

> **دوراندیشی**
چگونه درباره‌ی مهم‌ترین مسائل زندگی تصمیم بگیریم؟
استیون جانسون
ترجمه‌ی نجمه رضانی



برای پدرم

وقتی اوضاع و شرایط ناشناخته است ... و اطمینانی به نیروهای فعال نیست، کدام نظریه یا علم جوابگوست؟ چطور می‌شود به موضوعی علم داشت که در آن، مانند هر موضوع واقعی دیگر، هیچ چیزی قطعی نیست و همه چیز به شرایط بی‌شماری وابسته است که اهمیت آن‌ها در لحظه‌ای خاص آشکار می‌شود و کسی نمی‌داند آن لحظه کی فرامی‌رسد؟

لئو تولستوی، جنگ و صلح

حالا دیگر مشخص است که سازمان‌های عریض و طویلی که بشر در جهان مدرن ایجاد کرده تا کار تولید و حکومت را سامان دهد فقط تشکیلاتی برای کنار آمدن با محدودیت‌های توان درک و سنجش آدمی در مواجهه با پیچیدگی و عدم قطعیت هستند.

هربرت سایمون^۱

1. Herbert Simon

فهرست | <

۹	تقدیر و تشکر
۱۱	پیشگفتار
۳۹	[۱] نقشه برداری
۷۳	[۲] پیش بینی
۱۱۵	[۳] تصمیم گیری
۱۳۳	[۴] انتخاب جهانی
۱۵۷	[۵] انتخاب فردی
۱۸۷	سخن آخر

تقدیر و تشکر

باتوجه به گستره موضوع، زمان زیادی صرف شد تا این کتاب به شایستگی به پایان برسد. من ابتدا حدود ده سال پیش یادداشت برداری درباره تصمیم گیری پیچیده را شروع کردم و پنج سال تمام طول کشید تا آن را از مرحله پیشنهاد اولیه به اولین پیش نویس تبدیل کنم.

در نتیجه، از ناشر، ویراستار و مدیر برنامه ام - به ترتیب جفری کلوسکه، کورتنی یانگ و لیدی ویل - به شکل ویژه متشکرم که در تمام این دوره طولانی به این پروژه اعتماد کردند و وقتی تردید داشتم، من را قانع کردند که این کتاب آن قدر اهمیت دارد که برای آن دست به قلم شوم. به ویژه از کورتنی به خاطر راهنمایی های ویراستارانه درخشانش ممنونم: او استدلال های را به تناسب قوتشان به چالش می کشید، مسیرهای جدیدی را برای کاوش پیشنهاد می داد و گاه به گاه ماهرانه یادآور می شد دارم کتابی درباره تصمیم گیری می نویسم و نه یک تک نگاری درباره آثار متأخر جرج الیوت. مثل همیشه، من بی نهایت خوشبختم که عضوی از خانواده ریورهد هستم: با سپاس از کوین مورفی، کیتی فریمن، لیدی هرت، جسیکا وایت و کیت استارک که تلاششان سبب شد این کتاب به ثمر برسد.

همچنین این کتاب به لطف گفت وگوهای بسیار با این دوستان و کارشناسان در دهه گذشته ارتقا یافت: اریک لیفتین، روفوس گریسکم، مارک بیلی، دنیز کاروزو، دوگ واکچ، کاترین دنینگ، بتسی اشمیت، دیوید برین، فرانک دریگ، پل هاوکن، اسکات کلمر، پتر لیدن، کن گولدریگ. رفقای قدیمی من در بنیاد لانگ نو - به ویژه استورات برند، کوین کلی، الکساندر رز، پتر شوارتز و براین اینو - در ابتدای این پروژه الهام بخش من بودند. از زندر تشکر ویژه می کنم که من را به پروژه هوش فرازمینی پیام رسان (متی) معرفی کرد و همچنین از سردبیران مجله نیویورک تایمز، بیل وسیک و جیک سیلورستاین، که اجازه دادند درباره

تصمیم دلیرانه‌ی منی، با تفصیلی بسیار، در مجله بنویسم. سپاس از وس نف و گروهش در دفتری که طی این سال‌ها من را با صنایع و افرادی بسیار جذاب آشنا کردند که رد پای برخی از آن‌ها در کتاب هم مشاهده می‌شود. همسرم الکسا رابینسون - شریکم در بسیاری از تصمیمات بلندمدت زندگی - در مراحل آخر موشکافانه به ویرایش کتاب پرداخت. پسرانمان - کلی، روان و دین - مدام به یادمان می‌آورند که خیلی مهم است به دوردست‌ها چشم داشته باشیم.

