

هنر شفاف اندیشیدن

نویسنده: رولف دوبلی

مترجمان: عادل فردوسی پور، علی شهروز ستوده ، بهزاد توکلی نیشابوری

نشر چشمه

شهر کتاب (nbookcity.com)

مقدمه بر ترجمه فارسی

تصور کنید در زمین فوتبال هیچ خطایی اتفاق نمی‌افتاد. آن وقت واژه‌ای به نام پنالتی، اخطار و اخراج هم معنا نداشت. اشک‌ها و لبخندها محو می‌شدند و زیبایی فوتبال هم رنگ می‌باخت. آدم‌ها شیهه ربات‌های برنامه‌ریزی شده‌ای بودند که وظیفه‌شان بردن بدون کوچک‌ترین اشتباه بود.

حالا تصور کنید در این جهان پهناور که هزاران زمین فوتبال را در خود جای داده، قرار می‌شد هیچ انسانی دچار خطا و اشتباه نشود؛ آیا جهان بهتری داشتیم؟ جنگ‌افروزی‌ها به پایان می‌رسید؟ جرم‌وجنایت از صحنه روزگار محو می‌شد؟ انسان‌ها با همدیگر روابط بهتری برقرار می‌کردند؟ پاسخ به این پرسش‌ها و پیش‌بینی جهانی که هرگز تجربه‌اش نکرده‌ایم، کار دشواری است. اما قابل‌پیش‌بینی آن است که هر چه بیشتر خطاهای خود را بشناسیم، رویکرد بهتری به زندگی خواهیم داشت. از آن‌جا که خطاهای بشری در طول حیاتش از الگوهای مشابهی پیروی می‌کنند، امکان شناختن آن‌ها نیز امری ممکن است.

رولف دوبلی در این کتاب می‌کوشد براساس مطالعات، تحقیقات و تجربیات شخصی‌اش عمده این خطاها را شناسایی، بازخوانی و معرفی کند. همان‌گونه که خود در مقدمه کتابش ذکر می‌کند، فهرست خطاهایش کامل نیست و موارد دیگری را نیز می‌توان به آن افزود. او براساس مشاهدات علمی، نتایج آماری، استدلال‌ها و

استنتاج‌های منطقی (در حوزه علوم اجتماعی)، با ذکر مثال‌ها و نمونه‌های ملموس، جهان‌بینی خود را درباره خطاهای شناختی مطرح می‌کند. به تأیید نویسنده، این کتاب کلید یافتن شادمانی و مسیرهای منتهی به خوشبختی و موفقیت نیست، تلقی و برداشت من این است که محتوای آن بیانگر نگرشی متفاوت به عملکرد انسانی ماست؛ یک شوک خلاقانه به ذهن در جهت زدودن انباشت‌های زایدش، شناسایی پیش‌فرض‌های ساختگی، اشتباهات متداول و موقعیت‌های کاذبی که به واسطه خطاهای ذهنی دچارش می‌شویم. کاوشی است در شناخت واضح‌تر خطاهای انسانی که در زندگی، کارکردهای متفاوت و بعضاً متضادی دارد. برخی از آن‌ها انسان را از خطر نابودی نجات می‌بخشد و برخی دیگر مانع از خردورزی و شفاف‌اندیشی‌اش می‌شود. درک فرایند اندیشیدن و دام‌هایی که ذهن بر سر راهش قرار می‌دهد، کار ساده‌ای نیست و بی‌سبب نیست رولف دوبلی کتابش را هنر شفاف اندیشیدن نام نهاده است.

لازم می‌دانم از سهراب آگاه، دوست ارزشمندم، که بار دیگر مرا به ترجمه یک کتاب ترغیب کرد، سپاس‌گزاری کنم.

از دوستان عزیزم، بهزاد توکلی و علی شهروز، دو نخبه از شریفستان (!) صمیمانه قدردانی می‌کنم که بی‌تردید، حضور و همراهی‌شان سبب شد در این مجال کوتاه ترجمه کتاب هنر شفاف اندیشیدن میسر شود.

و سپاس آخراز همه کسانی که به دنبال یافتن اندیشه شفاف، دل در گرو ساختن جهانی بهتر دارند.

عادل فردوسی پور - اردیبهشت ۹۴

شهر کتاب (nbookcity.com)

مقدمه

در پاییز سال ۲۰۰۴، یکی از اشخاص بانفوذ رسانه‌ای در اروپا، من را به مونیخ دعوت کرد تا در جلسه‌ای با عنوان «تبادل غیررسمی افکار» شرکت کنم. هیچ‌وقت خودم را متفکر به حساب نمی‌آوردم؛ تحصیلات من در زمینه اقتصاد بود و این یعنی در واقع اصلاً متفکر نبودم. اما دو رمان نوشته بودم و به گمانم به همان خاطر بود که چنین دعوت‌نامه‌ای دریافت کردم.

نسیم نیکولاس طالب^۱ هم پشت میز نشسته بود. در آن زمان، او یک تاجر گمنام در وال استریت بود که دستی هم در فلسفه داشت. من را به عنوان یکی از بزرگان روشنفکری انگلستان و اسکاتلند، به‌خصوص در باب فلسفه دیوید هیوم^۲، به او معرفی کردند. قطعاً مرا با کس دیگری اشتباه گرفته بودند. جا خورده بودم، ولی لبخندی تردیدآمیز در گوشه لبم بود و اجازه دادم سکوت، حاصل تأییدی باشد بر تخصص من در فلسفه. در همان لحظه، طالب صندلی را عقب کشید و تعارفم کرد. نشستم. بعد از بحثی مختصر درباره هیوم، خوشبختانه صحبت به سمت وال استریت کشیده شد. ما از خطاهای اساسی مدیران اجرایی و رهبران تجاری در تصمیم‌گیری شگفت‌زده بودیم. درباره این‌که با نگاه به گذشته می‌توان متوجه شد وقایع غیرمنتظره بسیار محتمل به‌نظر می‌رسند صحبت کردیم. درباره این‌که چرا سرمایه‌گذاران نمی‌توانند وقتی قیمت سهام‌شان از قیمت اولیه پایین‌تر

می‌رسد، دل بکنند شوخی کردیم.

بعد از آن روز، طالب چند صفحه از یادداشت‌های خودش را برایم فرستاد، کتابی که مثل جواهر بود و من درباره آن نظر دادم و تا حدی نقدش کردم. این‌ها آغاز راه کتابی بود که در صدر جدول پرفروش‌های بین‌المللی قرار گرفت، قوی سیاه. در این بین، اشتهایم هم برانگیخته شد. شروع کردم به بلعیدن کتاب‌ها و مقالاتی که دانشمندان علوم شناختی و اجتماعی درباره موضوعاتی مثل «خطاها و ابتکارها» نوشته بودند. گفت‌وگوهای ایمیلی خود را با عده فراوانی از محققان گسترش دادم و از آزمایشگاه‌های آن‌ها بازدید کردم. تا سال ۲۰۰۹، فهمیده بودم که در کنار شغلم به عنوان رمان‌نویس، دانشجوی روان‌شناسی اجتماعی و شناختی هم شده‌ام.

ناتوانی در شفاف‌اندیشی – یا به قول متخصصان «خطای شناختی» – یک انحراف اصولی از منطق است، انحراف از افکار و رفتار بهینه، عقلانی و مستدل. منظور من از «اصولی» خطاهای گاه‌به‌گاه در تصمیم‌گیری نیست، بلکه منظور اشتباه‌های متداول و موانعی بر سر راه منطق ماست که دائماً ما را گرفتار می‌کنند: الگوهایی که نسل‌های گوناگون در قرون مختلف تکرار می‌کنند. مثلاً دست‌بالا گرفتن اطلاعات خودمان خیلی متداول‌تر از دست‌کم گرفتن‌شان است. یا خطر از دست دادن یک چیز خیلی بیشتر ما را برانگیخته می‌کند تا امکان به دست آوردن یک چیز مشابه. ما در حضور سایر افراد تمایل داریم رفتار خود را با اخلاق آن‌ها تنظیم کنیم، نه برعکس آن. حکایت‌ها

باعث می‌شوند توزیع‌های آماری (نرخ پایه) پشت آن‌ها را نادیده بگیریم و نه بالعکس. خطاهای ما همیشه از الگوی مشابهی پیروی می‌کنند و مثل لباس‌های کثیف در یک گوشه جمع می‌شوند و گوشه‌های دیگر تقریباً تمیزند (مثلاً در «گوشهٔ بیش‌اعتمادی» جمع می‌شوند، نه در «گوشهٔ کم‌اعتمادی»).

برای پرهیز از هدر دادن ثروتی که از کارهای ادبی به دست آورده بودم، شروع کردم به تهیهٔ فهرستی از این خطاهای متداول شناختی که با یادداشت‌ها و خاطره‌های شخصی کامل شدند. البته اصلاً قصد انتشارشان را نداشتم. این فهرست برای استفادهٔ شخصی خودم بود. برخی از این خطاهای فکری از قرن‌ها پیش شناخته‌شده بودند و بقیهٔ آن‌ها در چند سال اخیر کشف شده‌اند. بعضی از آن‌ها دو یا سه اسم دارند. نام‌های مصطلح‌تر را انتخاب کردم. به سرعت متوجه شدم این مجموعه تله‌ها نه‌تنها برای تصمیم‌گیری در سرمایه‌گذاری، بلکه در مسائل شخصی و شغلی نیز کاربرد دارند. زمانی که فهرست را آماده کردم، ذهنم آرام‌تر و شفاف‌تر شده بود. شروع کردم به شناخت خطاهای خودم و توانستم پیش از این که آسیبی جدی به من برسانند اوضاع را تغییر بدهم. برای اولین بار در زندگی‌ام می‌توانستم بفهمم دیگران چه زمانی اسیر همین خطاهای متداول می‌شوند. حالا مسلح به لیست خودم بودم، می‌توانستم در برابر کشش آن‌ها مقاومت کنم و چه‌بسا به دلیل برتری در معاملات خودم لبخندی بزنم. حالا من طبقه‌بندی‌ها، عبارات و توضیحاتی در اختیار داشتم که با آن‌ها می‌توانستم شبیح بی‌خردی

را از خودم دور کنم. از روزهایی که بنجامین فرانکلین^۲ با کایت پرواز می‌کرد، رعدوبرق و توفان کمتر، ضعیف‌تر یا کم‌صداتر نشده‌اند، بلکه دیگر آن قدرها نگران‌کننده نیستند. من هم دقیقاً همین احساس را درباره کم‌خردی خودم دارم.

کم‌کم دوستانم هم از این یادداشت‌هایم مطلع شدند و علاقه نشان دادند. این فعالیت‌ها منجر شدند به نگارش ستون‌هایی در روزنامه‌های آلمان، هلند و سوئیس، ایراد سخنرانی (عمدتاً برای پزشکان، سرمایه‌گذاران، اعضای هیئت‌مدیره، مدیران اجرایی و کارمندان دولت) و دست‌آخر نوشته شدن این کتاب.

لطفاً هنگام تورق این کتاب سه چیز را در ذهن داشته باشید: اول این که فهرست خطاهای موجود در این کتاب کامل نیست. بی‌تردید، چیزهای جدیدتری کشف خواهند شد. دوم این که اغلب این خطاها با همدیگر مرتبط‌اند و این جای تعجب ندارد. هر چه باشد، تمام قسمت‌های مغز باهم در ارتباط‌اند. پیام‌های عصبی از یک قسمت مغز به قسمت دیگر می‌روند؛ هیچ ناحیه‌ای مستقل عمل نمی‌کند. سوم این که من پیش از هر چیز رمان‌نویس و سرمایه‌گذارم، نه دانشمند جامعه‌شناس. من از خودم نه آزمایشگاهی دارم که بتوانم درباره خطاهای شناختی آزمایش بکنم، نه گروهی از محققان را زیر دستم دارم تا از آن‌ها بخواهم خطاهای رفتاری را کشف کنند. در نگارش این کتاب، به‌نظر خودم نقش مترجمی را دارم که کارش تبیین و جمع‌بندی چیزی است که خوانده و آموخته، آن

هم با بیانی که برای دیگران هم قابل درک باشد. احترام ویژه من برای محققانی است که در دهه‌های اخیر از این خطاهای رفتاری و شناختی پرده برداشته‌اند. موفقیت این کتاب اساساً پیشکشی است به مطالعات آن‌ها. من عمیقاً مدیون‌شان هستم.

این کتاب حاوی دستورالعمل نیست. در آن «هفت گام برای یک زندگی بی‌خطا» پیدا نخواهید کرد. خطاهای شناختی چنان در وجود ما رخنه کرده‌اند که نمی‌توانیم به طور کامل از شرشان خلاص شویم. خاموش کردن آن‌ها نیازمند اراده‌ای فوق‌بشری است، اما در واقع هدف اصلی ما این نیست. همه خطاهای شناختی مهلک نیستند. حتا وجود برخی از آن‌ها برای یک زندگی موفق ضروری است. هر چند ممکن است این کتاب کلید شادمانی را در خود نداشته باشد، دست کم می‌تواند مانند بیمه‌ای در برابر ناخوشی‌های خودخواسته عمل کند.

در واقع آرزوی من کاملاً ساده است: اگر ما بتوانیم بزرگ‌ترین خطاهای فکری را بشناسیم و از آن‌ها در زندگی شخصی، شغلی یا در دولت‌مان پرهیز کنیم، ممکن است شاهد جهشی در موفقیت خود باشیم. نیازی به حيله‌های جدید، طرح‌های نوین، ابزار غیرضروری و کارهای طاقت‌فرسا نیست؛ تمام آن‌چه ما بدان نیاز داریم پرهیز از بی‌خردی است.

۱. چرا باید به قبرستان‌ها سری بزنی؟

خطای بقا

ریک به هر کجا می‌نگرد ستارگان راک را می‌بیند. صفحه تلویزیون، روی جلد مجلات، در برنامه‌های کنسرت و در سایت‌های هواداری آن‌لاین، آن‌ها همه جا ظاهر می‌شوند. نمی‌توان آهنگ‌های‌شان را در بازار، رادیو یا سالن‌های بدن‌سازی نشنید. ستارگان راک همه جا هستند. خیلی پُرشمارند و موفق. ریک که از داستان‌های قهرمانان پُرشمار گیتاریست هیجان‌زده شده بود یک گروه موسیقی راه انداخت. آیا موفق خواهد شد؟ احتمالش فقط کمی بیشتر از صفر است. او هم به احتمال زیاد مثل بقیه، کارش به قبرستان موسیقیدانان ناکام خواهد کشید. این گورستان، ده هزار برابر صحنه اجرای زنده، در خود موسیقیدان جای داده، اما جز سوپرستارهای شکست‌خورده، هیچ خبرنگاری به این

افراد ناکام علاقه نشان نمی‌دهد. برای همین، این گورستان از بیرون، نامرئی به نظر می‌رسد.

در زندگی روزمره، چون موفقیت بیش از ناکامی به چشم می‌آید، دائماً شانس موفقیت خود را بیش از اندازه تخمین می‌زنی. تو هم (مثل ریک)، به عنوان کسی که هنوز وارد ماجرا نشده، تسلیم یک توهم هستی و نمی‌دانی شانس موفقیت چه قدر پایین است. ریک، مثل خیلی‌های دیگر، قربانی خطای بقاست.

پشت‌سر هر نویسنده موفق می‌توانی صد نویسنده دیگر را پیدا کنی که کتاب‌های‌شان هرگز به فروش نمی‌رسد. پشت‌سر آن‌ها هم صد نویسنده دیگر هست که ناشری پیدا نکرده‌اند. پشت‌سر آن‌ها هم باز صد نفر دیگر که دست‌نوشته‌های ناتمام‌شان روی تاقچه خاک می‌خورد و پشت‌سر آن‌ها هم باز صد نفر دیگر هست که رؤیای این را دارند که روزی کتابی بنویسند. باین حال، فقط از نویسندگان موفق می‌شنوی (که امروزه خیلی از آن‌ها خودشان کتاب‌شان را چاپ می‌کنند) و نمی‌توانی تشخیص بدهی احتمال موفقیت ادبی چه قدر کم است. در مورد عکاسان، مؤسسان شرکت، هنرمندان، ورزشکاران، معماران، برندگان جایزه نوبل، مجری‌های تلویزیونی و ملکه‌های زیبایی نیز داستان همین‌گونه است. رسانه‌ها علاقه‌ای به نبش قبر در قبرستان افراد ناموفق ندارند و این اصلاً کار آن‌ها نیست. برای اجتناب از خطای بقا، باید این نبش قبر را خودت انجام بدهی.

زمانی که پول و ریسک در میان باشد، با خطای بقا مواجه می‌شوی: فرض کن دوستت شرکت جدیدی راه می‌اندازد. تو هم جزء سرمایه‌گذاران احتمالی هستی و فکر می‌کنی فرصت خوبی نصیب شده: شرکتی که اگر خوش‌شانس باشی، می‌تواند گوگل بعدی باشد. اما واقعیت چیست؟ محتمل‌ترین سناریو نرسیدن این شرکت حتی به خط شروع است. دومین نتیجه محتمل هم ورشکستگی ظرف سه سال است. از بین شرکت‌هایی که در سه سال اول دوام می‌آورند، بیشترشان هرگز بیش از ده کارمند نداشته‌اند. پس این یعنی هیچ‌وقت نباید پولی را که با

زحمت به دست آورده‌ای به خطر بیندازی؟ نه لزوماً. اما باید متوجه باشی خطای بقا در کار است و مثل خرده‌شیشه بر سر راه موفقیت قرار دارد.

مثلاً متوسط شاخص صنعتی داوجونز^۲ را در نظر بگیر. از شرکت‌هایی تشکیل شده که از مشکلات جان سالم به دربرده‌اند. شرکت‌های کوچک و شکست‌خورده وارد بازار بورس نمی‌شوند. باین‌حال، این شاخص نمایانگر معاملات تجاری است. شاخص بورس نشان‌دهنده وضعیت اقتصادی یک کشور نیست، همین‌طور که رسانه‌ها لزوماً از تمام موسیقیدان‌ها گزارش تهیه نمی‌کنند. تعداد زیاد کتاب‌ها و مربیان موفق هم باید تو را بدبین کند: افراد ناموفق درباره ناکامی‌های خود نه کتاب می‌نویسند نه سخنرانی می‌کنند.

خطای بقا به خصوص وقتی عضوی از تیم «برنده» باشی می‌تواند بسیار مخرب باشد. حتی اگر موفقیت تو ناشی از تصادف محض باشد، شباهت‌هایی با سایر تیم‌های برنده پیدا می‌کنی که وسوسه می‌شوی از این‌ها به عنوان «عوامل موفقیت» یاد کنی. اما اگر به گورستان افراد و شرکت‌های ناموفق سر بزنی، متوجه خواهی شد ساکنان آن‌جا هم خیلی از خصوصیات را داشته‌اند که از علل موفقیت تو هستند.

اگر چند دانشمند یک پدیده خاص را بررسی کنند، برخی از این بررسی‌ها به صورت کاملاً تصادفی نتایجی را ارایه می‌دهند که از نظر آماری معنادارند، مثلاً رابطه بین مصرف نوشیدنی قرمز و امید به زندگی بالا. ناگهان توجه

زیادی به چنین مطالعاتی (که غلطاند) می‌شود و این پژوهش‌ها محبوب می‌شوند. در نتیجه، تو با گزارش‌هایی که نتایجی به ظاهر خسته‌کننده اما صحیح دارند مواجه خواهی شد.

خطای بقا یعنی افراد دائماً احتمال موفقیت خود را زیاداز حد تخمین بزنند. با سر زدن به قبرستان پروژه‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و شغل‌هایی که در زمانی بسیار امیدوارکننده به نظر می‌رسید، در برابر این خطا موضع بگیر. قدم زدن در این قبرستان، ناخوشایند ولی برای شفاف شدن ذهنت لازم است.

۲. آیا دانشگاه هاروارد شما را باهوش تر جلوه می دهد؟

توهم بدن شناگر

نسیم طالب، مقاله نویس و تاجر، تصمیم گرفت فکری به حال چند کیلوگرم اضافه وزنی بکند که با خود این طرف و آن طرف می برد. او به چندین ورزش فکر می کرد. اما دوندها استخوانی و غمگین به نظر می رسیدند، بدن سازها پهن و ابله و بازیکنان تنیس؟ آه، طبقه نیمه مرفه جامعه! اما شناگرها با آن بدن های خوش ترکیب و خطوط عضلانی به نظر او جذاب می رسیدند. او تصمیم گرفت به استخری در محله اش برود و هفته ای دوبار آن جا تمرین کند.

کمی بعد، متوجه شد تسلیم یک توهم شده. شناگران حرفه ای به این خاطر که با شدت تمرین می کنند بدن های شان زیبا نمی شود، بلکه به خاطر اندام مناسب شان است که شناگران خوبی می شوند. فرم کلی بدن آن ها یکی از عوامل انتخاب شان است، نه نتیجه فعالیت های ورزشی شان. به همین ترتیب، مدل های زن در تبلیغات لوازم آرایشی شرکت می کنند و به همین خاطر خیلی دیگر از خانم ها گمان می کنند به دلیل استفاده از این است که آن ها زیبا شده اند. اما این لوازم آرایش نیست که آن ها را شبیه مدل ها کرده. خیلی ساده است: مدل ها جذاب به دنیا می آیند و تنها به همین دلیل است که از آن ها در تبلیغات لوازم آرایش استفاده می شود. در

مورد شناگرها هم همین قضیه صدق می‌کند؛ زیبایی یک عامل انتخاب است، نه نتیجه آن.

هر گاه ما عوامل انتخاب را با نتایج آن اشتباه می‌گیریم، طعمه چیزی می‌شویم که نسیم طالب به آن توهم بدن شناگر می‌گوید. بدون این توهم، نیمی از کمپین‌های تبلیغاتی از کار خواهند افتاد. اما این خطا به استخوان گونه مخروطی شکل و سینه عضلانی محدود نمی‌شود. مثلاً هاروارد به عنوان یکی از برترین دانشگاه‌های جهان مطرح است. بسیاری از افراد فوق‌العاده موفق در آن جا تحصیل کرده‌اند. آیا این بدان معناست که هاروارد مؤسسه خوبی است؟ ما نمی‌دانیم. شاید دانشگاه افتضاحی باشد، و صرفاً نخبه‌ترین دانشجوهای موجود را جذب می‌کند. من در دانشگاه سنت‌گالن^۵ سوئیس با این پدیده مواجه شدم. گفته می‌شود این دانشگاه یکی از ده دانشکده برتر اقتصادی اروپاست. اما درس‌هایی که آن جا ارائه می‌شد (البته این موضوع مربوط به بیست و پنج سال قبل است) بسیار متوسط بودند. با وجود این، بسیاری از فارغ‌التحصیل‌های آن جا افراد موفقی بودند. دلیل پشت این قضیه نامعلوم است؛ ممکن است به خاطر آب‌وهوای دره باریک یا حتا غذای کافه‌تريا باشد. اما، به احتمال زیاد، به علت گزینش سخت‌گیرانه دانشگاه است.

در سرتاسر دنیا، دانشکده‌های ام‌بی‌ای^۶ متقاضیان خود را با آمارهایی مربوط به درآمد آن‌ها در آینده جذب می‌کنند. این محاسبات ساده قرار است شخص را متقاعد کند نرخ بالای شهریه دانشگاه، پس از یک بازه زمانی

کوتاه باز خواهد گشت. خیلی از دانشجویان آینده‌نگر اسیر این شیوه می‌شوند. منظور من این نیست که دانشکده‌ها در آمارها دست می‌برند، اما گفته‌های آن‌ها را نباید تمام و کمال پذیرفت. چرا؟ به این خاطر که کسانی که دنبال ام‌بی‌ای می‌روند با دیگران متفاوت‌اند. اختلاف میزان درآمد بین این گروه و دیگران از دلایل متعددی ناشی می‌شود که ارتباطی با خود مدرک ام‌بی‌ای ندارد. یک‌بار دیگر می‌بینیم که توهم بدن شناگر وارد کار شده: عامل انتخاب با نتیجه اشتباه گرفته شده است. از این‌رو، اگر به فکر ادامه تحصیل هستی، دنبال دلایلی غیر از چک حقوقت باش.

وقتی از افرادی که از زندگی خود راضی‌اند درباره رمز خوشبختی‌شان سؤال می‌کنم، معمولاً پاسخ‌هایی از قبیل «باید به جای نیمه خالی به نیمه پر لیوان نگاه کنی.» می‌شنوم. انگار اصلاً این افراد متوجه نیستند راضی به دنیا آمده‌اند و گویی حالا تمایل دارند نکات مثبت هر چیزی را ببینند. آن‌ها متوجه نیستند طبق بسیاری از تحقیقات، مثل پژوهش دن گیلبرت^۷ از دانشگاه هاروارد، شادمانی به شدت به ویژگی‌های شخصیتی، که در طول زندگی انسان ثابت می‌مانند، مربوط می‌شود. یا آن‌گونه که لیکن و تلگن^۸، دو دانشمند علوم اجتماعی، عنوان می‌کنند «تلاش برای شادمان‌تر بودن، درست مثل تلاش در جهت بلندقدتر شدن، بیهوده است.» از این‌رو، توهم بدن شناگر نوعی خودفریبی است. وقتی این افراد مثبت‌نگر کتاب‌های خودآموز را می‌نویسند، این توهم می‌تواند به

آن‌ها خیانت کند. به همین علت، مهم است از این پندها و توصیه‌های نویسندگان کتاب‌های خودآموز دوری کنیم. برای میلیاردها نفر، احتمالاً این نصیحت‌ها سودمند نخواهند بود. اما از آن‌جا که افراد غمگین کتاب‌های خودآموز نمی‌نویسند، این حقیقت مخفی می‌ماند.

در نتیجه، هر وقت ترغیب می‌شوی توان خود را صرف برخی کارها کنی، حواست را جمع کن؛ از شکم شش‌تکه و ظاهر آراسته و درآمد بالا گرفته تا عمر طولانی و یک رفتار به‌خصوص و شادمانی. ممکن است در دام توهم بدن شناگر بیفتی. قبل از این که تصمیم‌گیری کار را شروع کنی، به آینه نگاه کن و درباره چیزی که می‌بینی با خودت صادق باش.

۳. چرا ابرها را به شکل‌های مختلف می‌بینی؟

توهم دسته‌بندی

سال ۱۹۵۷، فریدریش یورگنسن^۹، خواننده سوئدی اپرا، ضبط صوتی خرید تا صدای خود را ضبط کند. وقتی به صداهای ضبط‌شده گوش می‌کرد، چیزهای عجیب‌وغریبی می‌شنید، نجواهایی که مثل یک پیغام ماوراءالطبیعی بودند. چند سال بعد، او صدای پرنده‌ها را ضبط کرد. این بار صدای مادر مرحومش را در پس‌زمینه می‌شنید که به او می‌گفت «فرید، فرید کوچولوی من، صدای مرا می‌شنوی؟ من مادرتم.» این صدا کار خودش را کرد. یورگنسن زندگی خود را تغییر داد و زمانش را صرف ارتباط با مردگان با کمک ضبط صوت کرد.

سال ۱۹۹۴، دایان دایسر از فلوریدا نیز یک تجربه ماوراءالطبیعی دیگر داشت. وقتی یک ورق نان تست را گاز زد و آن را در بشقاب گذاشت، چهره مریم مقدس را در آن دید. فوراً دست از خوردن کشید و این پیام مقدس را در یک ظرف پلاستیکی (منهای یک گاز) گذاشت. نوامبر ۲۰۰۴، این اسنک حفاظت‌شده را در eBay به حراج گذاشت. نان ساده او برایش ۲۸ هزار دلار درآمد داشت.

سال ۱۹۷۸، زنی از نیومکزیکو تجربه مشابهی داشت. نقطه‌های سیاه روی نان ذرت مکزیکی‌اش شبیه چهره مسیح بودند. روزنامه‌ها سراغ این داستان رفتند و هزاران نفر به نیومکزیکو ریختند تا نمونه خوراکی منجی‌شان را

ملاقات کنند. دو سال قبل از آن، یعنی در ۱۹۷۶، مدارپیمای سفینه فضایی وایکینگ از یک مجموعه سنگ عکسی گرفته بود که از بالا شبیه صورت انسان بودند. «صورت در مریخ» تیتراهای زیادی را در سرتاسر جهان به خود اختصاص داد.

و تو؟ آیا تا به حال یک صورت را در بین ابرها دیده‌ای یا شکل کلی حیوانات را در یک سنگ مشاهده کرده‌ای؟ البته. کاملاً هم طبیعی است. مغز انسان به دنبال الگوها و قوانین است. در واقع، آن را یک قدم به جلو می‌برد؛ اگر هیچ الگوی خاصی پیدا نکند، از خودش یکی ابداع می‌کند. هر چه علامت دریافتی غیرمتمرکزتر باشد (مثل صدای پس‌زمینه یک ضبط‌صوت)، راحت‌تر می‌شود «پیام‌های نهفته» را در آن پیدا کرد. بیست و پنج سال پس از کشف «صورت در مریخ»، کاوشگر جهانی مریخ تصاویر شفاف و واضحی از آن مجموعه سنگ ارسال کرد: انگار آن توهم شباهت به صورت انسان به کلی نابود شده بود.

این مثال‌های جالب باعث می‌شوند فکر کنیم خطای دسته‌بندی بی‌خطر است، اما این چنین نیست. بازارهای اقتصادی را در نظر بگیرید که در آن سیل اطلاعات هر لحظه جابه‌جا می‌شود. یکی از دوستان من، در حالی که تا بناگوش داشت می‌خندید، به من گفت الگویی در این دریای اطلاعات پیدا کرده: «اگر درصد تغییر داو جونز را در درصد تغییرات قیمت نفت ضرب کنی، میزان تغییر قیمت طلا را در دو روز آینده به دست می‌آوری.» به بیان دیگر،

در نتیجه، وقتی می‌خواهیم یک الگو را کشف کنیم، بیش از حد حساس ایم. کمی بدبینی به کار اضافه کن. اگر فکر می‌کنی الگویی را کشف کرده‌ای، اول فرض کن کاملاً اتفاقی بوده. اگر فکر می‌کنی الگوی خیلی خوبی داری، یک ریاضیدان پیدا کن و بگو از نظر آماری تحلیلش کند. اگر قسمت‌های برشته نانت شبیه چهره مسیح شده، از خودت بپرس اگر او واقعاً می‌خواهد خودش را نمایان کند، چرا در میدان تایمز یا دفتر سی‌ان‌ان این کار را نمی‌کند؟

۴. اگر پنجاه میلیون نفر چیز احمقانه‌ای بگویند، آن چیز کماکان احمقانه است

تأیید اجتماعی

در مسیر یک کنسرت، سربیک چهارراه با گروهی از آدم‌ها مواجه می‌شوی که همه به آسمان خیره شده‌اند. بدون این که فکر کنی، تو هم به بالا زل می‌زنی. چرا؟ تأیید اجتماعی. وسط کنسرت، زمانی که تک‌نواز اوج هنرنمایی‌اش را به نمایش می‌گذارد، یک نفر شروع به کف زدن می‌کند و ناگهان همه حضار با او همراه می‌شوند. تو هم همین‌طور. چرا؟ تأیید اجتماعی. بعد از کنسرت به رخت‌کن می‌روی تا کت را برداری. می‌بینی مردم چگونه سکه‌ای به عنوان انعام در بشقاب می‌گذارند، هر چند هزینه خدمات در پول بلیت لحاظ شده. چه کار می‌کنی؟ احتمالاً تو هم انعام می‌دهی.

تأیید اجتماعی، که گاهی سخت‌گیرانه از آن به عنوان غریزه جمع‌گرایی یاد می‌شود، تأکید دارد افراد وقتی مثل بقیه عمل می‌کنند که احساس می‌کنند رفتارشان درست است. به عبارت دیگر، هر چه تعداد بیشتری از مردم عقیده خاصی را دنبال کنند، ما آن عقیده را بهتر (درست‌تر) می‌پنداریم. هر چه تعداد افرادی که رفتار خاصی را بروز می‌دهند بیشتر باشد، این رفتار از سوی دیگران مناسب‌تر ارزیابی می‌شود. البته که این امر مضحک است.

تأیید اجتماعی عامل اصلی ایجاد حباب و نگرانی در بازار بورس است. آن را در مد، تکنیک‌های مدیریتی،

سرگرمی‌ها، مذهب و رژیم‌های غذایی می‌توان دید. تأیید اجتماعی می‌تواند، مانند زمانی که اعضای فرقه‌های مذهبی دست به خودکشی دسته‌جمعی می‌زنند، تمامی فرهنگ‌ها را زمین گیر کند.

آزمایشی ساده که در دهه پنجاه به همت سالومون آس^{۱۱}، روان‌شناس مشهور، انجام شد ثابت کرد چگونه فشار جمعی می‌تواند شعور انسان را تحت تأثیر قرار بدهد. به یک شخص، یک خط روی کاغذ نشان داده می‌شود که کنار آن سه خط دیگر با شماره‌های ۱، ۲ و ۳ بودند، یکی کوتاه‌تر، یک بلندتر و یکی دقیقاً هم‌اندازه خط اصلی. آن فرد باید مشخص می‌کرد کدام یک از آن سه خط با خط اصلی مطابقت دارد. اگر آن شخص در اتاق تنها باشد، پاسخ صحیح می‌دهد و عجیب هم نیست، چرا که کار واقعاً ساده‌ای است. حالا پنج نفر دیگر وارد اتاق می‌شوند و شخص تحت آزمایش نمی‌داند آن‌ها نقش بازی می‌کنند. آن‌ها یکی پس از دیگری پاسخ غلط می‌دهند و با این که واضح است جواب صحیح شماره ۳ است، شماره ۱ را انتخاب می‌کنند. بعد نوبت به شخص موردنظر می‌رسد. در یک سوم موارد، او هم برای این که پاسخش با پاسخ دیگران همخوانی داشته باشد جواب اشتباه می‌دهد.

چرا این گونه عمل می‌کنیم؟ خب، در گذشته، دنباله‌روی از بقیه، راهکار مناسبی برای بقا بود. فرض کن که پنجاه هزار سال قبل با دوستان شکارچی خودت برای گشتن به سرنگتی^{۱۲} (دشتی پهناور در شمال تانزانیا که دارای گونه‌های مختلف پستانداران است) رفته بودی و ناگهان دوستانت فرار می‌کردند. چه کار می‌کردی؟ همان جا

می‌ماندی؟ غرق فکر می‌شدی و سبک‌سنگین می‌کردی آیا چیزی که به آن نگاه می‌کنی شیر است یا چیزی شبیه شیر است که در واقع حیوان بی‌خطری است که می‌توانست منبع پروتئین مناسبی برایت باشد؟ خیر، تو هم به سرعت دنبال دوستانت می‌دویدی. بعداً، وقتی احساس امنیت می‌کردی، می‌توانستی به این که آن «شیر» در واقع چه چیزی بوده فکر کنی. کسانی که متفاوت با گروه رفتار می‌کردند – که مطمئناً تعدادی این چنین بوده‌اند – از چرخه حیات خارج می‌شدند. ما نوادگان بی‌واسطه کسانی هستیم که از رفتار دیگران پیروی می‌کردند. این نمونه آن چنان عمیق در وجود ما ریشه دوانده که امروز هم از آن استفاده می‌کنیم، حتی در مواقعی که قرار نیست کمکی به زنده ماندن ما بکند، که در اکثر اوقات هم همین‌طور است. فقط در برخی شرایط معدود است که تأیید اجتماعی مفید واقع می‌شود. مثلاً، اگر در شهری خارجی گرسنه شوی و رستوران خوبی نشناسی، منطقی است رستورانی را انتخاب کنی که پُر از افراد محلی است. به عبارت دیگر، تو از رفتار محلی‌ها پیروی کرده‌ای.

در برنامه‌های گفت‌وگو محور و طنز، با گذاشتن صدای ضبط‌شده خنده در لحظات مهم و تحریک مخاطبان برای خندیدن، از تأیید اجتماعی استفاده می‌شود. یکی از تأثیرگذارترین و البته پردر دسترس‌ترین موارد این پدیده، سخنرانی معروف جوزف گوبلز^{۱۳}، وزیر تبلیغات نازی‌ها، در سال ۱۹۴۳ در برابر حضار پرتعداد بود (این سخنرانی را در یوتیوب ببین). زمانی که اوضاع جنگ برای آلمان بد و بدتر می‌شد، او از حضار پرسید «آیا خواهان یک جنگ تمام‌عیارید؟

در صورت لزوم، آیا خواهان جنگی تمام‌عیارتر و افراطی‌تر از آن چیزی که امروز می‌توانید تصور کنید هستید؟» جمعیت فریاد کشید. اگر از هر یک از حاضران جداگانه و به طور ناشناس سؤال می‌شد، احتمالاً هیچ‌کس به چنین پیشنهاد احمقانه‌ای پاسخ مثبت نمی‌داد.

صنعت تبلیغات نیز از ضعف ما در قبال تأیید اجتماعی حساسی استفاده می‌کند. در مواردی که وضعیت نامشخص باشد، این قضیه خوب کار می‌کند (مثل تصمیم‌گیری بین انواع اتومبیل‌ها، محصولات نوظافتی، محصولات زیبایی و... که هیچ مزایا و معایب آشکاری نسبت به هم ندارند) و جاهایی که افرادی مثل «من و شما» ظاهر می‌شوند.

بنابراین، هر وقت یک شرکت ادعا کرد محصولاتش به خاطر «شهرت بیشتر» بهترند، بدین باش. چرا یک محصول صرفاً به خاطر این که بیشتر به فروش می‌رسد بهتر باشد؟ و جمله حکیمانه سامرست موام را به خاطر بسپار! «اگر پنجاه میلیون نفر چیز احمقانه‌ای بگویند، آن چیز کماکان احمقانه است.»

۵. چرا باید گذشته را فراموش کنی؟

خطای هزینه هدررفته

فیلم افتتاح بود. بعد از یک ساعت، درگوش همسرم گفتم «پاشو برویم خانه.» گفت «به هیچ وجه. قرار نیست سی دلارمان را دور بریزیم.» با اعتراض گفتم «این توجیه درستی برای ماندن نیست. پول مان همین الان هم خرج شده. این جا با خطای هزینه هدررفته مواجه شده‌ایم، نوعی طرز فکر اشتباه!» آن چنان به من چشم‌غره رفت که انگار تازه یک لیموترش را گاز زده. خب، من قبول دارم که درباره این موضوع زیاده‌روی می‌کنم که خودش خطایی است به نام تغییر شکل حرفه‌ای (فصل ۹۲ را هم ببینید). چه بمانیم و چه برویم، سی دلار را خرج کرده‌ایم. بنابراین، این عامل نباید در تصمیم ما نقش داشته باشد. با گفتن این جملات، تلاش کردم موضوع را روشن کنم. نیازی به گفتن نیست که در نهایت تسلیم شدم و در صندلی‌ام فرو رفتم.

روز بعد، در یک جلسه بازاریابی شرکت کردم. چهار ماه از شروع فعالیت کمپین تبلیغاتی می‌گذشت. حتا یکی از اهداف مان هم محقق نشده بود. به نظر من بهترین راه، انصراف از کمپین بود اما مدیر تبلیغات با اصرار می‌گفت «ما سرمایه‌گذاری زیادی برایش انجام داده‌ایم. اگر الان متوقفش کنیم، یعنی همه این هزینه‌ها بی‌دلیل بوده.» او هم قربانی دیگر خطای هزینه هدررفته است.

یکی از دوستانم سال‌ها از رابطه عاشقانه پُرمشکلس زجر می‌کشید. نامزدش بارها و بارها به او خیانت می‌کرد. هر دفعه هم پشیمان برمی‌گشت و التماس می‌کرد که دوستم او را ببخشد. او می‌گفت «انرژی زیادی صرف این رابطه کرده‌ام و کنار گذاشتنش کار اشتباهی است.» یک مورد کلاسیک از خطای هزینه‌هدررفته.

خطرناک‌ترین حالت خطای هزینه‌هدررفته وقتی است که زمان، پول، انرژی یا عشق زیادی صرف چیزی کرده باشیم. این هزینه کردن دلیلی می‌شود برای ادامه دادن، حتا اگر با موضوعی محکوم به شکست سروکار داشته باشیم. هر چه بیشتر سرمایه‌گذاری کنیم، هزینه‌هدررفته بیشتر می‌شود و بیشتر مجبور می‌شویم ادامه بدهیم.

سرمایه‌گذاران اغلب قربانی خطای هزینه‌هدررفته‌اند. بیشتر وقت‌ها، تصمیم‌های تجاری‌شان را براساس قیمت خرید می‌گیرند. آن‌ها می‌گویند: «پول بسیار زیادی به خاطر این سهام از دست داده‌ام، الان نمی‌توانم بفروشم.» این استدلال غیرمنطقی است. قیمت خرید نباید هیچ نقشی داشته باشد. مهم عملکرد آینده سهام (و آینده عملکرد سرمایه‌گذاری‌های جایگزین) خواهد بود. به شکل طعنه‌آمیزی، هر چه سهام ضرر بیشتری بدهد، سرمایه‌گذاران تمایل بیشتری برای نگه داشتنش دارند.

نیاز به ثبات منجر به رفتار غیرمنطقی می‌شود. نباید فراموش کنیم که ثبات نشان‌دهنده اعتبار است. از تضادها خوش‌مان نمی‌آید. اگر در میانه‌های راه تصمیم بگیریم پروژه‌ای را لغو کنیم، تضاد ایجاد کرده‌ایم. در واقع قبول

کرده‌ایم یک زمانی جور دیگری فکر می‌کردیم. ادامه دادن یک پروژه بی‌ارزش تنها این اتفاق دردناک را به تأخیر می‌اندازد و ظاهر را کماکان حفظ می‌کند.

کنکور نمونه بارز یک پروژه ناموفق دولتی است. هر دو طرف قرارداد – بریتانیا و فرانسه – از مدت‌ها قبل می‌دانستند تجارت این هواپیمای مافوق سرعت صوت هرگز به صرفه نبوده، اما کماکان به صرف مبالغ هنگفت ادامه دادند، شاید فقط برای حفظ ظاهر. رها کردن پروژه به منزله پذیرفتن شکست بود. به همین دلیل، اغلب خطای هزینه‌هدررفته را اثر کنکور هم می‌نامند. این خطا منجر به اشتباهات پرهزینه و فاجعه‌آمیزی در قضاوت‌ها می‌شود. امریکایی‌ها، به همین دلیل، به حضورشان در جنگ ویتنام ادامه دادند. تفکرشان این بود «ما تا الان خیلی چیزها را قربانی این جنگ کرده‌ایم. اشتباه است اگر منصرف شویم.»

«تا این جا آمده‌ایم...»، «تاکنون این همه از کتاب را خوانده‌ام...»، «اما دو سال صرف این دوره کرده‌ام...» اگر با هر یک از این نمونه‌های فکری مواجه شده‌اید، یعنی خطای هزینه‌هدررفته در گوشه ذهن شما مشغول به کار است.

البته ممکن است دلایل خوبی برای ادامه کار و سرمایه‌گذاری برای چیزی تا نتیجه دانش وجود داشته باشد. اما مراقب دلایل غلطی مثل توجیه سرمایه‌گذاری‌های جبران‌ناپذیر باش. برای تصمیم‌گیری منطقی باید هزینه‌هایی را که تا امروز کرده‌ای فراموش کنی. مهم نیست تاکنون چه قدر سرمایه‌گذاری کرده‌ای؛ فقط ارزیابی‌ات از هزینه‌ها

هنر شفاف اندیشیدن | ۵. چرا باید گذشته را فراموش کنی؟

و سودهای آینده مهم است.

