‌افتد که پیرامون تصمیم‌گیری به اندازه‌ی لازم بیندیشیم. با توجه به اهمیت موضوع انتظار می‌رود که در

دبیرستان‌ها، دانشگاه‌ها و حتی مدارس ابتدایی درسی به نام "تصمیم‌گیری" تدریس شود و ده‌ها کتاب ارزشمند با این عنوان در دسترس دانش‌آموزان و دانش‌جویان قرار گیرد. اما متأسفانه چنین نیست. آن‌چه هست از چند واحد انگشت‌شمار درسی و چند کتاب فراتر نمی‌رود.

انتخاب‌های هوشمندانه یک "کارراه" برای

تصمیم‌های خوب فراهم می‌کند

این کتاب یک فایند روشن و مجموعه‌ای از تکنیک‌های کاربرپسند را برای انتخاب‌های هوشمندانه ارائه می‌دهد. ما به شما نشان می‌دهیم که در ارزیابی گزینه‌هایتان باید به چه نکاتی توجه کنید و برای رسیدن به انتخاب هوشمندانه چه گام‌هایی بردارید. اساس رویکرد ما این است: "تصمیم پیچیده را تجزیه کن و فاتح شو". تصمیم خود را به مولفه‌های مهم تجزیه کنید، مواردی را که بیش از همه به تصمیمتان مربوط می‌شود مشخص نمایید، و سرانجام تصمیم بگیرید. شیوه‌ی پیشنهادی ما "مال" است؛ شما را تشویق می‌کند که در هر حال به دنبال "فرصت"های تصمیم‌گیری باشید، نه اینکه به منفعلانه دست روی دست بگذارید تا مشکلات به سراغ شما بیایند و از روی اضطرار مجبور به تصمیم‌گیری عجولانه و ناپخته شوید.

انتخاب هوشمندانه عصاره‌ی همه‌ی آموخته‌ها و ما طی بیش از صد سال کار گروهی آموزشی و نگارشی در زمینه‌ی تصمیم‌گیری است. تجربه‌ی عملی ما که به هزاران فرد، خانواده، شرکت، موسسه‌ی غیرانتفاعی و دولت مشاوره داده‌ایم نیز به آن افزوده می‌شود. شما می‌توانید شیوه‌ی پیشنهادی ما را در مورد هر تصمیمی که شایسته‌ی تفکر جدی باشد، به کار بگیرید. این شیوه به شما در گرفتن تصمیم‌های شخصی هوشمندانه کمک خواهد کرد. از اینکه کدام خانه‌ی جدید را بخرید تا این که در کدام شرکت سرمایه‌گذاری کنید، یا با خان عمل جراحی اختیاری را انجام دهید یا نه. و نیز به شما کمک می‌کند تا تصمیم‌های کاری هوشمندانه بگیرید. از این که کدام یک از داوطلبان شغلی را استخدام کنید تا این که کدام استراتژی را در شرکت و یا سازمانی که آن را مدیریت می‌کنید، برگزینید و حتی این که مثلاً با کدام یک از خطوط هوایی به سفر بروید.

انتخاب‌های هوشمندانه روشن و درک آنها آسان است

یکی از دلایلی که تنها افراد معدودی توانسته‌اند از دستاوردهای پژوهشی در زمینه‌ی تصمیم‌گیری استفاده کنند، این است که یافته‌های این پژوهش‌ها به زبان دانشگاهی و فنی

نوشته شده‌اند. ما زبان ساده‌ای را برگزیده‌ایم و نکات پیچیده را تشریح کرده‌ایم تا بتوانید با سرعت و اطمینان به کُنه ایده‌ها و مفاهیم پی ببرید. روشی گام به گام برای گرفتن تصمیم‌های مهم و پیچیده ابداع کرده‌ایم که به شما کمک می‌کند تا از عهده‌ی "موازنه‌ها"ی دشوار برآیید، "عدم قطعیت"ها را شفاف کنید، ریسک‌ها را ارزش‌یابی نمایید، و چند تصمیم هم‌بسته با توالی و ترتیب درست بگیرید.

همین که چند تا از تصمیم‌های خود را به روش پیشنهادی ما بگیرید، کم‌کم با این روش و شگردهای، آن خو می‌گیرید و احساس آرامش می‌کنید. ترستان از تصمیم‌گیری می‌ریزد و به جایی می‌رسید که تندتر و آسان‌تر، با پشیمانی کمتر و نتایج بهتر تصمیم می‌گیرید. زمانی که با الهام بردن‌های این کتاب، مهارت‌های درجه‌ی اول تصمیم‌گیری را بیاموزید، اطمینان داریم که زندگی شما به سیرش و تعالی هدایت خواهد شد.

وقتی همه‌ی کتاب را بخوانید، پی خواهید برد که خلاصه‌ی آن چیزی نیست جز "یک کارراهه برای انتخاب‌های درست‌نده". این کارراهه چون نوری است که بر همه‌ی فصل‌های کتاب می‌تابد. گذشته از آن، به منای یک مرجع مختصر و مفید برای همه‌ی فصل‌های کتاب و راهی برای بازآموزی همه‌ی مباحث آن است. این کارراهه در پایان کتاب به عنوان "پیوست" آمده است.

سخت‌ترین کار در نگارش کتاب، گزینش واژگان مناسب است. بخت با ما یار بود که یک دستیار توانا داشتیم. از نیک‌ی سایین، ویرا تارما در انتشارات هاروارد، به‌خاطر رهنمودهای هوشمندانه‌اش عمیقاً سپاسگزاریم. هم‌چنین مدیون پراش علی سوزان بولانگر و نیک کار هستیم که با تلاش‌های خستگی‌ناپذیر خود، کار واژه‌پردازان را آسان‌تر کرده‌اند. راهنمایی‌های نانسی آرث و همه‌ی کسانی که نسخه‌ی آغازین این کتاب را ساخته کرده و پیشنهادهای مفید ارائه داده‌اند، نیز جای سپاسگزاری دارد.

جان اس. هاموند

رالف ال. کینی

هوارد رایفا

1. trade-offs

2. uncertainties (مواردی که وقوع یا عدم وقوع آنها در آینده مورد تردید است)