این کتاب را به پدرم تقدیم می‌کنم، که در تمام تصمیمات مهم زندگی‌ام با مهارت و استادی‌ای که در طرح‌های پیشامرگ دارد همچون مشاوره‌ی خردمند بوده است.

بروکلین

مارس ۲۰۱۸

پیشگفتار

جبر اخلاقی

حدود ده هزار سال پیش، در اواخر عصر یخبندان پایانی، سرریز یخچالی بر اثر ذوب یخ سبب شکسته شدن سد زمینی باریکی شد و در نتیجه بروکلین امروزی و جزیره استاتن به هم متصل شدند و تنگه ای جزرومدی را پدید آوردند که نروژ نام دارد، ورودی جایی که بعدها به یکی از مهم ترین بنادر شهری جهان تبدیل شد. یعنی خلیج نیویورک. این رویداد زمین شناختی، برای افرادی که بعدها در سواحل اطراف زندگی می کردند، هم مایه خیر بود هم مایه شر. اتصال به دریا موهبت بزرگی برای کشتی رانی بود، اما سبب می شد با هر مد آب شور وارد خلیج شود. می گویند جزیره منهتن بهره مند از رودخانه است، اما این فقط ظاهر ماجراست، زیرا هم رودخانه شرقی و هم بخش پایینی هادسن مصب هایی جزرومدی هستند که میزان آب تازه آن ها به شدت پایین است. پدیدار شدن نروژ جزیره منهتن را به بندری امن و ویژه برای لنگرانداختن کشتی ها تبدیل کرد، اما اینکه جزیره در حصار آب های شور بود سبب می شد افراد نتوانند آب بدن خود را در سطح مورد نیاز نگه دارند.

قرن ها پیش از آنکه پروژه های عظیم انتقال آب در دهه ۱۸۰۰ تکمیل و آب شیرین قابل شرب از رودخانه ها و آبگیرهای شمالی به شهر آورده شود، ساکنان جزیره منهتن - در اصل قبیله های لنپه و بعد مهاجران هلندی - با نوشیدن از دریاچه ای کوچک نزدیک نوک جنوبی جزیره، که درست زیر «خیابان کانال» امروزی در میان مصب های شور بود، روزگار می گذراندند. این دریاچه نام های مختلفی داشت. هلندی ها به آن کالک می گفتند، بعدها به برکه فرش و اتر معروف شد، و امروزه بیشتر به آن برکه کالکت می گویند. این برکه که با چشمه های زیرزمینی تغذیه می شد در دو نهر جریان می یافت که یکی پیچ و تاب می خورد و به رودخانه شرقی

می‌رسید و دیگری در مسیر غرب، به سمت هادسن، در زمین فرومی‌رفت. گفته می‌شد در اوج مد لنپه‌ها می‌توانستند با بلم از این سر جزیره تا آن سر آن بروند.

نقاشی‌های اوایل قرن هجده نشان می‌دهند که کالکت منطقه‌ای چشم‌نواز و روح‌افزا بوده است، آبادی‌ای برای اولین ساکنان منهتن که بعداً زطرها برای فرار از آن مرکز تجاری نوپا به سمت جنوب روانه می‌شدند. پرتگاهی مهیب در لبه شمال شرقی برکه پدید آمده بود که گاه به آن کوه بایارد می‌گویند و گاه تپه بانکر. پنجاه متر که بالا می‌رفتید به قله می‌رسیدید و آنجا منظره‌ای تماشایی از نواحی باتلاقی اطراف و، دورتر، سرمناره‌ها و دودکش‌های شهر پرهیاو در مقابل دیدگانتان ظاهر می‌شد. ویلیام دوتر^۱ در خاطرات خود از نیویورک نوپا در قرن نوزده این‌طور یاد می‌کرد: «آن وقت که جوان بودیم، این منطقه محلی فوق‌العاده برای اسکیت‌بازی بود و هیچ چیز به پای درخشش و سرزندگی منظره‌ای در یک روز زمستانی خوش‌آب‌وهوا در این ناحیه نمی‌رسید، زمانی که حضور اسکیت‌بازان به آن سطح پوشیده از برف زندگی می‌بخشید، اسکیت‌بازانی که به نرمی نسیم از این سو و آن سو حرکت می‌کردند».