شهر کتاب (nbookcity.com)

۶. نوشیدنی مجانی را قبول نکن

تقابل

تا چند وقت پیش، وقتی عجله داشتی به موقع به پرواز یا قطارت برسی، امکان داشت به یکی از شاگردان فرقه هاره کریشنا برخورد کنی که با ردای زعفرانی رنگ خود این طرف و آن طرف می رود. یکی از اعضای این فرقه با لبخند گلی را به تو می داد و اگر تو هم مثل سایر مردم باشی، گل را می گرفتی، صرفاً برای این که بی ادب به نظر نرسی. اگر می خواستی آن را رد کنی، محترمانه به تو می گفتند «بگیرش، این هدیه ما به توست.» و وقتی می خواستی گل را در سطل آشغال بعدی بیندازی، می دیدی چند گل دیگر هم در آن وجود دارد. اما این پایان ماجرا نبود. وقتی عذاب وجدان سراغت می آمد، یک پیرو دیگر کریشنا به تو نزدیک می شد و طلب کمک می کرد. در بسیاری از موارد، پاسخ به این درخواستها مثبت بود و این کار به قدری فراگیر شد که بسیاری از فرودگاهها به کلی ورود اعضای این فرقهها را ممنوع کردند.

رابرت چالدینی، روان شناس، علت موفقیت این گروه و دیگر کمپینها را این گونه بیان می کند. او پدیده تقابل را بررسی کرده و به این نتیجه رسیده که مردم وقتی مقروض کسی باشند بسیار معذب اند.

بسیاری از نهادهای غیردولتی و سازمانهایی با فعالیت های انسان دوستانه دقیقاً از همین روش استفاده می کنند:

اول بده، بعد بستان. هفته گذشته، سازمان حفاظت از محیط‌زیست پاکتی پر از کارت‌پستال‌هایی زیبا با منظره‌های بکر برایم فرستاد. نامه‌ای در کنار آن بود که اطمینان داد این کارت‌پستال‌ها، فارغ از این که من به شرکت آن‌ها کمک بکنم یا نه، فقط جنبه هدیه و یادگاری دارد. هر چند متوجه ترفند آن‌ها شدم، باید کمی از اراده و بی‌رحمی خودم کمک می‌گرفتم که آن‌ها را در سطل آشغال بیندازم.

متأسفانه این‌گونه اخاذی‌ها، که می‌توان به آن‌ها انحراف هم گفت، بسیار متداول‌اند. یک کارخانه پیچ‌سازی از مشتری‌های بالقوه خود دعوت می‌کند در تماشای یک مسابقه ورزشی به آن‌ها بپیوندند. یک ماه بعد، زمان سفارش پیچ می‌شود. میل به ادای دین چنان قوی است که خریدار تسلیم می‌شود و به دوست جدید خود پیچ سفارش می‌دهد.

این تکنیک در زمان باستان نیز وجود داشته است. ما تقابل را در تمام گونه‌هایی که غذای‌شان در معرض نوسانات شدید است، مشاهده می‌کنیم. فرض کن که تو با شکار، غذای خود را به دست می‌آوری. یک روز خوش‌شانسی و گوزن شکار می‌کنی. احتمالاً نمی‌توانی تمامش را در یک روز بخوری و هنوز چند قرن با اختراع یخچال فاصله داریم. تصمیم می‌گیری این گوزن را با گروهی قسمت کنی و این بدان معناست که تو هم وقتی خوش‌شانس نباشی می‌توانی از غنیمت دیگران استفاده کنی. در واقع شکم دوستانت نقش یخچال را ایفا می‌کند.

تقابل یکی از راهکارهای مفید برای بقا و گونه‌ای از مدیریت ریسک است. بدون آن، بشریت و بسیاری دیگر از گونه‌های حیوانات مدت‌ها پیش منقرض می‌شدند. تقابل رابطه بین انسان‌هایی است که هیچ نسبتی با همدیگر ندارند و از ملزومات توسعه اقتصادی و تولید سرمایه است. بدون آن، اقتصاد جهانی بی‌معنا می‌شد. در واقع اصلاً اقتصاد بی‌معنا بود. این جنبه مثبت تقابل است.

اما تقابل یک جنبه زشت هم دارد؛ انتقام. خودِ انتقام، انتقام ایجاد می‌کند و خیلی زود تو را در یک جنگ تمام‌عیار قرار می‌دهد. مسیح توصیه می‌کرد ما باید این چرخه را با گذشت کردن از بین ببریم که کار بسیار مشکلی است. حتی وقتی اوضاع پیچیده نشده باشد، تقابل کشش بسیار زیادی دارد.

سال‌ها پیش، زن و شوهری من و همسر من را به شام دعوت کردند. ما تا حدودی از قبل، با این زوج آشنا بودیم. علی‌رغم خوش برخورد بودن، خیلی سرگرم‌کننده نبودند. بهانه خوبی برای رد دعوت‌شان نداشتیم و به همین خاطر قبول کردیم. اوضاع دقیقاً همان‌گونه بود که فکرش را می‌کردیم؛ ضیافت شام، فوق‌العاده خسته‌کننده بود. مجبور بودیم چند ماه بعد آن‌ها را به خانه خودمان دعوت کنیم. زنجیر تقابل مجبورمان کرد دو بعدازظهر طاقت‌فرسا را تحمل کنیم. نتیجه این که چند هفته بعد باز دعوت‌مان کردند. دوست دارم بدانم چند مهمانی شام صرفاً به خاطر تقابل تحمل شده‌اند، حتی اگر شرکت‌کنندگان دل‌شان می‌خواست سال‌ها قبل از این چرخه بیرون

بیایند.

به همین صورت، اگر کسی در فروشگاه سراغت آمد تا از تو بخواهد یک نوشیدنی، یک تکه پنیر یا یک مشت زیتون را تست کنی، پیشنهادش را رد کن. این توصیه من است مگر این که دلت بخواهد یخچالت را پر کنی از چیزهایی که هیچ علاقه‌ای به آن‌ها نداری.

۷. مراقب «موارد استثنا» باش

خطای تأیید

(قسمت اول)

جیل می‌خواهد وزن کم کند. او رژیم غذایی مشخصی را انتخاب کرده و هر روز صبح با ترازو پیشرفتش را بررسی می‌کند. اگر وزنش کم شده باشد، خودش را تحسین می‌کند و رژیم غذایی‌اش را موفقیت‌آمیز می‌داند. اگر وزنش اضافه شده باشد، آن را یک نوسان نرمال در نظر گرفته و فراموشش می‌کند. او ماه‌ها با این تصور باطل ادامه می‌دهد که رژیم غذایی دارد کار خودش را می‌کند، هر چند که وزنش ثابت مانده. جیل قربانی خطای تأیید است، البته از نوع بی‌خطر آن.

خطای تأیید، ریشه در همهٔ تصورات غلط ما دارد. تمایل به تفسیر اطلاعات جدید، به گونه‌ای است که با تئوری‌های موجود، باورها و اعتقادات ما هماهنگ باشد. به بیان دیگر، هر دادهٔ جدیدی را که با نظرهای کنونی‌مان تناقض داشته باشد فیلتر می‌کنیم (شواهد متضاد). یک عادت خطرناک. «حقایق با نادیده گرفته شدن از هستی ساقط نمی‌شوند.» این را آلدوس هاکسلی^{۱۴}، نویسنده، گفته بود. باین‌حال، ما دقیقاً همین کار را می‌کنیم، همان‌طور که سرمایه‌گذار بزرگ، وارن بافت^{۱۵}، می‌گوید «آن‌چه بشر بهتر از هر کار دیگری انجام می‌دهد،

تفسیر اطلاعات جدید به شیوه‌ای است که نتیجه‌گیری‌های قبلی دست‌نخورده باقی بماند.»

خطای تأیید در دنیای تجارت نیز جاری و ساری است. مثال: یک تیم اجرایی در مورد یک استراتژی جدید تصمیم می‌گیرد. تیم با شور و شوق هر نشانه‌ای را که بر موفقیت استراتژی دلالت کند جشن می‌گیرد. این تیم به هر کجا نگاه می‌کند مدارک تأییدآمیز زیادی می‌بیند، درحالی‌که نشانه‌های خلاف آن دیده نشده یا خیلی سریع به عنوان «استثنا» یا «موارد خاص» رد می‌شوند. آن‌ها در برابر شواهد متضاد کور شده‌اند.

چه کار می‌توانی بکنی اگر واژه «استثنا» ظاهر شود و به گوشت بخورد؟ به طور معمول، «استثنا» وجود شواهد متضاد را پنهان می‌کند. گوش دادن به چارلز داروین^{۱۶} سودمند است؛ او از همان دوران جوانی دائماً با خطای تأیید در وجود خود مقابله می‌کرد. هر زمان که مشاهده‌ها در تناقض با تئوری‌اش قرار می‌گرفتند، آن‌ها را خیلی جدی می‌گرفت و بلافاصله یادداشت می‌کرد. او می‌دانست مغز به صورت فعال بعد از مدت کوتاهی شواهد متضاد را فراموش می‌کند. هر چه تئوری‌های خودش را درست‌تر در نظر می‌گرفت، بیشتر و پویاتر به دنبال تناقض‌ها می‌گشت.

این آزمایش نشان می‌دهد برای زیر سؤال بردن تئوری خودت چه قدر باید تلاش کنی. استاد دانشگاهی دانشجویان خود را با دنباله اعداد ۲، ۴ و ۶ آزمود. آن‌ها باید قاعده‌آسایی دنباله را که استاد پشت یک برگه کاغذ

نوشته بود به دست می‌آوردند. دانشجویان باید عدد بعدی دنباله را پیدا می‌کردند و استاد به هر جواب با عبارت «در قاعده صدق می‌کند.» یا «در قاعده صدق نمی‌کند.» پاسخ می‌داد. دانشجویان می‌توانستند هر چه قدر می‌خواهند راجع به عدد بعدی حدس بزنند، اما برای بیان قاعده تنها یک فرصت داشتند. بیشتر دانشجویان ۸ را به عنوان عدد بعدی پیشنهاد دادند و استاد جواب داد «در قاعده صدق می‌کند.» برای این که مطمئن شوند، ۱۰، ۱۲ و ۱۴ را هم امتحان کردند. استاد هر بار جواب داد «در قاعده صدق می‌کند.» دانشجویان این‌طور نتیجه‌گیری کردند، «قاعده این است که عدد دو به عدد قبلی اضافه شود.» استاد سرش را تکان داد؛ «قاعده این نیست.»

دانشجویی زرنگ روش دیگری را انتخاب کرد. او عدد ۲- را امتحان کرد. استاد گفت «در قاعده صدق نمی‌کند.» دانشجو پرسید «هفت؟» «در قاعده صدق می‌کند.» دانشجو همه نوع عددی را امتحان کرد. ۲۴-، ۹ و ۴۳-؟ ظاهراً او ایده‌ای داشت و تلاش می‌کرد خدش‌های در آن پیدا کند. فقط هنگامی که دیگر نتوانست مثال نقضی پیدا کند، گفت «قاعده این است: عدد بعدی باید بیشتر از عدد قبلی باشد.» استاد برگه کاغذ را برگرداند و این دقیقاً چیزی بود که روی برگه نوشته شده بود.

چه چیزی این دانشجوی زیرک را از بقیه متمایز می‌کرد؟ درحالی که اکثریت فقط دنبال تأیید فرضیه‌های خود بودند، این دانشجو تلاش کرد ایراد آن را پیدا کند و آگاهانه دنبال شواهد متناقض بود. ممکن است این‌طور فکر

کنی «خوش به حال او. اما برای بقیه هم پایان دنیا نیست.» با این حال، فریب خطای تأیید را خوردن فقط محدود به دنیای آکادمیک نیست. نحوه تأثیرگذاری این خطا بر زندگی ما در فصل بعد واضح تر می شود.

مراقب کتاب (nbookcity.com)

۸. جگرگوشه‌های خودت را بکش

خطای تأیید

(قسمت دوم)

در فصل قبل، با پدر همه خطاها آشنا شدیم: خطای تأیید. ما مجبور می‌شویم راجع به دنیا، زندگی خودمان، اقتصاد، سرمایه‌گذاری‌ها، شغل‌مان و چیزهای دیگر باور به وجود بیاوریم. بیشتر اوقات، با فرضیات سروکار داریم و این‌ها هر چه مبهم‌تر باشند خطای تأیید قوی‌تر می‌شود. در زندگی خود، چه بر این باور باشی که مردم ذاتاً خوب‌اند، چه معتقد باشی مردم ذاتاً بدند، هر روز مدرکی پیدا می‌کنی که نظر تو را تأیید کند. هر دو گروه بشردوست و بشرگریز خیلی ساده شواهد متناقض را نادیده می‌گیرند (شواهدی که مخالف نظرشان است) و به جای آن بر نیکوکاران و دیکتاتورهایی که حامی جهان‌بینی آن‌ها هستند تمرکز می‌کنند.

طالع‌بین‌ها و اقتصاددانان اصول مشابهی دارند. پیشگویی‌های این دو گروه به حدی مبهم است که با هر اتفاقی بتوانند توجیه‌شان کنند: در هفته‌های آتی ناراحت خواهی شد یا در میان مدت فشار روی دلار افزایش خواهد یافت. اما میان مدت چیست؟ چه چیزی دلار را از ارزش می‌اندازد؟ و از ارزش افتادن در مقایسه با چه چیزی است؟ طلا، ین، پزو، گندم، ملک مسکونی در منهتن^{۱۷} یا قیمت متوسط هات‌داگ؟

باورهای فلسفی و دینی زمینه‌ای عالی برای رشد خطای تأیید فراهم می‌کنند. در این زمین نرم و اسفنجی، چنین چیزی به شکل خودرو و به راحتی رشد می‌کند. برای مثال، به‌رغم این که خدا هیچ‌گاه بی‌پرده خود را نشان نمی‌دهد (به‌جز برای بی‌سوادهای بیابان‌ها و گوشه‌گیران روستاهای کوهستانی) عبادت‌کنندگان همیشه شواهدی از تجاری‌مربوط به وجود خدا پیدا می‌کنند. این اتفاق هیچ‌گاه برای انبوهی از مردم در مثلاً فرانکفورت یا نیویورک نمی‌افتد. هر گونه بحث علیه آن برای معتقدان به آن پذیرفتنی نیست و این نشان‌دهنده قدرت خطای تأیید است.

هیچ‌کس بیشتر از خبرنگاران اقتصادی دچار خطای تأیید نیست. معمولاً تئوری آسانی تنظیم می‌کنند، با دو سه مدرک آن را سروشکل و سپس به کارشان پایان می‌دهند. برای مثال «گوگل بسیار موفق است، چون نوعی فرهنگ خلاقیت را پرورش می‌دهد.» همین که این ایده روی کاغذ بیاید، خبرنگار با ذکر نام چند شرکت پررونق دیگر که در نوآوری پیش‌قدم‌اند ایده خود را تقویت می‌کند. نویسندگان به‌ندرت شواهد متناقض را جست‌وجو می‌کنند که در این مثال کسب‌وکارهای مشکل‌دار است که با خلاقیت نفس می‌کشند و زندگی می‌کنند یا، به طور متقابل، کمپانی‌های موفق که بی‌نهایت غیرخلاق‌اند. هر گروه تعداد زیادی عضو دارد، اما خبرنگار خیلی راحت آن‌ها را نادیده می‌گیرد. اگر قرار بود او فقط از یکی نام ببرد، داستانش نابود می‌شد.

کتاب‌های خودآموز و مرتبط با زود پول‌دار شدن مثال‌های دیگری از داستان‌گویی مبهم هستند. نویسندگان زیرک این‌گونه کتاب‌ها توده‌ای از دلایل را جمع‌آوری می‌کنند تا پیش‌پاافتاده‌ترین تئوری‌ها را بزرگ جلوه دهند، مثلاً «مدیتیشن کلید خوشحالی است.» هر خواننده‌ای که دنبال شواهد متناقض است تلاش بیهوده می‌کند: در هیچ‌کجای این کتاب‌ها کسانی را که بدون مدیتیشن در زندگی موفق می‌شوند یا کسانی را که با وجود مدیتیشن همچنان ناراحت‌اند، پیدا نمی‌کنیم.

اینترنت به طور خاص برای خطای تأیید، زمین حاصل‌خیزی است. برای مطلع ماندن سراغ سایت‌های خبری و وبلاگ‌ها می‌رویم و فراموش می‌کنیم صفحه‌های موردعلاقه ما منعکس‌کننده عقاید کنونی‌مان هستند، چه لیبرال باشند، چه محافظه‌کار یا چیزی بین این دو. خیلی از سایت‌ها حالا محتوا را با علایق فردی و تاریخچه‌ی باز شدن صفحات سازگار می‌کنند که این باعث می‌شود نظریه‌های متفاوت و جدید به کلی از رادار ناپدید شوند. ما ناگزیر به اجتماع‌های افراد همفکر می‌رسیم که اعتقادات ما و خطای تأیید را تقویت می‌کند.

آرتور کیلر - کروچ^{۱۸}، منتقد ادبی، یک شعار به یادماندنی دارد؛ «جگرگوشه‌های خودت را بکش.» این نصیحت او به نویسندگانی بود که در بریدن جملات عزیز اما زاید خود مشکل داشتند. درخواست کیلر - کروچ نه فقط برای نویسندگان مردد بلکه برای همه ماست که به سکوت کرکننده رضایت گوش می‌دهیم. برای مبارزه با خطای

تأیید، سعی کن باورهای خودت را (در مورد جهان بینی، سرمایه‌گذاری‌ها، ازدواج، سلامت، رژیم غذایی و استراتژی‌های شغلی) بنویسی و شروع کنی به پیدا کردن شواهد متناقض. خلاص شدن از شر عقایدی که مثل دوستان قدیمی آدم هستند سخت اما ضروری است.

۹. تسلیم مرجعیت نشو

خطای مرجعیت

جلد اول کتاب مقدس به ما توضیح می‌دهد، اگر از فرمان یک مرجعیت برجسته سرپیچی کنیم، چه اتفاقی می‌افتد: از بهشت بیرون انداخته می‌شویم. این همان چیزی است که مراجع کمتر مقدس نیز می‌خواهند باور کنیم: کارشناسان سیاسی، دانشمندان، پزشکان، مدیران اجرایی، اقتصاددانان، دولتمردان، گزارشگران ورزشی، مشاوران و متخصصان بازار بورس.

مراجع دو مشکل عمده برای شفاف‌اندیشی ایجاد می‌کنند: اول، سوابق آن‌ها عموماً معقول است. حدود یک میلیون اقتصاددان کارآزموده روی این سیاره زندگی می‌کنند، اما حتی یکی‌شان هم نتوانسته به طور دقیق زمان بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ را پیش بینی کند (به‌استثنای نوریل روبینی^{۱۹} و نسیم طالب)، چه برسد به این که بتواند چگونگی این سقوط را، از ترکیدن حباب املاک و مسکن گرفته تا فروکش کردن مبادلات اعتباری، در بحبوحه بحران اقتصادی حدس بزند. هیچ‌گاه یک گروه از متخصصان این‌چنین شکست نخورده‌اند. این قضیه در دنیای پزشکی نیز کمابیش صادق است: تا سال ۱۹۰۰، روش معقول‌تر برای بیماران این بود که به پزشک مراجعه نکنند. عموماً روند «درمان»، به خاطر کیفیت پایین بهداشت و عادات عمومی مثل حمامت، بیماری را بدتر می‌کرد.

استنلی میلگرم^{۲۰}، روان‌شناس، با آزمایشی در سال ۱۹۶۱ خطای مرجعیت را به‌وضوح نمایش داد. از افراد تحت‌آزمایش خواسته شد، شوک الکتریکی افزایش‌دهنده را به شخصی که در طرف مقابل یک دیوار شیشه‌ای نشسته وارد کنند. به آن‌ها گفته شد با پانزده ولت کار خود را شروع کنند، سپس سی ولت، ۴۵ ولت و همین‌طور آن را زیاد کنند تا به حداکثر برسد، یعنی ولتاژ مرگبار ۴۵۰ ولت. در حقیقت، هیچ جریان الکتریکی‌ای وجود نداشت. میلگرم از یک بازیگر استفاده کرده بود تا نقش قربانی را بازی کند، اما اشخاص تحت‌آزمایش از این موضوع بی‌اطلاع بودند. نتایج غافلگیرکننده بودند؛ فرد تحت‌آزمایش به هنگام شنیدن صدای ناله شخص دیگر که در اتاق مجاور به خودش می‌پیچید می‌خواست وارد کردن شوک را متوقف کند، اما پروفیسور می‌گفت «ادامه بده، آزمایش به همین بستگی دارد.» و بیشتر افراد هم به افزایش ولتاژ ادامه می‌دادند. بیش از نیمی از شرکت‌کننده‌ها ولتاژ را حداکثر کردند، صرفاً به این خاطر که از مرجعیت تبعیت کنند.

در طول دهه گذشته، خطوط هوایی نیز با خطرات خطای مرجعیت آشنا شدند. قبل‌تر، خلبان مثل پادشاه بود. دستورات او زیر سؤال نمی‌رفت. اگر کمک‌خلبان متوجه از قلم افتادن موضوعی می‌شد، از روی احترام، یا ترس، جرئت نمی‌کرد خلبان را از آن مطلع کند. با پی بردن به این رفتار، تقریباً تمام خطوط هوایی از «مدیریت منابع کاری» استفاده می‌کنند که خلبانان و خدمه پرواز را ترغیب می‌کند آزادانه و به‌سرعت درباره هر موضوعی به بحث

بپردازند. به بیان دیگر، آن‌ها به دقت خطای مرجعیت را از کار می‌اندازند. در بیست سال گذشته، مدیریت منابع کاری، بیش از هر پیشرفت فنی دیگری توانسته امنیت را برای پروازها فراهم کند.

بسیاری از شرکت‌ها، چندین سال نوری از این دست آینده‌نگری‌ها دورند، به‌خصوص مؤسسه‌هایی که مدیران اجرایی سلطه‌طلبی دارند که در آن‌ها کارمندان عموماً نظرات «کم‌اهمیت» خود را بروز نمی‌دهند و این اتفاق برای هر شغلی بسیار زیان‌آور است.

مراجع مسئول همواره به دنبال جلب توجه‌اند و همیشه راهی پیدا می‌کنند تا وجهه خود را تقویت کنند. پزشکان و محققان روپوش‌های سفید می‌پوشند. مدیران بانکی کت و شلوار و کراوات به تن می‌کنند. پادشاهان تاج بر سر می‌گذارند. اعضای یک دسته نظامی درجه دارند. امروزه، از نمادها و ابزارهای بیشتری برای نشان دادن تخصص استفاده می‌شود؛ از حضور یافتن در برنامه‌های تلویزیونی گرفته تا جلد مجله‌ها، از جلسات امضای کتاب گرفته تا صفحه ویکی‌پدیای شخصی. مرجعیت‌ها مانند مد لباس متغیرند و جامعه هم به همان میزان از شان تبعیت می‌کند.

در نتیجه، هر وقت می‌خواهی تصمیمی بگیری، به این فکر کن چه مراجعی ممکن است بر استدلال‌هایت اثر گذاشته باشند. وقتی به یکی از آن‌ها در واقعیت برخوردی، تمام تلاشت را بکن که در برابرش مقاومت کنی.

۱۰. دوستان سوپرمدل خود را در خانه رها کن

اثر مقایسه‌ای

رابرت چالدینی^{۲۱} در کتاب خود، تأثیر، داستان هری و سید، دو برادر، را نقل می‌کند که در دهه ۱۹۳۰ میلادی یک مغازه پوشاک را در امریکا اداره می‌کردند. سید مسئول بخش فروش بود و هری مسئول بخش خیاطی. هر وقت سید متوجه مشتری‌ای می‌شد که مقابل آینه ایستاده و از لباسی خوشش آمده، یکباره شنیدن جملات کمی برایش سخت می‌شد. سید به برادرش می‌گفت «هری، قیمت این کت وشلوار چه قدر است؟» هری از کنار میز برش خود نگاهی می‌کرد و با فریاد جواب می‌داد «قیمت آن کت وشلوار نخی زیبا ۴۲ دلار است.» (این قیمت در آن زمان بیش از حد بالا بود.) سید وانمود می‌کرد جواب را نشنیده؛ «چه قدر؟» هری دوباره فریاد می‌زد؛ «۴۲ دلار!» سید سپس به مشتری رو می‌کرد و می‌گفت «می‌گویند ۲۲ دلار.» مشتری به سرعت پول را روی میز می‌گذاشت و با کت وشلوار از مغازه بیرون می‌رفت، قبل از آن که سید بیچاره متوجه «اشتباه» خودش بشود.

شاید تو هم به خاطر روزهای مدرسه رفتنت با آزمایش بعدی آشنا باشی دو سطل؛ بردار. سطل اول را با آب ولرم پر کن و دومی را با آب یخ. دست راستت را یک دقیقه در آب یخ بگذار و سپس هر دو دستت را در آب ولرم قرار بده. متوجه چه چیزی می‌شوی؟ آب ولرم برای دست چپ همان‌طور که باید به نظر می‌رسد، اما برای دست

راست بسیار گرم است.

هر دو داستان اثر مقایسه‌ای را به طور خلاصه نشان می‌دهند: اگر ما خود چیزی داشته باشیم که زشت، ارزان یا کوچک باشد، چیز دیگر نداشته را زیبا، گران‌بها یا بزرگ در نظر می‌گیریم. ما در واقع با قضاوت‌های مطلق مشکل داریم.

اثر مقایسه‌ای تصور غلط و متداولی است. برای ماشین جدید خودت صندلی‌های چرمی سفارش می‌دهی، چون قیمت سه هزاردلاری آن در مقایسه با قیمت شصت هزاردلاری ماشین ناچیز به نظر می‌رسد. تمام صنایعی که امکان ارتقا را فراهم می‌کنند از این تصور باطل سوءاستفاده می‌کنند.

اثر مقایسه‌ای در جاهای دیگر هم وجود دارد. آزمایش‌ها نشان می‌دهند مردم حاضرند برای ده دلار صرفه‌جویی در غذا، ده دقیقه بیشتر راه بروند. اما همان مردم اصلاً حاضر نیستند برای ده دلار صرفه‌جویی در یک دست‌کتوشلوار هزاردلاری، ده دقیقه بیشتر راه بروند. یک رفتار غیرمنطقی؛ چون ده دقیقه، ده دقیقه است و ده دلار، ده دلار. به صورت منطقی یا باید در هر دو مورد این مسافت بیشتر را بروی یا در هیچ کدام نروی.

بدون اثر مقایسه‌ای، تخفیف دادن در تجارت کاملاً توجیه‌ناپذیر خواهد بود. محصولی که قیمت آن از صد دلار به

هفتاد دلار کاهش پیدا کرده، به نظر ارزش بیشتری نسبت به محصولی دارد که قیمت آن همیشه هفتاد دلار بوده. قیمت اولیه نباید هیچ نقشی داشته باشد. یک روز سرمایه‌گذاری به من گفت «این سهام ارزش بالایی دارد، چون پنجاه درصد پایین‌تر از قیمت اوج خودش است.» من سرم را تکان دادم. قیمت یک سهام هیچ‌وقت «پایین» یا «بالا» نیست. همان چیزی است که هست و فقط این مهم است که از آن نقطه بالا می‌رود یا پایین می‌آید.

وقتی با مقایسه‌ها روبه‌رو می‌شویم، واکنش‌مان مثل رفتار پرنده در برابر شلیک گلوله است؛ به بالا می‌پریم و زود حرکت می‌کنیم. نقطه ضعف ما: متوجه تغییرات کوچک تدریجی نمی‌شویم. شعبده‌بازها می‌توانند ساعت تو را غیب کنند، چون وقتی به بخشی از بدنت فشار می‌آورند، متوجه تماس ضعیف‌تر آن‌ها با مچ دستت و جدا کردن ساعت رولکست نمی‌شوی. به طور مشابه، نمی‌توانیم متوجه شویم پول‌مان چه‌طور ناپدید می‌شود. پول ما دائماً ارزش خود را از دست می‌دهد، اما از آن‌جا که تورم به مرور اتفاق می‌افتد متوجهش نمی‌شویم. اگر از دست دادن پول به شکل مالیاتی بی‌رحمانه برای ما اتفاق بیفتد (که اصولاً هم همین‌طور است)، از شدت عصبانیت از کوره در خواهیم رفت.

اثر مقایسه‌ای می‌تواند کل زندگی تو را نابود کند: خانم جذابی با مردی معمولی ازدواج می‌کند، اما چون والدین این خانم خیلی افتضاح بوده‌اند، مرد معمولی برای او مثل شاهزاده به نظر می‌رسد.

نظر نهایی: با بمباران تبلیغاتی که سوپرمدل‌ها در آن‌ها نقش‌آفرینی می‌کنند، حالا افراد زیبا را فقط تا حدودی جذاب می‌بینیم. اگر دنبال همسر هستی، هیچ‌گاه در کنار دوستان سوپرمدلت بیرون نرو. بقیه مردم تو را کمتر از آن‌چه هستی جذاب می‌بینند. تنها برو یا حتا، بهتر از این، دو دوست زشتت را با خودت ببر.

(nbookcity.com)

۱۱. چرا یک نقشه غلط را به نبود نقشه ترجیح می‌دهیم؟

خطای در دسترس بودن

«سیگار کشیدن نمی‌تواند برای آن قدرها بد باشد؛ پدر بزرگ من روزی سه بسته سیگار می‌کشید و بیشتر از صد سال عمر کرد.» یا «منهتن واقعاً امن است. فردی را می‌شناسم که وسط این منطقه زندگی می‌کند و هیچ‌گاه در خانه‌اش را قفل نمی‌کند. حتی وقتی به سفر می‌رود، دزد به آپارتمانش نمی‌زند.» ما چنین اظهاراتی را برای این می‌گوییم تا چیزی را ثابت کنیم. اما این‌ها واقعاً هیچ چیز را اثبات نمی‌کنند. وقتی این‌طور صحبت می‌کنیم، در برابر خطای در دسترس بودن تسلیم می‌شویم.

آیا کلمات انگلیسی که با حرف K شروع می‌شوند بیشتر از کلماتی هستند که K حرف سوم آن‌هاست؟ جواب: تعداد کلمات انگلیسی که K حرف سوم آن‌هاست بیش از دو برابر کلماتی است که با حرف K شروع می‌شوند. چرا بیشتر مردم باور دارند که برعکس آن درست است؟ چون می‌توانیم به کلماتی که با K شروع می‌شوند سریع‌تر فکر کنیم. آن‌ها در حافظه ما در دسترس‌ترند.

خطای در دسترس بودن چنین چیزی می‌گوید: ما با استفاده از مثال‌هایی که خیلی ساده به ذهن می‌آیند تصویری از دنیا می‌سازیم. البته که این کار بیهوده است، چون در واقعیت صرف این که یک اتفاق راحت‌تر به ذهن

ما خطور می‌کند دلیلی پرتکرارتر بودن آن نیست. به خاطر خطای در دسترس بودن است که ما درک و برداشت صحیحی از ریسک‌ها و خطرات در ذهن خود نداریم. پس دائماً ریسک قربانی شدن در سانحه هواپیما، حادثه اتومبیل یا قتل را بیش از اندازه تخمین می‌زنیم و خطر مردن به دلیل بیماری‌هایی مثل دیابت یا سرطان معده را، که کمتر چشمگیرند، کمتر از اندازه تخمین می‌زنیم. شانس بمباران به مراتب کمتر از آن چیزی است که فکر می‌کنیم و شانس ابتلا به افسردگی به مراتب بیشتر از تصور ماست. ما به پیامدهای چشمگیر، پُرزرق و برق و پُرسروصدا را بیش از اندازه محتمل می‌دانیم. چیزی را که ساکت یا نامرئی باشد در ذهن خود کوچک می‌پنداریم. تصور پیامدهای بسیار جذاب برای مغز ما آسان‌تر از تصور وقایع پیش‌پافتاده است. ما دراماتیک فکر می‌کنیم، نه کمی.

پزشکان معمولاً قربانی خطای در دسترس بودن می‌شوند. آن‌ها درمان‌های موردعلاقه خود را دارند که از آن‌ها برای تمام موارد احتمالی نیز استفاده می‌کنند. ممکن است روش‌های درمانی مناسب‌تری هم وجود داشته باشد، اما در قسمت‌های دوردست ذهن دکترها جا خوش کرده‌اند. در نتیجه، آن‌ها روشی را دنبال می‌کنند که بلدند. وضع مشاوران نیز بهتر از این نیست. اگر به یک مورد کاملاً جدید برخوردند، دست‌های‌شان را بالا نمی‌برند و با حسرت نمی‌گویند؛ «واقعاً نمی‌دانم به تو بگویم.» در مقابل، به یکی از متدهای آشناتر خود رو می‌آورند، مستقل از

این که مناسب است یا خیر.

اگر چیزی به اندازه کافی تکرار شود، ملکه ذهن ما می‌شود. حتی اگر درست هم نباشد. رهبران نازی چندبار عبارت «مسئله یهود»^{۲۲} را مطرح کردند تا بالاخره عموم مردم به عنوان یک مسئله جدی به آن نگاه کنند. کافی است کلمات «بشقاب‌پرنده»^{۲۳}، «انرژی حیاتی» یا «کارما»^{۲۴} را به اندازه کافی تکرار کنی تا مردم باورشان کنند.

خطای در دسترس بودن، یک صندلی ثابت در میز هیئت‌مدیره شرکت‌ها هم دارد. اعضای هیئت‌مدیره (معمولاً هر سه ماه یک‌بار) به جای موارد مهم‌تری مثل حرکت هوشمندانه رقیب، کاهش انگیزه کارمندان یا یک تغییر پیش‌بینی‌نشده در رفتار مشتری، در مورد آن چه مدیریت‌ارایه کرده بحث می‌کنند. آن‌ها تمایل ندارند در مورد چیزهایی که در دستور جلسه نیستند، صحبت کنند. به علاوه، مردم اطلاعاتی را که ساده به دست می‌آیند ترجیح می‌دهند؛ چه داده اقتصادی باشد، چه دستورالعمل‌ها. آن‌ها براساس این نوع اطلاعات تصمیم می‌گیرند، نه اطلاعاتی که مرتبط‌ترند اما سخت‌تر به دست می‌آیند (معمولاً با نتایج فاجعه‌باری همراه می‌شود). برای مثال، ده سال است که می‌دانیم فرمول بلک شولز^{۲۵} برای قیمت‌گذاری محصولات مالی فرعی مؤثر نیست. اما راه‌حل دیگری نداریم؛ پس با یک ابزار نادرست ادامه می‌دهیم. مثل این است که بدون نقشه در یک شهر خارجی باشی و سپس نقشه شهر خودت را از جیبت دریاوری و در یک شهر دیگر از آن استفاده کنی. ما اطلاعات غلط را به نبود

اطلاعات ترجیح می‌دهیم. به خاطر همین خطای در دسترس بودن است که خیلی از بانک‌ها ضررهای میلیاردی داده‌اند.

فرانک سیناترا^{۲۶} چه آوازی می‌خواند؟ «آه، قلب من تند می‌تپد / و تمامش به این خاطر است که تو این جا نیستی / وقتی در کنار دختری که عاشقش هستم نباشم / عاشق دختری می‌شوم که کنارم است» یک مثال عالی از خطای در دسترس بودن. با گذراندن وقت خود با کسانی که متفاوت با تو فکر می‌کنند، کسانی که تجربه و مهارت‌شان با تو متفاوت است، از خودت در برابر این اثر محافظت کن. ما برای غلبه بر خطای در دسترس بودن به ورودی‌هایی از جانب بقیه نیاز داریم.

۱۲. چرا «نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود» باید گوش‌های شما را تیز کند؟

خطای «قبل از این که اوضاع بهتر شود، بدتر می‌شود.»

چند سال پیش، در سفر به کورسیکا (جزیره‌ای متعلق به فرانسه در دریای مدیترانه) بیمار شدم. علایم بیماری برایم جدید بود و درد آن روزبه‌روز بیشتر می‌شد. آخرسر، تصمیم گرفتم به یک مرکز محلی درمانی بروم. دکتر جوانی مرا معاینه کرد. به شکم ضربه زد، شانها و زانوها را فشار داد و بعد به مهره‌های پشتم ضربه وارد کرد. نسبت به تشخیص او تردید داشتم، اما کاملاً هم مطمئن نبودم و به همین خاطر به روش عجیب معاینه او تن دادم. برای اتمام کار، دفترچه یادداشت خود را بیرون آورد و گفت «آنتی‌بیوتیک. این قرص را سه بار در روز بخور. اما پیش از آن که اوضاع بهتر شود، بدتر می‌شود.» من هم که از این درمان جدید خوشحال بودم با نسخه‌ای در دست به هتل برگشتم.

دردم بدتر و بدتر شد؛ درست همان‌طور که پزشک پیش‌بینی کرده بود. احتمالاً پزشک می‌دانسته مشکلم چه بوده. اما وقتی بعد از سه روز دردم بهتر نشد به او زنگ زدم. گفت: «مقدار مصرف دارو را به پنج قرص در روز افزایش بده. احتمالاً درد تو مدت بیشتری باقی خواهد ماند.» بعد از دو روز تحمل درد طاقت‌فرسا، بالاخره با آمبولانس هوایی بین‌المللی تماس گرفتم. دکتر سویسی مشکل را اپاندیس تشخیص داد و به‌سرعت جراحی

شدم. بعد از عمل پرسید «چرا این قدر صبر کردی؟» «اوضاع دقیقاً همان‌گونه بود که آن پزشک پیش‌بینی کرده بود. به همین خاطر، به او اعتماد کردم.» «آه، تو اسیر خطای قبل از این که اوضاع بهتر شود، بدتر می‌شود شدی. دکتر کورسیکایی هیچ حدسی درباره مشکل تو نداشت، درست مثل خیلی از کسان که خارج از شیفت خودشان در فصل پربازدید یک منطقه توریستی کار می‌کنند.»

یا یک مثال دیگر: کفگیر یک مدیرعامل به ته دیگ خورده است. فروش محصولات به حداقل رسیده، فروشندگان بی‌انگیزه‌اند، فعالیت‌های بازاریابی بدون هیچ دلیل مشخصی راکد شده. در اوج استیصال، او یک مشاور استخدام می‌کند. این مرد به ازای دریافت پنج هزار دلار در روز اوضاع شرکت را بررسی می‌کند و سپس یافته‌های خود را ارائه می‌دهد؛ «بخش فروش شما هیچ برنامه‌ای ندارد و جایگاه شرکت‌تان به درستی مشخص نیست. وضعیت کمی پیچیده است. من می‌توانم آن را برای‌تان درست کنم، اما نه یک‌شبه. اقدامات باید با حساسیت انجام شود و به احتمال فراوان پیش از آن که فروش پیشرفت کند، افت می‌کند.» مدیر آن مشاور را استخدام می‌کند. یک سال بعد، فروش باز هم افت می‌کند و همین ماجرا سال بعد هم اتفاق می‌افتد. مشاور بارها تأکید می‌کند پیشرفت شرکت بسیار مطابق پیش‌بینی‌های اوست. وقتی افت فروش برای سال سوم ادامه پیدا می‌کند، مدیر مشاور را اخراج می‌کند.

خطای قبل از این که اوضاع بهتر شود، بدتر می‌شود در واقع یک عامل انحرافی و یک شاخه از خطای تأیید است. اگر مشکل وخیم‌تر شود، پیش‌بینی درست از آب درمی‌آید. اگر اوضاع برخلاف انتظار بهتر شود، مشتری باز هم راضی است و متخصص می‌تواند آن را به مهارت خود نسبت بدهد. در هر صورت او برنده است.

فرض کن رییس‌جمهور یک کشور هستی و کوچک‌ترین فکری برای اداره آن نداری. چه کار می‌کنی؟ پیش‌بینی می‌کنی «سال‌های سختی» پیش‌روست. از شهروندان می‌خواهی «کمربندها را محکم ببندند» و سپس قول می‌دهی بعد از گذر از این «مرحله حساس تصفیه، خالص‌سازی و بازسازی» اوضاع بهبود خواهد یافت. قاعدتاً اشاره‌ای به شدت و مدت این دوره نخواهی کرد.

بهترین نمونه از موفقیت این راهکار در مسیحیت مشخص است؛ پیروان واقعی آن معتقدند پیش از آن که بتوانیم بهشت را روی زمین تجربه کنیم، جهان باید نابود شود. بلایا، سیل، آتش‌سوزی و مرگ همه جزئی از یک نقشه بزرگ‌ترند که باید اتفاق بیفتد. این پیروان وقوع هر تغییر منفی در اوضاع را تأییدی بر این پیام می‌دانند و هر پیشرفت را هدیه‌ای از سوی خدا می‌انگارند.

در نتیجه، اگر کسی بگوید قبل از این که اوضاع بهتر شود، بدتر می‌شود، باید گوش‌هایت تیز شود. اما حواست باشد شرایطی نیز وجود دارد که ابتدا نزول می‌کنند و سپس بهتر می‌شوند. مثلاً تغییر زمینه شغلی در ابتدا نیاز به

زمان دارد و معمولاً منجر به کاهش حقوق می شود. سازماندهی مجدد یک تجارت نیز زمان بر است. اما در تمام این موارد به سرعت می توان متوجه شد این اقدامات مؤثرند یا خیر. اهداف ما مشخص و قابل بررسی اند. بیش از این که دنبال بهشت باشی، به اهداف نگاه کن.

۱۳. حتا داستان‌های واقعی هم افسانه‌اند

خطای داستان

زندگی مثل یک سردرگمی است، به پیچیدگی یک گره کور. تصور کن یک مریخی نامرئی تصمیم بگیرد با دفترچه یادداشت نامرئی خود دنبال تو راه بیفتد و هر عمل، فکر یا رؤیایت را ثبت کند. آن موقع داستان زندگی تو شامل جمله‌هایی می‌شود مثل «قهوه خورد، با دو حبه قند»، «پایش رفت روی یک پونز و شروع کرد به بدوبیراه گفتن»، «توی خواب دختر همسایه‌شان را بوسید»، «بلیتی برای مالدیو رزرو کرد، الان دیگر تقریباً هیچ پولی ندارد»، «فهمید یک مو از گوشش بیرون زده و سریعاً آن را کند.» و الی آخر. ما دوست داریم این جزئیات نامربوط را به هم ببافیم تا یک داستان تروتمیز از آن دریاوریم. می‌خواهیم زندگی مان یک الگوی مشخص داشته باشد که بتوان به سادگی آن را دنبال کرد. خیلی‌ها این اصل را «معنی» می‌نامند. وقتی داستان ما چند سال به همین منوال ادامه پیدا کند، به عنوان «هویت» از آن یاد می‌کنیم. «ما داستان‌های مختلفی را امتحان می‌کنیم، همان‌طور که لباس‌های مختلفی را امتحان می‌کنیم.» این جمله را ماکس فریش^{۲۷}، رمان‌نویس مشهور سوئیس، گفته است.

ما با تاریخ جهان هم همین کار را می‌کنیم؛ جزئیات را در قالب یک داستان باثبات می‌گنجانیم. ناگهان چیزهایی را «درک» می‌کنیم. مثلاً، چرا معاهده ورسای منجر به جنگ جهانی دوم شد یا چرا سیاست‌های پولی آزاد آلن

گرینسپن^{۲۸} باعث سقوط برادران لمن^{۲۹} شد. چرا پرده آهنین^{۳۰} از هم پاشید یا چرا کتاب هری پاتر بسیار فروخت. ما از «درک کردن» حرف می‌زنیم، اما این مسائل را نمی‌توان به صورت سنتی درک کرد، بلکه فقط برای آن‌ها متعاقباً یک معنا می‌سازیم. داستان‌ها موجودات نامفهومی هستند. آن‌ها حقیقت را مخدوش ولی ساده‌تر می‌کنند و جزئیاتی را که به کار نمی‌آید دور می‌اندازند. ولی ظاهراً ما نمی‌توانیم بدون آن زندگی کنیم. چرایی آن نامشخص است، اما بخش واضح این است که مردم پیش از این که تفکر علمی را یاد بگیرند، از داستان‌ها برای توضیح دنیا استفاده می‌کنند. به همین خاطر افسانه‌ها از فلسفه‌ها قدیمی‌ترند. و این منجر به خطای داستان می‌شود.

در رسانه‌ها، خطای داستان مثل بمب صدا می‌کند. مثلاً یک ماشین روی پل در حال حرکت است که ناگهان پل فرو می‌ریزد. حالا چه چیزی را روز بعد خواهیم خواند؟ ماجرای این راننده بدشانس را خواهیم شنید که از کجا آمده بود و می‌خواست به کجا برود. زندگی‌نامه او را می‌خوانیم؛ کجا متولد شده بود، کجا بزرگ شده بود، چه طور پول درمی‌آورد. اگر او زنده بماند و بتواند مصاحبه کند، خواهیم شنید که دقیقاً در لحظه فروپاشی پل چه احساسی داشته. نکته عجیب این است که حتا یکی از این داستان‌ها نیز به توضیح علت اصلی حادثه نخواهد پرداخت. از شرح حال راننده بگذریم و ساختمان پل را در نظر بگیریم؛ نقطه شکست کجا بود؟ علت فروپاشی، خستگی سازه بود؟ اگر نه، آیا پل قبلاً آسیب دیده بود؟ اگر چنین بوده، چه طور؟ آیا اصلاً طراحی پل مناسب بوده؟ آیا پل‌های

دیگری هم با طراحی مشابه وجود دارد؟ مشکل اصلی این سؤال‌های کاملاً بجا این است که نمی‌توان از آن‌ها داستان خوب درآورد. داستان‌ها ما را جذب می‌کنند برخلاف جزئیات دقیق که ما را دفع می‌کنند. در نتیجه، مسائل فرعی و جذاب و داستان‌های پس‌زمینه بر حقایق مربوط اولویت دارد (البته نکته مثبت این است که اگر این چنین نبود، هیچ کتاب تخیلی‌ای وجود نداشت).

این جا دو داستان از رمان‌نویس انگلیسی، ای. ام. فورستر^{۳۱}، نقل می‌کنیم. کدام‌یک را بهتر به خاطر خواهی سپرد؟ الف) پادشاه مُرد، ملکه هم مُرد. ب) پادشاه مُرد، ملکه هم دق کرد و مُرد. بیشتر مردم داستان دوم را بهتر به خاطر خواهند سپرد، چون در آن فقط توالی مرگ‌ها مطرح نیست، بلکه از نظر احساسی به هم وصل می‌شوند. داستان الف تنها یک گزارش واقعی است، اما داستان ب در خود «معنا» دارد. طبق نظریه اطلاعات، اصولاً به خاطر سپردن داستان اول باید ساده‌تر باشد: کوتاه‌تر است. اما مغز ما این‌گونه کار نمی‌کند.

شرکت‌های تبلیغاتی نیز از این موضوع استفاده می‌کنند. به جای این‌که به مزایای محصول خود بپردازند، یک داستان درباره آن می‌سازند. از نظر خریدار، داستان‌ها بی‌اهمیت‌اند، اما ما هنوز نمی‌توانیم در برابر آن‌ها مقاومت کنیم. گوگل این موضوع را به شکل استادانه‌ای در تبلیغ سوپربول^{۳۲} در سال ۲۰۱۰ نشان داد. در یوتیوب نگاهی به آن بینداز: «عشق پاریسی گوگل».

ما هر چیزی را به صورت داستانی معنادار درمی‌آوریم، از داستان‌های زندگی شخصی خودمان گرفته تا وقایع جهانی. چنین کاری باعث دگرگون شدن واقعیت و تغییر تصمیم‌های ما می‌شود. ولی یک راه‌حل وجود دارد: این‌ها را جدا کن. از خودت بپرس؛ آن‌ها می‌خواهند چه چیز را مخفی کنند؟ به کتابخانه برو و یک نسخه‌روز به خواندن روزنامه‌های قدیمی پرداز. متوجه می‌شوی اموری که امروزه متصل به هم به نظر می‌رسند آن موقع خیلی به هم مرتبط نبودند. به عنوان یک نمونه دیگر، سعی کن به وقایع زندگی خود خارج از قالب کلی زندگی نگاه کنی. سراغ روزنامه‌ها و یادداشت‌های قدیمی‌ات برو. متوجه می‌شوی زندگی تو در یک مسیر مستقیم از گذشته به امروز نرسیده، بلکه خیلی از وقایع و تجربیات غیرمنتظره و غیرمرتبط (همان‌طور که در فصل بعد هم خواهیم دید) در زندگی اتفاق افتاده‌اند.

هر وقت داستانی را می‌شنوی، از خودت بپرس: چه کسی این را فرستاده، اهدافش چیست و چه کاسه‌ای زیر نیم‌کاسه است؟ نکته‌های حذف‌شده ممکن است اهمیت زیادی نداشته باشند. با وجود این، ممکن است از نکته‌های گنجانده‌شده در داستان مهم‌تر باشند، مثل وقتی که یک بحران اقتصادی را «توضیح» می‌دهیم یا از «علت» جنگ حرف می‌زنیم. مشکل اصلی داستان‌ها: یک احساس نادرست از درک کردن به ما می‌دهند که ناگزیر باعث می‌شوند ما ریسک‌های بزرگ‌تری بکنیم و روی لایه نازکی از یخ قدم بگذاریم.

۱۴. چرا باید دفترچه خاطرات داشت؟

خطای بازنگری

چند وقت پیش، دفترچه خاطرات عموی پدرم را دیدم. در سال ۱۹۳۲، او از یکی از روستاهای کوچک سوئیس به پاریس مهاجرت کرد تا شانس خودش را در فیلم‌سازی امتحان کند. در آگوست ۱۹۴۰، دو ماه پس از اشغال پاریس، نوشته بود «همه مطمئن‌اند آلمانی‌ها تا آخر سال این جا را ترک می‌کنند. حتا افسران‌شان هم به من این اطمینان را داده‌اند. انگلستان هم به سرعت فرانسه سقوط خواهد کرد و ما مجدداً زندگی پاریسی خودمان را از سر می‌گیریم، البته به عنوان بخشی از خاک آلمان.» اما این اشغال چهار سال طول کشید.

در کتاب‌های تاریخی که امروزه نوشته می‌شوند اشغال فرانسه به دست آلمانی‌ها بخشی از یک برنامه نظامی نشان داده می‌شود. امروز که به ماجرا نگاه می‌کنیم به نظر ادامه جنگ محتمل‌ترین سناریو بوده است. چرا؟ چون تحت‌تأثیر خطای بازنگری قرار گرفته‌ایم.

بگذارید یک مثال جدیدتر بزنیم؛ در سال ۲۰۰۷، متخصصان اقتصاد، تصویر امیدبخشی از سال‌های آتی برای ما ترسیم کرده بودند. اما فقط دوازده ماه بعد از آن، بازارهای اقتصادی منفجر شدند. وقتی از همان متخصصان درباره بحران اقتصادی سؤال می‌شد، به این دلایل اشاره می‌کردند: گسترش بازارهای اقتصادی در زمان

مسئولیت آلن گرینسپن، اعتباربخشی سهل‌انگارانه به وام‌ها، فساد در بنگاه‌های پرداخت اقراض، کم بودن الزامات سرمایه و الی آخر. با پس‌نگری، دلایل این بحران به شکل دردآوری واضح به نظر می‌رسد.

خطای بازنگری از متداول‌ترین خطاهاست. می‌توان آن را به‌درستی پدیده «من به تو گفته بودم» نامید؛ وقتی به گذشته نگاه می‌کنیم، همه چیز واضح و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. وقتی مدیرعاملی به خاطر خوش اقبالی‌اش به موفقیت‌هایی دست یابد، با نگاه به گذشته احتمال موفقیت خود را بسیار بیشتر از احتمال واقعی آن ارزیابی خواهد کرد. به طور مشابه، پس از پیروزی خیره‌کننده رونالد ریگان برابر جیمی کارتر در انتخابات ۱۹۸۰، مفسران معتقد بودند انتخاب وی کاملاً قابل‌پیش‌بینی بوده، در حالی که تا چند روز قبل از انتخابات نهایی اختلاف آن‌ها به مویی بند بود. امروزه، خبرنگاران اقتصادی معتقدند سلطه گوگل از قبل مشخص بوده، هر چند اگر کسی این پیش‌بینی را در سال ۱۹۹۸ به زبان می‌آورد همه نفس‌شان بند می‌آمد. یک نمونه غلط‌انداز دیگر؛ امروزه علی‌رغم کاملاً محتمل بودن، تراژیک به نظر می‌رسد که بر اثر یک شلیک در سال ۱۹۱۴ در سارایوو، سی سال جهان زیرورو شود و پنجاه میلیون انسان به خاطر آن کشته شوند. هر کودکی این جزئیات تاریخی را در مدرسه یاد می‌گیرد. اما در آن زمان، چنین پیامدهایی به ذهن هیچ‌کس خطور هم نمی‌کرد و بسیار عجیب به نظر می‌رسید.

پس چرا خطای بازنگری خطرناک است؟ خب، برای این‌که ما توانایی پیش‌بینی خود را دست‌بالا بگیریم و

بیش از حد به دانش خود اعتماد کنیم و در نتیجه ریسک‌های زیادی را بپذیریم. این فقط محدود به موضوعات جهانی نمی‌شود؛ «شنیده‌ای؟ سیلویا و کریس از هم جدا شدند. معلوم بود آخرش این‌طور می‌شود؛ خیلی باهم فرق داشتند.» یا «بیش از حد شبیه هم بودند.» یا حتی «به‌ندرت همدیگر را می‌دیدند.»

غلبه بر خطای بازنگری ساده نیست. مطالعات نشان داده انسان‌هایی که از این موضوع آگاه‌اند درست به اندازه دیگران اسیرش می‌شوند. پس متأسفانه باید به شما بگویم با خواندن این فصل وقت خودتان را تلف کردید.

اگر هنوز هم همراه من هستی، یک توصیه پایانی دارم که بیش از این که یک تجربه حرفه‌ای باشد یک تجربه شخصی است؛ خاطرات را بنویس. پیش‌بینی‌های خودت را یادداشت کن، آن‌ها درباره تغییرات سیاسی، شغل خودت، وزن، بازار بورس و... سپس گاهی یادداشت‌های خودت را با وقایع بیرونی مقایسه کن. از این که چه پیشگویی ضعیفی هستی، شگفت‌زده خواهی شد. مطالعه تاریخ را هم فراموش نکن. منظورم پس‌نگری‌ها و نظریه‌های انباشته‌شده در کتاب‌های درسی نیست؛ تاریخ شفاهی یا اسناد تاریخی یک دوره خاص را بخوان. اگر نمی‌توانی بدون اخبار زندگی کنی، روزنامه‌هایی از پنج، ده یا بیست سال پیش پیدا کن و مطالعه کن. آن‌گاه درک بهتری از غیرقابل‌پیش‌بینی بودن جهان پیدا خواهی کرد. پس‌نگری ممکن است آرامش موقتی‌ای برای افرادی که تحت تأثیر پیچیدگی جهان هستند فراهم کند، اما اگر به دنبال درک عمیق‌تری از چگونگی فعل و انفعالات دنیا

هنر شفاف اندیشیدن | ۱۴. چرا باید دفترچه خاطرات داشت؟

هستی، بهتر است دنبال راه‌های دیگری باشی.

شهر کتاب (nbookcity.com)

۱۵. چرا مرتب دانش و توانایی هایت را دست‌بالا می‌گیری؟

اثر بیش‌اعتمادی

موزیسین مورد علاقه من، یوهان سباستین باخ، را می‌توان هر چیزی نام نهاد به جز کسی که تنها یک تجربه ناموفق در کارنامه‌اش داشته باشد. او کارهای بسیاری خلق کرد. در پایان این بخش اشاره خواهم کرد او چند کار ساخته. اما فعلاً یک سؤال کوچک دارم: فکر می‌کنید باخ چند قطعه موسیقی ساخت؟ یک بازه انتخاب کنید، مثلاً بین صد تا پانصد. هدف این است که پیش‌بینی ۹۸ درصد درست باشد و تنها دو درصد انحراف داشته باشد.

ما چه قدر باید به دانسته‌های خود اعتماد داشته باشیم؟ هاوارد رایفا^{۲۳} و مارک آلپرت^{۲۴}، که روان‌شناس‌اند، برای پاسخ به این سؤال با صدها نفر مصاحبه کرده‌اند. آن‌ها از شرکت‌کنندگان خواستند مقدار کل تولید تخم‌مرغ امریکا را تخمین بزنند، یا تعداد جراحان و پزشکان که شماره آن‌ها در لیست شماره‌تلفن‌های اداره تلفن بوستون وجود دارد، یا تعداد ماشین‌های خارجی وارد شده به امریکا، یا حتی درآمد ناشی از عوارض کانال پاناما به میلیون دلار. شرکت‌کنندگان می‌توانستند هر بازه‌ای را که می‌خواستند انتخاب کنند، اما نباید بیش از دو درصد اشتباه می‌کردند. نتایج شگفت‌آور بودند. در بررسی نهایی، مشاهده شد به جای دو درصد، چهل درصد خطا وجود داشت. محققان به این پدیده شگفت‌انگیز بیش‌اعتمادی می‌گویند.

بیش‌اعتمادی در پیش‌بینی‌ها هم اتفاق می‌افتد، مثل پیش‌بینی وضع بازار بورس در سال آینده یا درآمد یک شرکت در سه سال آینده. ما دائماً دانش و توانایی‌های خود را دست‌بالا می‌گیریم، آن هم به مقدار زیاد. اثر بیش‌اعتمادی ارتباطی با نتیجه‌نهایی تخمین ندارد، بلکه در آن اختلاف بین آن چه شخص می‌داند و آن چه فکر می‌کند می‌داند مهم است. جالب است بدانید: متخصصان بیش از عامه مردم در معرض بیش‌اعتمادی هستند. اگر از یک استاد اقتصاد بخواهید قیمت نفت را در پنج سال آینده پیش‌بینی کند، به اندازه جواب یک نگهبان باغ وحش از واقعیت فاصله خواهد داشت. با وجود این، استاد پیش‌بینی خود را با قطعیت ارایه خواهد کرد.

بیش‌اعتمادی محدود به اقتصاد نمی‌شود؛ تحقیقات نشان داده‌اند ۸۴ درصد فرانسوی‌ها گمان می‌کنند در عشق ورزیدن بالاتر از حد متوسط‌اند. بدون اثر بیش‌اعتمادی، این مقدار باید دقیقاً پنجاه درصد باشد، چرا که هر چه باشد، میانه آماری پنجاه درصد است و نیمی از افراد از آن بالاتر و نیمی پایین‌ترند. در یک تحقیق دیگر، ۹۳ درصد تمام دانش‌آموزان آمریکایی تصور می‌کردند در رانندگی بالاتر از حد متوسط‌اند و ۶۸ درصد از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه نبراسکا معتقد بودند جزء ۲۵ درصد برتر مدرسان‌اند. مؤسسان شرکت‌ها و افراد در شرف ازدواج نیز خود را متفاوت می‌بینند؛ آن‌ها فکر می‌کنند می‌توانند بر غیرممکن‌ها پیروز شوند. در واقع، اگر اثر بیش‌اعتمادی در کار نبود، فعالیت‌های سرمایه‌گذاری بسیار کمتر بودند. مثلاً هر رستوران‌داری امیدوار است رستوران او میشلین‌استار

(یک مجموعه رستوران زنجیره‌ای در آمریکا) بعدی باشد. البته آمارها نشان می‌دهند بیشتر آن‌ها بعد از سه سال رستوران خود را تعطیل خواهند کرد. سود سرمایه‌گذاری در رستوران‌ها اندکی کمتر از صفر است.

به‌ندرت پیش می‌آید یک پروژه در زمان کوتاه‌تر و با هزینه کمتر از مقدار پیش‌بینی شده تکمیل شود. برخی افزایش‌ها در زمان و هزینه بسیار چشمگیر هستند، مثل ایرباس A۴۰۰M، خانه اپرای سیدنی و تونل بزرگ بوستون. هر چه قدر بخواهید، می‌توان به این لیست اضافه کرد. چرا؟ این‌جا دو چیز دست به دست داده‌اند. اول، همان بیش‌اعتمادی که به آن اشاره شد. دوم، کسانی که مستقیماً درگیر پروژه‌اند تمایل دارند هزینه‌ها را کمتر از آن‌چه هست در نظر بگیرند؛ مشاوران، پیمانکاران و تهیه‌کنندگان مشمول این قضیه می‌شوند. سازنده‌ها با ارقام خوش‌بینانه ترغیب می‌شوند و سیاستمداران هم در خلال فعالیت‌های خود رأی جمع می‌کنند. ما این موضوع را در فصل ۸۹ کتاب بررسی می‌کنیم.

علت رواج بیش‌ازاندازه بیش‌اعتمادی و پیچیدگی تأثیر آن تحریک نشدن به واسطه انگیزه‌هاست. بیش‌اعتمادی غریزی و خالص است و اثر معکوسی مانند «کم‌اعتمادی» نیز وجود ندارد که تعدیلش کند. شاید برای برخی خوانندگان عجیب نباشد که بیش‌اعتمادی در مردان شدیدتر است و زنان کمتر از مردان دانش و توانایی‌های خود را دست‌بالا می‌گیرند. مشکل این‌جاست که تنها افراد خوش‌بین در معرض بیش‌اعتمادی قرار نمی‌گیرند.

حتا افراد بدبین نیز خود را دست‌بالا می‌گیرند، البته به میزان کمتر.

در نتیجه، آگاه باش که تو معمولاً دانش خود را دست‌بالا می‌گیری. به پیش‌بینی‌ها بدبین باش، به خصوص آن‌هایی که از جانب افراد به اصطلاح متخصص ابراز می‌شود. با تعیین برنامه‌هایت، سناریو بدبینانه را در نظر بگیر. این‌گونه، برای قضاوت واقع‌بینانه‌تر از شرایط امکان بهتری داری.

برمی‌گردم به سؤالی که در ابتدا مطرح کردم؛ یوهان سباستین باخ ۱۱۲۷ قطعه از خود برجای گذاشته که البته می‌تواند بسیار بیشتر هم باشد و به مرور برخی از آن قطعه‌ها از بین رفته باشد.

۱۶. گویندگان خبر را جدی نگیر

دانش شوfer

ماکس پلانک^{۲۵}، پس از دریافت جایزه نوبل فیزیک سال ۱۹۱۸، به تور علمی دور آلمان رفت. هر جا دعوت می شد، همان سخنرانی اش را درباره مکانیک جدید کوانتوم ایراد می کرد. بعد از مدتی، شوfer پلانک سخنرانی او را از حفظ شده بود و یک روز به او گفت «پروفسور پلانک، این که هر روز باید یک سخنرانی ارایه بدهی حتماً خسته کننده است. نظرت چیست در مونیخ من سخنرانی کنم؟ تو می توانی ردیف جلو بنشینی و کلاه شوferی مرا بپوشی. این کار برای هر دو ما تنوع است.» پلانک از این ایده خوشش آمد. بنابراین، آن روز عصر راننده سخنرانی طولانی ای راجع به مکانیک کوانتوم برابر حضاری شناخته شده ارایه داد. در ادامه، یک استاد فیزیک بلند شد و سؤال کرد. راننده خودش را عقب کشید و گفت «هرگز فکر نمی کردم کسی در شهر مدرنی مثل مونیخ چنین سؤال ساده ای بپرسد! شوfer من جوابش را می دهد!»

به عقیده چارلی مانگر^{۲۶}، یکی از بهترین سرمایه گذاران جهان (کسی که این داستان را از او وام گرفته ام)، دو نوع دانش وجود دارد. اول، دانش واقعی. آن را در مردمی می بینیم که زمان و تلاش فراوانی را برای فهم یک موضوع صرف کرده اند. نوع دوم، دانش شوfer نامیده می شود، دانش افرادی که فقط وانمود می کنند بلدند. آن ها شاید

صدا یا موی خوبی داشته باشند، اما دانشی که از آن حمایت می‌کنند مال خودشان نیست. آن‌ها طوطی‌وار کلمات را شیوا به زبان می‌آورند، طوری که انگار از روی نوشته می‌خوانند.

متأسفانه تمایز قابل شدن بین دانش واقعی و دانشِ شوfer بیش‌ازپیش سخت شده، اما یافتن این تمایز در مورد گویندگان خبر هنوز آسان است. آن‌ها هنرپیشه‌اند، همین و بس. همه این را می‌دانند. هنوز متعجبم که چرا به این متن خوانان آراسته و بزرگ کرده این قدر احترام می‌گذارند. نیازی نیست اشاره کنم که اداره گفت‌وگوهای خبری درباره موضوعاتی که کوچک‌ترین درکی از آن‌ها ندارند به آن‌ها سپرده می‌شود.

درباره خبرنگاران کار سخت‌تر است. بعضی از آن‌ها دانش واقعی را کسب کرده‌اند و اغلب اوقات خبرنگاران باتجربه‌ای محسوب می‌شوند که در حوزه‌ای مشخص سال‌ها تخصص کسب کرده‌اند. آن‌ها برای درک پیچیدگی یک موضوع و برقراری ارتباط با آن بسیار تلاش می‌کنند و تمایل دارند مقاله‌های طولانی بنویسند و موارد استثنائات زیادی را برجسته می‌کنند. اما اکثرشان صاحب دانشِ شوferند و بدون تفکر مطلب جمع‌آوری می‌کنند. به عبارت بهتر، از امکانات جست‌وجوی گوگل استفاده می‌کنند. مطالب‌شان یک‌طرفه و کوتاه است و در اکثر اوقات، به خاطر تلافی دانش ناقص‌شان، مضمونی انتقادآمیز و خودپسندانه دارد.

چنین کم‌مایگی‌ای در تجارت هم وجود دارد. هر چه شرکت بزرگ‌تر، مدیرش «شومن»‌تر است. برای

از خودگذشتگی، وقار و قابل اعتماد بودن، دست کم در سطوح بالا، ارزش کمی قایل می‌شوند. اغلب اوقات سهام‌داران و خبرنگاران اقتصادی بر این باورند که مهارت در هنرپیشگی نتایج بهتری به همراه خواهد داشت، در حالی که واقعاً این طور نیست.

وارن بافت، شریک تجاری مانگر، برای پیشگیری از اثر شوهر عبارت جالبی تحت عنوان «دایره توانایی» ابداع کرد. می‌توانی آن چه را درون این دایره قرار می‌گیری به طور حسی درک کنی، اما فقط می‌توانی بخشی از آن چه را که بیرونش قرار می‌گیرد بفهمی. یکی از بهترین نصیحت‌های مانگر این است، «باید به آن چه من دایره توانایی می‌نامم پای بند باشی. باید بدانی چه چیزهایی را می‌فهمی و چه چیزهایی را نمی‌فهمی. خیلی مهم نیست دایره چه قدر بزرگ باشد؛ مهم این است که بدانی محیطش کجاست.» مانگر بر این نکته هم تأکید می‌کند؛ «بنابراین، باید استعدادهایت را کشف کنی. اگر وارد یک بازی بشوی که بقیه استعدادش را دارند و تو نداری، بازنده خواهی شد. این از تمام پیش‌بینی‌هایی که می‌توانی انجام بدهی به یقین نزدیک‌تر است. باید کشف کنی کجاها برتری داری. باید در حوزه دایره توانایی‌ات وارد بازی شوی.»

در نتیجه، همیشه مراقب دانش شوهر باش. هیچ وقت سخنگوی شرکت، رییس سیرک، گوینده خبر تلویزیون، سخنران لفاظ، فروشنده خوش‌زبان یا یک آدم کلیشه‌پرداز را با کسانی که واقعاً چیزی بلدند اشتباه نگیر.

هدف‌شان را چگونه باید تشخیص بدهی؟ یک شاخص کاملاً واضح وجود دارد: کارشناسان واقعی به مرزهای آن چه می‌دانند و آن چه نمی‌دانند واقف‌اند. اگر احساس کنند خارج از دایره توانایی‌های‌شان قرار دارند، به‌سادگی سکوت می‌کنند یا می‌گویند «نمی‌دانم.» این جمله را هم بدون عذرخواهی و حتا با افتخار بیان می‌کنند. از کسانی که دانش شوفر دارند هر جمله‌ای خواهیم شنید غیر از این.

۱۷. کمتر از آن چیزی که تصور می‌کنی در اختیار توست

توهم کنترل

هر روز کمی قبل از ساعت نه مردی با کلاه قرمز در میدان می‌ایستاد و کلاهش را با شدت تکان می‌داد. بعد از پنج دقیقه هم ناپدید می‌شد. یک روز مأمور پلیس سراغ او رفت و پرسید «چه کار می‌کنی؟» «دارم زرافه‌ها را از این جا دور نگه می‌دارم.» «اما این جا که زرافه‌ای نیست.» «خب، پس من کارم را خوب انجام داده‌ام.»

یکی از دوستانم که به خاطر شکستگی پایش بستری شده بود از من خواست برایش یک بلیت بخت‌آزمایی انتخاب کنم. به مغازه رفتم، برگه‌ای را پُر کردم و اسم دوستم را رویش نوشتم و هزینه را پرداختم. وقتی کپی بلیت را به او دادم، از گرفتنش امتناع کرد و گفت «چرا آن را پُر کردی؟ من می‌خواستم پُرش کنم. هیچ وقت نمی‌توانم با عددهای تو برنده شوم!»

سؤال کردم «واقعاً فکر می‌کنی اگر خودت اعداد را انتخاب کنی، در قرعه‌کشی اثر می‌گذارد؟» و او نگاه سردی تحویل داد.

در کازینوها وقتی مردم به دنبال اعداد بالاترند، تاس را تا می‌توانند محکم می‌اندازند ولی اگر یک عدد کوچک بخواهند، خیلی با احتیاط این کار را انجام می‌دهند. طرفداران فوتبال هم فکر می‌کنند می‌توانند با حرکات دست

و صورت در مقابل تلویزیون نتیجهٔ یک مسابقه را تغییر بدهند که طبیعتاً این کار به همان اندازه بی‌معناست. متأسفانه آن‌ها در داشتن این توهم با کسانی که به دنبال اثرگذاری بر جهان با ارسال افکار «صحیح» (ارتعاشات، انرژی مثبت، کارما) هستند مشترک‌اند.

توهم کنترل تمایل به این است که باور کنیم بر چیزی اراده داریم که در عمل اصلاً تحت‌اختیارمان نیست. دو محقق به نام‌های جنکینز و وارد^{۲۷} این موضوع را سال ۱۹۶۵ کشف کردند. آزمایش سادهٔ آن‌ها از دو کلید و یک لامپ تشکیل شده بود. افراد تحت‌آزمایش می‌توانستند تعیین کنند چه زمانی کلیدها روشن باشد و چه زمانی نباشد. حتا وقتی لامپ به صورت تصادفی روشن و خاموش می‌شد، آن‌ها همچنان فکر می‌کردند می‌توانند با زدن کلیدها روی لامپ اثر بگذارند.

یا این مثال را در نظر بگیر: یک محقق امریکایی نسبت حساسیت شنوایی با درد را بررسی کرده. برای این کار، برخی افراد را در باجه‌های صوتی قرار می‌داد و صدا را تا جایی زیاد می‌کرد که آن‌ها علامت بدهند کار را متوقف کند. دو اتاق الف و ب کاملاً مشابه بودند، مگر در یک مورد: اتاق ب یک دکمهٔ قرمز اضطراری روی دیوارش داشت. این دکمه کاملاً جنبهٔ نمایشی داشت، اما به شرکت‌کنندگان این احساس را می‌داد که اوضاع را تحت‌کنترل خود دارند و این باعث می‌شد صدای بسیار بیشتری را تحمل کنند. اگر آثار الکساندر سولژنیتسین،

پریمو لوی یا ویکتور فرانکل را خوانده باشی، این یافته اصلاً برایت شگفت‌آور نخواهد بود: فکر این که انسان می‌تواند حتا اندکی بر سرنوشت خود اثر بگذارد، به این زندانیان انگیزه داد تا امید خود را حفظ کنند.

رد شدن از خیابان‌ها در لس‌آنجلس کار چالش‌برانگیزی است، اما خوشبختانه با فشار یک دکمه می‌توانیم ترافیک را متوقف کنیم. آیا واقعاً می‌توانیم؟ کاربرد اصلی دکمه در آن است که باعث شود ما باور کنیم بر چراغ‌های راهنمایی تأثیر داریم و به همین خاطر به ما کمک می‌کند راحت‌تر تا عوض شدن رنگ چراغ صبر کنیم. همین موضوع برای دکمه‌های «باز کردن در» و «بستن در» آسانسور نیز صادق است؛ بسیاری از آن‌ها اصلاً به سیستم الکتریکی متصل نیستند. از چنین کلک‌هایی در تالارهای بزرگ ادارات نیز استفاده می‌شود: برای بعضی افراد، هوا همیشه گرم است و برای برخی هوا همیشه سرد. تکنسین‌های باهوش با قرار دادن دکمه‌های ساختگی تنظیم دما توهم کنترل را ایجاد می‌کنند. این کار باعث صرفه‌جویی در مصرف انرژی و کاهش شکایت‌ها می‌شود. به چنین طرح‌هایی «دکمه‌های ساختگی» می‌گویند و که رفته‌رفته در تمام حوزه‌ها گسترش پیدا می‌کنند.

کارمندان بانک‌های بزرگ و ادارات دولتی نیز با استادی تمام از دکمه‌های ساختگی استفاده می‌کنند. مثلاً نرخ بهره بانک مرکزی را در نظر بگیر که یک نرخ بسیار کوتاه‌مدت است. به عبارت دقیق‌تر، نرخ یک‌شبه است که بر نرخ بهره بلندمدت (که تابع عرضه و تقاضاست و یکی از عوامل مهم در تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری) اثر

چندانی نمی‌گذارد. با وجود این، بازار بورس دیوانه‌وار به این تغییرات واکنش نشان می‌دهد. هیچ‌کس نمی‌داند که چرا نرخ‌های بهره یک‌شبه چنین تأثیری بر بازار دارد، اما همه فکر می‌کنند این نرخ‌ها اثر دارد، و اثر هم دارد. همین موضوع برای اعلامیه‌های رییس بانک مرکزی نیز صادق است؛ بازارها تکان می‌خورد، هر چند این بیانیه‌ها ارزش اندکی را وارد اقتصاد می‌کند. آن‌ها تنها مثل امواج صوتی هستند. ما اجازه می‌دهیم سران اقتصادی با دکمه‌های ساختگی بازی کنند. اگر تمام کسانی که درگیر این قضایا هستند متوجه این موضوع بشوند که دنیای اقتصاد اساساً یک سیستم کنترل‌ناپذیر است، یک زنگ بیدارباش واقعی به صدا درخواهد آمد.

و تو؟ آیا همه چیز را تحت کنترل داری؟ احتمالاً کمتر از آن چیزی که فکر می‌کنی. تصور نکن مثل یک امپراتور رومی همه چیز را در زندگی در مشت خود داری. خودت را زیادازحد خونسرد جلوه نده. به همین خاطر، بر چیزهای مهمی که واقعاً روی‌شان اثر داری تمرکز کن. درباره سایر موارد: هر چه می‌خواهد بشود، می‌شود.

۱۸. هیچ وقت به وکیل خود حقوق ساعتی ندهید

تمایل پاسخ بیش از حد به پاداش ها

حاکمان مستعمرات فرانسه در هانوی (قرن نوزدهم میلادی) برای مهار هجوم موش ها قانونی تصویب کردند: شکارچی، به ازای هر موش مُرده‌ای که به مسئولان مربوطه تحویل می‌دهد، پاداش دریافت خواهد کرد. بله، بسیاری از موش ها نابود شدند، اما بسیاری هم به همین منظور خاص پرورش داده شدند.

در سال ۱۹۴۷، وقتی طومارهایی در بحرالمت^{۳۸} کشف شد، باستان شناسان برای یابنده هر کاغذ جدید یک جایزه تعیین کردند. به جای این که تعداد بیشتری طومار پیدا شود، طومارها پاره‌پاره می‌شدند تا تعداد جوایز دریافتی بیشتر شود. در قرن نوزدهم در چین، یک جایزه برای یافتن استخوان های دایناسور تعیین شد. کشاورزانی که در زمین خود استخوان می‌یافتند آن ها را تکه تکه می‌کردند تا پول بیشتری دریافت کنند. مشوق های جدیدتر هم حال و روز بهتری ندارند: یک شرکت برای دستیابی به برخی اهداف وعده پاداش و مزایا تعیین می‌کند، و بعد چه اتفاقی می‌افتد؟ مدیران به جای توسعه تجارت تلاش خود را صرف کوچک کردن اهداف شان می‌کنند.

این ها نمونه هایی از تمایل پاسخ بیش از حد به مشوق ها هستند. چارلی مانگر، این انسان بزرگ، مشاهده خود را از این پدیده این طور بیان می‌کند: انسان ها طوری به پاداش ها واکنش نشان می‌دهند که بیشتر به نفع شان باشد.

نکته قابل توجه این است: اول، وقتی پاداش‌ها وارد کار می‌شود یا نوع آن تغییر می‌کند، رفتار انسان چگونه و با چه سرعتی تغییر می‌کند و دوم، انسان‌ها تنها به خود پاداش‌ها و نه در برابر اهداف بزرگ‌تر پشت آن‌ها پاسخ می‌دهند.

سیستم‌های تشویقی مناسب هم شامل هدف و هم شامل پاداش هستند. مثلاً در روم باستان، مهندسان پس از احداث پل‌ها و در مراسم افتتاح‌شان مجبور بودند زیر آن‌ها بایستند. سیستم‌های تشویقی ضعیف، از سوی دیگر، گاهی از هدف اصلی منحرف می‌شود یا اصلاً آن را در نظر نمی‌گیرد. برای مثال، سانسور یک کتاب باعث می‌شود محتوای آن مشهورتر شود و پاداش دادن به کارمندان بانک به ازای هر وام باعث کاهش عمده حجم سرمایه‌گذاری‌ها خواهد شد. علنی کردن حقوق مدیران عامل نیز باعث کم شدن درآمدهای نجومی نمی‌شود که برعکس، آن را افزایش نیز می‌دهد. هیچ کس دلش نمی‌خواهد در حرفه خود یک مدیر بازنده لقب بگیرد.

آیا دوست داری بر رفتار انسان‌ها یا سازمان‌ها اثر بگذاری؟ تا دلت بخواهد می‌توانی درباره ارزش‌ها و آینده‌نگری‌ها سخنرانی کنی یا استدلال بیاوری. اما تقریباً در تمام موارد پاداش‌ها کارآمدترند، خواه این پاداش‌ها مالی باشد یا هر چیز قابل استفاده دیگری، از نمرات خوب گرفته تا جایزه نوبل یا پاداش‌های ویژه پس از مرگ.

مدت‌ها تلاش می‌کردم متوجه شوم چه چیز باعث می‌شد برخی بزرگ‌زادگان تحصیل کرده در قرون وسطا زندگی

آسوده خود را رها کنند، سوار اسب‌های شان بشوند و در جنگ‌های صلیبی شرکت کنند. آن‌ها به خوبی از رنج‌آور بودن سفر شش ماهه به اورشلیم که مسیر آن مستقیماً از میان قلمرو دشمن می‌گذشت آگاه بودند، اما این خطر را می‌پذیرفتند. به ذهنم خطور کرد که پاسخ در سیستم‌های پاداش است. اگر زنده می‌ماندند و برمی‌گشتند، می‌توانستند از غنیمت‌های جنگی استفاده کنند و تا آخر عمر ثروتمند باشند. اگر هم می‌مردند، مستقیماً از رستگاران به حساب می‌آمدند و از مزایای آن بهره می‌بردند. شرایط بُرد - برد بود.

یک لحظه تصور کن جنگجویان به جای طلب غنایم دشمن حقوق ساعتی می‌گرفتند. این به آن معنا بود که ما آن‌ها را تشویق کنیم تا می‌توانند جنگ را طولانی کنند، مگر نه؟ پس چرا ما همین کار را با وکلا، معماران، مشاوران، حساب‌داران و مربیان رانندگی می‌کنیم؟ توصیه‌ام این است: نرخ‌های ساعتی را فراموش کن و همیشه برای هزینه ثابت از قبل مذاکره کن.

همچنین حواست به مشاوران سرمایه‌گذاری که از یک محصول اقتصادی به خصوص حمایت می‌کنند باشد. آن‌ها علاقه‌ای به بهبود شرایط اقتصادی تو ندارند، بلکه به دنبال دریافت کمیسیون هستند. این موضوع درباره برنامه‌های تجاری کارفرمایان و سرمایه‌گذاران بانکی نیز صادق است. این برنامه‌ها نیز غالباً بی‌ارزش‌اند، چرا که فروشندگان آن، منفعت خود را در نظر دارند. به قول آن ضرب‌المثل قدیمی، «هیچ وقت از آرایشگر نپرس به اصلاح

نیاز داری یا نه.»

در نتیجه، حواست به تمایل پاسخ بیش از حد به مشوق‌ها باشد. اگر رفتار یک شخص یا یک سازمان تو را گیج می‌کند، از خودت بپرس چه انگیزه‌ای پشت آن است. تضمین می‌کنم در نود درصد موارد قابلیت توضیح دادن آن مسئله را داشته باشی. چه چیزی ده درصد دیگر را ایجاد می‌کند؟ شورشوق، حماقت، دیوانگی یا دشمنی.

۱۹. تأثیر شک بر انگیز پزشکان، مشاوران و روان پزشکان

بازگشت به میانگین

درد کمر او گاهی بهتر بود و گاهی بدتر می شد. بعضی روزها احساس می کرد می تواند کوه را جابه جا کند و بعضی روزها هم به سختی می توانست از جایش تکان بخورد. وقتی این اتفاق می افتاد، (که البته به ندرت این طور می شد)، همسرش او را به مرکز فیزیوتراپی می رساند. روز بعد، احساس راحتی بیشتری در حرکاتش داشت و آن فیزیوتراپ را به همه توصیه می کرد.

یک مرد دیگر، که جوان تر بود و هندی کپ^{۳۹} او در بازی گلف عدد قابل قبول دوازده بود، پیش مربی گلف خود می رفت. هر وقت افتضاح بازی می کرد، یک ساعت تمرین با مربی خودش رزرو می کرد و جالب است بدانید که در بازی بعد بسیار بهتر ظاهر می شد.

مرد سوم، مشاور سرمایه گذاری یک بانک بزرگ، برای خود نوعی «رقص باران» ابداع کرد و هر وقت اوضاع بازار بورس بسیار بد می شد، در دست شویی به شیوه خودش می رقصید. این کار خیلی عجیب به نظر می رسید، اما او با اشتیاق این کار را می کرد، و همیشه اوضاع پس از آن بهتر می شد.

آن چه این سه مرد را به هم پیوند می دهد یک خطاست؛ توهم بازگشت به میانگین.

فرض کن محل زندگی‌ات با سرمای بی‌سابقه مواجه شده. احتمالش بسیار زیاد است که طی چند روز آتی دما به مقدار میانگین ماهانه مورد انتظار برگردد و هوا گرم‌تر شود. این امر برای گرمای بسیار زیاد، خشک‌سالی یا باران نیز صادق است. دما حول یک میانگین ثابت در حال نوسان است. این حالت برای دردهای مزمن ما، هندی‌کپ گلف، عملکرد بازار بورس، شانس آوردن در عشق، خوش‌مزاجی و نمره امتحانات نیز برقرار است. به بیان مختصر، آن درد فلج‌کننده احتمالاً بدون کمک فیزیوتراپ نیز کمی بهبود می‌یافت. هندی‌کپ گلف باز احتمالاً بدون کمک خارجی به دوازده برمی‌گشت و عملکرد بازار بورس نیز پس از یک دوره افت به میانگین همیشگی خود بازمی‌گشت، چه با رقص و چه بی‌رقص.

بعد از عملکردهای اغراق‌آمیز، به عملکردهای معمولی‌تر برمی‌خوریم. بعید است موفق‌ترین سهام‌های بورس در سه سال گذشته، در سه سال آینده هم موفق‌ترین باشند. با توجه به این موضوع، می‌توان متوجه شد که چرا برخی ورزشکاران تمایلی به حضور در صفحه اول روزنامه‌ها ندارند؛ می‌دانند در مسابقه بعدی احتمالاً نمی‌توانند نتایج درخشان خود را تکرار کنند و این موضوع ارتباطی با توجه رسانه‌ها ندارد، بلکه به خاطر ناپایداری در عملکردهاست.

یا مثلاً یک مدیر بخش را در نظر بگیر که برای افزایش روحیه کارمندان سه درصد نیروی کار خود را که کمتر از

بقیه انگیزه دارند به یک دوره می‌فرستد. نتیجه چیست؟ بار بعد که به میزان روحیه افراد نگاه می‌کند، آن افراد قبل دیگر در انتهای لیست نخواهند بود، بلکه عده دیگری جای آن‌ها را خواهند گرفت. آیا آن دوره اثرگذار بوده؟ نمی‌توان به درستی گفت، چون محتمل بود روحیه آن گروه حتی بدون دوره تمرینی به مقدار اولیه خود بازگردد. این شرایط برای بیمارانی که به خاطر افسردگی بستری می‌شوند نیز صدق می‌کند. آن‌ها وقتی کلینیک را ترک می‌کنند احساس بهتری دارند. البته تا حدی محتمل است که این دوره درمانی هیچ اثری نگذاشته باشد.

یک مثال دیگر: در بوستون، مدارس که ضعیف‌ترین عملکرد را داشتند به یک برنامه حمایتی جامع معرفی شدند. سال بعد، آن مدارس در رده بندی پیشرفت کرده بودند، پیشرفتی که مسئولان مربوط به جای این که مرتبط با بازگشت به میانگین بدانند، به برنامه نسبت می‌دادند.

نادیده گرفتن بازگشت به میانگین می‌تواند آثار مخربی داشته باشد، مثل معلمانی (یا مدیرانی) که فکر می‌کنند چماق کارآمدتر از هویج است. برای مثال، پس از یک آزمون، دانشجویانی را که بالاترین نمرات را دارند، تشویق می‌کنند و دانش‌آموزانی که نمراتشان از سایرین پایین‌تر است توبیخ. در آزمون بعدی، احتمالاً دانشجویان دیگری – کاملاً از سر تصادف – بالاترین و پایین‌ترین نمرات را مال خود می‌کنند. به همین خاطر، معلم گمان می‌کند این توبیخ نتیجه می‌دهد و تشویق باعث سستی می‌شود – خطایی که دائماً تکرار می‌شود.

در نتیجه، وقتی داستان‌هایی مثل این را می‌شنوی که «مریض بودم، به پزشک مراجعه کردم و چند روز بعد بهتر شدم» یا «شرکت ما سال بدی داشت، بعد یک مشاور استخدام کردیم و حالا اوضاع به حالت عادی برگشته است»، به دنبال دوست قدیمی ما، بازگشت به میانگین باش.

۲۰. هرگز تصمیمی را براساس نتیجه‌اش قضاوت نکن

خطای نتیجه

یک فرضیه کوتاه: فرض کن یک میلیون میمون سهام خرید و فروش می‌کنند. آن‌ها به شکلی احمقانه و البته کاملاً تصادفی سهام می‌خرند و می‌فروشند. چه اتفاقی رخ می‌دهد؟ بعد از یک هفته، حدود نیمی از میمون‌ها سود می‌کنند و نیمی دیگر ضرر. آن‌هایی که سود کرده‌اند می‌توانند ادامه بدهند و آن‌هایی که ضرر کرده‌اند راهی خانه‌شان می‌شوند. در هفته دوم، نیمی از میمون‌ها کماکان موفق‌اند، درحالی‌که بقیه‌شان ضرر کرده‌اند و به خانه فرستاده شده‌اند. به همین ترتیب، بعد از ده هفته، حدود هزار میمون باقی می‌ماند، آن‌هایی که همیشه پول‌شان را خوب سرمایه‌گذاری کرده‌اند. بعد از بیست هفته، فقط یک میمون باقی می‌ماند، کسی که همیشه و بدون ناکامی، سهام درست را انتخاب کرده و الان میلیاردر است. اسم او را، مثلاً، میمون موفق می‌گذاریم.