البته تا نیمه دوم قرن هجده، توسعه بازرگانی آرام‌آرام فضای روستایی کالکت را از بین برد. دباغی‌ها در حاشیه برکه مغازه‌هایی را باز کردند و پوست حیوانات را در تانن (شامل مواد سمی درخت صنوبر) می‌خیساندند و آنگاه زباله‌های خود را مستقیم در ذخیره اصلی آب آشامیدنی شهر روبه‌رشد می‌ریختند. مناطق باتلاقی حاشیه برکه به محل انباشت اجساد حیوانات و حتی قربانیان گاه‌وبی‌گاه قتل‌های عمد تبدیل شد. در سال ۱۷۸۹، گروهی از شهروندان گرفتار این وضعیت و عده‌ای انگشت‌شمار از سرمایه‌گذاران املاک پیشنهاد دادند دباغی‌ها جمع و برکه کالکت و تپه‌های اطراف آن به یک پارک عمومی تبدیل شوند. آن‌ها معمار فرانسوی و مهندس شهری، پی‌یر چارلز لنفانت^۲، را به کار گرفتند، کسی که چند سال بعد «واشینگتن دی سی» را هم طراحی کرد. وی از اولین پیشنهادکنندگان مشارکت دولتی-شخصی بود که در نهایت به تجدید حیات بسیاری از پارک‌های منهتن در اواخر قرن بیستم انجامید. پیشنهاد لنفانت این بود که سرمایه پارک برکه کالکت از سوی سرمایه‌گذاری تأمین شود که املاکشان در حاشیه این فضای عمومی است. اما این برنامه در نهایت با شکست مواجه شد،

1. William Duer

2. Pierre Charles L'Enfant

به‌ویژه از آن رو که حامیان پروژه نتوانستند سرمایه‌گذاران را قانع کنند که روزی این شهر آن قدر توسعه می‌یابد که به آن نقطهٔ دوردست شمالی هم می‌رسد.

تا سال ۱۷۹۸، روزنامه‌ها و مقاله‌نویس‌ها برکهٔ کالکت را «چالهٔ گندابی» می‌خواندند که تمام نشستی‌ها، براده‌ها، زباله‌ها، فاضلاب‌ها و پسماندهای فضای وسیعی از اطراف را در خود جمع می‌کرد. وقتی آب برکه آن قدر آلوده شد که قابل شرب نبود، مسئولان شهری به این نتیجه رسیدند که بهتر است برکه و باتلاق‌های اطرافش را پر و روی آن یک محلهٔ جدید و «مجلل» بنا کنند و خانواده‌های مرفهی را که دوست داشتند خارج از همهمهٔ شهر زندگی کنند به آنجا بکشانند، چیزی شبیه اجتماعات حومهٔ شهری که صدوپنجاه سال بعد مثل قارچ در لانگ‌آیلند و نیوجرسی سبز شدند. در سال ۱۸۰۲، شورای نمایندگان دستور داد تپهٔ بانکر صاف شود و «خاک خوب و سالم» آن برای پاک‌کردن برکهٔ کالکت از نقشهٔ نیویورک استفاده شود. تا سال ۱۸۱۲، چشمه‌های آب گوارایی که قرن‌ها عطش ساکنان منهنر را می‌نشانند زیر زمین مدفون شدند. از آن زمان تا کنون، هیچ شهروند نیویورکی معمولی که روی زمین قدم برمی‌دارد آن‌ها را ندیده است. طی دوره‌ای در اوایل دههٔ ۱۸۲۰، محله‌ای خوش‌نام در محل قبلی برکه شکل گرفت، اما طولی نکشید که تلاش شهر برای حذف چشم‌انداز طبیعی کالکت ناکام ماند؛ زیر آن خانه‌های نو و به‌روز، در «خاک خوب و سالمی» که از شخم‌زدن تپهٔ بانکر به دست آمده بود، در مواد آلی باقی‌مانده از زندگی اولیهٔ برکهٔ کالکت ریزانداگان^۱ به حیات خود ادامه می‌دادند. آنجا پر بود از جسد حیوانات در حال فساد و دیگر توده‌های زیستی حاصل از مناطق باتلاقی.