رسانه‌ها چه واکنشی نشان می‌دهند؟ به سمت این حیوان هجوم می‌آورند تا از «اصول موفقیتش» خبردار شوند. نکاتی هم پیدا می‌کنند: شاید این میمون در مقایسه با بقیه موز بیشتری می‌خورد. شاید در گوشه دیگری از قفس می‌نشیند. یا شاید سرش را از بین شاخه‌ها مدام تکان می‌دهد یا موقعی که در حال تمیز شدن است، مکث‌های طولانی و متفکرانه‌ای دارد. حتماً برای رسیدن به موفقیت روشی داشته، این‌طور نیست؟ و گرنه چه‌طور توانسته

این قدر درخشان عمل کند؟ بیست هفته بسیار دقیق و حساب‌شده، آن هم از طرف یک میمون ساده؟ ناممکن است!

داستان میمون، خطای نتیجه را توصیف می‌کند؛ ما تمایل داریم تصمیم‌ها را براساس نتیجه ارزیابی کنیم، نه فرایند تصمیم. این تصور غلط را اشتباه مورخ هم می‌نامند. مثال کلاسیک در این زمینه حمله ژاپنی‌ها به پرل هاربر^۴ است. آیا پایگاه نظامی باید تخلیه می‌شد؟ از منظر امروز: مسلماً، چون مدارک کافی وجود داشت که حمله نزدیک است. اما فقط با نگاه به گذشته نشانه‌ها این قدر واضح به نظر می‌رسد. ولی در آن زمان (۱۹۴۱) شواهد متناقض زیادی وجود داشت. بعضی‌ها موافق حمله و بعضی‌ها هم مخالف بودند. برای ارزیابی تصمیم باید از اطلاعات موجود در آن زمان استفاده کنیم و هر چه را درباره اتفاقات پس از حمله می‌دانیم حذف کنیم (به خصوص که این حمله در واقع اتفاق افتاد).

یک آزمایش دیگر: تو باید عملکرد سه جراح قلب را ارزیابی کنی. برای آزمایش، از هر کدام می‌خواهی یک عمل جراحی سخت را پنج بار انجام بدهد. در طی این سال‌ها، احتمال مرگ بر اثر این عمل روی بیست درصد ثابت مانده است. هیچ‌کس زیر دست جراح الف فوت نمی‌کند. زیر دست جراح ب یک بیمار فوت کرد و زیر دست جراح ج دو نفر. عملکرد الف، ب و ج را چگونه ارزیابی می‌کنی؟ اگر مثل بقیه مردم فکر کنی، الف را بهترین، ب را در

مقام دوم و ج را بدترین در نظر می‌گیری. بنابراین، تو هم قربانی خطای نتیجه شده‌ای. تنها می‌توانی جراح را براساس حوزه کاری‌اش و با زیر ذره‌بین قرار دادن مراحل آماده‌سازی و اجرای عمل جراحی قضاوت کنی. به عبارت دیگر، فرایند را ارزیابی می‌کنی، نه نتیجه را. راه دیگر این است که اگر بیماران بیشتری برای جراحی داری، نمونه آماری بزرگ‌تری را در نظر بگیری، مثلاً صد یا هزار عمل. برای الان کافی است بدانی برای یک جراح متوسط احتمال این که کسی فوت نکند ۳۳ درصد است، احتمال این که یک نفر فوت کند ۴۱ درصد و احتمال این که دو نفر فوت کنند سی درصد. این یک محاسبه ساده احتمالات است. نکته مهم این است: تفاوت زیادی بین احتمال هیچ کشته و دو مورد فوتی وجود ندارد. ارزیابی سه جراح فقط براساس نتایج، نه تنها سهل‌انگارانه که غیراخلاقی است.

در نتیجه، هرگز یک تصمیم را صرفاً براساس نتیجه‌اش ارزیابی نکن، به خصوص زمانی که تصادفی بودن یا «عوامل خارجی» در آن نقش داشته باشد. یک نتیجه بد لزوماً نشان‌دهنده یک تصمیم بد نیست و برعکس. بنابراین، به جای از کوره دررفتن برای یک تصمیم اشتباه، یا تحسین خودت به خاطر تصمیمی که ممکن است فقط به شکلی تصادفی به موفقیت منجر شده باشد، به خاطر بیاور آن چه را که انجام دادی برای چه انتخاب کردی. آیا دلایلت منطقی و قابل درک بودند؟ آن موقع می‌توانی به همین روش ادامه بدهی، حتی اگر آخرین بار

بخت با تو یار نبوده باشد.

شهر کتاب (nbookcity.com)

۲۱. کمتر بیشتر است

تضاد انتخاب

خواهرم و همسرش چندی قبل خانه‌ای ناتمام خریدند. از آن موقع به بعد، نتوانسته‌ایم راجع به هیچ موضوع دیگری صحبت کنیم. تنها موضوع مکالمه‌های ما طی دو ماه گذشته کاشی‌های دست‌شویی، سرامیک، گرانیت، سنگ مرمر، فلز، سنگ، چوب، شیشه و انواع کفپوش‌های شناخته‌شده بود. به‌ندرت خواهرم را چنین مشوش دیده‌ام. «مواردی که باید از بین‌شان انتخاب کنم بسیار زیادند.» او در حال فریاد زدن دستانش را به نشانه تسلیم بالا می‌برد و دوباره سراغ کاتالوگ کاشی، همراه همیشگی‌اش، می‌رود.

شمرده‌ام و تحقیق کرده‌ام؛ سوپرمارکت محل ما ۴۸ نوع ماست، ۱۳۴ نوع نوشیدنی قرمز، ۶۴ نوع مختلف محصولات نظافتی و در مجموع سی هزار نوع جنس دارد. آمازون، کتاب‌فروشی اینترنتی، دو میلیون عنوان کتاب موجود دارد. امروزه، مردم با انتخاب‌های مختلف بمباران می‌شوند، مانند صدها اختلال روانی، هزاران شغل مختلف و حتا مقاصد بیشتر برای تحصیلات و سبک‌های زندگی بی‌شمار. هرگز بیش‌ازاین حق انتخاب وجود نداشته.

وقتی جوان بودم، فقط سه نوع ماست داشتیم، سه شبکه تلویزیونی، دو کلیسا، دو نوع پنیر (تند یا ملایم)، یک نوع

ماهی (قزل‌آلا) و یک تلفن که اداره پست سوئیس آن را در اختیار گذاشته بود. جعبه سیاه شماره‌گیر کاری غیر از شماره گرفتن نمی‌کرد و همین برای مان کافی بود. در مقابل، هر کس این روزها وارد فروشگاه تلفن بشود خطر له شدن زیر آوار برندها، مدل‌ها و قراردادهای گوناگون را احساس می‌کند.

و هنوز انتخاب ملاک پیشرفت است. انتخاب ما را از نظام اقتصادی برنامه‌ریزی شده و عصر حجری جدا می‌کند. بله، فراوانی انتخاب‌ها تو را دچار سرگیجه می‌کند، ولی باید حدی برای آن متصور شد. وقتی از حد می‌گذرد، انتخاب‌های بسیار زیاد کیفیت زندگی را خراب می‌کند. واژه فنی این اتفاق تضاد انتخاب است.

بری شوارتز^{۴۱}، روان‌شناس، در کتابی با همین عنوان (تضاد انتخاب) در این باره توضیح می‌دهد. اول این که انتخاب‌های زیاد منجر به اختلال درونی می‌شود. برای آزمایش این موضوع، سوپرمارکتی باجه‌ای نصب کرد تا مشتریان بتوانند بیست و چهار نوع مختلف مربا را امتحان کنند. همه می‌توانستند هر چه قدر دوست دارند انواع مختلف را امتحان کنند و در نهایت با تخفیف بخرند. روز بعد، صاحب سوپرمارکت همین کار را فقط با شش طعم مختلف انجام داد. نتیجه؟ روز دوم ده برابر مربا فروختند. چرا؟ مشتریان با وجود چنین دامنه وسیعی نتوانستند تصمیم بگیرند و بنابراین چیزی نخریدند. این آزمایش بارها با محصولات مختلف تکرار شد. نتایج همیشه یکسان بود.

انتخاب‌های بیشتر منجر به تصمیم‌گیری‌های ضعیف‌تر می‌شوند. اگر از افراد جوان پرسید شریک زندگی‌شان باید چه خصوصیتی داشته باشد، پشت‌سرهم معیارهای معمولی را نام می‌برند؛ هوش، اخلاق خوب، صمیمیت، توانایی گوش کردن، شوخ‌طبعی و جذابیت‌های فیزیکی. اما آیا واقعاً وقتی کسی را انتخاب می‌کنند همه این معیارها را در نظر می‌گیرند؟ در گذشته، مرد جوانی در دهکده‌ای نه‌چندان بزرگ می‌توانست از بین حدود بیست دختر همسن و هم‌کلاسش زوجش را انتخاب کند. او خانواده‌های‌شان را می‌شناخت و آن‌ها هم او را می‌شناختند و در نتیجه تصمیم براساس خصوصیات شناخته‌شده گرفته می‌شد. امروزه، در عصر قرار ملاقات‌های آن‌لاین، میلیون‌ها شریک بالقوه در دسترس‌مان است. ثابت شده استرس ناشی از تنوع سرسام‌آور انتخاب به قدری زیاد است که مغز آقایان برای تصمیم‌گیری فقط یک معیار را در نظر می‌گیرد؛ جذابیت فیزیکی. عواقب این فرایند انتخاب را هم تا الان می‌دانی، شاید حتا از روی تجربه شخصی‌ات.

در نهایت، انتخاب‌های زیاد منجر به نارضایتی می‌شود. چگونه می‌توانی مطمئن باشی از بین دویست گزینه‌ای که احاطه و سردرگمت کرده‌اند گزینه درست را انتخاب می‌کنی؟ پاسخ این است: نمی‌توانی. هر چه گزینه‌های بیشتری داشته باشی، نامطمئن‌تر خواهی بود و متعاقبش ناراضی.

خب، چه می‌توانی بکنی؟ قبل از آن‌که پیشنهادهای موجود را بررسی کنی، به‌دقت فکر کن چه می‌خواهی.

معیارهایت را بنویس و کاملاً به آن‌ها پای‌بند باش. همچنین درک کن که هرگز نمی‌توانی تصمیم کاملی بگیری. با توجه به سیلاب احتمالات، داشتن چنین هدفی نوعی کمال‌گرایی غیرمنطقی محسوب می‌شود. در عوض، یاد بگیر یک تصمیم «خوب» را دوست داشته باشی. بله، حتی در مورد شریک زندگی. آیا فقط باید به دنبال بهترین‌ها بود؟ در عصر تنوع نامحدود، عکس آن صدق می‌کند. حالت بهینه در شرایط جدید چنین است: خوب بودن به اندازه کافی (البته به جز من و تو!).

۲۲. تو به من علاقه داری، واقعاً به من علاقه داری

خطای علاقه

کوبین به تازگی دو قوطی نوشیدنی الکلی خریده. او به ندرت مشروب می‌نوشد، اما فروشنده مغازه خیلی خوش‌برخورد است؛ نه می‌خواهد کسی را گول بزند، نه کسی را مجبور به خرید کند، فقط خیلی دوست‌داشتنی است. به همین خاطر، کوبین از او خرید می‌کند.

از جو ژیرار^{۴۲} به عنوان موفق‌ترین فروشنده اتومبیل جهان یاد می‌شود. توصیه او برای موفقیت: «در زمان فروش یک محصول هیچ چیز مؤثرتر از آن نیست که مشتری را متقاعد کنی، واقعاً متقاعد کنی، که دوستش داری و به او اهمیت می‌دهی.» ژیرار فقط حرف نمی‌زند؛ اسلحه مخفی او فرستادن کارت برای مشتریانش به صورت ماهیانه است. فقط در یک جمله به آن‌ها ادای احترام می‌کند؛ «دوستت دارم.»

فهمیدن خطای علاقه به شکل شگفت‌انگیزی ساده است، اما ما دائماً طعمه آن می‌شویم، یعنی هر چه بیشتر از کسی خوش‌مان بیاید، خرید کردن از او و کمک کردن به او برای‌مان ساده‌تر است. با وجود این، این سؤال به قوت خود باقی است: اصلاً «دوست‌داشتنی» به چه معناست؟ طبق تحقیقات، اشخاص وقتی در نظر ما دلبزیرند (که الف) از نظر ظاهری جذاب باشند (ب) از نظر اصالت، شخصیت و علایق به ما شباهت داشته باشند و (ج) از ما

خوش‌شان بیاید. در نتیجه، تبلیغات پُر از آدم‌های جذاب است. افراد زشت به‌نظر خیلی مهربان نمی‌آیند و به همین سبب حتی در پس‌زمینه تبلیغات هم ظاهر نمی‌شوند (مورد الف). تبلیغات، علاوه‌بر به‌کارگیری افراد فوق‌جذاب، از آدم‌هایی «مثل تو و من» استفاده می‌کنند (مورد ب)، کسانی که از نظر ظاهری، لهجه و اصالت به ما شباهت دارند. به بیان کوتاه‌تر، هر چه شبیه‌تر باشند بهتر است. «بازتاب کردن» تکنیک متداولی در فروش است که دقیقاً همین تأثیر را دارد. در این تکنیک، فروشنده تلاش می‌کند ژست‌ها و اشارات زبان و حالات چهره مشتری‌های آینده خود را کپی کند. اگر خریدار شمرده و آهسته حرف می‌زند و موقع حرف زدن سرش را می‌خاراند، قاعدتاً فروشنده هم شمرده و آهسته سخن می‌گوید و گاه‌گاه سرش را می‌خاراند. این کار باعث دوست‌داشتنی بودن وی از نظر خریدار می‌شود و انجام معامله را محتمل‌تر می‌کند. دست‌آخر، خیلی دیده‌ایم که تبلیغ‌کننده‌ها از ما تعریف کنند؛ چندبار یک چیز را خریده‌اید به خاطر این که «ارزش آن را داشته‌اید»؟ این‌جا عامل ج‌وارد کار می‌شود: هر کسی که از ما خوشش بیاید به‌نظر ما جذاب می‌رسد. تعریف کردن معجزه می‌کند، حتی اگر پوچ و توخالی باشد.

نوعی بازاریابی موسوم به بازاریابی چندسطحی (فروش محصولات با کمک شبکه‌های شخصی) نیز تنها متکی به خطای علاقه است. با این که ظروف پلاستیکی باکیفیتی در فروشگاه‌ها با یک‌چهارم قیمت وجود دارند، شرکت

تا پرور^{۴۳} سالیانه دو میلیارد دلار سود به دست می‌آورد. چرا؟ چون دوستانی که جلسات تا پرور را برگزار می‌کنند به خوبی عوامل ب و ج را به کار می‌گیرند.

بنگاه‌های مددکاری نیز به خوبی از خطای علاقه بهره می‌گیرند. به خصوص در تبلیغات خود از زنان و کودکان خوش‌رو استفاده می‌کنند. هیچ‌وقت در بیلبوردهای تبلیغاتی یک جنگجوی پارتیزانی زخمی با چهره خشک را نمی‌بینی که به تو زل بزند، حتا اگر محتاج به کمک تو هم باشد. سازمان‌های حفاظت از منابع طبیعی نیز افراد شرکت‌کننده در تبلیغات خود را با دقت انتخاب می‌کنند. تا به حال بروشور یک صندوق حمایت از حیات وحش پُر از تصاویر عنکبوت، کرم، جلبک و باکتری را دیده‌ای؟ آن‌ها هم احتمالاً به اندازه پانداها، گوریل‌ها، کوالاها و فک‌ها در خطرند. حتا برای اکوسیستم هم مهم‌ترند. اما ما هیچ احساسی به آن‌ها نداریم. هر چه رفتار یک موجود بیشتر مثل انسان باشد، هر چه به ما شبیه‌تر باشد، بیشتر به آن علاقه‌مند می‌شویم. گونه‌ای پشه منقرض شده؟ خب، چه قدر بد.

سیاستمداران هم استادان خطای علاقه‌اند. آن‌ها بسته به ظاهر و سلیق مخاطب خود بر موضوعات متفاوتی تأکید می‌کنند، مناطق مسکونی، پس‌زمینه‌های اجتماعی یا مسائل اقتصادی. آن‌ها از ما تعریف و تمجید می‌کنند. هر کس امکان رأی دادن دارد عضو جدایی‌ناپذیر حزب جلوه داده می‌شود؛ «رأی شما به حساب می‌آید!» البته که

رای تو به حساب می‌آید، اما فقط یک ذره بسیار اندک، حدوداً بسیار ناچیز.

دوستی داشتم که در کار لوله‌نفت بود و تعریف می‌کرد یک‌بار چگونه یک قرارداد میلیونی در روسیه بست. از او پرسیدم «رشوه دادی؟» سر تکان داد و گفت «داشتیم باهم حرف می‌زدیم که ناگهان بحث به سمت قایق‌رانی رفت. معلوم شد هر دو ما، یعنی من و خریدار، طرف‌دار دو آتشه قایق تفریحی ۴۷۰ هستیم. از آن لحظه به بعد، از من خوشش آمد؛ من دوست او شدم و به همین خاطر معامله جوش خورد. دوستی بهتر از رشوه دادن کار می‌کند.»

پس اگر فروشنده هستی، کاری کن مشتری‌ها فکر کنند دوست‌شان داری، حتا اگر به قیمت تملق‌گویی آشکار باشد. اگر خریداری، همیشه یک محصول را مستقل از این که فروشنده چه کسی است بررسی کن. فروشنده را از ذهن خود پاک کن یا دست کم تظاهر کن از او خوشت نمی‌آید.

۲۳. به هیچ چیز بیش از حد وابسته نباش

اثر مالکیت

ماشین بی‌ام‌و در پارکینگ نمایشگاه اتومبیل‌های دسته‌دوم برق می‌زد. کیلومترشمار آن چند کیلومتری را نشان می‌داد، اما به نظر در وضعیت ایده‌آل بود. کمی اطلاعات درباره ماشین‌های دسته‌دوم داشتم و به نظر حدود چهل هزار دلار می‌ارزید. با وجود این، فروشنده روی مبلغ پنجاه هزار دلار اصرار می‌کرد و حتا ده سنت هم کوتاه نمی‌آمد. وقتی هفته بعد زنگ زد که بگویند بالاخره پیشنهاد چهل هزار دلاری را هم می‌پذیرد، رفتم سراغش. روز بعد، ماشین را بردم بیرون تا دوری با آن بزنم و در کنار پمپ‌بنزینی متوقف شدم. صاحب پمپ‌بنزین جلو آمد و از ماشین تعریف کرد و همان‌جا پیشنهاد مبلغ ۵۳ هزار دلار نقد را به من داد. محترمانه پیشنهادش را رد کردم. در راه خانه، متوجه شدم این نه گفتن چه قدر احمقانه بوده. چیزی را که فکر می‌کردم چهل هزار دلار ارزش دارد خریده بودم و ناگهان ارزشش حدود ۵۳ هزار دلار شده بود. اگر کاملاً منطقی فکر می‌کردم، همان لحظه ماشین را می‌فروختم. اما متأسفانه تحت‌تأثیر اثر مالکیت قرار گرفته بودم. در لحظه‌ای که مالکیت چیزی را به دست می‌آوریم، آن چیز به نظرمان ارزشمندتر می‌رسد. به بیان دیگر، اگر چیزی را می‌فروشیم، می‌خواهیم بیش از آن‌چه حاضریم برای آن هزینه کنیم، پول بگیریم.

دن آریه‌لی^{۴۴}، روان‌شناس، برای بررسی این اثر آزمایشی انجام داد؛ او در یکی از کلاس‌هایش تعدادی بلیت برای یک بازی مهم بسکتبال به عنوان جایزه تعیین کرد. سپس از دانشجویانش پرسید فکر می‌کنند این بلیت‌ها چه قدر ارزش دارند. دانشجویانی که بلیتی نداشتند قیمت آن را حدود ۱۷۰ دلار تخمین زدند، در حالی که دانشجویانی که برنده بلیت شده بودند قیمت فروش بلیت‌های خود را به طور متوسط ۲۴۰۰ دلار تعیین کردند. مقوله ساده مالکیت باعث می‌شود ما تعدادی صفر به انتهای قیمت فروش خود اضافه کنیم.

در معاملات املاک، اثر مالکیت قابل لمس است. فروشندگان از نظر عاطفی به خانه‌های خود وابسته‌اند و به همین دلیل دایم قیمت را بیش از اندازه گران اعلام می‌کنند. پیشنهادهای معمول بازار را رد می‌کنند و انتظار دارند خریداران مبلغ بیشتری بپردازند که کاملاً نامعقول است، چون این مقدار اضافه کمی بیش از ارزش احساسی آن است.

ریچارد تالر^{۴۵} یک آزمایش جالب کلاسی در دانشگاه کرنل انجام داد تا اثر مالکیت را بسنجد. او به نیمی از دانشجویانش یک لیوان قهوه داد و به آن‌ها گفت یا لیوان را به خانه ببرند یا آن را به قیمتی که فکر می‌کنند مناسب است بفروشند. از نیم دیگر دانشجویان که لیوانی نداشتند پرسید حاضرند برای یک لیوان چه قدر پول بپردازند. به عبارت دیگر، تالر یک بازار برای لیوان‌های قهوه درست کرد. قاعدتاً انتظار می‌رفت پنجاه درصد

دانشجویان حاضر به معامله باشند؛ یا یک لیوان بفروشند یا یکی بخرند. اما نتایج بسیار کمتر از آن بود. چرا؟ چون فروشنده به طور متوسط حاضر به فروش با مبلغی کمتر از ۵.۲۵ دلار نبود و خریدار به طور متوسط نمی خواست بیش از ۲.۲۵ دلار بابت هر لیوان بپردازد.

می توان با قطعیت گفت ما در جمع کردن اشیا بسیار ماهرتریم تا در دور ریختن آن ها. این پدیده نه تنها این مسئله را که چرا ما خانه خود را با اثاثیه به درد نخور پر می کنیم توجیه می کند، بلکه نشان می دهد چرا عاشقان تمبر، ساعت و قطعات هنری به سختی حاضرند از آن ها جدا شوند.

به طور شگفت انگیزی، اثر مالکیت نه فقط بر داشته ها مؤثر است، بلکه بر چیزهایی که نزدیک به تملک آن ها بوده ایم نیز اثر دارد. حراجی هایی مثل کریستی و ساتی بر همین اساس به موفقیت می رسند. یک نفر که تا انتهای مزایده پیشنهاد می دهد این احساس را دارد که آن وسیله عملاً متعلق به اوست. بنابراین، دائماً قیمت خود را بالا می برد. این مالک آینده ناگهان حاضر می شود بسیار بیش از آن که در ابتدا حاضر بوده هزینه کند و هر گونه کناره گیری از مزایده برایش به منزله شکست است، و این خیلی غیرمنطقی است. در مزایده های بزرگ، مثل مزایده های مربوط به حق استخراج از معادن یا مربوط به فرکانس های رادیویی تلفن همراه، معمولاً با نفرین برنده مواجه می شویم؛ پیشنهاددهنده پیروز وقتی اسیر احساسات و جنگ های مزایده ای می شود، معمولاً بازنده

اقتصادی ماجراست. در فصل ۳۵ تو را بیشتر با مفهوم نفرین برنده آشنا خواهم کرد.

در بازارهای شغلی نیز چنین اثری وجود دارد. اگر برای استخدام در یک شغل داوطلب می شوی و بعد با تو تماس نمی گیرند، کاملاً حق داری ناراحت شوی. باین حال، اگر تا مراحل پایانی کار پیش بروی و سپس برای کارگزینش نشوی، آن وقت ناراحتی‌ات می‌تواند بسیار بیشتر باشد که منطقی نیست. تو یا در یک اداره استخدام می‌شوی یا نمی‌شوی؛ چیز دیگری نباید اهمیت داشته باشد.

در نتیجه، خیلی به چیزی وابسته نباش. فرض کن آن چه در اختیار داری چیزی است که «جهان» (هر برداشتی می‌خواهی از آن بکن) به طور موقت به تو امانت داده است و می‌تواند در یک چشم برهم زدن آن را (یا حتی بیشتر از آن را) از تو پس بگیرد.

۲۴. اجتناب ناپذیر بودن اتفاقات نامحتمل

اتفاق تصادفی

ساعت هفت و ربع عصر اول مارس ۱۹۵۰، پانزده عضو گروه گر کلیسا در شهر بناتریس^{۴۶} ایالت نبراسکا^{۴۷}، برای تمرین آخر قرار داشتند. به دلایل مختلف، همه آن‌ها با تأخیر رسیدند. خانواده وزیر تأخیر داشت، چون همسرش باید لباس دخترشان را اتو می‌کرد. یک زوج به‌موقع نرسیدند، چون ماشین‌شان استارت نمی‌خورد. پیانیست قصد داشت سی دقیقه زودتر بیاید، اما بعد از نهار خواب ماند و الی آخر. ساعت ۷ و ۲۵ دقیقه عصر، کلیسا منفجر شد. صدای انفجار در تمام دهکده شنیده شد. دیوارها منفجر شد و سقف کلیسا پخش زمین شد. اما به شکل معجزه‌آسایی هیچ‌کس کشته نشد. مسئول آتش‌نشانی دلیل انفجار را نشت گاز اعلام کرد، هر چند اعضای گروه گر باور داشتند نشانه‌ای از خدا دریافت کرده‌اند. دست خدا یا اتفاق تصادفی؟

هفته قبل مسئله‌ای باعث شد یاد آندی، دوست قدیم دوران مدرسه‌ام بیفتم که مدت‌ها بود با او صحبت نکرده بودم. ناگهان تلفن زنگ خورد. گوشی را برداشتم و در کمال ناباوری دیدم آندی است. با هیجان فریاد زدم «ظاهراً من هم تله‌پاتیک^{۴۸} شده‌ام!» اما تله‌پاتی یا اتفاق تصادفی؟

پنجم اکتبر ۱۹۹۰، روزنامه سان‌فرانسیسکو اگرزیمینر^{۴۹} گزارش داد شرکت اینتل رقیبش، آی‌ام‌دی، را به دادگاه

خواهد برد. اینتل متوجه شد آن شرکت قصد دارد یک تراشه کامپیوتری به نام AM۳۸۶ را وارد بازار کند، عنوانی که به طور واضح برگرفته از تراشه ۳۸۶ اینتل بود. اما این که اینتل چگونه این اطلاعات را به دست آورد هم قابل توجه است؛ به شکلی کاملاً تصادفی، هر دو شرکت شخصی را به نام مایک وب^۵ استخدام کرده بودند. هر دو در یک هتل در کالیفرنیا اقامت داشتند و در یک روز با هتل تسویه حساب کردند. بعد از ترک هتل، بسته‌ای برای مایک وب به پذیرش هتل رسید. این بسته حاوی مدارکی محرمانه درباره تراشه AM۳۸۶ بود و هتل به اشتباه آن را برای مایک وب، کارمند اینتل، فرستاد. او هم بلافاصله محتویات را به بخش حقوقی ارجاع داد.

چنین داستان‌هایی چه قدر محتمل‌اند؟ روان‌پزشک سوئسی، کارل گوستاو یونگ^۵، در این اتفاقات نیروی ناشناخته‌ای را دید و آن را پدیده همزمانی نامید. اما یک شخص متفکر با ساختار ذهنی منطقی چگونه باید به این حکایت‌ها نگاه کند؟ ترجیحاً با کاغذ و قلم. مورد اول را در نظر بگیر، انفجار کلیسا. چهار مربع برای هر یک از اتفاقات محتمل رسم کن. اولین احتمال دقیقاً همانی است که رخ داد: «گروه کُر تأخیر داشت و کلیسا منفجر شد.» اما سه حالت دیگر هم وجود دارد. «گروه کُر تأخیر داشته باشد و کلیسا منفجر نشود»، «گروه کُر به موقع بیاید و کلیسا منفجر شود» و «گروه کُر به موقع بیاید و کلیسا منفجر نشود». تعداد دفعات تکراری این اتفاقات را تخمین بزن و آن‌ها را در مربع مربوط بنویس. به تعداد دفعاتی که آخرین مورد رخ می‌دهد توجه ویژه کن: هر روز

میلیون‌ها گروه برای تمرین برنامه‌ریزی شده جمع می‌شوند و کلیساهای آن‌ها هم منفجر نمی‌شوند. ناگهان داستان کیفیت تصورناپذیرش را از دست می‌دهد. برای این میلیون‌ها کلیسا، این که مشابه آن‌چه در بناتریس نبراسکا اتفاق افتاد حداقل یک‌بار در طول قرن رخ ندهد دور از ذهن است. بنابراین، خیر؛ دست خدایی در کار نیست. به هر حال، چرا خدا باید بخواهد یک کلیسا را تکه‌تکه کند؟

حالا همین تفکر را راجع به آن تماس تلفنی به کار می‌بریم. حالت‌های زیادی را که «اندی» به تو فکر می‌کند اما زنگ نمی‌زند در ذهنت نگه دار؛ زمانی که تو به او فکر می‌کنی و به او زنگ نمی‌زنی؛ وقتی تو به او فکر نمی‌کنی و او زنگ می‌زند؛ وقتی او به تو فکر نمی‌کند و تو به او زنگ می‌زنی... تقریباً حالات بی‌شماری وجود دارد که تو به او فکر نمی‌کنی و او هم زنگ نمی‌زند. اما، از آن جایی که مردم در نود درصد وقت‌شان به دیگران فکر می‌کنند، بعید نیست سرانجام دو نفر به همدیگر فکر کنند و یکی از آن‌ها به دیگری تلفن بزند. این اتفاق نباید فقط برای اندی رخ بدهد؛ اگر صدتا دوست دیگر هم داری، احتمال چنین اتفاقی بالاتر هم می‌رود.

معمولاً موقع تخمین زدن احتمالات دستپاچه می‌شویم. اگر یک نفر بگوید «هرگز»، من معمولاً احتمال اندکی بیش از صفر را برایش در نظر می‌گیرم، چون «هرگز» با احتمال بسیار بسیار کم قابل جبران نیست.

در نتیجه، زیاد هیجان‌زده نشو. اتفاقات تصادفی نامحتمل دقیقاً این‌گونه هستند؛ نادر ولی کاملاً شدنی. این که

بالاخره اتفاق می افتند چیز عجیبی نیست. اتفاق عجیب تر این است که هرگز رخ ندهند.

شهر کتاب (nbookcity.com)

۲۵. فاجعهٔ دنباله‌روی

گروه‌اندیشی

تابه حال پیش آمده زبانت را در یک جلسه گاز بگیری؟ حتماً. مجبوری بنشینی، چیزی نگویی و فقط سرت را به نشانه تأیید تکان بدهی. هر چه باشد، دلت نمی‌خواهد آن کسی باشی که همواره در کار نه می‌آورد. به علاوه، ممکن است صد درصد مطمئن نباشی چرا با نظر بقیه مخالفی، چرا که دیگران نه تنها متفق‌القول‌اند، بلکه اصلاً ابله هم نیستند. پس دهانت را یک روز دیگر بسته نگه می‌داری. وقتی همه این‌طور فکر و عمل کنند، گروه‌اندیشی وارد کار شده؛ این جاست که یک عده انسان هوشمند ممکن است تصمیمی غیرمسئولانه بگیرند، چون همه با نظرشان موافق‌اند و یک اجماع وجود دارد. بنابراین، نظراتی ممکن است تأیید شود که بدون وجود این فشار، ناخودآگاه از سوی همکاران احتمالاً رد می‌شدند. گروه‌اندیشی یک شاخهٔ به‌خصوص از تأیید اجتماعی است، خطایی که قبل‌تر دربارهٔ آن در فصل ۴ صحبت شد.

در مارس ۱۹۶۰، سرویس مخفی امریکا شروع کرد به بسیج تبعیدشدگان ضد کمونیست از کوبا – که عمده آن‌ها در میامی زندگی می‌کردند – تا از آن‌ها علیه رژیم فیدل کاسترو استفاده کند. در ژانویهٔ ۱۹۶۱، رییس‌جمهور کندی، دو روز پس از بر سر کار آمدن، از یک نقشهٔ مخفیانه برای تجاوز به خاک کوبا آگاه شد. سه ماه بعد، جلسهٔ مهمی

در کاخ سفید تشکیل شد که در آن کندی و مشاورانش همه به این تجاوز نظامی رأی موافق دادند. در هفدهم آوریل ۱۹۶۱، یک دسته ۱۴۰۰ نفره از کوبایی‌های تبعیدشده از طریق خلیج خوک‌ها در ساحل جنوبی کوبا و با کمک نیروی دریایی و نیروی هوایی امریکا و سیا وارد خشکی شد. هدف آن‌ها سرنگونی حکومت کاسترو بود. اما هیچ چیز مطابق برنامه پیش نرفت. در روز اول، حتا یک کشتی پشتیبانی هم به ساحل نیامد. نیروی هوایی کوبا دو کشتی اول را غرق کرد و دو کشتی دیگر به امریکا بازگشتند. روز بعد، ارتش کاسترو به طور کامل آن دسته را محاصره کرد. روز سوم، ۱۲۰۰ نفر که هنوز زنده مانده بودند بازداشت و به زندان‌های نظامی منتقل شدند. از تجاوز کندی به خلیج خوک‌ها به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شکست‌های تاریخ سیاست خارجی امریکا یاد می‌شود. این که بر سر چنین نقشه‌ای توافق شد خود بسیار عجیب بود، چه برسد به این که به مرحله اجرا هم رسید. تمام فرضیه‌هایی که این حمله بر مبنای آن‌ها بنا شده بود پُر از خطا بود. مثلاً تیم کندی کاملاً قدرت نیروی هوایی کوبا را دست‌کم گرفته بود. همچنین انتظار می‌رفت در شرایط اضطراری اعضای آن دسته بتوانند خود را در کوه‌های اسکامبری مخفی کنند و یک جنگ زیرزمینی علیه کاسترو راه بیندازند. یک نگاه به نقشه نشان می‌دهد آن پناهگاه، حدود صد مایل با خلیج خوک‌ها فاصله دارد و یک باتلاق غیرقابل‌گذر هم در این میان وجود دارد. با وجود این، کندی و مشاورانش جزء هوشمندترین افرادی‌اند که تاکنون رهبری دولت امریکا را در دست گرفته‌اند.

اما بین ژانویه تا آوریل ۱۹۶۱ چه مشکلاتی پیش آمد؟

اروینگ جانیس^{۵۲}، استاد روان‌شناسی، ناکامی‌های زیادی را بررسی کرده است. او نتیجه گرفت تمام آن ناکامی‌ها در این الگو مشترک‌اند: اعضای یک گروه همبسته با ایجاد توهم (به طور ناخواسته) روحیه‌ای تیمی در میان خود ایجاد می‌کنند. یکی از این تصورات، باور به شکست‌ناپذیر بودن است. «اگر هم سرگروه ما (در این مورد کندی) و اعضای آن از موفقیت اطمینان داشته باشند، آن وقت شانس هم با ما یار خواهد بود.» پس از آن، توهم اتفاق آراست؛ اگر دیگران همه همنظرند، هر نظر مخالف ناگزیر اشتباه است. هیچ‌کس نمی‌خواهد با نه گفتن اتحاد گروهی را به هم بزند. دست‌آخر، همه خوشحال‌اند از این‌که عضوی از این گروه‌اند. بیان کردن مخالفت‌ها به معنای خط خوردن از گروه است. در گذشته، چنین طغیان‌هایی منجر به مرگ می‌شد. به همین خاطر است که ما اصرار می‌کنیم به نفع گروه نظر بدهیم.

دنیای تجارت هم با گروه‌اندیشی بیگانه نیست. یک نمونه کلاسیک آن سرنوشت خطوط هوایی مشهور سویس ایر است. آن‌جا گروهی از مشاوران گران‌قیمت دور مدیرعامل گرد آمدند و با تکیه بر توهم موفقیت‌های پیشین خود یک راهکار بسیار پُرخطر را که شامل خرید بسیاری دیگر از خطوط هوایی اروپایی بود، انتخاب کردند. چنان اجماع قدرتمندی بین آن‌ها که سرمست موفقیت‌های پیشین خود بودند ایجاد شد که حتی مخالفت‌های منطقی هم

سرکوب می‌شد. این امر باعث ورشکستگی این خط هوایی در سال ۲۰۰۱ شد.

اگر خود را در میان یک گروه نزدیک و همعقیده یافتی، باید آن چه را در ذهنت می‌گذرد بیان کنی، حتا اگر گروه به آن علاقه‌ای نشان ندهد. فرضیات ضمنی را زیر سؤال ببر، حتا اگر این کار باعث شود از آسایش دور باشی. اگر رهبری یک گروه را برعهده داری، یک نفر را به عنوان «مخالف» منصوب کن. او احتمالاً محبوب‌ترین فرد گروه نخواهد بود، اما شاید مهم‌ترین عضو باشد.

۲۶. چرا فوراً سراغ ریسک‌های میلیاردی می‌روی؟

نادیده گرفتن احتمالات

دو بازی شانسی: در اولی، می‌توانی ده میلیون دلار برنده شوی، و در دومی ده هزار دلار. کدامیک را بازی می‌کنی؟ اگر در اولین بازی برنده شوی، زندگی‌ات کاملاً عوض می‌شود؛ می‌توانی شغلت را کنار بگذاری، به ریست بگویی کجا برود و با پولی که برنده می‌شوی زندگی کنی. اگر در بازی دوم همه پول‌ها را ببری، می‌توانی تعطیلات خوبی را در سواحل کاراییب بگذرانی، ولی باید آن قدر زود پشت میز کارت برگردی که از کارت‌پستالی که از آن جا می‌فرستی زودتر می‌رسی. احتمال برنده شدن در بازی اول یک در صد میلیون و در بازی دوم یک در ده هزار است. خب، کدام بازی را انتخاب می‌کنی؟

احساسات، ما را به سمت بازی اول هدایت می‌کنند، هر چند با یک بررسی منطقی متوجه می‌شویم بازی دوم ده برابر بهتر است (مقدار برد ضرب در احتمال). بنابراین، تمایل عموم به بردهای کلان‌تر – میلیونی، میلیاردی و تریلیاردی – است؛ مهم نیست چه قدر شانس بردن کم باشد.

سال ۱۹۷۲، در آزمایشی کلاسیک، شرکت‌کنندگان به دو گروه تقسیم شدند. به اعضای گروه اول گفته شد به آن‌ها یک شوک کوچک الکتریکی وارد می‌شود. به اعضای گروه دوم گفته شد خطر چنین اتفاقی فقط پنجاه

درصد است. محققان میزان اضطراب جسمی (ضربان قلب، عصبیت، تعرق و...) را در آستانه شروع آزمایش اندازه‌گیری کردند. نتایج کاملاً شوک‌آور بود. کوچک‌ترین تفاوتی وجود نداشت. اعضای هر دو گروه به یک اندازه استرس داشتند. دفعه بعد، محققان احتمال شوک دادن به اعضای گروه دوم را مدام کاهش دادند: از پنجاه درصد به بیست درصد، بعد ده درصد و پنج درصد. نتیجه: کماکان هیچ فرقی نداشتند! اما وقتی اعلام کردند قدرت شوک را بالاتر می‌برند، میزان فشار عصبی هر دو گروه دوباره بالا رفت، باز هم به یک اندازه. این آزمایش نشان می‌دهد ما به بزرگی یک اتفاق واکنش نشان می‌دهیم (میزان پول قمار یا حجم الکتریسیته)، ولی به «احتمال» وقوعش واکنش نشان نمی‌دهیم. به عبارت دیگر، ما حسی نسبت به احتمالات نداریم.

عبارت مناسب برای این فقدان نادیده گرفتن احتمالات است و این منجر به خطاهایی در تصمیم‌گیری می‌شود. ما به خاطر سود بالقوه‌ای که باعث می‌شود علامت دلار جلو چشم‌مان چشمک بزند روی کسب‌وکار جدید سرمایه‌گذاری می‌کنیم، اما فراموش می‌کنیم (یا زیادی تنبل هستیم) که شانس اندکی را که برای چنین رشدی در تجارت جدید وجود دارد محاسبه کنیم. مورد مشابهی نیز وجود دارد. بعد از آن که رسانه‌ها خبر یک سانحه هوایی را به شکل گسترده‌ای پوشش می‌دهند، پروازهای مان را بدون در نظر گرفتن احتمال بسیار اندک سقوط (که البته قبل و بعد از چنین فاجعه‌ای یکسان می‌ماند) لغو می‌کنیم. بسیاری از سرمایه‌گذاران مبتدی

سرمایه‌گذاری خودشان را فقط بر مبنای بازده آن مقایسه می‌کنند. در نظر آن‌ها، سهام گوگل با بازده بیست درصد دو برابر بهتر از یک ملک با بازده ده درصد است. این اشتباه است. ریسک سرمایه‌گذاری هر دو را باید هوشمندانه در نظر بگیریم. اما باز هم هیچ حس تجربی‌ای نسبت به این موضوع نداریم و به همین خاطر معمولاً آن را نادیده می‌گیریم.

به آزمایش شوک الکتریکی برمی‌گردیم؛ در گروه دوم، احتمال گرفتن شوک بیشتر کاهش داده شد، از پنج به چهار و بعد سه درصد. فقط وقتی احتمال به صفر رسید، واکنش گروه دوم در قیاس با گروه اول تغییر کرد. برای ما، ریسک صفر درصد بی‌نهایت بهتر از یک درصد است (که بسیار غیرمحتمل است).

برای آزمایش این موضوع، دو روش تصفیه آب شرب را امتحان می‌کنیم. فرض کن یک رودخانه دو شاخه فرعی بزرگ و هم‌اندازه دارد. یکی از آن‌ها از روش تصفیه الف استفاده می‌کند که خطر مرگ بر اثر آب آلوده را از پنج به دو درصد کاهش می‌دهد. دیگری از روش تصفیه ب استفاده می‌کند که خطر را از یک درصد به صفر تقلیل می‌دهد، یعنی خطر کاملاً از بین می‌رود. خوب، روش الف یا ب؟ اگر تو هم مثل بقیه فکر کنی، روش ب را انتخاب خواهی کرد، که احمقانه است، چون با روش الف سه درصد افراد کمتر می‌میرند و با روش ب فقط یک درصد کمتر. روش الف سه برابر بهتر است! به این تصور غلط، «انحراف ریسک صفر» می‌گویند.

مثال کلاسیک این موضوع تصمیم سازمان غذا و داروی امریکا در سال ۱۹۵۸ است. در آن سال، غذاهایی را که حاوی مواد سرطان‌زا بودند، ممنوع کردند. این ممنوعیت که به منظور رسیدن به ریسک صفر سرطان وضع شده بود در ابتدا خوب به نظر می‌رسید، ولی در نهایت منجر به استفاده از افزودنی‌های خطرناک‌تر (اما غیرسرطان‌زا) شد. انتظار رسیدن به ریسک صفر نامعقول هم هست. همان‌طور که پاراسلسوس^{۵۳} در قرن شانزدهم بیان کرد، مسموم کردن همیشه وابسته به دُز سم است. علاوه بر آن، هیچ‌گاه نمی‌توان این قانون را به طور کامل اجرا کرد، چون حذف کردن تک‌تک مولکول‌های «ممنوعه» غیرممکن است. برای همین هر مزرعه باید مثل یک کارخانه تراشه کامپیوتری فوق‌استریل باشد که در این صورت هزینه غذا صدها برابر می‌شود. از لحاظ اقتصادی، ریسک صفر درصدی معقول نیست. استثنای این قضیه زمانی است که عواقب آن تکان‌دهنده باشد، مثل انتشار ویروس‌های کشنده و بسیار واگیردار از یک آزمایشگاه بیوتکنولوژی.

ما حس درک ریسک را نداریم و بنابراین نمی‌توانیم بین تهدیدهای مختلف تمایز قایل شویم. هر چه تهدید جدی‌تر باشد و موضوع احساسی‌تر (مثل رادیواکتیو)، کاهش ریسک برای ما کمتر اطمینان‌بخش است. دو محقق دانشگاه شیکاگو نشان داده‌اند مردم به یک اندازه از شانس ۹۹ درصدی و یک درصدی مسمومیت با مواد شیمیایی سمی می‌ترسند – واکنشی غیرمنطقی اما متداول.

۲۷. چرا آخرین شیرینی جعبه دهان تو را آب می اندازد؟

خطای کمبود

به صرف قهوه در خانه یکی از دوستان مهمان بودیم. نشسته بودیم و تلاش می کردیم سر صحبت را باز کنیم، در حالی که بچه های میزبان روی زمین افتاده بودند و باهم کشتی می گرفتند. ناگهان یادم آمد با خودم چندتا تیلۀ شیشه ای آورده ام، یک بسته کامل. همه آن ها را روی زمین ریختم و امیدوار بودم آن فرشته های کوچک بتوانند در آرامش با آن تیله ها بازی کنند. البته که این اتفاق نیفتاد و دعوا بین شان بالا گرفت. درست نفهمیده بودم چه شده. کمی دقیق تر نگاه کردم. در میان آن همه تیلۀ فقط یک تیلۀ آبی وجود داشت و بچه ها سر آن باهم دعوا می کردند. تمام تیله ها دقیقاً هم اندازه، شفاف و براق بودند. اما تیلۀ آبی نسبت به سایر آن ها یک مزیت داشت؛ هیچ تیله ای مشابه آن نبود. فقط می توانستم به این رفتار بچگانه آن ها بخدم.

در آگوست ۲۰۰۵، وقتی شنیدم گوگل می خواهد سرویس ایمیل خود را افتتاح کند، مصمم بودم برای خودم یک حساب کاربری بسازم (آخر هم این کار را کردم). در آن زمان، حساب های جدید بسیار محدود بود و فقط با دعوت نامه می شد یکی از آن ها را ساخت. این امر باعث شد خیلی بیشتر دنبال ایجاد حساب کاربری باشم. اما چرا؟ قطعاً به این خاطر نبود که من به حساب کاربری جدید نیاز داشتم (من آن موقع چهار حساب کاربری دیگر

داشتم) و به این خاطر هم نبود که جی‌میل در آن زمان سرویس بهتری ارائه می‌داد، بلکه صرفاً به این خاطر که همه به آن دسترسی نداشتند. وقتی به آن زمان نگاه می‌کنم، فقط می‌توانم به رفتار بچگانه بزرگ‌ترها بخندم.

رومی‌ها معتقد بودند «Cara Sunt Rara» یعنی «کمیاب باارزش است.» در حقیقت، خطای کمبود همسن انسان است. آن دوست میزبان من که سه بچه داشت، مأمور پاره‌وقت معاملات املاک است. هر وقت یکی از مشتری‌هایش نمی‌تواند به درستی تصمیم بگیرد، به او زنگ می‌زند و می‌گوید «یک پزشک از لندن نقشه دیروز ساختمان را دید و خیلی آن را پسندید. تو چه‌طور؟ هنوز هم تمایل به خرید داری؟» آن پزشک لندنی، که بعضی وقت‌ها استاد دانشگاه یا کارمند بانک می‌شود، البته یک موجود خیالی اما بسیار تأثیرگذار است. او باعث می‌شود مشتری‌ها احساس کنند فرصتی دارد درست جلو چشمانشان از دست می‌رود. پس دست‌به‌کار می‌شوند و معامله را انجام می‌دهند. چرا؟ باز به خاطر کمبود احتمالی منابع. از جنبه تئوریک، این وضعیت چندان قابل‌درک نیست. مشتری کاری به تفکرات پزشکان لندن ندارد؛ با توجه به قیمت تعیین شده یا زمین را می‌خواهد یا خیر.

پروفسور استفن ورچل^{۵۴} برای سنجیدن کیفیت شیرینی‌ها شرکت‌کنندگان را به دو دسته تقسیم کرد. گروه اول یک جعبه کامل شیرینی دریافت کردند و دسته دوم فقط دو شیرینی. در آخر، کسانی که فقط دو شیرینی داشتند کیفیت شیرینی‌ها را خیلی بالاتر از گروه اول ارزیابی کردند. این آزمایش چندین بار تکرار شد و هر بار نتیجه مشابهی

داشت.

تبلیغات می‌گویند «فقط تا وقتی سهام‌ها سود می‌دهند.» پوسترها هشدار می‌دهند: «فقط امروز.» صاحبان گالری‌ها از همین خطای کمبود سوءاستفاده می‌کنند و نشانه‌های قرمز «فروخته شد.» را زیر نقاشی‌های خود می‌گذارند تا کارهای باقی‌مانده خود را نمونه‌هایی کمیاب معرفی کنند که باید هر چه سریع‌تر آن‌ها را خرید. ما تمبر، سکه و ماشین‌های قدیمی را جمع‌آوری می‌کنیم، درحالی‌که هیچ کاربرد عملی‌ای برای ما ندارند. شرکت پست تمبرهای قدیمی را قبول نمی‌کند، بانک سکه‌های قدیمی را نمی‌پذیرد و ماشین‌های قدیمی دیگر اجازه تردد در خیابان‌ها را ندارند. اما این‌ها همه مشکلات جانبی هستند؛ جذابیت آن‌ها در کمیاب بودن‌شان است.

ضمن پژوهشی از دانشجویان خواسته بودند ده پوستر را به ترتیب جذابیت رده‌بندی کنند و به آن‌ها گفتند در پایان می‌توانند به عنوان هدیه یکی از پوسترها را برای خود نگه دارند. پنج دقیقه بعد، اعلام کردند پوستری که در رده‌بندی آن‌ها سوم شده بود دیگر موجود نیست. سپس، از آن‌ها خواستند مجدداً رده‌بندی را انجام بدهند. پوستری که دیگر موجود نبود ناگهان رتبه اول را کسب کرد. در روان‌شناسی، این پدیده را واکنش می‌نامند؛ وقتی از یک انتخاب محروم‌ایم، ناگهان به‌نظر جذاب‌تر می‌رسد. این کار مثل طغیان است. به آن «اثر رومنو و ژولیت» هم می‌گویند؛ چون عشق بین این دو نوجوان داستان شکسپیر ممنوع بود، هیچ حدومرزی نمی‌شناخت. این

تمایل نباید حتماً دربارهٔ عشق باشد. در امریکا، مهمانی‌های دانش‌آموزی به خاطر مصرف بیش‌ازحد مشروبات الکلی معمولاً به هم می‌خورد، صرفاً به این خاطر که مصرف آن‌ها قبل از سن ۲۱ مجاز نیست.

در نتیجه، پاسخ معمول به کمبود باعث ایجاد خلل در شفاف‌اندیشی می‌شود. ارزش محصولات و خدمات را صرفاً براساس قیمت و مزایای آن‌ها بسنج. این‌که یک محصول در حال اتمام است یا پزشکان لندن به آن علاقه‌مند شده‌اند نباید در ارزشش اثرگذار تلقی شود.

۲۸. وقتی صدای سُم چهارپایان را می‌شنوی، منتظر گورخر نباش

غفلت از نرخ پایه

مارک یک مرد لاغراندام اهل آلمان است که عینک به چشم می‌زند و دوست دارد کارهای موتزارت را گوش بدهد. کدام یک محتمل‌تر است؟ این که مارک الف) یک راننده کامیون باشد یا ب) استاد ادبیات در فرانکفورت باشد. بیشتر افراد روی ب شرط می‌بندند، که اشتباه است. در آلمان تعداد راننده‌های کامیون ده هزار برابر تعداد استادان ادبیات است. به همین خاطر، بسیار محتمل‌تر است مارک راننده کامیون باشد. پس چه اتفاقی افتاد؟ آن توضیحات با جزئیات ما را فریب داد که حقایق آماری را نادیده بگیریم. دانشمندان به این خطا غفلت از نرخ پایه می‌گویند، یعنی نادیده گرفتن سطوح توزیعی اساسی؛ یکی از متداول‌ترین خطاها در استدلال. تقریباً تمام روزنامه‌نگاران، اقتصاددانان و سیاستمداران دائماً اسیر این خطا می‌شوند.

و اما مثال دوم؛ یک مرد جوان را با چاقو می‌زنند و او به شدت مصدوم می‌شود. کدام یک از این‌ها محتمل‌تر است؟ این که الف) ضارب یک مهاجر روسی باشد که به طور غیرقانونی چاقوی مبارزه وارد می‌کند یا ب) ضارب یک آمریکایی از طبقه متوسط باشد. حالا دیگر روال را می‌دانی؛ گزینه ب بسیار محتمل‌تر است، چرا که تعداد آمریکایی‌های طبقه متوسط میلیون‌ها برابر روس‌های واردکننده چاقو است.

در پزشکی نیز غفلت از نرخ پایه نقش مهمی را ایفا می‌کند. مثلاً می‌گرن ممکن است نشان‌دهنده آلودگی ویروسی یا تومور مغزی باشد. اما عفونت‌های ویروسی بسیار متداول‌ترند (به بیان دیگر، نرخ پایه بالاتری دارند). به همین خاطر، پزشکان پیش از بررسی تومور، آزمون‌های عفونت می‌گیرند. این بسیار منطقی است. در دانشکده‌های پزشکی، دانشجویان زمان زیادی را صرف خلاص شدن از غفلت از نرخ پایه می‌کنند. شعاری که در گوش هر پزشک آینده در امریکا خوانده می‌شود «وقتی صدای سُم چارپایان را از پشت سر می‌شنوید، منتظر دیدن گورخر نباشید.» به این معنا: قبل از این که سراغ آزمایش‌های کمیاب بروی، به دنبال معاینه اختلال‌های متداول باش، حتی اگر متخصص درمان بیماری‌های کمیاب باشی. پزشکان تنها متخصصانی هستند که درباره نرخ پایه آموزش می‌بینند. متأسفانه، افراد اندکی در تجارت با آن آشنايند. گاه‌گاه برنامه‌های مؤسسان شرکت موفق را می‌بینم و به خاطر محصولات، ایده‌ها و شخصیت آن‌ها بسیار هیجان‌زده می‌شوم. پیش خودم فکر می‌کنم این می‌تواند گوگل بعدی باشد! اما یک نگاه به نرخ پایه من را به زمین برمی‌گرداند. احتمال این که یک شرکت در پنج سال اول ورشکسته نشود بیست درصد است. پس احتمال این که آن شرکت به یک مؤسسه جهانی تبدیل شود چه قدر است؟ تقریباً صفر. وارن بافت یک‌بار درباره عدم سرمایه‌گذاری‌اش در شرکت‌های بیوتکنولوژی توضیح داد: چه تعداد از این شرکت‌ها سودی معادل صدها میلیون دلار دارد؟ این اتفاق عملاً غیرممکن است؟

محتمل‌ترین پیشامد قرار گرفتن این شرکت در میانه‌های جدول درآمد است. یک نمونه از تفکر نرخ پایه. برای بیشتر مردم، خطای بقا (فصل ۱) یکی از عوامل غفلت از نرخ پایه است. آن‌ها تنها افراد و شرکت‌های موفق را می‌بینند، چرا که گزارشی در مورد شکست‌خورده‌ها وجود ندارد (یا گزارش‌ها زیاد نیستند). این باعث می‌شود بسیاری از موارد «نامرئی» را نادیده بگیرند.

فرض کن داری یک نوشیدنی را در رستورانی تست می‌کنی و باید حدس بزنی مال کدام کشور است. برچسب بطری آن پوشانده شده. اگر مثل من تخصصی در این زمینه نداشته باشی، تنها روزنه امید برایت نرخ پایه است. طبق تجربه می‌دانی حدود سه‌چهارم مشروبات منو رستوران ساخت فرانسه است. پس منطقی‌تر است حدس بزنی فرانسه، حتی اگر بین شیلی و کالیفرنیا شک داشته باشی.

گاهی افتخار این را دارم که برای دانشجویان بهترین دانشکده‌های بازرگانی سخنرانی کنم. وقتی درباره اهداف زندگی شغلی از آن‌ها سؤال می‌کنم، بیشترشان با عبارات کلی جواب می‌دهند. آن‌ها خود را در هیئت‌ریسه شرکت‌های جهانی تصور می‌کنند. سال‌ها پیش من و دیگر همدوره‌هایم نیز همین جواب را می‌دادیم. فکر کردم لازم است یک درس مختصر درباره نرخ پایه بدهم؛ «با یک مدرک از این دانشکده، احتمال این که شما به هیئت‌مدیره یک شرکت در بین پانصد شرکت برتر راه پیدا کنید کمتر از ۰.۱ درصد است. فارغ از این که چه قدر

باهوش و جاه‌طلب باشید، محتمل‌ترین پیشامد، یک پست مدیریتی میانه برای شماست.» با این حرف، نگاه‌های متعجب به سوی من جلب شد و به خودم گفتم، کمک کوچکی به دانشجویان در راستای سبک کردن بحران میان‌سالی کرده‌ام.

کتاب (nbookcity.com)

۲۹. چرا «نیروی متعادل‌کننده جهان» مزخرف است؟

خطای قمارباز

در تابستان ۱۹۱۳، اتفاق خارق‌العاده‌ای در مونت‌کارلو افتاد. مردم کنار یک میز رولت جمع شده بودند و آن‌چه را که به چشم می‌دیدند باور نمی‌کردند. توپ بیست‌بار متوالی روی خانه‌های سیاه متوقف شد. خیلی از بازیکنان از فرصت استفاده کردند و سریعاً پول خود را روی قرمز شرط بستند. ولی توپ در خانه سیاه از حرکت ایستاد. باز هم مردم بیشتری دور میز جمع شدند تا روی قرمز شرط ببندند. بالاخره این وضعیت باید تغییر می‌کرد! اما دوباره سیاه بود. دوباره و دوباره. تا چرخش بیست و هفتم طول کشید که بالاخره توپ روی قرمز ایستاد. بازیکنان چندین میلیون روی میز هزینه کرده بودند. بعد از چندبار چرخش، همه ورشکسته بودند.

متوسط ضریب هوشی دانش‌آموزان در یک شهر بزرگ برابر صد است. برای بررسی این موضوع، یک گروه تصادفی پنجاه‌نفره از دانش‌آموزان را انتخاب کنید. ضریب هوشی اولین دانش‌آموز برابر ۱۵۰ است. حالا متوسط ضریب هوشی پنجاه دانش‌آموز چه خواهد بود؟ بیشتر مردم حدس می‌زنند صد. آن‌ها فکر می‌کنند به هر نحوی اثر این دانش‌آموز فوق‌باهوش به تعادل خواهد رسید؛ شاید با یک دانش‌آموز با ضریب هوشی پنجاه یا دو دانش‌آموز با ضریب هوشی ۷۵. اما در چنین نمونه آماری کوچکی، این امر بسیار غیرمحمتمل است. باید انتظار

داشت که ۴۹ دانش‌آموز باقی‌مانده دارای ضریب هوشی متوسط جمعیت باشند، یعنی به طور متوسط دارای ضریب هوشی صد. ۴۹ ضرب در صد به اضافه یک ضریب هوشی ۱۵۰ یعنی مقدار میانگین برابر ۱۰۱ است.

مثال مونت کارلو و آزمایش ضریب هوشی نشان می‌دهد مردم به «نیروی متعادل‌کننده جهان» اعتقاد دارند. به این پدیده خطای قمارباز می‌گویند. اما، در پیشامدهای مستقل، هیچ نیروی هماهنگ‌کننده‌ای در کار نیست؛ توپ به خاطر نمی‌سپارد که چندبار تابه‌حال روی خانه سیاه متوقف شده است. با وجود این، یکی از دوستان من اعداد برنده لاتاری‌ها را هر هفته فهرست می‌کند و با اعدادی که کمتر از بقیه برنده شده‌اند بازی می‌کند. همه این‌ها برای هیچ است. او یکی دیگر از قربانیان خطای قمارباز است.

این جوک به خوبی این پدیده را توضیح می‌دهد: یک ریاضیدان به خاطر احتمال حمله‌های تروریستی از پرواز می‌ترسد. به همین دلیل، در هر پرواز یک بمب در چمدان خودش می‌گذارد. او استدلال می‌کند «احتمال وجود یک بمب در هواپیما بسیار کم است. اما احتمال وجود دو بمب در هواپیما عملاً صفر است.»

یک سکه سه‌بار به هوا پرتاب می‌شود و هر سه بار شیر می‌آید. فرض کن یکی تو را مجبور کند هزاران دلار روی سکه بعدی شرط ببندی. روی شیر شرط می‌بندی یا خط؟ اگر مثل بیشتر مردم فکر کنی، خط را انتخاب خواهی کرد، به‌رغم این که شیر هم همان اندازه محتمل است. خطای قمارباز باعث می‌شود فکر کنیم چیزی باید تغییر کند.

یک سکه پنجاه‌بار پرتاب می‌شود و هربار شیر می‌آید. مجدداً اگر کسی تو را مجبور کند شرط ببندی، شیر انتخاب می‌کنی یا خط؟ حالا که یکی دو مثال دیده‌ای با بازی آشنا شده‌ای؛ می‌دانی ممکن است هر اتفاقی بیفتد. اما اکنون دوباره با یک تله کلاسیک دیگر مواجه شده‌ایم: از قلم انداختن حرفه‌ای ریاضیدانان. شعور به تو خواهد گفت شیر انتخاب هوشمندانه‌تری است، چرا که مشخصاً سکه مشکل‌دار است.

در فصل ۱۹، بازگشت به میانگین را بررسی کردیم. یک مثال: اگر منطقه زندگی تو دچار سرمای بی‌سابقه بشود، محتمل است که دما در چند روز آینده به مقدار متوسط خود بازگردد. اگر هوا هم مثل کازینو عمل می‌کند، پنجاه درصد احتمال داشت دما بالاتر برود و پنجاه درصد ممکن بود دما کاهش پیدا کند. اما هوا با کازینو متفاوت است. مکانیسم‌های بازخورد پیچیده در جو باعث ایجاد تعادل بین سرد و گرم می‌شود. اما، در سایر موارد، دو حد بیشینه و کمینه همدیگر را تشدید می‌کنند. برای مثال، ثروتمندها ثروتمندتر می‌شوند. سهامی که رشد می‌کند تا حدی تقاضا را افزایش می‌دهد، صرفاً به خاطر عملکرد خوبش. به این ترتیب، یک جور همکاری دوطرفه اتفاق می‌افتد.

پس کمی دقیق‌تر به وقایع مستقل و غیرمستقل اطرافت نگاه کن. وقایعی که کاملاً مستقل باشند فقط در کازینو، جریان بلیت بخت‌آزمایی و نظریه‌ها وجود دارد. در دنیای واقعی، در بازارهای اقتصادی و تجارت، در مورد آب‌وهوا و سلامتی، وقایع عموماً باهم مرتبط‌اند، یعنی آن‌چه تاکنون اتفاق افتاده بر چیزهایی که اتفاق خواهند افتاد اثر

خواهد داشت. هر چند ممکن است به نظر برسد که این‌طور فکر کردن کار ما را آسان‌تر می‌کند، اما در حقیقت هیچ نیروی متعادل‌کننده‌ای برای وقایع مستقل در جهان وجود ندارد. «از هر دست بدهی، از همان دست می‌گیری.» اصلاً وجود خارجی ندارد.

۳۰. چرا گردونه شانس باعث می شود سر ما گیج برود؟

مرجع

آبراهام لینکلن کی به دنیا آمد؟ اگر سال تولد او را در ذهن نداشته باشی و باتری گوشی همراهت نیز تمام شده باشد، چگونه به این سؤال پاسخ می دهی؟ شاید بدانی در طول جنگ های داخلی دهه ۱۸۶۰ رییس جمهور بوده و همین طور اولین رییس جمهور امریکاست که ترور شده. با نگاه به مجسمه یادبود لینکلن در واشنگتن، یک جوان بانرژی نمی بینی، بلکه بیشتر یک پیر کارکشته شصت ساله به نظر می رسد. این مجسمه احتمالاً او را در اوج قدرت سیاسی نمایش داده است، مثلاً در شصت سالگی. فرض کن او در اواسط دهه ۱۸۶۰ به قتل رسیده، یعنی حدس ما این است که او در سال ۱۸۰۵ به دنیا آمده (جواب صحیح سال ۱۸۰۹ است). پس ما چه طور این مسئله را حل کردیم؟ به کمک مرجع (دهه ۱۸۶۰ میلادی) به یک حدس نسبتاً دقیق رسیدیم.

هر وقت چیزی را حدس می زنیم - مثل طول رودخانه می سی سی پی، تراکم جمعیت در روسیه، تعداد نیروگاه های هسته ای در فرانسه - از مرجع کمک می گیریم. ما با چیزی که نسبت به آن اطمینان داریم شروع می کنیم و در ادامه به قلمرو ناشناخته ها می رویم. جز این، چه طور می توانستیم این کار را انجام بدهیم؟ یک عدد تصادفی را همین طور انتخاب کنیم؟ این که غیرمنطقی است.

متأسفانه ما از مرجع‌ها وقتی نیازی هم به آن‌ها نیست، استفاده می‌کنیم. مثلاً یک روز در کلاسی، استادی یک بطری نوشیدنی الکلی روی میز گذاشت. از دانشجویانش خواست دو رقم آخر کد ملی خود را یادداشت کنند و سپس تصمیم بگیرند آیا حاضرند آن مقدار برای نوشیدنی هزینه کنند یا خیر. در مزایده‌ای که پس از آن برگزار شد، مبلغ پیشنهادی دانشجویانی که دو رقم آخر کد ملی‌شان بزرگ‌تر بود، حدود دو برابر کسانی بود که دو رقم آخر کد ملی‌شان کمتر بود. این ارقام کد ملی به عنوان مرجع عمل کردند، البته به صورت مخفی و گمراه‌کننده.

آموس تورسکی^{۵۵}، روان‌شناس، آزمایشی با گردونه شانس انجام داد. از شرکت‌کنندگان خواست آن را بچرخانند و سپس از آن‌ها پرسید سازمان ملل چند عضو دارد. حدس‌های آن‌ها وجود اثر مرجع را تأیید می‌کرد؛ بزرگ‌ترین حدس‌ها از جانب کسانی بود که اعداد بزرگ‌تری را از گردونه خارج کرده بودند.

دو محقق به نام‌های روسو^{۵۶} و شومیکر^{۵۷} از دانشجویان خود پرسیدند چه سالی آتیلا در اروپا متحمل شکستی خردکننده شد. درست مثل نمونه کد ملی، برای شرکت‌کنندگان از مرجع استفاده کرد، این بار با رقم آخر شماره‌های تلفن خود. نتیجه؛ افرادی که شماره تلفن بزرگ‌تری داشتند سال‌های اخیرتر را انتخاب کردند و برعکس (شکست آتیلا در سال ۴۵۳ میلادی بود).

یک آزمایش دیگر: دانشجویان و کارگزاران حرفه‌ای بنگاه‌های معاملات ملکی از خانه‌ای بازدید کردند. از آن‌ها

خواسته شد که قیمتش را تخمین بزنند. قبل از آن، یک لیست (با اعدادی که به صورت تصادفی تولید شده بودند) از قیمت‌های فروش خانه به آن‌ها داده شده بود. همان‌طور که انتظار می‌رفت، مرجع بر دانشجویان اثر گذاشت؛ هر چه لیست قیمت‌ها بالاتر بود، ارزش تخمینی دانشجویان نیز بیشتر بود. اما کارگزاران چه‌طور؟ آیا به صورت منطقی قیمت‌گذاری کردند؟ نه، آن‌ها هم به‌طور مشابه از مقدار مرجع تصادفی اثر گرفته بودند. هر چه ارزش چیزی مثل ملک، سهام شرکت یا اثر هنری نامعلوم‌تر باشد، حتا متخصصان هم بیشتر اسیر مرجع می‌شوند. مرجع‌ها فراوان‌اند و همه ما به نحوی به آن‌ها چنگ می‌اندازیم. «قیمت برای مصرف‌کننده» که روی بسته خیلی از محصولات چاپ شده چیزی بیش از یک مرجع نیست. فروشندگان می‌دانند باید در مراحل اولیه، یعنی خیلی قبل از این‌که پیشنهادی به آن‌ها داده شود، قیمت را تعیین کنند. همچنین اثبات شده اگر معلم نمره‌های پیشین دانش‌آموزان را بدانند، این امر در نمره‌دهی آن‌ها در آزمون‌های بعدی نیز اثر خواهد گذاشت. نمرات اخیر مثل یک نقطه شروع عمل می‌کنند.

در سال‌های اولیه کارم مدت کوتاهی در یک شرکت مشاوره کار می‌کردم. ریسم در استفاده از مرجع‌ها حرفه‌ای بود. در اولین مصاحبه‌اش با هر مشتری، همیشه یک قیمت را تثبیت می‌کرد که بسیار فراتر از هزینه‌های داخلی کار ما بود؛ «بگذارید از الان به شما بگویم که وقتی صورت‌حساب را دیدید شگفت‌زده نشوید. آقای فلانی، ما

تازگی یک پروژه مشابه برای یکی از رقبای شما انجام دادیم و قیمت آن در حدود پنج میلیون دلار تمام شد.»
مرجع انداخته شد؛ مذاکرات قیمت، دقیقاً از پنج میلیون دلار شروع می شد.

کتاب (nbookcity.com)

۳۱. چه طور مردم را از چند میلیون پول شان خلاص کنیم؟

استدلال استقرایی

کشاورزی به یک گاز غذا می دهد. حیوان خجالتی اولش دودل است. تعجب می کند که «این جا دارد چه اتفاقی می افتد؟ چرا او به من غذا می دهد؟» این اتفاق تا چند هفته بعد هم ادامه پیدا می کند تا این که در نهایت شک گاز از بین می رود. بعد از چند ماه، گاز مطمئن است کشاورز قلباً به او علاقه دارد. هر روز مرد به او غذا می دهد. گاز که کاملاً به خیرخواهی مرد اطمینان دارد، در روز کریسمس سلاخی می شود، گاز، قربانی تفکر استقرایی است و تمایل به نتیجه گیری عمومی از مشاهدات جداگانه دارد. این تمایل دیوید هیوم، فیلسوف قرن هجدهم، برای هشدار دادن بابت خطرات چنین کاری بود. فقط گازها نیستند که در برابر این خطا آسیب پذیرند.

سرمایه گذاری سهام الف را می خرد. قیمت سهام به سرعت بالا می رود. او در ابتدا محتاط است. سرمایه گذار حدس می زند «احتمالاً باید یک حباب باشد.» با ادامه رشد قیمت سهام، مخصوصاً از زمان بالا رفتن قیمت، هراس او به هیجان تبدیل می شود؛ «این سهام احتمالاً هیچ وقت پایین نمی آید.» بعد از شش ماه، همه پس انداز زندگی اش را در آن سهام سرمایه گذاری می کند و چشم هایش را روی ریسک عظیم این کار می بندد. بعدها، مرد بهای این سرمایه گذاری احمقانه را می پردازد. او در تله می افتد و در استدلال استقرایی غرق می شود.

اما تفکر استقرایی لزوماً جاده‌ای به سمت نابودی نیست. در حقیقت، می‌توانی با فرستادن چند ایمیل ثروتی از آن برای خود دست‌وپا کنی. الان می‌گویم چه‌طور. دو پیش‌بینی از بازار سهام را گردآوری کن. یکی که پیش‌بینی می‌کند ماه آینده قیمت‌ها بالا می‌رود و دیگری که افت قیمت را هشدار می‌دهد. ایمیل اول را به پنجاه هزار نفر بفرست و ایمیل دوم را هم به پنجاه هزار نفر دیگر. تصور کن بعد از یک ماه شاخص‌ها نزول کند. حالا می‌توانی یک ایمیل دیگر بفرستی، اما این بار فقط برای آن عده‌ای که برای‌شان به‌درستی پیش‌بینی کرده بودی. این پنجاه هزار نفر را به دو گروه تقسیم کن. نیمه اول باخبر می‌شوند که ماه بعد قیمت‌ها بالا می‌رود و نیمه دوم مطلع می‌شوند که قیمت‌ها افت می‌کند. به این کار ادامه بده. بعد از ده ماه، حدود صد نفر باقی می‌مانند که به آن‌ها به شکلی بی‌نقص مشاوره داده‌ای. از نظر آن‌ها، تو نخبه‌ای. برای آن‌ها در جایگاه یک پیامبری. بعضی از این مردم برای پول‌شان به تو اعتماد می‌کنند. پول را بگیر و یک زندگی تازه در برزیل برای خودت درست کن.

اما فقط غریبه‌های ساده‌لوح نیستند که از این راه فریب می‌خورند. ما مدام خودمان را هم گول می‌زنیم. به عنوان مثال، کسانی که به‌ندرت بیمار می‌شوند، خودشان را فناپذیر تصور می‌کنند. مدیرانی که در فصول متوالی اعلام سوددهی می‌کنند، خودشان را لغزش‌ناپذیر می‌پندارند. کارمندان و سهام‌داران آن‌ها هم همین‌طور فکر می‌کنند. یک زمانی دوستی داشتم که از ارتفاع می‌پرید. او از بالای صخره‌ها، برج‌های مخابراتی و ساختمان‌ها می‌پرید و

چتر نجات را در دقیقه آخر باز می کرد. یک روز به او گفتم ورزش انتخابی ات چه قدر خطرناک است. دوستم متکبرانه جواب داد «من بیشتر از هزاربار پریده ام و هیچ وقت اتفاقی برایم نیفتاده.» دو ماه بعد کشته شد. این اتفاق وقتی رخ داد که از یک صخره فوق العاده خطرناک در افریقای جنوبی پریده بود. همین تجربه برای ریشه کن کردن تئوری ای که هزاربار تأیید شده کافی بود.

تفکر استقرایی می تواند نتایج مخربی در پی داشته باشد. با وجود این، نمی توانیم با نبودن آن کنار بیاییم. اطمینان داریم وقتی سوار هواپیما می شویم، قوانین آیرودینامیک همچنان معتبرند. تصور می کنیم در خیابان به صورت تصادفی کسی به ما حمله نمی کند. انتظار داریم فردا هم قلب مان هنوز بتپد. این ها نقاط اتکایی هستند که بدون آن ها قادر به زندگی نیستیم. اما باید یادمان باشد که قطعیت ها موقتی اند، همان طور که بنجامین فرانکلین^{۵۸} گفته «هیچ چیز قطعی نیست، مگر مرگ و مالیات.»

استقرا ما را گمراه می کند و به نتیجه گیری هایی نظیر این می رساند «بشر همواره جان سالم به دربرده. پس ما هم قادر خواهیم بود با هر چالشی در آینده مقابله کنیم.» در نگاه اول خوب به نظر می رسد، اما نکته حایز اهمیت این است که چنین اظهارنظری می تواند فقط از جانب بشری باشد که تا حالا جان سالم به دربرده. اگر گمان کنیم زنده ماندن تا امروز نشانه ای است بر جان سالم به در بردن در آینده، یک ایراد جدی در استدلال است. شاید هم

هنر شفاف اندیشیدن | ۳۱. چه طور مردم را از چند میلیون پول شان خلاص کنیم؟

جدی ترین ایراد.

شهر کتاب (nbookcity.com)

۳۲. چرا بدبختی بزرگ‌تر از خوشبختی به نظر می‌رسد؟

نفرت از زیان

به حال امروز خودت از یک تا ده چه نمره‌ای می‌دهی؟ حالا فکر کن چه چیزهایی می‌تواند نمرهٔ حال تو را تبدیل به ده کند. یک سفر به جزایر کاراییب که همیشه آرزوی تو بوده؟ یا یک قدم روبه‌جلو در زندگی شغلی؟ سؤال بعدی: چه چیز باعث می‌شود روزت افتضاح باشد؟ فلج شدن، آزالایمر، سرطان، افسردگی، جنگ، گرسنگی، شکنجه، ورشکستگی، بی‌اعتباری، فوت نزدیک‌ترین دوستت، گروگان گرفته شدن فرزندت، کور شدن، مُردن؟ این لیست طولانی احتمالات، به ما نشان می‌دهد چه موانعی بر سر راه خوشی ما وجود دارد. به بیان کوتاه‌تر، چیزهای بد نه‌تنها بیشتر از چیزهای خوب‌اند، بلکه بسیار بااهمیت‌تر هم هستند.

در گذشته و پیش از تکامل ما، اوضاع از این هم بدتر بود. یک اشتباه ابلهانه می‌توانست منجر به مرگ شود. هر چیزی می‌توانست ما را به سرعت از چرخهٔ زندگی جدا کند؛ بی‌دقتی در شکار، یک تاندون متورم، بیرون آمدن از گروه‌های زندگی و... کسانی که بی‌پروا یا بی‌ملاحظه بودند پیش از آن که بتوانند ژن خود را به نسل بعدی منتقل کنند جان خود را از دست می‌دادند. باقی افراد، یعنی ملاحظه‌کارها، زنده ماندند. ما نوادگان آن‌ها هستیم.

بنابراین، عجیب نیست بیش از این که برای چیزهایی که به دست می‌آوریم ارزش قایل باشیم، از چیزهایی که از

دست می‌دهیم وحشت داریم. از دست دادن صد دلار بر خوشی تو بیشتر اثر دارد تا به دست آوردن یک صد دلاری. در واقع، اثبات شده که از نظر عاطفی، از دست دادن یک چیز دو برابر «سنگین‌تر» از به دست آوردن همان چیز است. دانشمندان اجتماعی به این پدیده نفرت از زیان می‌گویند.

به همین سبب، اگر می‌خواهی کسی را در مورد موضوعی متقاعد کنی، بر مزایای آن تمرکز نکن، بلکه سعی کن به او نشان بدهی چگونه می‌تواند از مضرات آن رها شود. این یک مثال از یک کمپین است برای تبلیغ آزمایش داوطلبانه سرطان سینه (BSE!) دو بروشور جداگانه به زنان داده می‌شد. بروشور الف می‌گفت «تحقیقات نشان داده‌اند زنانی که تن به آزمایش سینه می‌دهند با احتمال فراوان‌تری می‌توانند تومور را در مراحل اولیه که قابل درمان‌تر است، شناسایی کنند.» بروشور ب می‌گفت «تحقیقات نشان داده‌اند زنانی که از آزمایش‌های سینه پرهیز می‌کنند با احتمال کمتری تومور را در مراحل اولیه که قابل درمان است، شناسایی می‌کنند.» بررسی‌ها نشان دادند بروشور ب (که با تمرکز بر زیان‌ها نوشته شده بود) باعث ایجاد آگاهی بیشتری می‌شد و به نسبت بروشور الف (که با تمرکز بر منافع نوشته شده بود) بیشتر زنان را به انجام آزمایش ترغیب می‌کرد.

وحشت از دست دادن یک چیز عامل انگیزشی مؤثرتری نسبت به امکان به دست آوردن همان چیز با ارزش مشابه است. فرض کن شغل تو عایق‌بندی خانه است. مؤثرترین شیوه ترغیب مشتری‌ها برای خریدن محصولات

این است که به جای این که به آن‌ها بگویی عایق‌بندی چه قدر در صرف‌جویی مالی به آن‌ها کمک می‌کند، بگویی در نبود عایق‌بندی چه پولی را از دست می‌دهند، هر چند به لحاظ مفهومی این دو دقیقاً مشابه‌اند.

این نوع نفرت را می‌توان در بازارهای بورس نیز جست‌وجو کرد، یعنی جایی که سرمایه‌گذاران از کنار ضررهایی که روی کاغذ می‌کنند به‌سادگی می‌گذرند. هر چه باشد، ضرری که متوجه آن نشوی به اندازه ضرری که متوجهش هستی، دردآور نیست. بنابراین، آن‌ها به یک سهام وفادار می‌مانند، هر چند احتمال بازگشت سرمایه اندک و امکان افت بیش‌ازپیش سهام زیاد باشد. یک‌بار مردی فوق‌ثروتمند را ملاقات کردم که از گم شدن یک اسکناس صددلاری‌اش بسیار ناراحت بود. این یعنی دور ریختن احساسات! قبلاً به او گفته بودم ارزش سرمایه‌اش هر ثانیه حداقل صد دلار نوسان می‌کند.

خبره‌های امور مدیریتی در شرکت‌های بزرگ جسورتر و خطرپذیرترند. در واقعیت، کارمندان سعی می‌کنند از ریسک دوری کنند. از دید آن‌ها، این پرهیز کاملاً توجیه‌پذیر است؛ چرا باید در زمینه‌ای خطر کرد که در بهترین حالت برای آن‌ها پاداشی متوسط به همراه دارد و در بدترین حالت منجر به از دست رفتن شغل‌شان می‌شود؟ جنبه منفی بسیار بزرگ‌تر از جنبه مثبت به نظر می‌رسد. تقریباً در تمام شرکت‌ها، محافظه‌کاری در زندگی کاری هر گونه پیشرفت چشمگیری را از بین می‌برد. بنابراین، اگر خطرناپذیری در بین همکارانت چند وقتی است ذهنت

را مشغول کرده، جواب این جاست. (البته اگر برخی کارمندان ریسک‌های بزرگ می‌کنند معمولاً به این خاطر است که می‌توانند خود را پشت تصمیمات گروه مخفی کنند. در این باره می‌توانی در فصل ۳۳ بیشتر بخوانی.) این همان چیزی است که نمی‌توانیم با آن مبارزه کنیم: بدبختی‌ها از خوشبختی‌ها هم متعددتر و هم قدرتمندترند. ما نسبت به موارد منفی بیشتر حساس‌ایم تا موارد مثبت. در خیابان هم چهره‌های مخوف بیشتر از چهره‌های خندان به چشم می‌آیند. ما برخورد بد را بیش از برخورد خوب به خاطر می‌سپاریم، البته غیر از مواقعی که برخورد خوب از جانب خودمان باشد.

۳۳. چرا تیم‌ها تنبل‌اند؟

کم‌کاری اجتماعی

سال ۱۹۱۳، ماکسیمیلی پین رینگلمن^{۵۹}، مهندس فرانسوی، عملکرد اسب‌ها را مطالعه کرد. او نتیجه گرفت قدرت دو حیوان که یک کالسکه را می‌کشند با دو برابر قدرت یک اسب برابر نیست. رینگلمن شگفت‌زده از این نتیجه آن را به انسان‌ها هم تعمیم داد. چند مرد باید طنابی را از دو سو می‌کشیدند. او نیروی به‌کارگرفته‌شده از هر طرف را اندازه‌گیری کرد. به‌طور میانگین، اگر دو نفر باهم طناب را بکشند، هر کدام فقط ۹۳ درصد از قدرت خود را به کار می‌گیرند. وقتی سه نفری باهم بکشند، این عدد ۸۵ درصد است و اگر هشت نفر بکشند، فقط از ۴۹ درصد قدرت خود بهره می‌گیرند.

علم چنین چیزی را اثر کم‌کاری اجتماعی می‌نامد. این پدیده وقتی اتفاق می‌افتد که عملکرد فردی به‌طور مستقیم قابل مشاهده نیست و با تلاش گروهی آمیخته می‌شود. کم‌کاری اجتماعی در میان قایق‌رانان نیز مشهود است، اما نه در رقابت‌های امدادی، چون در آن‌جا مشارکت‌های فردی مشخص‌اند. کم‌کاری اجتماعی رفتاری منطقی است؛ چرا همه انرژی خود را مصرف کنی وقتی نیمی از آن هم کفایت می‌کند؟ مخصوصاً زمانی که این کوتاهی‌ها به چشم نمی‌آید. به بیان ساده‌تر، کم‌کاری اجتماعی نوعی گول زدن است که در آن همه ما مقصریم،

حتا اگر ناخودآگاه اتفاق افتاده باشد. در مورد اسب‌های رینگلمن هم چنین اتفاقی افتاده بود.

وقتی مردم کاری را باهم انجام می‌دهند، عملکردهای فردی کاهش پیدا می‌کند. این شگفت‌آور نیست. چون نیروی مصرف‌شده از طرف ما به‌رغم کاهش به‌طور کامل صفر نمی‌شود. پس چه چیزی مانع می‌شود که کاملاً استراحت کنیم و اجازه دهیم بقیه کار سخت را انجام بدهند؟ پیامدهای آن. عملکرد در حد صفر موردتوجه قرار خواهد گرفت و این مجازات‌های سنگینی را با خود به همراه دارد، مثل اخراج از گروه یا متهم شدن. تکامل باعث شد خیلی از حس‌های ما پیشرفت کند و به‌خوبی تنظیم شود، از جمله این‌که چه مقدار بی‌کاری ما را به دردسر نخواهد انداخت و این‌که چگونه آن را در دیگران تشخیص بدهیم.

کم‌کاری اجتماعی فقط در عملکرد فیزیکی ما اتفاق نمی‌افتد. ما به لحاظ ذهنی هم کم‌کاری می‌کنیم. برای مثال، در جلسه‌ها، هر چه تیم بزرگ‌تر باشد، مشارکت فردی ضعیف‌تر می‌شود. اما به محض آن‌که شرکت‌کنندگان به یک تعداد مشخص برسند، عملکرد ما ثابت می‌شود. مهم نیست گروه شامل بیست نفر باشد یا صد نفر، اینرسی بیشینه حاصل شده.

یک سؤال باقی می‌ماند: چه کسی این ایده‌تحسین‌شده را مطرح کرده که تیم‌ها بسیار بیشتر از افراد موفق می‌شوند؟ شاید ژاپنی‌ها. سی سال پیش، آن‌ها بازارهای جهانی را از محصولات خود پر کردند. اقتصاددانان حوزه

تجارت به معجزه صنعتی آن‌ها دقیق‌تر نگاه کردند و دیدند کارخانه‌های ژاپن به شکل تیمی سازمان‌دهی شده‌اند. این مدل با موفقیتی نسبی کپی شد. آن طرحی را که در ژاپن خیلی خوب کار کرده نمی‌توان با امریکایی‌ها و اروپایی‌ها تکرار کرد. شاید چون کم‌کاری اجتماعی به‌ندرت در ژاپن اتفاق می‌افتد. در غرب، تیم‌ها فقط و فقط در صورتی بهتر عمل می‌کنند که کوچک‌تر و متشکل از افراد مختلف و متخصص باشند. چنین چیزی منطقی به‌نظر می‌رسد، چون در چنین گروه‌هایی عملکردهای فردی هر متخصص قابل‌ردیابی است.

کم‌کاری اجتماعی پیامدهای جالبی دارد. در گروه‌ها، ما نه‌تنها در مشارکت، بلکه حتی در حوزه جواب‌گویی هم تمایل به عقب‌نشینی داریم. هیچ‌کس نمی‌خواهد مسئولیت کارهای خلاف یا تصمیم‌های بد کل گروه را قبول کند. یک مثال چشمگیر محاکمه نازی‌ها در دادرسی‌های نورنبرگ است و یک مثال کمتر جنجالی آن، هیئت‌های مدیره یا تیم‌های مدیریتی هستند. ما پشت تصمیم‌های تیمی پنهان می‌شویم. عبارت فنی برای چنین چیزی انتشار مسئولیت است. به همین دلیل است که تیم‌ها به نسبت تک‌تک اعضا تمایل به پذیرش ریسک‌های بزرگ‌تری دارند. افراد گروه استدلال می‌کنند که اگر کارها بد پیش برود، آن‌ها تنها کسانی نیستند که سرزنش خواهند شد. این اثر «انتقال مخاطره‌آمیز» نام دارد و به طور خاص برای شرکت‌ها و استراتژیست‌های صندوق بازنشستگی خطرناک است، جایی که پای میلیاردها پول در میان است یا در وزارت دفاع، یعنی جایی که گروه‌ها

در مورد استفاده از سلاح‌های اتمی تصمیم می‌گیرند.

در نتیجه، مردم در گروه‌ها نسبت به وقتی که تنها هستند متفاوت رفتار می‌کنند (در غیر این صورت، اصلاً گروهی در کار نبود). با آشکار شدن عملکردهای فردی تا حد امکان، می‌توان نقاط ضعف گروه‌ها را خفیف کرد. زنده باد شایسته‌سالاری! زنده باد جامعه عملکردمحور!

۳۴. گیج شدن بایک برگ کاغذ

رشد تصاعدی

یک برگه کاغذ از وسط تا زده می شود. دوباره از وسط تا زده می شود و دوباره و دوباره این کار تکرار می شود. بعد از پنجاه بار تا زدن، چه قدر ضخیم می شود؟ قبل از این که به خواندن ادامه بدهی، حدس خودت را بنویس.