کار آن میکروب‌های زیرزمینی در سطح زمین دو مشکل ایجاد کرد. با متلاشی شدن تودهٔ زیستی، خانه‌ها کم‌کم در زمین نشست کردند و با نشست آن‌ها کم‌کم بوی تعفن خاک به مشام رسید. حتی یک باران ملایم هم باعث گرفتگی مسیرهای فاضلابی و بالازدن آب منجلاب می‌شد. تیفوس در منطقه همه‌گیر شد. طی چند سال، ساکنان مرفه منطقه را ترک کردند و قیمت خانه‌ها افت شدیدی پیدا کرد. خیلی زود محله به قطب فقیرترین ساکنان شهر، یعنی آفریقایی‌آمریکایی‌هایی که از برده‌داری در جنوب می‌گریختند و تازه‌مهاجرانی که از ایرلند و ایتالیا می‌آمدند، تبدیل شد. محله، علاوه بر وضعیت فلاکت‌بار

۱. microorganisms یا جاندارانی که با چشم غیرمسلح دیده نمی‌شوند، ازجمله باکتری‌ها، آغازیان، قارچ‌ها و ویروس‌ها.

زیرساخت‌های در حال پوسیدنش، به محل وقوع انواع جرائم و فسق و فجور نیز شه‌ره شد. تا دهه ۱۸۴۰، که چارلز دیکنز آن را دید، این منطقه به معروف‌ترین زاغه ایالات متحده تبدیل شده بود: محله فایو پوینتز.

اشتباهی پانصدساله

داستان برکه کالکت از جهتی داستانی است درباره تصمیم‌گیری؛ یا دقیق‌تر، داستانی است درباره دو تصمیم. این تصمیمات نه هم‌زمان بودند و نه از سوی یک نفر، اما برای اختصار آن‌ها را به یک دوگانی ساده تبدیل می‌کنیم: آیا باید برکه کالکت را به یک پارک عمومی تبدیل و این‌گونه آن را حفظ کنیم یا باید آن را حذف کنیم؟ عواقب آن تصمیم هنوز هم، با گذشت بیش از دو قرن، در زندگی روزمره نیویورکی‌های ساکن این منطقه تأثیرگذار است. این منطقه، که زمانی محله شلوغ و هول‌انگیز فایو پوینتز بود، حالا مجموعه‌ای از ساختمان‌های دولتی و برج‌های اداری روزکار را در خود دارد که متراکم‌تر از پیش است، اما دیگر از آن سرزندگی در آن خبری نیست. اما منهن جنوبی‌ای را تصور کنید که در کنار آبادی‌ای سرسبز شاید به بزرگی بوستون کامن قرار دارد، برکه‌ای خوش‌منظره در دل پر تگاهی سنگی که به ساختمان‌های بلند مرتبه ساخت بشر در آن حوالی پهلومی زند. اکنون دلمان می‌خواهد با ماجرای فایو پوینتز خیلی احساسی برخورد کنیم، اما در واقع مسئولان شهر برکه را هم که پر نمی‌کردند، بالاخره گانگسترهای نیویورک جایی را پیدا می‌کردند و دور هم جمع می‌شدند. افت ناگهانی قیمت املاک که پیامد حضور آن میکروب‌های زیرزمینی بود بی‌شک نقش مهمی در جذب مهاجران داشت، افرادی که با حضورشان شهر را به واقع به یک مرکز جهان‌وطنی تبدیل کردند. اما به جز قیمت پایین مسکن در فایو پوینتز عوامل دیگری هم بودند که آن جمعیت را جذب می‌کردند. محله‌های شهر هنوز مستعد تغییرات معماری و جمعیتی هستند و با گذشت چند نسل از نو شکل می‌گیرند، اما وقتی برکه را پر کنید، دیگر به روز اول بازمی‌گردد.

اگر برنامه لnfانت اجرایی می‌شد، احتمالاً پارک برکه کالکت امروز از دلکش‌ترین مناظر شهری جهان بود. نشان‌مال در واشینگتن دی‌سی، که آن هم طراحی لnfانت است، سالانه میلیون‌ها گردشگر را جذب می‌کند. پارک‌های رسمی شهری عمری طولانی دارند که شاید از عمر قلعه‌ها، آرامگاه‌ها یا بازارها بیشتر باشد. با گذشت صد و پنجاه سال از اولین بحث‌ها