کار دوم. از بین این دو گزینه یکی را انتخاب کن: الف) در سی روز آینده، من هر روز به تو هزار دلار می دهم. ب) در سی روز آینده، من در روز اول یک سنت به تو می دهم. در روز دوم دو سنت، روز سوم چهار سنت، روز چهارم هشت سنت و همین طور تا آخر. بدون آن که زیاد به آن فکر کنی، پاسخ بده: الف یا ب؟

آماده ای؟ خب، اگر فرض کنیم ضخامت یک برگه کاغذ چاپ تقریباً ۰.۰۱ سانتی متر باشد، ضخامت آن بعد از پنجاه بار تا زدن کمی کمتر از ۹۶ میلیون کیلومتر خواهد شد. این عدد با فاصله بین زمین و خورشید برابری می کند. می توانی با یک ماشین حساب خیلی ساده از این حقیقت مطمئن شوی. در مورد سؤال دوم، گرچه گزینه الف وسوسه انگیزتر به نظر می رسد، به صرفه است گزینه ب را انتخاب کنی. انتخاب الف در سی روز سی هزار دلار نصیب خواهد کرد و با انتخاب ب بیش از پنجاه میلیون دلار به جیب خواهی زد.

ما رشد خطی را به صورت حسی درک می کنیم. باین حال، هیچ درکی از رشد تصاعدی (یا درصدی) نداریم. چرا

این گونه است؟ چون در گذشته به آن احتیاج نداشته‌ایم. اغلب تجربه‌های اجداد ما از نوع خطی بوده. هر کس که دو برابر وقت صرف جمع کردن دانه‌ها می‌کرد، درآمدش دو برابر بود. هر کس که به جای یک ماموت دوتا شکار می‌کرد، دو برابر وقت برای غذا خوردن داشت. در عصر حجر، مردم به‌ندرت به رشد تصاعدی برمی‌خوردند. امروز همه چیز متفاوت است.

«هر سال، تعداد حوادث رانندگی هفت درصد افزایش می‌یابد.» سیاستمداری این موضوع را هشدار می‌داد. روراست باشیم. ما به صورت حسی درک نمی‌کنیم که معنای چنین چیزی چیست. پس بیایید از یک حقه استفاده و زمان دو برابر شدن را محاسبه کنیم. با عدد جادویی هفتاد شروع کن و آن را بر نرخ رشد برحسب درصد تقسیم کن. در این مثال: 70 تقسیم بر $7 = 10$ سال. پس آن چه سیاستمدار می‌گوید این است «تعداد حوادث رانندگی هر ده سال دو برابر می‌شود.» بسیار نگران‌کننده است. (شاید بررسی چرا عدد هفتاد؟ این به یک مفهوم ریاضی به نام لگاریتم مربوط می‌شود.)

یک مثال دیگر «نرخ تورم پنج درصد است.» هر کس این را بشنود فکر می‌کند «خیلی بد نیست، به‌هرحال پنج درصد که رقم زیادی نیست؟» بیایید زمان دو برابر شدن را حساب کنیم 70 تقسیم بر $5 = 14$ سال. در چهارده سال، ارزش یک دلار نصف آن چه امروز هست خواهد بود؛ فاجعه‌ای برای هر سرمایه‌دار.

فرض کن خبرنگار هستی و مطلع شده‌ای تعداد سگ‌های شمارش شده در شهر هر سال ده درصد بیشتر می‌شود. برای مقالات چه عنوانی انتخاب می‌کنی؟ مطمئناً این نخواهد بود «تعداد سگ‌ها ده درصد زیاد شده.» کسی اهمیتی به این نمی‌دهد. به جای آن، این‌طور اعلام کن «انبوهی از سگ‌ها؛ هفت سال بعد سگ‌های خیابانی دو برابر می‌شوند!»

هیچ چیزی که رشد تصاعدی دارد تا ابد رشد نمی‌کند. بیشتر سیاستمداران، اقتصاددان‌ها و خبرنگاران این مسئله را فراموش می‌کنند. این رشد سرانجام به یک سرحد می‌رسد. چنین چیزی تضمین شده است. برای مثال، باکتری روده‌ای، اسچریچیا کولی^۶، هر بیست دقیقه تقسیم می‌شود. تنها در عرض چند روز، می‌تواند کل کره زمین را بپوشاند. اما چون بیشتر از حد موجود اکسیژن و قند مصرف می‌کند، رشد آن یک نقطه نهایی دارد.

ایرانیان باستان خیلی خوب می‌دانستند مردم در درک رشد درصدی مشکل دارند. یک داستان محلی کهن؛ روزگاری خدمتکار زرنگی به شاه یک تخته شطرنج هدیه داد. شاه که تحت تأثیر هدیه قرار گرفته بود گفت «بگو چه طور از تو سپاس‌گزاری کنم.» خدمتکار جواب داد «اعلی‌حضرت، من چیزی بیش از این نمی‌خواهم که این تخته را با دانه‌های برنج پر کنید. یک دانه برنج را روی مربع اول بگذارید و سپس در هر مربع بعدی دو برابر مربع پیش از آن برنج قرار بدهید.» شاه شگفت‌زده شده بود؛ «باعث افتخار است که تو، خدمتکار عزیز من، چنین

درخواست فروتنانه‌ای داری.»

اما خواسته او معادل چه مقدار برنج بود؟ پادشاه فکر می‌کرد حدود یک کیسه. نوکران او کار را شروع کردند؛ یک دانه در مربع اول، دو دانه در مربع دوم، چهار دانه در مربع سوم و همین‌طور تا آخر. شاه متوجه شد برای فراهم کردن این مقدار، کل برنج‌های روی زمین هم کفایت نمی‌کند.

وقتی پای نرخ رشد در میان است، به دریافت احساسی خود اعتماد نکن. بپذیر که درک درستی از آن نداری. آن‌چه واقعاً به تو کمک می‌کند یک ماشین حساب است و برای نرخ رشدهای پایین، عدد جادویی هفتاد.

۳۵. اشتیاق خود را مهار کن

نفرین برنده

تگزاس در دهه ۱۹۵۰ میلادی؛ یک تکه زمین به حراج گذاشته می‌شود. ده شرکت نفتی برای تصاحب آن رقابت می‌کنند. هر کدام برای آن ارزشی تخمینی در نظر گرفته‌اند. کمترین تخمین ده میلیون دلار و بیشترین آن صد میلیون دلار است. هر چه قیمت در مزایده بالاتر برود، شرکت‌های بیشتری مزایده را ترک می‌کنند. در نهایت، یک شرکت بیشترین پیشنهاد را ارایه می‌دهد و برنده می‌شود.

نفرین برنده اشاره می‌کند که برنده مزایده معمولاً بازنده آن خواهد بود. تحلیلگران صنعت می‌گویند شرکت‌هایی که مرتب از مزایده زمین‌های نفتی پیروز بیرون می‌آیند، همیشه بیش از حد پول می‌پردازند و سال‌ها بعد شکست می‌خورند. که قابل درک است. اگر تخمین‌ها بین ده تا صد میلیون دلار تغییر کند، قیمت واقعی به احتمال زیاد جایی بین این قیمت‌هاست. بالاترین پیشنهاد در یک حراجی معمولاً بیش از حد بالاست، مگر آن‌که این پیشنهاددهندگان اطلاعاتی حیاتی داشته باشند که بقیه از آن بی‌خبرند. در تگزاس چنین مسئله‌ای وجود نداشت. مدیران نفتی در حقیقت پیروزی پرهزینه‌ای را جشن می‌گرفتند.

امروزه، این پدیده بر همه ما اثر می‌گذارد. از ای‌بی و گروپان^{۶۱} گرفته تا گوگل آدوردز^{۶۲}، قیمت‌ها مداوم با مزایده

تعیین می‌شوند. جنگ پیشنهاد قیمت برای امواج تلفن همراه، شرکت‌های مخابراتی را تا مرز ورشکستگی پیش برده. فرودگاه‌ها فضاهای تبلیغاتی خود را به بالاترین پیشنهاد اجاره می‌دهند. اگر و المارت^{۶۲} برای معرفی یک شوینده جدید برنامه‌ریزی می‌کند و از پنج متقاضی نمایندگی یک قیمت ثابت می‌خواهد، این چیزی جز یک مزایده نیست؛ با خطر نفرین برنده.

مزایده‌ها در زندگی روزمره، به لطف اینترنت، حالا به کاسبان هم رسیده است. وقتی دیوارهای من نیاز به رنگ‌آمیزی جدید داشت، به جای این‌که دنبال ماهرترین نقاش بگردم آن را در اینترنت تبلیغ کردم. سی نقاش که برخی از آن‌ها بیش از ۴۸۰ کیلومتر با من فاصله داشتند برای این کار رقابت می‌کردند. بهترین پیشنهاد آن قدر کم بود که از روی دلسوزی نتوانستم قبولش کنم تا نقاش بیچاره را از نفرین برنده محروم کرده باشم.

قیمت پایه شرکت‌ها هم از نمونه‌های مزایده است. وقتی شرکت‌ها شرکت‌های دیگری را می‌خرند (ادغام‌ها و تملک‌های مفتضحانه)، نفرین برنده بیشتر به چشم می‌خورد. شگفت‌آور این‌که براساس مطالعه مکنزی^{۶۴} بیش از نیمی از تملک‌ها با نابودی ارزش همراه‌اند.

پس چرا ما قربانی نفرین برنده می‌شویم؟ اول، ارزش واقعی خیلی چیزها نامشخص است. به‌علاوه، هر چه طرف‌های درگیر علاقه‌مندتر باشند، احتمال دادن پیشنهاد از روی هیجان بالاتر می‌رود. دوم، ما می‌خواهیم رقبا را

شکست دهیم. دوستم که صاحب کارخانه آنتن‌های کوچک است درباره جنگ پیشنهاد قیمتی که اپل در طول توسعه آی فون راه انداخته بود می‌گفت همه می‌خواهند تأمین‌کننده رسمی اپل باشند، با علم به این که هر کس این قرارداد را امضا کند احتمالاً پولش را از دست خواهد داد.

پس برای صد دلار چه قدر حاضری هزینه کنی؟ فکر کن تو و یک حریف برای شرکت در این حراجی دعوت شده‌اید. قوانین؛ هر کس بالاترین پیشنهاد را بدهد، اسکناس صددلاری را می‌گیرد و مهم‌تر از همه، وقتی چنین اتفاقی بیفتد، هر دو نفر باید پیشنهاد آخر خود را پردازند. قیمت تا کجا بالا می‌رود؟ از نظر تو، پرداخت بیست، سی یا چهل دلار منطقی به نظر می‌رسد. برای رقیب تو هم همین‌طور است. حتی ۹۹ دلار هم برای اسکناس صددلاری پیشنهادی منطقی به نظر می‌رسد. حالا رقیب تو صد دلار پیشنهاد می‌دهد. اگر این بالاترین پیشنهاد باقی بماند، او بدون سود یا زیان کارش را تمام کرده (پرداخت صد دلار برای صد دلار)، درحالی که تو باید ۹۹ دلار پول بدهی. پس به پیشنهاد دادن ادامه می‌دهی. در پیشنهاد ۱۱۰ دلار، ضرر تضمین‌شده تو ده دلار است، اما حریفیت باید ۱۰۹ دلار پردازد (آخرین پیشنهاد او). پس او به بازی ادامه می‌دهد. چه زمانی از بازی دست می‌کشی؟ چه زمانی رقیبت تسلیم می‌شود؟ این را با دوستان امتحان کن.

در نتیجه، این عبارت حکیمانه راجع به حراجی را از وارن بافت بپذیر «به حراجی نرو.» اگر مجبوری در صنعتی کار

کمی که مزایده بخش جدایی ناپذیر آن است، یک قیمت بیشینه در نظر بگیر و بیست درصد از آن کم کن تا نفرین برنده را خنثا کنی. این عدد را روی یک تکه کاغذ بنویس و حتی یک سنت هم از آن بالاتر نرو.

کتاب (nbookcity.com)

۳۶. هیچ وقت از یک نویسنده نپرس رمانش شرح حال خودش است یا نه

خطای انتساب ذاتی

روزنامه را که باز می‌کنی، متوجه می‌شوی مدیرعاملی به خاطر نتایج بد مجبور به کناره‌گیری شده. در بخش ورزشی، می‌خوانی قهرمانی تیمت به لطف بازیکن الف یا مربی ب بوده. در کتب تاریخی، یاد می‌گیری موفقیت ارتش فرانسه در اوایل دهه ۱۸۰۰ میلادی تأییدی است بر استراتژی و رهبری فوق‌العاده ناپلئون. به نظر می‌رسد «هر داستان یک چهره دارد.» در واقع، این قانونی محکم در هر اتاق خبری است. روزنامه‌نگاران (و البته خوانندگان آنها) که همیشه در پی «زاویه دید مردم» هستند این اصل را یک قدم جلوتر هم می‌برند و قربانی انتساب ذاتی می‌شوند. این پدیده، تمایل غلو کردن در مورد تأثیرگذاری افراد و دست‌کم گرفتن عوامل خارجی و موقعیتی را توصیف می‌کند.

سال ۱۹۶۷، محققان دانشگاه دوک آزمایش زیر را انجام دادند: شرکت‌کنندگان، مطلبی را جمع‌به‌فیدل کاسترو می‌خواندند که او در آن یا بدنام شده بود یا ستایش. شرکت‌کنندگان مطلع شدند نویسنده متن نظراتش را دور از دیدگاه‌های سیاسی واقعی‌اش بیان کرده است. او فقط یک بحث منطقی را مطرح کرده. باین‌حال، بیشتر حاضران باور داشتند آن چه نویسنده گفته بازتابی است از نظر واقعی او. آن‌ها به شکل نادرستی محتوای نطق او را

به شخصیتش نسبت دادند و عوامل خارجی را – در این مورد خاص استادی که متن را هنرمندانه تهیه کرده – نادیده گرفتند.

خطای انتساب ذاتی به طور مشخص برای تراشیدن وقایع منفی و تبدیل آن‌ها به بسته‌های تروتمیز مفید است. به عنوان مثال، ما با بی توجهی در جنگ‌ها تقصیر را به گردن افراد می‌اندازیم؛ آدم‌کشی یوگسلاوها در سارایوو عامل محرک جنگ جهانی اول بود و هیتلر به‌تنهایی باعث جنگ جهانی دوم شد. خیلی‌ها این ساده‌انگاری‌ها را می‌پذیرند، با وجود این که جنگ‌ها وقایعی غیرقابل پیش‌بینی‌اند ممکن است هیچ‌گاه دلایل بی‌شمار مؤثر بر آن‌ها را به طور کامل درک نکنیم. چنین مسئله‌ای کمی شبیه بازارهای مالی و مسائل هواشناسی است. موافق نیستی؟

وقتی شرکت‌ها نتایج خوب یا بد خود را اعلام می‌کنند الگوی مشابهی را می‌بینیم. همه نگاه‌ها به سمت دفتر مدیریت تغییر جهت می‌دهد؛ حتی اگر حقیقت را بدانیم. موفقیت اقتصادی خیلی بیشتر به شرایط عمومی اقتصاد و جذابیت بازار بستگی دارد تا رهبری عالی. جالب است که شرکت‌هایی که در صنعت دچار مشکل‌اند مدیران خود را به‌تناوب عوض می‌کنند و چه قدر به‌ندرت در بخش‌های در حال ترقی چنین اتفاقی می‌افتد. آیا صنایع مشکل‌دار در فرایند استخدام خود کمتر دقت می‌کنند؟ این چنین تصمیم‌هایی از اتفاقی که بین مربیان فوتبال و باشگاه‌های‌شان می‌افتد، خیلی منطقی‌تر نیستند.

من معمولاً به کنسرت‌های موسیقی می‌روم. در شهر محل زندگی من، لوکرن، در مرکز سویس، تک‌نوازی‌های کلاسیک مرا احاطه کرده‌اند. در طول زمان تنفس می‌بینم گفت‌وگوها تقریباً همیشه حول رهبران ارکستر یا تک‌نوازها می‌چرخد. به جز در موارد برجسته جهانی، به ندرت در مورد آهنگ‌سازی بحثی درمی‌گیرد. چرا؟ معجزه اصلی موسیقی به هر حال آهنگ‌سازی است؛ خلق صداها، حالت‌ها و ریتم‌ها در جایی که قبلاً فقط یک تکه کاغذ خالی قرار داشت. تفاوت بین قطعات مختلف هزار برابر شگفت‌آورتر است از تفاوت اجراهای مختلف یک قطعه مشترک. اما ما این گونه فکر نمی‌کنیم. نت (برخلاف رهبران ارکستر و تک‌نوازها) بدون چهره است.

در دوره رمان‌نویسی‌ام، خطای انتساب ذاتی را به این صورت تجربه کردم: بعد از خواندن داستان‌هایم (که خودش یک مسئله مورد بحث است) اولین سؤال همیشه، واقعاً همیشه، این است «چه بخشی از رمان شرح حال خودت است؟» معمولاً می‌خواهم با عصبانیت پاسخ بدهم «راجع به من نیست. لعنتی. بحث راجع به کتاب است، متن آن، زبان آن، باورپذیر بودن داستان!» اما متأسفانه تربیت من به ندرت اجازه چنین طغیان‌هایی را می‌دهد.

نباید در مورد آن‌هایی که در خطای انتساب ذاتی مقصرند خیلی سخت‌گیرانه قضاوت کنیم. تمایل ما به بودن در کنار بقیه مردم از گذشته تکاملی مان ناشی می‌شود؛ تعلق به یک گروه برای نجات ضروری بود. تولیدمثل، دفاع و شکار حیوان‌های بزرگ غیرممکن بود که به دست افراد به صورت تکی محقق شود. تبعید شدن به معنای مرگ

بود و آن‌ها که خودشان زندگی تکی را انتخاب می‌کردند (که بی‌شک چند نفر از این نوع وجود داشته‌اند) زندگی بهتری نداشتند و از چرخه زندگی ناپدید شدند. به طور خلاصه، زندگی ما به زندگی بقیه بستگی دارد و حول آن می‌چرخد و به همین خاطر امروزه این قدر به همتایان خود وابسته‌ایم. نتیجه شیفنگی آن است که نود درصد وقت خود را صرف فکر کردن راجع به مردم می‌کنیم و فقط ده درصد دیگر را به بررسی سایر عوامل و زمینه‌ها اختصاص می‌دهیم.

در نتیجه، آن قدر که مجذوب صحنه تماشایی زندگی هستیم، مردم روی صحنه بی‌نقص و خودمختار نیستند. در عوض، آن‌ها از موقعیتی به موقعیت دیگر جست‌وخیز می‌کنند. اگر می‌خواهی بازی کنونی را درک کنی، واقعاً درک کنی، بازیگران را فراموش کن. با دقت به رقص اثرهایی توجه کن که بازیگران بازیچه آن هستند.

۳۷. چرا نباید به لک‌لک اعتقاد داشته باشی؟

علیت نادرست

برای ساکنان هبرایدز^{۶۵}، مجموعه جزیره‌ای در شمال اسکاتلند، شپش‌های سربخشی از زندگی بودند. اگر آن‌ها میزبان‌شان را ترک می‌کردند، آن فرد مریض می‌شد و تب می‌کرد. بنابراین، برای برطرف شدن تب، مردم بیمار عمداً شپش در سرشان می‌گذاشتند. دیوانگی آن‌ها حساب‌شده بود، به محض آن‌که شپش‌ها دوباره در سرشان ساکن می‌شدند، حال بیمار بهتر می‌شد.

در یکی از شهرها، مطالعه‌ای نشان می‌داد در هر آتش‌سوزی، هر چه آتش‌نشانان شدیدتر اعلام خطر کنند، آسیب آتش‌سوزی بیشتر خواهد بود. شهردار این شهر بلافاصله دستور داد استخدام در آتش‌نشانی را متوقف کنند و بودجه آن را کم کرد.

هر دو داستان از دو استاد فیزیک آلمانی، هانس - پیتر بک بورنهلث^{۶۶} و هانس - هرمان دوبن^{۶۷}، نقل شد. آن‌ها در کتاب‌شان (که متأسفانه نسخه انگلیسی ندارد) اشتباه گرفته شدن علت و معلول را توضیح می‌دهند. اگر شپش‌ها فرد بیمار را ترک می‌کنند، برای تبی است که آن فرد دارد و پای شپش‌ها صرفاً داغ شده. وقتی تب برطرف شود، آن‌ها برمی‌گردند. و این‌که هر چه آتش‌سوزی شدیدتر باشد، آتش‌نشانان شدیدتر اعلام خطر می‌کنند! و البته نه

برعکس آن.

ممکن است به این داستان‌ها پوزخند بزنیم، اما علیت نادرست هر روز ما را گمراه می‌کند. به این تیتز نگاه کن «انگیزش کارمندان منجر به سود بالاتر شرکت می‌شود» واقعاً این طور است؟ شاید افراد صرفاً انگیزه بیشتری دارند چون شرکت حال و روز خوبی دارد. یک تیتز دیگر ادعا می‌کند هر چه تعداد خانم‌ها در هیئت‌مدیره شرکت‌ها بیشتر باشد، سود شرکت بیشتر است. اما آیا واقعاً این گونه است؟ یا این که صرفاً شرکت‌هایی با سوددهی بیشتر تمایل به استخدام تعداد بیشتری خانم برای هیئت‌مدیره خود دارند؟ نویسندگان کتاب‌های تجاری یا مشاوران معمولاً براساس همین علیت نادرست (یا دست کم مبهم) عمل می‌کنند.

در دهه نود میلادی، هیچ کس مقدس‌تر از رییس بانک مرکزی امریکا، آلن گرینسپن، نبود. اظهارات مبهم او درباره سیاست‌های پولی دانشی ناشناخته بود که کشور را در مسیر امن شکوفایی نگه می‌داشت. سیاستمداران، خبرنگاران و رهبران تجاری از گرینسپن بت ساختند. امروز می‌دانیم این مفسران قربانی علیت نادرست شدند. همزیستی امریکا با چین، تولیدکننده کم‌هزینه جهانی و خریدار مشتاق بدهی‌های امریکا، نقشی به مراتب مهم‌تر بازی می‌کرد. به بیان دیگر، گرینسپن خیلی خوش شانس بود که اقتصاد در دوران او وضعیت خوبی داشت.

یک مثال دیگر: دانشمندان متوجه شدند حضور طولانی بیماران در بیمارستان بر آن‌ها اثر منفی دارد. شنیدن این

موضوع برای بیمه‌گذاران مثل شنیدن موسیقی، گوش‌نواز بود. آن‌ها البته از این‌که مدت حضور بیمار در بیمارستان کوتاه باشد، خوشحال می‌شوند. اما واضح است بیمارانی که بلافاصله مرخص می‌شوند سالم‌تر از کسانی‌اند که برای درمان در بیمارستان باقی می‌مانند. بعید است چنین چیزی باعث شود حضور طولانی در بیمارستان خطرناک باشد.

یا این عنوان را ببین «حقیقت؛ زنانی که هر روز از شامپوی الف استفاده می‌کنند موهای قوی‌تری دارند.» چنین مطلبی به لحاظ علمی قابل‌اثبات است، اما این ادعا چیزهای کمی به ما می‌گوید (کم‌اهمیت‌ترین آن‌ها بیان می‌کند این شامپو موهای تو را قوی‌تر می‌کند. خیلی ساده ممکن است حقیقت وارونه باشد؛ خانم‌هایی با موهای قوی به استفاده از شامپوی الف تمایل دارند) و شاید هم به خاطر این روی بطری شامپو نوشته شده «مخصوص موهای ضخیم».

تازگی خواندم اگر کتاب‌های زیادی در خانه دانش‌آموزان باشد، آن‌ها در مدرسه نمره‌های بهتری کسب می‌کنند. این مطالعه بی‌شک باعث دلگرمی کتاب‌فروش‌ها می‌شود، اما این یک مثال دیگر از علیت نادرست است. حقیقت ساده این است که والدین تحصیل‌کرده بیشتر از تحصیل‌نکرده‌ها تمایل دارند برای درس خواندن فرزندان‌شان ارزش قایل شوند. به‌علاوه، والدین تحصیل‌کرده معمولاً کتاب‌های بیشتری در خانه دارند. به‌طور خلاصه، یک

نسخه خاک خورده از کتاب جنگ و صلح به تنهایی نمی‌تواند بر نمره کسی تأثیر بگذارد. آن چه مهم است سطح تحصیلات والدین و همچنین ژن آن‌هاست.

بهترین مثال برای علیت نادرست رابطه مورد تصور بین نرخ تولد انسان و تعداد جفت‌های لک‌لک در آلمان بود. هر دو در حال کاهش بودند و اگر آن‌ها را روی یک نمودار نشان می‌دادی، دو خطی که رشد آن‌ها را بین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۷ نشان می‌داد تقریباً مشابه بود. چنین چیزی به این معناست که واقعاً لک‌لک‌ها باعث تولید بچه‌ها می‌شوند؟ مشخص است که نه، چون این یک همبستگی تصادفی خالص بود.

در نتیجه، همبستگی دلیلی بر علیت نیست. با دقت بیشتر به اتفاق‌های مرتبط نگاه کن. بعضی وقت‌ها آن چه علت معرفی می‌شود معلول از کار درمی‌آید و برعکس. گاهی هم اصلاً ارتباطی وجود ندارد (درست مثل داستان لک‌لک‌ها و بچه‌ها).

۳۸. هر کسی در اوج، زیبا به نظر می‌رسد

اثر هاله‌ای

سیسکو^{۶۸}، شرکتی واقع در سیلیکون ولی^{۶۹}، زمانی عزیزدردانه اقتصاد مدرن بود. خبرنگاران اقتصادی به شکل مبالغه‌آمیزی راجع به موفقیت‌هایش در هر زمینه حرف می‌زدند؛ فوق‌العاده در خدمت به مشتری، استراتژی بی‌نقص، استخدام‌های ماهرانه، دارای فرهنگ شرکتی یگانه و یک مدیر کارزماتیک. در ماه مارس ۲۰۰۰، این شرکت با ارزش‌ترین شرکت دنیا بود.

وقتی دو سال بعد ارزش سهام سیسکو هشتاد درصد سقوط کرد، خبرنگاران لحن خود را تغییر دادند. ناگهان از مزیت‌های رقابتی شرکت به عنوان کمبودهای مخرب یاد می‌شد؛ ضعیف در خدمت به مشتری، استراتژی گیج‌کننده، استخدام‌های بی‌دقت، فرهنگ شرکتی ضعیف و یک مدیر بی‌روح. همه این‌ها در حالی بود که نه استراتژی عوض شده بود، نه مدیر. چیزی که پس از درهم شکستن شرکت‌های دات کام تغییر کرده بود تقاضا برای محصول سیسکو بود و شرکت اصلاً تقصیری نداشت.

اثر هاله‌ای وقتی اتفاق می‌افتد که تنها یک جنبه ما را جذب کند و چگونگی نگاه ما به تصویر کلی را تحت‌تأثیر قرار بدهد. در مورد سیسکو، هاله واقعاً به روشنی می‌درخشید. خبرنگاران از قیمت سهام آن شگفت‌زده بودند و بدون

این که آن را دقیق‌تر بررسی کنند گمان می‌کردند اوضاع کسب و کارشان عالی است.

اثر هاله‌ای همیشه به همین روش عمل می‌کند؛ ما تمام جزئیات و حقایق در دسترس یا قابل توجه مثل شرایط مالی شرکت را در نظر می‌گیریم و از آن نتایجی می‌گیریم که چندان منطقی و مرتبط نیستند، مثل شایستگی مدیریت یا موجه بودن استراتژی شرکت. ما معمولاً موفقیت و برتری را به چیزهایی نسبت می‌دهیم که ارتباط کمی با آن دارند. مثل وقتی که از محصولات یک شرکت به خاطر سابقه‌ی خوبش طرف‌داری می‌کنیم. یک مثال دیگر از اثر هاله‌ای: ما باور داریم مدیرانی که در یک صنعت موفق‌اند در هر بخش دیگری هم کامیاب می‌شوند و، به علاوه، آن‌ها در زندگی خصوصی خود هم قهرمان‌اند.

ادوارد لی ثورندایک^۷، روان‌شناس، نزدیک به صد سال پیش، اثر هاله‌ای را کشف کرد. این طور که یک ویژگی منفرد (مثل زیبایی، موقعیت اجتماعی یا سن) برداشتی مثبت یا منفی ایجاد می‌کند که تمام چیزهای دیگر را تحت الشعاع قرار می‌دهد. زیبایی بهترین مثال مطالعه‌شده است. پژوهش‌های فراوانی نشان داده‌اند که ما به طور ناخودآگاه افراد خوش‌سیمای را دوست‌داشتنی، راستگو و باهوش در نظر می‌گیریم. افراد جذاب‌تر همچنین در زندگی حرفه‌ای خود راحت‌ترند. این اثر را در مدارس هم می‌توان پیدا کرد، جایی که معلم‌ها ناخودآگاه به دانش‌آموزانی که ظاهر بهتری دارند نمره‌های بیشتری می‌دهند.

اثر هاله‌ای برای تبلیغات هم ابزار مناسبی شده است. فقط به تعداد افراد مشهوری که در تبلیغات تلویزیونی، بیلبوردها و مجله‌ها به ما لبخند می‌زنند نگاه کنید. این که چه چیزی را جر فدرر^{۷۱}، تنیس‌باز حرفه‌ای، را کارشناس دستگاه قهوه‌ساز می‌کند جای بحث دارد، اما این چیزی از موفقیت کمپین تبلیغاتی کم نمی‌کند. ما آن قدر به دیدن افراد مشهوری که کالایی نامربوط را تبلیغ می‌کنند عادت کرده‌ایم که هیچ‌گاه به این فکر نمی‌کنیم حمایت آن‌ها چرا باید کمترین اهمیتی برای ما داشته باشد. اما این دقیقاً بخش حيله‌گرانه اثر هاله‌ای است: این اثر در سطح ناخودآگاه فعالیت می‌کند تنها چیزی که برای ورود نیاز دارد چهره‌ای جذاب، شیوه زندگی رؤیایی و در آخر، خودِ محصول است.

هنوز که بحث راجع به اثرات منفی است باید گفت اثر هاله‌ای می‌تواند در جایی که ملیت، جنسیت یا نژاد تبدیل به یک خصوصیت دربرگیرنده می‌شود، منجر به بی‌عدالتی‌ای بزرگ یا حتا رفتاری متحجرانه شود. لازم نیست یک نفر حتماً نژادپرست یا معتقد به تبعیض جنسیتی باشد تا قربانی بشود. اثر هاله‌ای دید ما را کور می‌کند. همان‌طور که دید خبرنگاران، معلمان و مصرف‌کنندگان را کور می‌کند.

گاهی اوقات این اثر، حداقل در کوتاه‌مدت، پیامدهای دلپذیری هم دارد. آیا تابه‌حال در دام عشق افتاده‌ای؟ اگر این‌طور است می‌دانی که یک انسان ممکن است تا چه حد بی‌عیب به نظر برسد. به نظر می‌رسد آقا یا خانم

بی‌نقص تو همه چیز تمام است؛ جذاب، باهوش، دوست‌داشتنی و گرم. حتا احتمالاً وقتی دوستانت به نقاط ضعف آشکار او اشاره می‌کنند، چیزی جز خصلت‌های دوست‌داشتنی‌اش نمی‌بینی.

اثر هاله‌ای جلو دیدن خصوصیت‌های واقعی را می‌گیرد. برای خنثا کردن این اثر، از ارزش ظاهری فراتر برو. از برجسته‌ترین ویژگی‌ها فاکتور بگیر. ارکسترها در کلاس جهانی با وادار کردن نامزدها به نواختن در پشت صحنه به ویژگی‌های حقیقی می‌رسند تا جنسیت، نژاد، سن و ظاهر در تصمیم‌گیری آن‌ها نقش ایفا نکند. صمیمانه به خبرنگاران اقتصادی توصیه می‌کنم شرکت‌ها را با چیزی به جز ارقام در دسترس، مربوط به دوره‌های سه‌ماهه قضاوت کنند (بازار سهام همین حالا هم آن را در اختیار می‌گذارد). عمیق‌تر بررسی کن. وقت خود را صرف تحقیق جدی کن. آن‌چه در نهایت ظاهر می‌شود همیشه زیبا نیست، اما تقریباً همیشه آموزنده است.

۳۹. تبریک! برنده رولت روسی ۷۲ شدی

مسیرهای جایگزین

با یک اولیگارش^{۷۲} روسی در جنگلی خارج از شهر قرار ملاقات می‌گذاری و او همراه یک چمدان و یک اسلحه بلافاصله بعد از تو می‌رسد. چمدان را روی کاپوت ماشینش می‌گذارد و آن را طوری باز می‌کند که ببینی پُر از بسته‌های پول است، در مجموع ده میلیون دلار. می‌پرسد «دوست داری رولت روسی بازی کنی؟ ماشه را فشار بده و تمام این پول‌ها مال توست.» تپانچه فقط یک گلوله دارد. جای باقی فشنگ‌ها خالی است. انتخاب‌هایت را بررسی می‌کنی. ده میلیون دلار می‌تواند زندگیت را تغییر بدهد. دیگر مجبور نیستی کار کنی. می‌توانی به جای تمبر، ماشین اسپورت جمع کنی!

چالش را قبول می‌کنی. تپانچه را روی شقیقه‌ات می‌گذاری و ماشه را فشار می‌دهی. صدای تَلَق ضعیفی می‌شنوی و احساس می‌کنی تمام بدنت پُر از آدرنالین شده. هیچ اتفاقی رخ نمی‌دهد. جای گلوله خالی بود! نجات پیدا کرده‌ای. پول را برمی‌داری، به زیباترین جایی که می‌شناسی می‌روی و با ساختن یک ویلای لوکس حال افراد بومی آن جا را می‌گیری.

یکی از همسایگان، که حالا منزلش نزدیک ویلای توست، و کیلی برجسته است. دوازده ساعت در روز و سیصد روز

در سال کار می‌کند. دستمزدش بالاست، ولی نامتعارف نیست، ساعتی پانصد دلار. هر سال، جدا از خرج زندگی، می‌تواند نیم‌میلیون دلار، بدون مالیات، کنار بگذارد. گاه‌وبی‌گاه جلو ورودی ویلایت برایش دست تکان می‌دهی و توی دلت می‌خندی. اما باید بیست سال کار کند تا به تو برسد.

فرض کن پس از بیست سال، همسایه سخت‌کوش ده میلیون دلار پس‌انداز کرده باشد. یک روز خبرنگاری مطلبی راجع به ثروتمندترین ساکنان منطقه می‌نویسد و عکس‌هایی از ساختمان‌های فوق‌العاده و همسران دوم و زیبای تو و همسایهات برمی‌دارد. او در مورد طراحی داخلی و چشم‌انداز زیبا مطالبی می‌نویسد. اما تفاوت اصلی بین شما دو نفر پنهان می‌ماند؛ ریسکی که پشت هر یک از ده میلیون دلار مخفی شده. به این منظور، او باید مسیرهای جایگزین را تشخیص بدهد.

اما فقط خبرنگاران در این مهارت تنبل نیستند؛ همه ما این گونه‌ایم.

مسیرهای جایگزین تمامی نتایج هستند که به دست نیامده‌اند. در بازی رولت روسی، چهار مسیر جایگزین همین نتیجه را می‌داد (بردن ده میلیون دلار) ولی پنجمین مسیر، مرگ تو بود. چه تفاوت شگرفی. در مورد آن وکیل، مسیرهای ممکن کاملاً به هم نزدیک‌اند. در یک دهکده، شاید می‌توانست ساعتی فقط دویست دلار دستمزد بگیرد. یا با کار در بانک مطرح سرمایه‌گذاری در مرکز نیویورک ساعتی ششصد دلار. اما، برخلاف تو، او

روی مسیرهای جایگزینی که ممکن بود ثروت یا زندگی‌اش را به باد بدهند ریسک نکرد.

مسیرهای جایگزین قابل‌رؤیت نیستند. به همین دلیل، خیلی کم در موردشان فکر می‌کنیم. آن‌هایی که برای میلیونر شدن به اوراق قرضه، حق خرید و فروش و قرارداد معاوضه اعتباری فکر می‌کنند هرگز نباید فراموش کنند با بسیاری از مسیرها سروکار دارند که یک‌راست به ناپودی منجر می‌شوند. برای یک ذهن منطقی، ده میلیون دلاری که از طریق ریسکی عظیم به دست می‌آید کم‌ارزش‌تر از همان مقدار پولی است که طی سال‌ها با خرحمالی حاصل می‌شود (اگرچه حساب‌داران ممکن است مخالف باشند).

اخیراً با دوست امریکایی‌ام برای شام بیرون رفته بودم. او پیشنهاد داد سکه بیندازیم تا معلوم شود چه کسی صورت حساب را پرداخت کند، و باخت. شرایط برایم رضایت‌بخش نبود، چون او در سوئیس مهمانم بود. قول دادم «دفعه بعد حتماً من پرداخت می‌کنم، چه این‌جا باشیم چه نیویورک.» لحظه‌ای فکر کرد و گفت «با در نظر گرفتن مسیرهای جایگزین، در واقع همین الان نصف پول این شام را داده‌ای.»

در نتیجه، ریسک به طور کامل قابل‌رؤیت نیست. بنابراین، همواره مسیرهای جایگزین را در نظر بگیر. از نظر یک ذهن منطقی، موفقیتی که با معامله‌های ریسک‌پذیر به دست بیاید نسبت به موفقیتی که با شیوه‌ای ملال‌آور حاصل شود ارزش کمتری دارد (مثل کار شاق وکیل، دندان‌پزشک، مربی اسکی، خلبان، آرایشگر یا مشاور). از

بیرون نگاه کردن به مسیرهای جایگزین کاری دشوار است. نگاه کردن به آن از داخل هم کاری تقریباً ناممکن است. مهم نیست معاملات چه قدر ریسکی باشد، مغز تو تمام تلاشش را می‌کند تا متقاعدت کند که موفقیت تضمینی است و غیر از مسیری که در آن هستی هر فکری درباره سایر مسیرها را از تو پنهان می‌کند.

www.nbookcity.com

۴۰. پیشگویان قلبی

توهم پیش بینی

«فیس بوک ظرف سه سال به سایت شماره یک در زمینه سرگرمی تبدیل می شود.»

«تغییر رژیم در کره شمالی طی دو سال آینده.»

«احتمال سقوط یورو.»

«پروازهای فضایی کم هزینه تا سال ۲۰۲۵.»

«نبود نفت خام ظرف پانزده سال آینده.»

هر روز، کارشناسان با پیش بینی های شان ما را بمباران می کنند. اما آن ها چه قدر قابل اعتمادند؟ تا چند سال قبل، کسی به خودش زحمت نمی داد این پیش بینی ها را بررسی کند تا این که فیلیپ تتلاک^{۷۴} دست به کار شد. او در یک دوره ده ساله ۲۸۳۶۱ پیش بینی را از ۲۸۴ نفر، که خود را متخصص می دانستند، ارزیابی کرد. نتیجه: متخصصان، به لحاظ دقت، فقط اندکی بهتر از کسی که به صورت تصادفی پیش بینی می کند عمل کرده بودند و از بین آن ها، بدترین پیش بینی مربوط به نابودی و فروپاشی بود. برخی از این پیشگویان فروپاشی کانادا، نیجریه، چین، هند، اندونزی، افریقای جنوبی، بلژیک و اتحادیه اروپا را پیش بینی کرده بودند، در حالی که هیچ یک از این

کشورها متلاشی نشده‌اند.

جان کنت گالبریث^{۷۵}، اقتصاددان دانشگاه هاروارد، نوشته است «دو نوع کارشناس پیش‌بینی داریم؛ آن‌هایی که نمی‌دانند و آن‌هایی که نمی‌دانند که نمی‌دانند.» این اظهارنظر، او را به چهره‌منفور در صنف خود تبدیل کرد. پیتر لینچ^{۷۶}، که مدیر سرمایه‌گذاری است، به شکل طعنه‌آمیزتری جمع‌بندی می‌کند «امریکا شصت هزار اقتصاددان دارد. خیلی از آن‌ها تمام‌وقت استخدام شده‌اند تا رکودهای اقتصادی و نرخ‌های سود را پیش‌بینی کنند و اگر می‌توانستند دوبار پشت هم این کار را با موفقیت انجام بدهند، تا حالا همه‌شان میلیونر شده بودند... تا جایی که من می‌دانم، اکثرشان کماکان مشغول به کارند و حقوق خوبی دریافت می‌کنند که البته این باید چیزهایی را به ما ثابت کند.» این مربوط به ده سال قبل است. امروز امریکا می‌تواند سه برابر آن زمان اقتصاددانان را استخدام کند، بدون تأثیر یا با حداقل تأثیر بر کیفیت پیش‌بینی‌های‌شان.

مشکل این‌جاست که کارشناسان از آزادی عملی که عواقب کمی برای‌شان به همراه دارد، لذت می‌برند. اگر شانس بیاورند، از هیاهوی تبلیغاتی، پیشنهادهای مشاوره‌ای و قراردادهای انتشاراتی لذت می‌برند. اگر هم کاملاً اشتباه پیش‌بینی کرده باشند، با هیچ جریمه‌ای مواجه نمی‌شوند، چه به لحاظ مالی و چه به لحاظ از دست رفتن وجهه. سناریو برد - برد عملاً آن‌ها را تحریک می‌کند تا جایی که می‌توانند مدام پیش‌بینی کنند. در واقع هر چه

بیشتر پیش بینی کنند، تصادفاً تعداد بیشتری از پیش بینی های شان درست از آب درمی آید. در حالت ایده آل، آن ها باید مبلغی معادل مثلاً هزار دلار به ازای هر پیش بینی به صندوقی به نام صندوق پیش بینی پردازند. اگر پیش بینی کارشناس درست باشد، پولش را با سود پس می گیرد. اگر هم پیش بینی اش غلط باشد، پولش به مؤسسه خیریه می رسد.

خب، چه چیزی قابل پیش بینی است و چه چیزی پیش بینی نشدنی؟ بعضی چیزها واقعاً ساده اند. برای مثال، من تخمینی دارم از این که در طول سال چند کیلو به وزنم اضافه می شود، اما هر چه سیستم پیچیده تر و بازه زمانی وسیع تر باشد، چشم انداز آینده مبهم تر خواهد شد. تقریباً نمی توان میزان افزایش دمای زمین، قیمت نفت یا نرخ ارز را پیش بینی کرد. اختراعات هم اصلاً قابل پیش بینی نیستند، چون اگر می دانستیم چه تکنولوژی ای در آینده قرار است اختراع کنیم، تا الان اختراع کرده بودیم.

بنابراین، وقتی با یک پیش بینی مواجه می شوید، نگاهتان انتقادی باشد. هر وقت به پیش بینی یک نفر گوش می دهم، عمداً لبخند می زنم، مهم هم نیست چه قدر این کار ناراحت کننده باشد. سپس از خودم دو سؤال می کنم؛ اول، کارشناس چه انگیزه ای داشته؟ اگر حقوق بگیر باشد، ممکن است شغلش را در صورت اشتباه بودن پیش بینی اش از دست بدهد؟ یا این که کسی است که خود را استاد می داند و با کتاب ها و سخنرانی هایش

امرارمعاش می‌کند؟ نوع دوم پیش‌بینی‌کننده به توجه رسانه‌ها اتکا دارد و بنابراین به شکلی قابل‌پیش‌بینی پیش‌گویی‌هایش هیجان‌انگیزند. دوم، نرخ موفقیتش چه میزان است؟ در طول پنج سال قبل چندبار پیش‌بینی کرده؟ از بین آن‌ها، چندتا درست بوده‌اند و چندتا غلط؟ این اطلاعات مهم‌اند، اما اغلب گزارش نمی‌شوند. به رسانه‌ها التماس می‌کنم: لطفاً دیگر بدون اعلام پیشینه کارشناس هیچ پیش‌بینی‌ای را منتشر نکنید.

در نهایت – چون کاملاً مناسب این بحث است – نقل‌قولی از تونی بلر، نخست‌وزیر سابق بریتانیا، می‌آورم «من پیش‌بینی نمی‌کنم. هرگز نکرده‌ام و هرگز هم نخواهم کرد.»

۴۱. فریب موارد خاص

خطای همزمانی

کریس سی و پنج ساله است. او در رشته فلسفه اجتماعی تحصیل کرده و از زمانی که نوجوان بوده به کشورهای در حال توسعه علاقه داشته. بعد از فارغ التحصیلی، دو سال برای صلیب سرخ در افریقای غربی کار کرد و سپس سه سال هم در مقر آن در ژنو بود و در آن سازمان تا ریاست بخش کمک به افریقا ارتقا پیدا کرد. او سپس مدرک ام بی ای خود را گرفت و پایان نامه اش را در مورد مسئولیت اجتماعی جمعی نوشت. کدام یک محتمل تر است؟ الف) کریس در بانک بزرگی کار می کند یا ب) کریس در بانک بزرگی کار می کند و آن جا ریاست سازمان جهان سوم برعهده اوست. الف یا ب؟

بیشتر مردم ب را انتخاب می کنند. متأسفانه این جواب غلط است. طبق گزینه ب، نه تنها کریس در یک بانک بزرگ کار می کند، بلکه شرایط اضافی نیز در آن اعمال شده است. کارمندی که به طور مشخص در سازمان جهان سوم یک بانک کار می کند زیرمجموعه کوچکی از کارمندان بانک را تشکیل می دهند. پس گزینه الف محتمل تر است. وقتی یک زیرمجموعه این چنینی بزرگ تر از کل مجموعه جلوه می کند، خطای همزمانی اتفاق می افتد. در حالی که براساس تعریف، چنین چیزی درست نیست. دانیل کانمن^{۷۷} و آموس تورسکی، برندگان جایزه

نوبل، مفصل به مطالعه این پدیده پرداخته‌اند.

ما خیلی ساده در دام خطای همزمانی می‌افتیم، چون کششی ذاتی به سمت داستان‌های «باورکردنی» و «محتمل» داریم. هر چه کریس، کارمند گروه‌های کمک به افریقا، باورپذیرتر، مؤثرتر یا روشن‌تر تصویر شود، خطر استدلال غلط بیشتر می‌شود. اگر مسئله را به شکلی متفاوت بیان می‌کردم، جزئیات اضافی را بیش‌ازحد ویژه در نظر می‌گرفتی. برای مثال، کریس سی و پنج‌ساله است. کدامیک محتمل‌تر است؟ الف) کریس در بانک کار می‌کند یا ب) کریس در بانکی در نیویورک کار می‌کند و دفتر او در طبقه بیست و چهارم و مشرف به پارک مرکزی است.

یک مثال دیگر: کدامیک محتمل‌تر است؟ الف) فرودگاه سیاتل تعطیل شده. پروازها لغو شده‌اند. ب) فرودگاه سیاتل به خاطر بدی آب‌وهوا تعطیل شده. پروازها لغو شده‌اند. الف یا ب؟ این بار درست جواب می‌دهی. گزینه الف محتمل‌تر است، چون در گزینه ب به طور ضمنی شرط اضافه بدی آب و هوا اعمال شده است درحالی‌که تهدید به بمب‌گذاری، حادثه یا اعتصاب می‌توانست علت بسته شدن فرودگاه باشد. با این حال، وقتی با یک داستان «محتمل» مواجه‌ایم، چنین ملاحظاتی را در نظر نمی‌گیریم. حالا که قضیه را می‌دانی، آن را با دوستان امتحان کن. خواهی دید بیشترشان گزینه ب را انتخاب می‌کنند.

حتا کارشناسان هم از خطای همزمانی در امان نیستند. در سال ۱۹۸۲، در یک کنفرانس بین‌المللی برای تحقیقات آینده، کارشناسانی از فضای آکادمیک به دو گروه تقسیم شدند. دانیل کانمن به گروه الف این پیش‌بینی را برای سال ۱۹۸۳ ارایه کرد «مصرف نفت سی درصد کاهش پیدا می‌کند.» گروه ب هم این جمله را شنید «افزایش چشمگیر قیمت نفت باعث کاهش سی درصدی مصرف آن خواهد شد.» هر دو گروه باید می‌گفتند سناریوها از نظر آن‌ها چه قدر محتمل‌اند. نتایج مشخص بود. گروه ب نسبت به گروه الف در مورد پیش‌بینی مربوط به خود احساس قوی‌تری داشت.

کانمن بر این باور است که دو شیوه فکر کردن وجود دارد. نوع اول ذاتی، خودکار و مستقیم است. دومی آگاهانه، عقلانی، آرام، پُرزحمت و منطقی است. متأسفانه تفکر ذاتی خیلی قبل‌تر از تفکر آگاهانه نتیجه‌گیری می‌کند. برای مثال، من چنین چیزی را بعد از حملات یازدهم سپتامبر به مرکز تجارت جهانی تجربه کردم. می‌خواستم خودم را بیمه سفر کنم و به شرکتی برخوردیم که «بیمه پوشش تروریسم» را هم ارایه می‌داد. گرچه سایر طرح‌ها هم در مقابل تمام حوادث ممکن (از جمله تروریسم) از من محافظت می‌کردند، ناخودآگاه این پیشنهاد را پذیرفتم. نکته اصلی چنین کار بی‌هوده‌ای این بود که من حاضر بودم برای این بند فریبنده و درعین حال زاید پول بیشتری هم بدهم.

در نتیجه، نیم‌کرهٔ چپ و راست مغز را فراموش کن. تفاوت بین تفکر ذاتی و تفکر آگاهانه به مراتب قابل‌ملاحظه‌تر است. در مورد تصمیم‌های مهم یادت باشد که در سطح ذاتی، ما در برخورد با داستان‌های محتمل نقطه‌ضعف داریم. بنابراین، مراقب جزئیات راحت و پایان‌های خوش باش. یادت باشد: اگر یک شرط اضافی اعمال شد، بدون اهمیت به این که چه قدر محتمل به نظر می‌رسد، احتمال آن اتفاق کمتر می‌شود نه بیشتر.

۴۲. مهم نیست چه می‌گویی، مهم این است که چگونه می‌گویی

واژه‌بندی

این دو جمله را در نظر بگیر:

«هی، سطل آشغال پُر شده.»

«عزیزم، اگه بتونی سطل آشغال رو خالی کنی عالی می‌شه.»

musique la quifait ton le C'est ^{۷۸}؛ مهم نیست چه می‌گویی، مهم این است که چگونه می‌گویی. اگر یک پیام به روش متفاوت فرستاده شود، به روش‌های متفاوت هم دریافت می‌شود. در اصطلاح روان‌شناسی، این تکنیک واژه‌بندی ^{۷۹} نام دارد.

ما به شرایط مشابه، بسته به چگونگی ارائه آن‌ها، به شکل متفاوتی عکس‌العمل نشان می‌دهیم. دانیل کانمن و آموس تورسکی در دهه ۱۹۸۰ میلادی مطالعه‌ای انجام دادند که در آن برای استراتژی مربوط به کنترل اپیدمی دو گزینه ارائه می‌کردند. آن‌ها به شرکت‌کنندگان گفتند زندگی ششصد نفر در خطر است. «گزینه الف جان دویست نفر را نجات می‌دهد.» «گزینه ب شانس ۳۳ درصدی برای نجات یافتن تمام ششصد نفر و شانس ۶۶ درصدی برای نجات هیچ‌کس را ارائه می‌کند.» گرچه گزینه‌های الف و ب قابل‌مقایسه‌اند (امید ریاضی هر دو نجات

دویست نفر است)، اکثریت شرکت‌کنندگان گزینه الف را انتخاب کردند که این ضرب‌المثل را به ذهن می‌آورد: سیلی نقد از حلوای نسیمه بهتر است. وقتی ظاهر همان گزینه‌ها را تغییر دادند، مسئله واقعاً جالب شد. «گزینه الف چهارصد نفر را می‌کشد.» «گزینه ب ۳۳ درصد شانس نمردن هیچ‌کس و ۶۶ درصد شانس مردن همه ششصد نفر را ارایه می‌کند.» این بار فقط بخش کوچکی از پاسخ‌دهندگان گزینه الف و اکثریت گزینه ب را انتخاب کردند. محققان شاهد یک چرخش کامل از سوی تقریباً تمام شرکت‌کنندگان بودند. بسته به جمله‌بندی (نجات یا مرگ)، پاسخ‌دهندگان تصمیم‌های کاملاً متفاوتی گرفتند.

یک مثال دیگر: محققان دو نوع گوشت در اختیار مردم گذاشتند «۹۹ درصد بدون چربی» و «یک درصد چربی» و از آن‌ها پرسیدند کدام‌یک سالم‌تر است. می‌توانی حدس بزنی کدام‌یک را انتخاب کردند؟ درست حدس زدی! پاسخ‌دهندگان گوشت نوع اول را سالم‌تر دانستند، هر چند گوشت‌ها مشابه بودند. بار بعد، انتخاب بین «۹۸ درصد بدون چربی» و «یک درصد چربی» بود. دوباره بیشتر شرکت‌کنندگان، با وجود مقدار چربی بیشتر، گزینه اول را انتخاب کردند.

تفسیر کردن، نوع پُرطرف‌داری از واژه‌بندی است. تحت قوانین آن، آشفتگی در قیمت سهام «در حال اصلاح شدن» نامیده می‌شود. قیمت بیش از حد یک ملک «سرقفلی» نامیده می‌شود. در هر دوره مدیریتی، یک مشکل

به شکل معجزه آسایی به یک «فرصت» یا «چالش» تبدیل می‌شود. کسی که اخراج شده «مشغول ارزیابی شغلش است». سرباز کشته‌شده، بدون توجه به آن که بدشانسی یا حماقت چه قدر در مرگش اثر داشته، به «قهرمان جنگی» تبدیل می‌شود. نسل‌کشی «پاک‌سازی نژادی» ترجمه می‌شود. فرود اضطراری موفق، برای مثال روی رودخانه هادسون، به عنوان «موفقیت در حوزه پرواز» جشن گرفته می‌شود. (آیا نباید یک فرود استاندارد روی باند پیروزی بزرگی تلقی شود؟)

تابه حال به بروشور محصولات مالی، مثلاً ETF ها (وجوه مبادله‌شده در بازار سهام)، با دقت نگاه کرده‌ای؟ عموماً بروشور عملکرد محصول را در چند سال اخیر توضیح می‌دهد و فقط تا جایی عقب می‌رود که بهترین منحنی صعودی ممکن پدیدار شود. این هم یک جور واژه‌بندی است. یک مثال دیگر: یک قطعه نان را در نظر بگیر. بسته به این که چه طور قاب گرفته شده باشد، به شکل بدن نمادین یا واقعی حضرت مسیح می‌تواند در مسائل دینی انشعاب ایجاد کند. همان طور که در قرن شانزدهم چنین اتفاقی با جنبش پروتستان‌ها رخ داد.

از واژه‌بندی در دادوستد هم به‌وفور استفاده می‌شود. ماشین‌های دست‌دوم را در نظر بگیر. تو را متقاعد می‌کنند که تنها بر چند عامل متمرکز شوی. حالا این پیام می‌تواند از طریق فروشنده، تابلویی با ویژگی‌های به‌خصوص یا معیارهای خودت به تو منتقل شود. برای مثال، اگر ماشین مسافت کمی را پیموده باشد و تایرهایش خوب باشد،

تو همین را هدف قرار می‌دهی و از وضعیت موتور، ترمزها یا داخل ماشین غافل می‌شوی. بنابراین، مسافت پیموده‌شده و تایرها به نقاط اصلی فروش و معیار تصمیم ما برای خرید تبدیل می‌شوند. اما این اشتباه سهوی طبیعی است، چون خیلی سخت است تمام نکات مثبت و منفی را در نظر بگیری. جالب این‌که اگر برای بازار گرمی سایر ویژگی‌های مرتبط با ماشین در نظر گرفته می‌شدند، احتمالاً تصمیم ما کاملاً متفاوت می‌بود.

نویسندگان هم در واژه‌بندی ماهرند. رمانی جنایی اگر از همان صفحه اول همان‌طور که جنایت اتفاق می‌افتد قاتل را با صحنه چاقوکشی به خواننده معرفی کند خسته‌کننده از آب درمی‌آید. ما سرانجام انگیزه‌ها و اسلحه‌های قاتل را کشف می‌کنیم، اما واژه‌بندی رمان‌نویس شور و تعلیق را به داستان تزریق می‌کند.

در نتیجه، بدان هر آن‌چه بیان می‌کنی تا حدودی واژه‌بندی دارد چه حقیقتی که از یک دوست موردا اعتماد شنیدی، چه مطلبی که در روزنامه معتبری خواندی، تحت‌تأثیر واژه‌بندی است. حتی همین فصل از کتاب.

۴۳. چرا تماشا کردن و صبر کردن شکنجه است؟

خطای عمل

در فوتبال، هنگام زدن ضربه پنالتی، توپ در کمتر از ۰.۳ ثانیه از بازیکنی که آن را شوت می کند به دروازه می رسد. دروازه بان به اندازه کافی زمان ندارد تا مسیر توپ را ببیند. او باید قبل از ضربه تصمیم بگیرد. بازیکنان فوتبال در یک سوم موارد ضربه را به وسط دروازه، یک سوم مواقع به سمت چپ و در یک سوم موارد به سمت راست می زنند. مطمئناً دروازه بان ها این را فهمیده اند، اما آن ها چه می کنند؟ آن ها به یکی از دو سمت چپ یا راست جهش می کنند. گرچه تقریباً یک سوم ضربه ها به وسط دروازه زده می شوند، دروازه بان ها به ندرت در وسط دروازه باقی می مانند. چرا واقعاً آن ها گرفتن این پنالتی ها را به خطر می اندازند؟ جواب ساده است؛ ظاهر سازی. رفتن به سمت اشتباه تحسین برانگیزتر و کمتر شرم آور به نظر می رسد تا این که در یک نقطه بایستی و تماشا کنی چه طور توپ از مقابل تو عبور می کند. این پدیده خطای عمل نام دارد؛ فعال به نظر بیا، حتی اگر به چیزی نرسی.

این پژوهش به همت محققى به نام میثائیل بار - الی^{۱۸} انجام شد که صدها ضربه پنالتی را ارزیابی کرد. اما فقط دروازه بان ها نیستند که قربانی خطای عمل می شوند. تصور کن چند جوان از یک کلوپ شبانه خارج می شوند و شروع می کنند به جدل، فریاد زدن بر سر همدیگر و حرکات دیوانهوار. شرایط در آستانه یک کتک کاری تمام عیار

است. مأموران پلیس منطقه، که بعضی از آن‌ها جوان و برخی باتجربه‌ترند، توقف می‌کنند و صحنه را از دور تماشا می‌کنند و فقط وقتی اولین برخورد انجام شد، دخالت می‌کنند. اگر مأموران باتجربه حضور نداشته باشند، این شرایط پایان متفاوتی خواهد داشت؛ مأموران جوان و پُرشور در برابر خطای عمل تسلیم می‌شوند و بلافاصله اقدام می‌کنند. پژوهشی نشان داده دخالت‌های دیر هنگام به لطف حضور مأموران باتجربه‌تر صدمات کمتری در پی دارد.

وقتی موقعیتی جدید یا نامشخص است، خطای عمل برجسته‌تر می‌شود. خیلی از سرمایه‌گذاران در شروع مثل همان پلیس‌های جوان و تازه‌کار در بیرون باشگاه شبانه عمل می‌کنند. آن‌ها ناتوانی‌شان برای قضاوت در مورد بازار سهام را با حرکات بیش‌فعاله جبران می‌کنند. البته چنین کاری هدر دادن وقت است. همان‌طور که چارلی مانگر رویکرد خودش را برای سرمایه‌گذاری این‌طور خلاصه کرد «ما چه چیزی داریم؟ انضباطی برای جلوگیری از آن که وقتی نمی‌توانیم بی‌کار بایستیم، مرتکب هر غلطی نشویم.»

خطای عمل حتی در تحصیل‌کرده‌ترین جوامع هم وجود دارد. اگر بیماری یک مریض با اطمینان کامل تشخیص داده نشود و دکترها مجبور باشند بین مداخله کردن (تجویز یک درمان) یا منتظر ماندن یکی را انتخاب کنند، تمایل دارند مداخله کنند. چنین تصمیم‌هایی هیچ ارتباطی با سودجویی ندارد، بلکه به تمایل انسان بستگی دارد

که می‌خواهد در شرایط عدم قطعیت هر کاری بکند جز نشستن و صبر کردن.

پس چه چیز منجر به این تمایل می‌شود؟ در محیط‌های گذشته، زمانی که ما با شکار کردن امرار معاش می‌کردیم (و مناسب ما هم بود)، عمل به عکس‌العمل می‌چربید. عکس‌العمل‌های خیلی سریع برای نجات ضروری بودند؛ سبک‌سنگین کردن می‌توانست مرگ‌بار باشد. وقتی اجداد ما در جنگل سایه‌ای تیره می‌دیدند – چیزی که شبیه ببر با دندان خنجری بود – در مورد این که این سایه ممکن است چه باشد لحظه‌ای هم درنگ نمی‌کردند. آن‌ها محل را ترک می‌کردند، آن هم خیلی سریع. ما نوادگان این واکنشگران سریع هستیم. در آن زمان‌ها، بهتر بود در آن شرایط فرار کنی. اما امروز دنیای ما متفاوت است و به عکس‌العمل پاداش می‌دهد، هر چند غرایز ممکن است خواست دیگری داشته باشند.

حالا به تفکر بهای بیشتری می‌دهیم، اما بی‌حرکتی کامل همچنان گناه بزرگی باقی مانده است. اگر با صبر کردن به نفع شرکت، حکومت یا حتا انسانیت تصمیم کاملاً درستی بگیری، هیچ افتخار، مدال یا مجسمه‌ای با نام تو روی آن نصیبت نخواهد شد. از سوی دیگر، اگر از خودت قاطعیت و قضاوت سریع نشان بدهی و شرایط بهتر بشود (حتا به صورت اتفاقی)، کاملاً محتمل است که رییس تو یا حتا شهردار دستت را بفشارد. جامعه در مقیاس بزرگ همچنان تصمیم‌های عجولانه را به استراتژی‌های منطقی‌ای که می‌گویند صبر کنیم ببینیم چه می‌شود، ترجیح

می دهد.

در نتیجه، در شرایط جدید یا متزلزل احساس ناچاری می کنیم که باید کاری کنیم، هر کاری. بعد از انجام این کار، احساس بهتری داریم، حتا اگر با این عمل سریع یا بیش از حد اوضاع را بدتر کرده باشیم. پس وقتی شرایط نامشخص است، عقب بایست تا این که تمام گزینه‌هایت را ارزیابی کنی، هر چند ممکن است این کار با تحسین مواجه نشود. «تمام مشکلات بشر ریشه در ناتوانی او در آرام و تنها نشستن در یک اتاق دارد.» این را بلز پاسکال^{۸۱} هنگام مطالعه در خانه‌اش نوشته است.

۴۴. چرا تو یا راه حل هستی یا خودِ مشکل؟

خطای از قلم انداختن

فرض کن همراه دو کوهنورد دیگر روی یک یخچال طبیعی ایستاده‌ای. نفر اول سُر می‌خورد و در یک شکاف عمیق می‌افتد. اگر تو درخواست کمک کنی، ممکن است او زنده بماند، اما این کار را نمی‌کنی و او می‌میرد. نفر دوم را خودت داوطلبانه توی یک دره هُل می‌دهی. کمی بعد او هم می‌میرد. کدام مورد بیشتر روی وجدان تو سنگینی می‌کند؟

با بررسی منطقی گزینه‌ها، مشخص است هر دو مورد به یک میزان قابل‌سرزنش‌اند و هر دو منجر به مرگ همراهانت می‌شوند. اما یک چیز باعث می‌شود مورد اول، یعنی مورد انفعالی، کمتر از دیگری وحشتناک جلوه کند. به این احساس خطای از قلم انداختن می‌گویند. این موضوع زمانی اتفاق می‌افتد که فعل یا انفعال منجر به عواقب بی‌رحمانه‌ای شود. در چنین مواردی، ما انفعال را ترجیح می‌دهیم و نتایج آن برای ما آرام‌بخش‌تر است.

فرض کن رییس اداره فدرال دارویی هستی. باید دربارهٔ صدور مجوز دارویی برای بیماران صعب‌العلاج تصمیم بگیری. این قرص‌ها ممکن است عوارض جانبی کشنده‌ای داشته باشند؛ در بیست درصد موارد، بیمار درجا می‌میرد، اما در هشتاد درصد این داروها در مدت کوتاهی جان بیمار را نجات می‌دهند. چه تصمیمی می‌گیری؟

بیشتر افراد استفاده از دارو را تأیید نمی‌کنند. برای آن‌ها، تأیید استفاده از دارویی که باعث مرگ یک‌پنجم افراد می‌شود نسبت به کمک نکردن به هشتاد درصد باقی‌مانده عمل ناشایست‌تری به نظر می‌رسد. این تصمیم عجیبی است و یک نمونه بسیار واضح خطای از قلم انداختن. فرض کن از این خطا آگاهی داری و به خاطر دلایل موجود و انسان‌دوستی تصمیم می‌گیری این دارو را تجویز کنی. درود بر تو. اما وقتی اولین بیمار فوت کند، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ توفان رسانه‌ها به دنبال آن خواهد آمد و خیلی زود شغلت را از دست خواهی داد. به عنوان یک کارمند دولت یا یک سیاستمدار، ممکن است لازم باشد خطای فراگیر از قلم انداختن را جدی بگیری یا حتا آن را در جامعه گسترش بدهی.

قانون عرفی نشان می‌دهد این «اعوجاج ذهنی» چگونه در جامعه ما ریشه دوانده است. ^{۸۲} اتانازی، حتا اگر بر مبنای خواسته شخصی باشد، پیگرد قانونی دارد، اما دریغ عمدی از ارایه خدمات پزشکی برای نجات افراد قانونی است (برای مثال، دستور دی‌ان‌آر که اختیار احیا نکردن مریض را پس از ایست قلبی او به پزشکان می‌دهد).

به دلیل همین طرز فکر است که والدین، به‌رغم این که واکسیناسیون به‌وضوح خطر ابتلا به بیماری را کاهش می‌دهد، از واکسینه کردن فرزندانشان خود سر باز می‌زنند. البته احتمال اندک بیمار شدن بر اثر واکسن وجود دارد، اما در مجموع واکسن زدن عملی منطقی است. واکسیناسیون علاوه بر خود کودک از جامعه نیز در برابر بیماری

محافظت می‌کند. شخصی که خود از بیماری مصون است دیگران را نیز مبتلا نخواهد کرد. از نظر منطقی، اگر کودکان واکسینه نشده به یکی از این بیماری‌ها مبتلا شوند، می‌توان والدین آن‌ها را به خاطر ضرر رساندن به کودکان خود متهم کرد. اما نکته دقیقاً همین جاست؛ انفعال عمدی [مثل این که والدین کودکان خود را واکسینه نکنند] نسبت به عملی با نتایج مشابه – مثل این که والدین عمداً کودک خود را بیمار کنند – تأثیر خفیف‌تری دارد.

چنین توهماتی نیز از این خطا نشئت می‌گیرند. ما به جای این که خودمان کمک کنیم، صبر می‌کنیم تا مردم به خود آسیب بزنند. سرمایه‌گذاران و خبرنگاران اقتصادی نسبت به بنگاه‌هایی که محصولات جدیدی تولید نمی‌کنند در مقایسه با تولیدکنندگان محصولات بی‌کیفیت سخت‌گیری کمتری دارند، هر چند نحوه عملکرد هر دو گروه باعث نابودی‌شان می‌شود. در بورس، بسنده کردن به سهام‌های بی‌کیفیت به‌نظر بهتر از خرید دائمی سهام‌های بد می‌رسد. تعیبه نکردن فیلتر در یک نیروگاه زغالی به‌نظر بهتر از حذف یک فیلتر به دلایل مادی است. ضدحریق نکردن خانه به‌نظر پذیرفته‌تر از به آتش کشیدن آن است. بی‌توجهی به هشدارهای مالیاتی به‌نظر اخلاقی‌تر از جعل اسناد برای پرداخت کمتر مالیات است، هر چند در هر دو صورت به دولت لطمه وارد می‌شود. در فصل قبل، با خطای عمل آشنا شدیم. آیا آن خطا نقطه‌مقابل خطای از قلم انداختن است؟ نه دقیقاً. خطای

عمل باعث می‌شود ما، در تلاش برای جبران نبود شفافیت، بسیار بکوشیم ولی شفافیت وقتی وارد کار می‌شود که اوضاع گیج‌کننده، پیچیده یا متناقض باشد. از سوی دیگر، خطای از قلم انداختن زمانی به وقوع می‌پیوندد که اوضاع قابل‌فهم است؛ می‌توان با عمل مستقیم از یک اتفاق ناخوشایند در آینده جلوگیری کرد، اما بینش ما به اندازه کافی برای انجام آن کار تهییج‌مان نمی‌کند.

شناسایی خطای از قلم انداختن بسیار مشکل است؛ هر چه باشد، عمل بیشتر از انفعال جلب‌نظر می‌کند. در دهه ۱۹۶۰، برخی جنبش‌های دانشجویی یک شعار قدرتمند برای محکوم کردن آن ایجاد کرده بودند «اگر به حل مشکل کمکی نمی‌کنید، خود مشکل هستید.»

۴۵. تقصیر من نبود

خطای خدمت به خود

تابه حال گزارش‌های سالیانه را خوانده‌ای؟ گزارش‌هایی که توجه خاصی به نظرات مدیرعامل دارد؟ نه؟ حیف شد، چرا که در این صورت می‌توانستی نمونه‌های بی‌شماری از این خطا را، که همه ما در یک برهه از زندگی گرفتار آن می‌شویم، مشاهده کنی. مثلاً وقتی یک شرکت سال فوق‌العاده‌ای را پشت سر گذاشته، مدیرعامل نمونه‌هایی از مشارکت ضروری خود را در فعالیت‌ها نام می‌برد؛ تصمیم‌های استثنایی، تلاش خستگی‌ناپذیر و به‌کارگیری یک فرهنگ کاری پویا. اما وقتی شرکت سال ناامیدکننده‌ای را گذرانده، ما بیشتر درباره‌ی دیگر عوامل اثرگذار خواهیم خواند؛ بداقبالی در تغییر ارزش پول، مداخله‌ی دولتی، فعالیت‌های مخرب چینی‌ها، تعرفه‌های نامشخص، کاهش اعتماد مشتریان و... به بیان مختصر، موفقیت را به خود نسبت می‌دهیم و شکست را به عوامل بیرونی. این همان خطای خدمت به خود است.

حتا اگر تابه حال این عبارت را نشنیده باشی هم قطعاً از دوره‌ی دبیرستان با خطای خدمت به خود آشنا شده‌ای. وقتی نمره‌ی عالی می‌گرفتی، تنها عامل آن خودت بودی. این نمره‌ی خوب نشان‌دهنده‌ی هوش، پشتکار و مهارت تو بود. اگر خراب می‌کردی چه‌طور؟ آن موقع مشکل از امتحان بود.

اما نمره‌ها دیگر برای تو اهمیتی ندارد؛ احتمالاً جای آن را بازار بورس گرفته. در آن جا، اگر سود بکنی، خودت را تشویق می‌کنی ولی اگر تراز مالی منفی شود، مشکل فقط و فقط از «بازار» (ممکن است هر منظوری داشته باشی) یا حتی از یک مشاور اقتصادی کم‌عقل است. من هم بعضی وقت‌ها کاملاً تحت تأثیر خطای خدمت به خود هستم. اگر رمان جدید من خودش را مثل موشک به صدر جدول پُرفروش‌ها برساند، برای خودم دست می‌زنم. قطعاً این بهترین کتابی است که نوشته‌ام! اما اگر تحت‌الشعاع دیگر کتاب‌های تازه قرار بگیری، به خاطر این بوده که خوانندگان قدر ادبیات خوب را نمی‌دانند و آن را نمی‌فهمند. اگر منتقدان رمان را بکوبند، صرفاً از روی حسادت است.

محققان برای بررسی این خطا یک آزمون شخصیت‌شناسی طراحی کردند و بعد به صورت تصادفی به شرکت‌کنندگان نمرات خوب و بد دادند. کسانی که نمره بالایی گرفته بودند این آزمون را معقول و منطقی ارزیابی کردند و کسانی که امتیاز پایینی داشتند می‌گفتند این امتحان کاملاً بی‌ارزش بوده. ولی چرا ما موفقیت را به مهارت‌های خود نسبت می‌دهیم و شکست را به عوامل دیگر؟ نظریه‌های بسیاری در این باره وجود دارند. ساده‌ترین توضیح احتمالاً همین است؛ حس خوبی به ما می‌دهد. به علاوه، ضرر عمده‌ای هم ندارد، چرا که اگر داشت، تکامل، آن را در طول صدها هزار سال گذشته از میان می‌برد. اما آگاه باش! در دنیای جدید، خطای

خدمت به خود، با ریسک‌های پنهانی که دارد، می‌تواند سریعاً منجر به فاجعه شود. ریچارد فولد^{۸۲}، که به خود لقب «ارباب جهان» را داده بود، احتمالاً همین خطا را می‌کرد. او مدیرعامل قدرتمند بنگاه سرمایه‌گذاری برادران لمن بود تا این که در سال ۲۰۰۸ ورشکست شد. اگر او هنوز خود را «ارباب جهان» صدا بزند و انفعال دولت را مسبب تعطیلی بانک خود بداند برای من تعجیبی ندارد.

دانش‌آموزان در آزمون ورودی دانشگاه‌ها می‌توانند امتیازی بین دویست تا هشتصد کسب کنند. وقتی یک سال بعد درباره نتایج این آزمون از آن‌ها سؤال شد، امتیازشان را حدود پنجاه تا بیشتر گزارش می‌دادند. جالب این جاست که نه دروغ می‌گفتند، نه اغراق می‌کردند، بلکه صرفاً کمی نتایج خود را «بهبود» می‌دادند، تا این که کم‌کم خودشان هم باورشان شده بود این امتیاز جدید آن‌هاست.

در ساختمانی که من زندگی می‌کنم، پنج دانشجو در یک آپارتمان ساکن‌اند. هر از چندی، آن‌ها را در آسانسور می‌بینم و یک‌بار تصمیم گرفتم جداگانه از آن‌ها بپرسم هر کدام هر چند وقت یک‌بار زباله‌ها را بیرون می‌برد. یکی گفت از هر دو نوبت یک دفعه. یکی دیگر گفت از هر سه‌بار یک دفعه. نفر سوم، که داشت به خاطر پاره شدن کیسه زباله‌اش فحش می‌داد، فکر می‌کرد تقریباً تمام دفعات او زباله را بیرون می‌برد، مثلاً نود درصد موارد. مجموع جواب این دانشجویها باید صد درصد می‌شد ولی آن‌ها به رقم شگفت‌انگیز ۳۲۰ درصد دست یافتند! هر

پنج‌تای آن‌ها نقش خود را بیش از مقدار واقعی تخمین می‌زدند. آن‌ها هیچ تفاوتی با اغلب ما ندارند. در بین زن و شوهرها نیز چنین اتفاقی می‌افتد؛ نشان داده شده که هم مردان و هم زنان نقش خود را در سلامت زندگی زناشویی بیش از حد تقریب می‌زنند. هر کدام تصور می‌کند نقشش بیش از پنجاه درصد است.

پس چگونه می‌توان از خطای خدمت به خود در امان بود؟ آیا دوستانی داری که به تو حقیقت را بدون هیچ کم‌وکاستی بگویند؟ اگر چنین است، بسیار خوش‌شانسی. اگر نه، حداقل یک دشمن داری؟ خوب است. او را به یک قهوه دعوت کن و نظر صادقانه‌اش را دربارهٔ نقاط قدرت و ضعف خود بپرس. مطمئن باش همیشه از این کارت به نیکی یاد خواهی کرد.

۴۶. مراقب باش چه آرزویی می کنی

تردمیل خوشبختی^{۸۴}

فرض کن روزی تلفن زنگ می زند. صدایی پُرهیجان به تو می گوید برنده جایزه بزرگ ده میلیون دلاری بخت آزمایی شده ای! چه احساسی خواهی داشت؟ و این احساس چه قدر دوام خواهد آورد؟ سناریو دیگر؛ تلفن زنگ می زند و متوجه می شوی بهترین دوستت از دنیا رفته. دوباره، چه احساسی خواهی داشت؟ و برای چه مدت؟

در فصل ۴۰، دقت مایوس کننده پیش بینی ها را – برای مثال در زمینه های سیاسی، اقتصادی و رویدادهای اجتماعی – ارزیابی کردیم. نتیجه گرفتیم کسانی که خود را متخصص می پندارند بیش از این که به طور تصادفی پیش بینی کنند به درد دیگری نمی خورند. بنابراین، بیاییم سمت موضوع جدید؛ چگونه می توانیم احساسات مان را پیش بینی کنیم؟ آیا در مورد خودمان تخصص داریم؟ آیا برنده شدن در بخت آزمایی ما را سال ها به شادترین انسان زنده تبدیل می کند؟ دن گیلبرت^{۸۵}، روان شناس دانشگاه هاروارد، نظرش منفی است. او در مورد برندگان بخت آزمایی پژوهشی انجام داد و متوجه شد اثر شادی آن ها بعد از چند ماه فروکش می کند. بنابراین، فرد چند وقت پس از دریافت چکی با مبلغ کلان مانند گذشته راضی یا ناراضی خواهی بود. او این موضوع را «پیش بینی

احساسی» می‌نامد؛ ناتوانی ما در پیش‌بینی صحیح احساسات خودمان.

یکی از دوستانم – از مدیران بانکی که درآمد بالایش باعث شده بود پول در جیبش بند نشود – تصمیم گرفت برای خودش خانه‌ای در خارج از شهر بسازد. رؤیایش با ویلایی ده‌اتاقه، استخر شنا و چشم‌اندازی رشک‌انگیز از رودخانه و کوه‌ها به واقعیت تبدیل شد. در چند هفته اول با خوشحالی لبخند می‌زد. اما خیلی زود این شادی از بین رفت و او بعد از شش ماه از همیشه ناراحت‌تر بود. چه اتفاقی رخ داد؟ همان‌طور که می‌دانیم، اثر شادی بعد از چند ماه ناپدید می‌شود. دیگر ویلا رؤیای او نبود. «از سر کار به خانه می‌آمدم، در را باز می‌کردم... هیچی. نسبت به ویلا مثل آپارتمان تک‌اتاقه دوران دانشجویی‌ام بی‌تفاوت بودم.» بدتر این‌که طفلک روزی دو بار باید از مسیر یک‌ساعته بگذرد. شاید قابل‌تحمّل به‌نظر برسد، اما مطالعات نشان می‌دهند تردد با ماشین نارضایتی و استرس زیادی ایجاد می‌کند و مردم به‌ندرت به آن عادت می‌کنند. به عبارت دیگر، هر کسی که علاقه مادرزادی به تردد نداشته باشد، هر روز عذاب می‌کشد، آن هم روزی دو بار. به‌هرحال، نکته اخلاقی این داستان اثر منفی‌ای بود که این ویلای رؤیایی بر خوشحالی دوست من گذاشت.

دیگران هم موفق‌تر نیستند؛ افرادی که در شغل‌شان تغییر یا پیشرفتی می‌کنند از نظر میزان خوشحالی بعد از حدود سه ماه دوباره به همان حالت اولیه برمی‌گردند. علم این اثر را تردمیل خوشبختی می‌نامد؛ ما سخت تلاش

می‌کنیم، پیشرفت می‌کنیم و می‌توانیم چیزهای بیشتر و بهتری را بخریم، ولی این موارد در حال حاضر ما را خوشحال‌تر نمی‌کنند.

پس اتفاقات منفی چگونه بر ما اثر می‌گذارند؟ مثلاً آسیب‌دیدگی از ناحیه نخاع یا از دست دادن یک دوست؟ در این جا هم ما مدت و شدت احساسات آینده‌مان را بیش‌ازحد تخمین می‌زنیم. برای مثال، زمانی که یک رابطه عشقی به پایان می‌رسد، احساس می‌شود زندگی دیگر به روال عادی بازمی‌گردد. زوج پریشان کاملاً متقاعد شده‌اند هرگز شادی را تجربه نخواهند کرد، اما بعد از چند ماه قرار ملاقات‌های جدید را از سر می‌گیرند.

خوب نبود اگر می‌دانستیم ماشین، شغل یا رابطه عشقی جدید دقیقاً چه قدر خوشحال‌مان می‌کنند؟ خب، بخشی از آن عملی است. این توصیه‌ها را که از نظر علمی نیز تأیید شده‌اند به کار ببر تا تصمیمات بهتر و هوشمندانه‌تری بگیری؛ (۱) از چیزهای منفی که نمی‌توانی به آن‌ها عادت کنی اجتناب کن، مثل تردد بین خانه و محل کار، سروصدا یا استرس مزمن. (۲) از چیزهای مادی مثل ماشین، خانه، برنده شدن در لاتاری، پاداش‌ها و جوایز، انتظار شادی کوتاه‌مدت داشته باش. (۳) تا حد ممکن وقت آزاد و مستقل برای خودت در نظر بگیر، چون آثار مثبت طولانی‌مدت معمولاً از آن‌چه پیوسته انجامش می‌دهی نشئت می‌گیرند. علایقت را دنبال کن، حتا اگر مجبور باشی بخشی از درآمدت را صرف‌شان کنی. روی دوستی‌ها سرمایه‌گذاری کن. برای اکثر مردم، داشتن موقعیت

اجتماعی حرفه‌ای شادی طولانی‌مدتی به ارمغان می‌آورد، به شرطی که در همان زمان به دنبال تغییر تراز اطرافیان خود نباشند. به عبارت دیگر، اگر به پست مدیرعاملی ارتقا پیدا کنی و فقط با سایر مدیران و هم‌رتبه‌هایت صمیمی شوی، اثر ناشی از شادی مدیر شدنت به‌زودی از بین می‌رود.

(nbookcity.com)

۴۷. از موجودیت خودت شگفت‌زده نشو

خطای خودگزینی (خودپاوری)

وقتی در حال سفر از فیلادلفیا به نیویورک بودم، در ترافیک سنگینی گرفتار شدم. با خودم غر می‌زدم «چرا همیشه من؟» به طرف دیگر جاده خیره شده بودم و رانندگانی را می‌دیدم که با سرعت حسادت‌برانگیزی، بدون این که به چیزی اهمیت بدهند، به سمت جنوب می‌رانند. یک ساعت بعد هم با سرعت حلزون به جلو می‌رفتم و از گاز و ترمزهای پشت‌سرهم کلافه شده بودم. از خودم پرسیدم آیا واقعاً بدشانسم. آیا همیشه شلوغ‌ترین صف بانک، اداره پست و بقالی را انتخاب می‌کنم؟ یا فقط خودم فکر می‌کنم این‌طور است؟

فرض کن در این بزرگراه در ده درصد مواقع ترافیک سنگین است. احتمال این که من در یک روز به خصوص گرفتار ترافیک شوم از احتمال وقوع ترافیک بیشتر نیست. اما احتمال این که من در یک نقطه از سفر ذهنم درگیر شود بیش از ده درصد است. دلیل آن این است: از آن جا که من تنها می‌توانم در ترافیک به آرامی به جلو حرکت کنم، زمان نامتناسبی را در این حالت می‌گذرانم. به علاوه، اگر جریان رفت‌وآمد سریع باشد، این فکر هیچ‌گاه به ذهن من خطور نخواهد کرد. اما وقتی خطور می‌کند و من در ترافیک هستم، متوجهش می‌شوم.

این قضیه در مورد صف باجه‌های بانک و چراغ‌قرمز نیز مصداق دارد. فرض کن در مسیر بین دو نقطه الف و ب

ده‌تا چراغ‌قرمز وجود دارد. به طور متوسط، یکی از این ده‌تا قرمز و نه‌تای باقی‌مانده سبزند. اما این امکان وجود دارد که تو بیش از ده درصد زمان رانندگی خود را پشت چراغ‌قرمز بگذرانی. اگر این به‌نظرت درست نیست، فرض کن داری با سرعتی تقریباً برابر سرعت نور سفر می‌کنی. در این حالت، تو ۹.۹۹ درصد (و نه ده درصد) زمان سفر خودت را پشت چراغ‌قرمز مشغول فحش دادنی.

وقتی ما از بخت بد خود ناراضی هستیم، باید به خطای موسوم به خودگزینی نیز توجه کنیم. برخی از دوستان پسر من از این‌که دختران کمی در گروه‌های دوستی‌شان هستند گله می‌کنند و دوستان دختر من هم از کم بودن پسرها در جمع دوستان‌شان گلایه‌مندند. این هیچ ارتباطی با بدشانسی ندارد. این غرغروها تنها بخشی از جامعه را تشکیل می‌دهند. احتمال این‌که یک مرد در یک جامعه مردانه کار کند بسیار زیاد است. دقیقاً همین موضوع برای زنان نیز صادق است. از نظر جنسیتی، اگر در کشوری زندگی می‌کنی که نسبت جمعیتی مردان یا زنان بیش از دیگری است (به‌ترتیب مثل چین یا روسیه)، احتمالش زیاد است که قسمتی از جامعه بزرگ‌تر باشی و در نتیجه احساس بداقبالی کنی. در انتخابات، احتمال آن زیاد است که به نفع بزرگ‌ترین حزب رأی بدهی. در رأی دادن، محتمل است کسی که به آن رأی می‌دهی عضوی از اکثریت پیروز باشد.

خطای خودگزینی بسیار فراگیر است. فروشندگان گاهی به این شکل اسیر این خطا می‌شوند: برای بررسی این‌که

مشتری‌ها چه ارزشی برای خبرنگارمه آن‌ها قایل‌اند یک فرم سؤال طراحی می‌کنند. متأسفانه این برگه تنها به دست یک گروه می‌رسد: مشتریان کنونی، که احتمالاً کاملاً هم راضی‌اند، آن فرم را پُر می‌کنند و می‌گویند هنوز از اشتراک خود راضی‌اند. دیگران هیچ تأثیری در این جامعه آماری نخواهند داشت و نتیجه این است که نظرسنجی کاملاً بی‌ارزش است.

چند وقت قبل، یکی از دوستان احساساتی من می‌گفت وجود او – بله، وجود داشتن او! – چیزی مثل معجزه است. یک قربانی کلاسیک خطای خودگزینی. تنها کسانی که هنوز زنده‌اند می‌توانند چنین مشاهداتی داشته باشند. عموماً افرادی که زنده نیستند زمان زیادی را صرف بررسی عدم موجودیت خود نمی‌کنند! دقیقاً همین توهم، پایه اصلی بسیاری از کتاب‌های فلسفی را شکل می‌دهد که هر ساله با شگفتی به موضوع توسعه زبان می‌پردازند. من تا حدی این شگفت‌زدگی را درک می‌کنم، اما می‌شود گفت چندان توجیه‌پذیر نیست. اگر زبان وجود نداشت، فلاسفه نمی‌توانستند حرف خود را بیان کنند. در واقع، دیگر اصلاً هیچ فیلسوفی وجود خارجی نداشت. معجزه زبان تنها در محیطی که در آن وجود دارد لمس‌شدنی است.

این تحقیق به‌خصوص درباره موجودیت تلفن نیز نتایج جالبی داشت: شرکتی می‌خواست بداند به‌طور متوسط در هر خانه چند خط تلفن (ثابت یا همراه) وجود دارد. مسئولان شرکت از نتایج نهایی شگفت‌زده شدند. حتا یک

خانواده هم اعلام نکرد، تلفن ندارد. عجب شاهکاری!

شهر کتاب (nbookcity.com)

۴۸. چرا تجربه می‌تواند قضاوت ما را نابود کند؟

انحراف ارتباطی

کوین تاکنون در سه نوبت نتایج حوزه کاری‌اش را به هیئت‌مدیره ارایه داده. هر دفعه، همه چیز عالی پیش رفته و هر بار شورت سبز خال‌دار پاچه‌دارش را پوشیده است. او رسماً فکر می‌کند این شورت برایش شانس می‌آورد.

دختری که در جواهرفروشی کار می‌کرد، به قدری جذاب بود که کوین نتوانست حلقه ده هزاردلاری را که نشانش داد نخرد. این رقم به مراتب بیش از بودجه کوین بود (به خصوص برای ازدواج دوم)، اما به هر دلیلی او حلقه را با آن دختر ارتباط داد و تصور کرد همسر آینده‌اش هم همین قدر محشر خواهد بود.

کوین هر سال برای معاینه پیش دکتر می‌رود. معمولاً به او گفته می‌شود به عنوان یک مرد چهل و چهارساله شرایطش کاملاً خوب است. فقط دوبار مطب را با اخباری نگران‌کننده ترک کرده. یک بار آپاندیسش مشکل داشت که به سرعت برداشت. دفعه دیگر مشکل پروستات متورم بود که با بررسی‌های بیشتر معلوم شد التهابی ساده است، نه سرطان. البته در هر دو مورد کوین کلینیک را با عصبانیت شدید ترک کرد و تصادفاً هر دو روز هوا بسیار گرم بود. از آن زمان تاکنون، همیشه در روزهای خیلی گرم احساس خوبی نداشته. اگر روزی که قرار معاینه دارد دمای هوا بالا برود، بلافاصله وقت دکترش را لغو می‌کند.

مغز ما ماشین ارتباط‌دهنده است. این امر کاملاً تجربی است؛ اگر یک میوه ناشناخته را بخوریم و بلافاصله مریض شویم، در آینده سمتش نمی‌رویم و به آن گیاه انگ سَمی یا حداقل بدمزه بودن می‌زنیم. دانش به همین ترتیب به وجود آمده است. اما این روش اطلاعات غلط هم ایجاد می‌کند. ایوان پاولوف^{۸۶}، دانشمند روس، اولین کسی بود که در مورد این پدیده تحقیق کرد. هدف اصلی او اندازه‌گیری بزاق سگ‌ها بود. او برای غذا دادن به سگ‌ها، از یک زنگ استفاده کرد، اما خیلی زود متوجه شد صدای زنگ برای ترشح بزاق سگ‌ها کافی است. مغز حیوانات دو چیز بی‌ارتباط را به هم مرتبط می‌کرد؛ صدای زنگ و ترشح بزاق.

روش پاولوف برای انسان‌ها هم به خوبی مصداق دارد. تبلیغات بین محصولات و احساسات ارتباط برقرار می‌کند. به همین دلیل، هیچ‌وقت در تبلیغات کوکاکولا یک چهرهٔ اخمو یا بدن پُرچین و چروک نمی‌بینید. افرادی که در تبلیغات کوکاکولا حضور دارند جوان، زیبا و بسیار بامزه‌اند و در فضایی ظاهر می‌شوند که در دنیای واقعی دیده نمی‌شود.

این ارتباطات غلط کار انحراف ارتباط است که بر کیفیت تصمیم‌های ما هم اثر می‌گذارد. برای مثال، ما اغلب، کسانی را که برای مان خبر بد می‌آورند سرزنش می‌کنیم، چون ناخودآگاه آن‌ها را به محتوای خبر ربط می‌دهیم (به این پدیده سندروم کشتن پیغام‌رسان^{۸۷} هم گفته می‌شود). بعضی مواقع، مدیران عامل و سرمایه‌گذاران

ناآگاهانه) از این پیام‌آوران فاصله می‌گیرند، یعنی تنها اخبار مثبت به رده‌های بالا می‌رسد و در نتیجه فضایی تحریف‌شده از وضعیت واقعی ایجاد می‌شود. اگر گروهی از افراد را مدیریت می‌کنی و نمی‌خواهی قربانی ارتباطات غلط شوی، از عواملت بخواه فقط اخبار بد را به تو برسانند، آن هم سریع. با این روش، سندروم «کشتن خبررسان» را جبران کرده‌ای و باور کن کماکان خبرهای مثبت هم خواهی شنید.

در گذشته، قبل از ایمیل و معامله تلفنی، فروشندگان دوره‌گرد برای فروش کالاهای‌شان از خانه‌ای به خانه دیگر می‌رفتند. یک روز، جرج فاستر، که فروشنده‌ای خاص بود، در مقابل دری ایستاد. معلوم بود کسی در خانه نیست و او نمی‌دانست هفته‌هاست که آن‌جا به خاطر یک نشتی کوچک پُر از گاز است. زنگ هم خراب بود و وقتی فشارش داد، جرقه زد و خانه منفجر شد. کار جرج بیچاره به بیمارستان کشید، ولی خوشبختانه به سرعت سرپا شد. متأسفانه ترس او از زنگ زدن به قدری قوی شد که سال‌ها نتوانست به شغلش برگردد. او می‌دانست تکرار چنین اتفاقی چه قدر غیرمحمّل است، ولی هر چه قدر تلاش کرد، نتوانست این ارتباط احساسی (غلط) را از بین ببرد.

تمام آن چیزی را که باید از این مطالب می‌آموختی مارک تواین^{۸۸} به خوبی در این عبارت آورده «باید حواس‌مان باشد از یک تجربه تنها چیزهایی را که عقلانی‌اند به خاطر بسپاریم و در همین جا متوقف شویم. مبادا مانند گربه‌ای

بشویم که روی در یک قابلمهٔ داغ می‌نشیند. او دیگر روی در قابلمهٔ داغ نخواهد نشست و علاوه‌برآن، دیگر روی در قابلمهٔ سرد هم نمی‌نشیند.»

کتاب (nbookcity.com)

۴۹. وقتی همه چیز خیلی خوب شروع شده باشد، نگران باش

شانس مبتدی

در فصل قبل، در خصوص انحراف ارتباطی نکاتی یاد گرفتیم، تمایل به دیدن ارتباطهایی که اصلاً وجود ندارند. برای مثال، آن شورت‌های خال خالی پاچه‌دار کوبین هیچ تضمینی برای کسب موفقیت نیستند، صرف‌نظر از رایج‌های بسیار خوبی که او با پوشیدن‌شان تجربه کرده بود.

حالا به شاخه‌ای پیچیده از انحراف ارتباطی می‌رسیم؛ ایجاد یک ارتباط (نادرست) با گذشته. قماربازان کازینو این را خوب می‌دانند و اسمش را شانس مبتدی گذاشته‌اند. کسانی که تازه واردند و در دوره‌های اول می‌بازند، معمولاً این قدر باهوش‌اند که کاملاً کنار بکشند. اما کسی که در ابتدا شانس می‌آورد تمایل دارد ادامه بدهد. این افراد آماتور که متقاعد شده‌اند مهارت‌های‌شان بالاتر از حد متوسط است پول شرط‌بندی را بالاتر می‌برند، اما خیلی زود، و وقتی احتمالات نرمال شدند، کاملاً هوشیار می‌شوند و به خودشان می‌آیند.

شانس مبتدی در اقتصاد هم نقش مهمی دارد. مثلاً شرکت الف شرکت‌های کوچک‌تر ب، ج و د را یکی پس از دیگری می‌خرد. این خریدها با موفقیت همراه می‌شود و مدیران به این باور می‌رسند که در خرید مهارت واقعی دارند. با بالا رفتن اعتماد به نفس‌شان، شرکت بزرگ‌تری را هم می‌خرند. در حالی که ادغام این شرکت‌ها فاجعه به

بار می‌آورد. مدیریت شرکت‌های ادغام‌شده کار بسیار سختی است و نمی‌توان هم‌افزایی برآوردشده را تشخیص داد. اگر بخواهیم بی‌طرفانه قضاوت کنیم، باید بگوییم این اتفاق قابل‌پیش‌بینی بود، چون در خریدهای قبلی همه چیز انگار با دستی جادویی سر جای خودش قرار داشت. بنابراین، شانس مبتدی کورشان کرده بود.

بازار بورس هم دقیقاً همین‌طور است. خیلی از سرمایه‌گذاران تحت‌تأثیر موفقیت‌های اولیه، تمام پس‌انداز زندگی‌شان را در اواخر دهه نود روی سهام‌های اینترنتی سرمایه‌گذاری کردند. بعضی‌ها حتا قرض گرفتند تا از این فرصت سود ببرند. اما این سرمایه‌گذاران یک نکته جزئی را در نظر نگرفتند؛ سود شگفت‌آور آن‌ها در گذشته هیچ ارتباطی با توانایی‌هایشان در انتخاب سهام نداشته است. صرفاً بازار، سیری کاملاً صعودی داشته. حتا کودن‌ترین سرمایه‌گذاران هم سود زیادی بردند. وقتی در نهایت بازار رو به افول گذاشت، خیلی‌ها با انبوهی از بدهی اینترنتی مواجه شدند.

چنین تصور باطلی را در جریان رشد سریع قیمت مسکن در امریکا شاهد بودیم. دندان‌پزشکان، وکلا، معلمان و رانندگان تاکسی شغل‌شان را کنار گذاشتند تا خانه‌های کلنگی را بخرند، بازسازی کنند و بلافاصله با قیمتی بالاتر بفروشند. سود هنگفت اولیه تغییر شغل‌شان را توجیه می‌کرد، ولی این سود هیچ ارتباطی با مهارت خاص آن‌ها نداشت. حباب مسکن حتا به دلال‌های ناشی و آماتور هم اجازه شکوفایی داد. بسیاری از سرمایه‌گذاران به خاطر

این که خانه‌های بیشتر و حتا عمارت‌های اعیانی را بکوبند و بسازند شدیداً زیر بار قرض رفتند. وقتی در نهایت این حساب ترکید، برای خیلی‌ها فقط مجموعه‌ای از اموال غیرقابل فروش به اسم‌شان باقی گذاشت.

در واقع، نمونه‌های زیادی از شانس مبتدی در طول تاریخ دیده می‌شود؛ بعید می‌دانم ناپلئون یا هیتلر، بدون روحیه گرفتن از پیروزی‌های قبلی در جنگ‌های کوچک‌تر، جرئت آغاز عملیات نظامی علیه روسیه را می‌داشتند.

اما چگونه تفاوت بین شانس مبتدی و اولین نشانه‌های استعداد واقعی را توضیح می‌دهی؟ قانون آشکاری وجود ندارد، اما این دو توصیه ممکن است کمک کند. اول، اگر در طول زمانی طولانی از بقیه بهتری، تقریباً می‌توانی مطمئن باشی استعدادت نقش دارد (اما متأسفانه نمی‌توانی صد درصد مطمئن باشی). دوم، هر چه مردم بیشتر رقابت کنند، احتمال این که یکی از آن‌ها مدام خوش شانس باشد بیشتر می‌شود. ممکن است اگر در بین ده رقیب، سال‌ها خودت را به عنوان پیشتاز مطرح کنی، تو هم چنین شرایطی را تجربه کنی و در آن صورت می‌توانی به خودت افتخار کنی. این مسلماً نشان‌دهنده نوعی استعداد است. اما اگر در یک سال خاص پیشتاز ده میلیون نفر فعال در عرصه‌ای باشی (مثلاً در بازار اقتصادی)، هنوز نباید تصور داشتن یک امپراتوری مالی مثل بافت را در ذهنت ایجاد کنی. کاملاً محتمل است که فقط خیلی خوش شانس بوده‌ای.

قبل از این که هر نتیجه‌ای بگیری، مشاهده و صبر کن. شانس مبتدی می‌تواند نابودکننده باشد. بنابراین، مراقب

برداشته‌های نادرست باش و مثل یک دانشمند با تئوری‌هایت برخورد کن. سعی کن خلافت را ثابت کنی. به محض این که اولین رمان من، سی‌وپنج، آماده چاپ شد، آن را برای یک ناشر فرستادم و او بی‌درنگ پذیرفت. در یک لحظه احساس کردم نابغه‌ام، یک پدیده ادبی (احتمال این که آن ناشر نسخه دست‌نویسی را بپذیرد یک در پانزده هزار است). برای این که تئوری‌ام را آزمایش کنم، دست‌نویسم را برای ده ناشر بزرگ دیگر هم فرستادم. ده نامه مردودی دریافت کردم. خلاف تصورم ثابت شد، و در کمترین زمان مرا دوباره واقع‌بین کرد.

۵۰. دروغ‌های کوچک شیرین

ناهماهنگی شناختی

روباهی به داخل تاکستانی خزید. با اشتیاق به انگورهای درشت، بنفش و رسیده خیره شد. پاهای جلو خود را به تنه درخت تکیه داد، گردنش را کش آورد و سعی کرد خودش را به میوه‌ها برساند، اما خیلی دور بود. ناراحت شد و شانسیش را یک‌بار دیگر امتحان کرد. خودش را به جلو پرتاب کرد، ولی تنها چیزی که داخل دهانش شد هوا بود. بار سوم با تمام قدرت پرید و کمی بعد به شدت زمین خورد، اما هنوز هیچ برگی از جایش تکان نخورده بود. روباه با نارضایتی گفت «این انگورها اصلاً رسیده نیستند. چرا باید انگور ترش بخورم؟» و با سربلندی به جنگل بازگشت.

ازوپ^{۸۹}، شاعر یونانی سده ششم قبل از میلاد، از این حکایت برای نمایش یکی از خطاهای استدلالی متداول استفاده کرد. وقتی روباه خواست کاری انجام بدهد و ناکام ماند، یک ناسازگاری به وجود آمد. او می‌تواند این مشکل را به سه شیوه رفع کند؛ الف) این که هرطور شده انگور را به دست بیاورد. ب) اعتراف کند توانایی لازم را ندارد یا ج) بعداً هر طور می‌خواهد آن‌چه را اتفاق افتاده تعبیر کند. مورد آخر نمونه یا تحلیلی از ناهماهنگی شناختی است.

فرض کن ماشین تازه‌ای خریده‌ای. اما بلافاصله از تصمیمت پشیمان شده‌ای. موتورش صدای جت در حال روشن شدن می‌دهد و توی صندلی راننده راحت نیستی. چه کار می‌کنی؟ پس دادن ماشین به معنای اعتراف به اشتباه خواهد بود (که تو این را نمی‌خواهی!) البته، فروشنده احتمالاً راضی به پس دادن کل پول تو نخواهد بود. پس خودت را متقاعد خواهی کرد صدای بلند موتور و ناراحت بودن صندلی امکاناتی امنیتی‌اند که از خواب رفتن پشت فرمان جلوگیری خواهند کرد. فکر می‌کنی دیگر احمق به نظر نمی‌رسی و از حرف‌های خودت خجسته می‌آید؛ خوب خریدی کرده‌ای.

لئون فستینگر^{۹۰} و مریل کارلسمیت^{۹۱}، استادان دانشگاه استنفورد، از دانشجویهای خود خواستند یک ساعت فعالیت‌هایی طاق‌فرسا و خسته‌کننده انجام بدهند. سپس دانشجویان را به دو دسته تقسیم کردند. هر فرد در گروه الف یک دلار دریافت می‌کرد (در سال ۱۹۵۹) و موظف می‌شد از کارهایی که انجام داده برای دانشجویی که بیرون منتظر است به دروغ تعریف و تمجید کند. از دانشجویان گروه ب نیز همین درخواست می‌شد، اما با یک تفاوت: آن‌ها برای این کار بیست دلار دریافت می‌کردند. بعد از آن، از دانشجویان می‌خواستند نظر واقعی خود را درباره آن فعالیت یکنواخت بیان کنند. جالب بود که کسانی که تنها یک دلار گرفته بودند آن را جذاب‌تر و لذت‌بخش‌تر توصیف می‌کردند. یک دلار ناقابل برای آن‌ها کافی نبود که بی‌درنگ شروع کنند به دروغ گفتن؛

پس مجبور بودند خود را قانع کنند کارشان آن قدرها هم بد نبوده. آن‌ها هم مثل روباه حکایت ازوپ از شرایط برداشت کردند. دانشجویانی که بیست دلار گرفته بودند نیاز نداشتند چیزی را توجیه کنند. آن‌ها دروغ گفتند و بیست دلار به جیب زدند، یک معامله مناسب. آن‌ها هیچ ناهماهنگی شناختی‌ای نداشتند.

فرض کن برای استخدام در شرکتی ثبت‌نام کرده‌ای و متوجه می‌شوی از یک متقاضی دیگر شکست خورده‌ای. به جای این که اعتراف کنی طرف مقابل برای آن شغل مناسب‌تر بوده، خودت را متقاعد می‌کنی که از ابتدا اصلاً این شغل را نمی‌خواست‌ای؛ فقط می‌خواستی «ارزش بازاری» خود را بسنجی و ببینی آیا می‌توانی برای یک مصاحبه دعوت بشوی یا خیر.

چند وقت پیش، من هم وقتی قرار بود بین دو فرصت سرمایه‌گذاری در بورس یکی را انتخاب کنم واکنش مشابهی نشان دادم. سهام انتخابی من در مدت کوتاهی پس از خرید بیشتر ارزش خود را از دست داد، درحالی که ارزش سهام دیگری که آن را نخریده بودم سر به فلک کشید. نمی‌توانستم به خطای خودم اعتراف کنم. به خاطر دارم در تلاش بودم دوستم را قانع کنم با این که این سهام چندان به کار نخواهد آمد، در مجموع امکان موفقیت بیشتری دارد. تنها توجیه این رفتار بسیار غیرمنطقی ناهماهنگی شناختی است. اگر من تصمیم را برای سرمایه‌گذاری تا امروز به تعویق می‌انداختم، «امکان موفقیت» از آن هم بیشتر می‌شد. این همان دوستی بود که داستان ازوپ را

برای من تعریف کرد. «هر چه قدر بخواهی می‌توانی نقش روباه زیرک را بازی کنی، اما این طوری هرگز به انگورها دست نخواهی یافت.»

شهر کتاب (nbookcity.com)

۵۱. طوری زندگی کن انگار فقط یک روز دیگر زنده‌ای؛ اما فقط روزهای آخر هفته

کاهش اغراق آمیز

حتماً شنیده‌ای که می‌گویند «طوری زندگی کن انگار روز آخر عمرت است.» این جمله دست‌کم سه بار در مجله‌های خانواده تکرار می‌شود، و در هر مجموعه خودآموز استاندارد هم جایی برای خود دارد. این جمله هوشمندانه تو را از آن چه هستی هوشمندتر نمی‌کند. تصور کن بخواهی از این جمله عیناً پیروی کنی؛ دیگر دندان‌هایت را مسواک نمی‌زنی، موهایت را نمی‌شویی، خانه‌ات را تمیز نمی‌کنی، سر کار نمی‌روی، قبض‌ها را پرداخت نمی‌کنی و... در زمانی کوتاه، ورشکسته، بیمار یا حتا پشت میله‌های زندان خواهی بود. با این حال، معنای این جمله ذاتاً باشکوه است، چرا که بیانگر اشتیاق و میلی شدید برای لذت بردن از لحظات است. ما ارزش زیادی برای لذت بردن از لحظات قایل‌ایم، بسیار بیش از میزان قابل‌توجه آن. «تا می‌توانی از هر روز خود لذت ببر و نگران فردا نباش» حقیقتاً شیوه هوشمندانه‌ای برای زندگی کردن نیست.

آیا ترجیح می‌دهی هزار دلار پس از یک سال دریافت کنی یا ۱۱۰۰ دلار پس از یک سال و یک ماه؟ بیشتر مردم پول بیشتر در سیزده ماه را ترجیح می‌دهند؛ کجا می‌شود بانکی با نرخ سود ماهانه ده درصد (یا سود سالانه ۱۲۰ درصد) پیدا کرد؟ انتخاب هوشمندانه‌ای است، چرا که مبلغ اضافی، هر ریسکی را که تو به خاطر چند هفته صبر

بیشتر متحمل می‌شوی جبران می‌کند.

سؤال دوم: ترجیح می‌دهی امروز هزار دلار نقد دریافت کنی یا ۱۱۰۰ دلار پس از یک ماه؟ اگر تو هم مثل بیشتر مردم فکر می‌کنی، احتمالاً هزار دلار نقد را انتخاب خواهی کرد. خیلی جالب است. در هر دو مورد، اگر فقط یک ماه بیشتر صبر کنی، صد دلار بیشتر می‌گیری. در مورد اول، قضیه پیچیده نیست. به خودت می‌گویی «من که می‌خواهم دوازده ماه صبر کنم؛ یک ماه بیشتر هم منتظر می‌مانم.» اما در مورد دوم قضیه فرق می‌کند. وارد شدن «حالا» باعث می‌شود ما در تصمیم‌گیری ثبات نداشته باشیم. علم، این پدیده را کاهش اغراق‌آمیز می‌نامد. به بیان ساده‌تر، هر چه یک پاداش سریع‌تر داده شود، «نرخ سود احساسی» ما هم بیشتر افزایش پیدا می‌کند و امکان این‌که زودتر تسلیم این پیشنهاد شویم بیشتر می‌شود. بیشتر اقتصاددانان هنوز کاملاً متوجه نشده‌اند که ما پاسخ‌های احساسی و متناقضی در برابر نرخ سود داریم. طرح‌های آن‌ها هنوز متکی به نرخ‌های سود ثابت است و برای همین می‌توان این طرح‌ها را زیر سؤال برد.

کاهش اغراق‌آمیز یعنی این‌که ما مجذوب لذت بردن از لحظه می‌شویم. این ویژگی بازمانده گذشته حیوانی ماست. حیوانات هم هیچ‌وقت از یک پاداش حاضر و آماده نمی‌گذرند تا پاداش بیشتری در آینده دریافت کنند. هر چه قدر بخواهی، می‌توانی به موش‌ها آموزش بدهی، اما آن‌ها هیچ‌وقت به خاطر دو تکه پنیر فردا از یک تکه پنیر

امروز نمی‌گذرند. اما یک لحظه صبر کن: مگر سنجاب‌ها غذا را برای آینده خود جمع و نگه‌داری نمی‌کنند؟ چرا، ولی این امر به علت گزینه‌شان است و اثبات شده است ارتباطی با یادگیری و کنترل انگیزه‌شان ندارد.

بچه‌ها چه‌طور؟ در دهه شصت میلادی، والتر میشل^{۹۲} آزمایش معروفی درباره لذت با تأخیر انجام داد. با جست‌وجوی عبارت «آزمایش مارشملو»^{۹۳} می‌توانید ویدیو شگفت‌انگیز آن را روی یوتیوب پیدا کنید. در این آزمایش، گروهی از کودکان چهارساله یک شیرینی دریافت می‌کردند. آن‌ها می‌توانستند این شیرینی را بلافاصله بخورند یا دو دقیقه صبر کنند و یک شیرینی دیگر دریافت کنند. به طور شگفت‌انگیزی، فقط عده کمی از کودکان منتظر ماندند. از آن شگفت‌انگیزتر این‌که میشل متوجه شد ظرفیت کودکان در این آزمایش تا حد خوبی نشان‌دهنده موفقیت‌های شغلی آینده آن‌هاست. در واقع، صبر یک نعمت است.

هر چه پیرتر می‌شویم و خویشتن‌داری خود را تقویت می‌کنیم، راحت‌تر می‌توانیم گرفتن پاداش را به تعویق بیندازیم. به جای دوازده ماه، سیزده ماه صبر می‌کنیم تا صد دلار اضافه به خانه ببریم. اما اگر پاداشی در لحظه داده شود، تنها یک عامل انگیزشی جدی می‌تواند گرفتنش را به تأخیر بیندازد. برای مثال، نرخ بهره گزافی که بانک‌ها به خاطر بدهی کارت‌های اعتباری و وام‌های کوتاه‌مدت دریافت می‌کنند به خاطر استفاده از گزینه «الان می‌خواهم داشته باشم» ماست.

درعین حال که پاداش در لحظه ممکن است بسیار وسوسه کننده به نظر برسد، کاهش اغراق آمیز هم یکی از معایب ماست. هر چه بتوانیم بر امیال خود مسلط تر شویم، بهتر می توانیم از این دام پرهیز کنیم. هر چه تسلط ما بر علایق مان کمتر باشد – مثلاً وقتی که تحت تأثیر مشروبات الکلی هستیم – آسیب پذیرتریم. با نگاه به طرف دیگر قضیه، اگر فروشنده محصول هستی، امکان دستیابی آنی به محصول را به مشتری بده. برخی افراد حتا حاضرند پول اضافه تری پرداخت کنند تا مجبور به صبر کردن نشوند. سایت آمازون پول خوبی از این راه به جیب می زند. آن ها مبلغ قابل توجهی را به خاطر تحویل یک روزه وارد صندوق های خود می کنند. «طوری زندگی کن انگار فقط یک روز دیگر زنده‌ای.» فکر خوبی است، اما فقط یک بار در هفته.

۵۲. هر استدلال ناقص

توجه «برای این که...»

یک ترافیک سنگین در بزرگراه بین لس آنجلس و سان فرانسیسکو: تعمیرات جاده. حدود سی دقیقه مشغول خریدن به جلو بودم تا در نهایت توانستم محل تعمیرات را از توی آینه و از شیشه عقب ماشین نگاه کنم. یا حداقل این طور فکر می کردم. نیم ساعت بعد، دوباره سپر ماشین من به سپر ماشین جلویی چسبیده بود؛ باز هم جاده در دست تعمیر بود. اما به شکل تعجب برانگیزی این بار بسیار کمتر اذیت شدم. چرا؟ به خاطر تابلوهای امیدبخش کنار جاده که روی آن ها نوشته شده بود «ما داریم جاده را برای شما مرمت می کنیم!»

این راه‌بندان مرا به یاد آزمایش دهه هفتاد الن لانجر^{۹۴}، روان‌شناس دانشگاه هاروارد انداخت. او به کتابخانه‌ای رفت و کنار دستگاه فتوکپی منتظر ماند تا یک صف در مقابل آن ایجاد شود. سپس، سراغ نفر اول صف رفت و گفت «ببخشید، من پنج صفحه دارم. امکان دارد از دستگاه کپی استفاده کنم؟» درخواست او در شصت درصد موارد پذیرفته شد. او آزمایش خود را تکرار کرد، این بار با ذکر دلیل «ببخشید، من پنج صفحه دارم. امکان دارد از دستگاه کپی استفاده کنم؟ برای این که عجله دارم.» او تقریباً در تمام موارد (۹۴ درصد) توانست از برگه‌های خود کپی بگیرد. این موضوع قابل درک است؛ اگر کسی عجله داشته باشد، تو معمولاً اجازه می دهی در جلو صف

کارش را انجام بدهد. سپس یک روش دیگر را امتحان کرد. این بار می گفت «ببخشید، من پنج صفحه دارم. امکان دارد قبل از شما این کار را انجام بدهم؟ چون باید چندتا کپی بگیرم.» نتایج شگفت‌انگیز بود. هر چند بهانه‌اش پیش‌پاافتاده بود، اما تقریباً در تمامی موارد (۹۳ درصد) موفق شد جلوتر از بقیه کپی بگیرد.

وقتی تو رفتارت را توجیه می کنی، با یک حس بردباری و سودمندی مواجهی. خیلی اهمیت ندارد بهانه‌ات خوب باشد یا نه. استفاده از یک توجیه ساده با برای این که... کافی به نظر می رسد. یک تابلو که می گوید «ما داریم بزرگراه را برای شما مرمت می کنیم.» کاملاً غیرضروری است. مگر کارگران به چه دلیل دیگری ممکن است به جاده بروند؟ اگر تاکنون متوجه نشده بودی حالا که از پنجره به بیرون نگاه کنی قضیه را می فهمی. این فهمیدن به تو اطمینان خاطر و آرامش می بخشد. هر چه باشد، هیچ چیز آزردهنده‌تر از ماندن در تاریکی نیست.

ورودی A۵۷ در فرودگاه جان اف. کندی منتظر باز شدن است. یک اعلامیه از بلندگو پخش می شود «مسافران توجه کنند. پرواز ۱۲۳۴ سه ساعت تأخیر دارد.» عالی شد. من به دفتر رفتم تا دلیلش را بپرسم. وقتی برگشتم، چیزی بیشتر از قبل نمی دانستم. بسیار عصبانی بودم. آن‌ها به چه حقی به ما بی توجهی می کنند؟ خطوط هوایی دیگر دست کم برای مسافر آن قدر ارزش قایل‌اند که اعلام کنند «پرواز ۵۶۷۸ به علت مشکلات عملیاتی سه ساعت تأخیر دارد.» یک دلیل برای از سر باز کردن. اما برای رضایت مسافران کفایت می کند.

بعضی از افراد به عبارت برای این که... اعتیاد دارند، آن قدر که حتا وقتی ضرورتی وجود ندارد از آن استفاده می کنند. اگر رییس باشی، حتماً با چنین چیزی مواجه شده ای. اگر از هیچ عاملی برای انگیزه دادن استفاده نکنی، انگیزه کارکنانت نزول پیدا می کند. صرف این که بگویی هدف تو در کارخانه کفشت تولید کفش برای مردم است، کفایت نمی کند. نه، امروزه هدفها بالاترند و ماجراهای پشت پرده هم بسیار مهم اند. مثلاً، «ما می خواهیم کفش های مان بازار را دگرگون کنند.» (حالا از هر لحاظ؛) «کفی کفش بهتر برای دنیایی بهتر!» (حالا از هر لحاظ؛) «کارخانه کفش زاپو^{۱۵} ادعا می کند شغل آنها تولید شادمانی است.» (حالا از هر لحاظ)

اگر شاخص بازار بورس نیم درصد زیاد یا کم شود، هیچ گاه دلیل حقیقی آن را از زبان مفسران بازار بورس نخواهی شنید، که این یک روش انحرافی است، اوج گیری تعداد بی شماری از اتفاقات در بازار. نه؛ مردم دنبال یک دلیل قابل لمس اند و مفسران با خوشحالی، یک دلیل را انتخاب خواهند کرد. هر توضیحی که می دهند بی معنا خواهد بود و گاهویی گاه هم تقصیر را گردن سخنرانی های صندوق ذخیره پول ایالتی می اندازند.

اگر کسی از تو پرسید چرا می خواهی یک فعالیت را به سرانجام برسانی، بهتر است این پاسخ را بدهی «برای این که نتوانسته ام آن را تکمیل کنم.» به نظر بهانه ای غیرقابل پذیرش است (اگر این کار را کرده بودی، اصلاً دیگر مکالمه ای شکل نمی گرفت)، اما معمولاً بدون نیاز به دلایل معقول کارت را راه می اندازد.

یک روز دیدم همسرم دارد با دقت لباس‌های شستنی آبی را از مشکی جدا می‌کند. تا جایی که من می‌دانم، این کار چندان ضروری نیست. هر دو رنگ تیره‌اند، مگر نه؟ چنین منطقی سال‌ها به من کمک کرد تا لباس‌هایم را نو نگه دارم. از او پرسیدم «چرا این کار را می‌کنی؟» جواب داد «برای این که ترجیح می‌دهم آن‌ها را جداگانه بشویم.» جوابی که به نظر من کاملاً معقول بود.

هیچ وقت بدون برای این که... از خانه خارج نشو. همین عبارت کوچک و ساده چرخ‌های روابط انسانی را به چرخش درمی‌آورد. بدون هیچ محدودیتی از آن استفاده کن.

۵۳. بهتر تصمیم بگیر - کمتر تصمیم بگیر

خستگی تصمیم‌گیری

هفته‌ها تا مرز خستگی مشغول کار کردن روی این رایه بوده‌ای. اسلایدهای پاورپوینت بسیار تروتمیزند. هیچ بحثی روی اعداد داخل اکسل وجود ندارد. واژه‌بندی تو منطقی واضح و روشن دارد. حالا همه چیز به نحوه رایهات بستگی دارد. اگر از مدیرعامل چراغ سبز بگیری، در یکی از ادارات مشغول به کار می‌شوی. اما اگر رایهات خوب نباشد، دفتر شغلیابی سرنوشت محتوم توست. معاون مدیرعامل این ساعات را برای رایهات پیشنهاد می‌دهد: هشت صبح، یازده و نیم صبح یا شش عصر. کدام زمان را انتخاب می‌کنی؟

روی بانومایستر^{۹۴} با کمک همکارش، ژان تونگ^{۹۷}، میزی را از صدها جنس ارزان قیمت پُر کرد، از توپ تنیس و شمع گرفته تا تی شرت، آدامس و قوطی نوشابه. او دانشجویانش را به دو گروه تقسیم کرد. اولین گروه را «تعیین کننده» نامید و گروه دوم را «غیرتعیین کننده». به گروه اول گفت «به صورت تصادفی مجموعه‌هایی حاوی دو جنس نشان‌تان می‌دهم و هر بار باید تصمیم بگیرید کدام یک را ترجیح می‌دهید. در پایان آزمایش، یک جنس به شما می‌دهم تا آن را به منزل ببرید.» آن‌ها به این باور رسیدند که انتخاب‌شان بر جنسی که برای خودشان می‌ماند تأثیر می‌گذارد. به گروه دوم گفت «درباره هر جنس آن چه را به فکرتان می‌رسد بنویسید و در پایان من

یکی را انتخاب می‌کنم و به شما می‌دهم.» بلافاصله پس از آن، از دانشجویان خواست دست‌شان را داخل آب سرد فرو کنند و تا زمانی که می‌توانند آن‌جا نگه دارند. در روان‌شناسی، این روشی کلاسیک برای ارزیابی قدرت اراده یا انضباط شخصی است؛ اگر در این موارد ضعیف باشی، دستت را خیلی سریع از آب بیرون می‌کشی. نتیجه: «تعیین‌کنندگان» دست‌شان را از داخل آب سرد بسیار سریع‌تر از «غیرتعیین‌کنندگان» بیرون کشیدند. دقت فراوان در تصمیم‌گیری باعث تحلیل رفتن قدرت اراده‌شان شده بود، اثری که در بسیاری از آزمایش‌های دیگر هم تأیید شده است.

تصمیم‌گیری خسته‌کننده است. این را کسانی که برای سفرشان مدت‌ها در اینترنت درباره پروازها، هتل، رستوران، آب‌وهوا و... تحقیق می‌کنند، بهتر می‌فهمند. این مقایسه‌ها، ملاحظات و انتخاب‌ها ملال‌آور است. علم این مقوله را خستگی تصمیم‌گیری می‌نامد.

خستگی تصمیم‌گیری خطرناک است؛ تو، به عنوان یک مصرف‌کننده، در برابر پیغام‌های تبلیغاتی و خریدهای بدون برنامه‌ریزی آسیب‌پذیرتر می‌شوی. به عنوان یک تصمیم‌گیرنده، به لذایذ دنیوی تمایل بیشتری داری. نیروی اراده مثل یک باتری است؛ بعد از مدتی تمام می‌شود و دوباره باید شارژ شود. چگونه این کار را انجام می‌دهی؟ با استراحتی دوباره، تمدد اعصاب و یا خوردن چیزی. قند خون پایین به سرعت قدرت اراده را

تحت الشعاع قرار می‌دهد. ^{۹۸}ایک نکته را به خوبی می‌داند. در مسیر طولانی و تودرتوی محوطه‌های نمایش فروشگاه و قفسه‌های سربه‌فلک کشیده انبارش، خستگی ناشی از تصمیم‌گیری بروز پیدا می‌کند. به همین دلیل، رستوران‌های ایکه‌آ درست وسط انبارهایش قرار گرفته‌اند. این شرکت درصدی از سود فروش خالصش را آگاهانه قربانی می‌کند تا قبل از این که جست‌وجو برای پیدا کردن شمعدان موردنظرت را از سر بگیری، بتوانی قند خونت را به خرج سوئدی‌ها بالا ببری.

چهار زندانی در زندان اسرائیل برای آزادی زودتر از موعد به دادگاه درخواست رسمی دادند. مورد اول یک عرب به جرم فساد مالی محکوم به ۳ ماه زندان (برای ساعت ۸:۵۰). دومی یک یهودی به جرم تجاوز محکوم به ۱۶ ماه زندان (برای ساعت ۱:۲۷). سومی هم یک یهودی به جرم مشابه به ۱۶ ماه زندان (برای ساعت ۳:۱۰). و آخری هم با شرایط مشابه نفر اول (برای ساعت ۴:۳۵). قاضی‌ها چگونه تصمیم گرفتند؟ مهم‌تر از تابعیت یا شدت جرم بازداشت‌شدگان، خستگی تصمیم‌گیری بود. آن‌ها با موارد اول و دوم موافقت کردند، چون قند خون‌شان کماکان بالا بود (از صبحانه تا ناهار). اما درخواست‌های سوم و چهارم را از لیست خارج کردند، چون انرژی کافی برای خطر کردن در مورد عواقب آزادی زودهنگام را نداشتند. قاضی‌ها تصمیم ساده را گرفتند (باقی ماندن وضع کنونی) و زندانیان در زندان ماندند. تحقیقی در مورد صدها حکم قاضی نشان می‌دهد در یک جلسه دادگاه،

درصد تصمیم‌های شجاعانه قاضی به تدریج از ۶۵ درصد به تقریباً صفر کاهش پیدا می‌کند و بعد از تنفس به ۶۵ درصد برمی‌گردد. این مقدار برای بررسی‌های موشکافانه فرشته عدالت بسیار زیاد است. اما، مادامی که دادگاهی پیش‌رو نداشته باشی، چیزی را از دست نداده‌ای. دست کم حالا می‌دانی چه زمانی پروژه‌ات را به مدیرعامل ارایه بدهی.

(nbookcity.com)

۵۴. حاضرید ژاکت هیتلر را بپوشید؟

خطای سرایت

پس از سقوط امپراتوری کارولنژی^{۹۹} در قرن نهم میلادی، اروپا، و به خصوص فرانسه، به آشوب کشیده شد. کنت‌ها، فرماندهان، شوالیه‌ها و حاکمان محلی همه مدام مشغول جنگ بودند. جنگ‌جویان بی‌رحم مزارع را غارت، به زنان تجاوز و زمین‌ها را پایمال می‌کردند. آن‌ها چوپان‌ها را گروگان می‌گرفتند و صومعه‌ها را به آتش می‌کشیدند. کلیسا و کشاورزان بی‌دفاع نیرویی برای مقابله با جنگ‌طلبی و وحشیانه‌ی این اشراف‌زادگان نداشتند.

در قرن دهم، فکری به ذهن یک اسقف فرانسوی رسید. او از شاهزادگان و شوالیه‌ها خواست در یک زمین جمع شوند. همین‌طور کشیش‌ها، اسقف‌ها و راهب‌ها هم تمام شواهدی را که می‌توانستند از آن‌جا جمع‌آوری کردند و آن‌ها را همان‌جا به نمایش گذاشتند. تصویر تکان‌دهنده‌ای بود؛ استخوان‌ها، لباس‌های خون‌آلود، آجرها و کاشی‌ها و هر چیزی که می‌توانست به یک قدیس مرتبط شود. آن اسقف، که در آن زمان برای خود شخص محترمی بود، درحالی‌که آن شواهد هم آن‌جا بودند، از اشراف‌زادگان خواست خشونت افسارگسیخته و حملات خود را به افراد بی‌اسلحه انکار کنند. او برای این‌که درخواست خود را معنادارتر کند لباس‌های خونی و استخوان‌های مقدس را در برابر آن‌ها تکان می‌داد. اشراف‌زادگان احتمالاً احترام زیادی برای آن نمادها قایل

بودند. به همین منوال نحوه درخواست به خصوص آن اسقف از وجدان آن‌ها به سرتاسر اروپا گسترش یافت و باعث ترویج «صلح و آتش بس الهی» شد. به گفته مورخ امریکایی، فیلیپ دایلیدر^{۱۱۱}، «هرگز نباید ترس از قدیسان و مقدسات را در قرون وسطا دست کم گرفت.»

تو، به عنوان شخصی آگاه، فقط می‌توانی به این خرافات احمقانه بخندی. اما یک لحظه صبر کن؛ اگر قضیه را این‌طور بیان کنم چه؟ آیا حاضری ژاکت تازه شسته شده‌ای را که زمانی هیتلر آن را پوشیده بوده به تن کنی؟ احتمالاً نه، درست است؟ پس به نظر می‌رسد تو هم هنوز تمام احترامت را برای نیروهای نامرئی از دست نداده‌ای. اساساً این ژاکت دیگر هیچ ارتباطی با هیتلر ندارد. حتا یک مولکول از عرق هیتلر نیز دیگر روی آن نیست. اما با این حال، صرف پوشیدن آن ممکن است حالت را به هم بزند. این مقوله چیزی فراتر از پرهیز کردن است. بله، ما می‌خواهیم «تصویر» صحیحی از خود به دیگر انسان‌ها و خودمان نشان بدهیم، اما تصور پوشیدن آن لباس، حتا زمانی که تنهایی ممکن است برایمان چندش‌آور باشد. حتا در زمانی که خود را متقاعد می‌کنیم دست زدن به این ژاکت اصلاً به معنای تأیید و حمایت از هیتلر نیست. خلاص شدن از شر این واکنش احساسی کار ساده‌ای نیست. حتا کسانی که خود را کاملاً منطقی می‌دانند برای رهایی کامل از اعتقاد به این نیروهای اسرارآمیز دچار مشکل می‌شوند (مثلاً خود من).

خنثا کردن این نیروهای مرموز آن قدرها هم کار راحتی نیست. پل رازین^{۱۰۱} و همکاران تحقیقاتی او در دانشگاه پنسیلوانیا از افراد تحت‌آزمایش خواستند تصاویری از عزیزان‌شان را در زمان آزمایش با خود همراه داشته باشند. این تصاویر به مرکز هدف‌ها منگنه شد و از افراد تحت‌آزمایش خواستند که با دارت آن‌ها را هدف بگیرند. سوراخ کردن یک تصویر هیچ آسیبی به صاحب آن نمی‌زند. با وجود این، تردید افراد تحت‌آزمایش قابل مشاهده بود. دقت آن‌ها بسیار پایین‌تر از گروه قبلی بود که بدون هیچ عکس یا تصویری دارت‌های خود را پرتاب می‌کردند. آن افراد طوری رفتار می‌کردند انگار یک نیروی اسرارآمیز مانع از هدف‌گیری‌شان می‌شود.

خطای سرایت نشان می‌دهد ما نمی‌توانیم به ارتباط احساسی خود با برخی مسائل بی‌توجه باشیم، چه اتفاقی که سال‌ها پیش رخ داده و چه مسائلی که مستقیماً با آن سروکار داریم (مثل عکس‌ها). یکی از دوستان من سال‌ها مسئول بخش جنگی کانال دو تلویزیون دولتی فرانسه بود. همان‌طور که مسافران از سفر کاراییب از هر جزیره یک سوغاتی – مثل کلاه حصیری یا نارگیل نقاشی‌شده – می‌آوردند، دوست من هم یادگاری‌هایی از ماجراجویی‌های خود جمع‌آوری می‌کرد. یکی از آخرین مأموریت‌های او سفر به بغداد در سال ۲۰۰۳ بود. چند ساعت بعد از این که نیروهای امریکایی به کاخ صدام حسین حمله کردند، او به اتاق‌های خصوصی آن کاخ وارد شد. در اتاق پذیرایی، شش لیوان طلایی مشروب‌خوری دید و سریع آن‌ها را برای خودش مصادره کرد. اخیراً که به یکی از مهمانی‌های

شام او در پاریس رفته بودم آن جام‌های طلایی را دیدم که روی میز شام خودنمایی می‌کرد. یک نفر پرسید «این‌ها مال لافایت^{۱۰۲} هستند؟» و دوست من صادقانه جواب داد «نه، مال صدام حسین‌اند.» و مهمان وحشت‌زده به سرعت هر چه را در دهانش بود توی لیوان تف کرد و شروع کرد به سرفه کردن. من هم گفتم «می‌دانی فقط با نفس کشیدن چند مولکول صدام را به خودت جذب کردی؟ حدوداً یک میلیارد مولکول به ازای هر نفس.» سرفه او شدیدتر شد.

۵۵. چرا چیزی به نام «جنگ متوسط» وجود ندارد؟

مشکل با میانگین‌ها

فرض کن با چهل و نه مسافر دیگر توی یک اتوبوس هستی. در ایستگاه بعدی، سنگین‌وزن‌ترین شخص امریکا سوار می‌شود. سؤال: میانگین وزن مسافران چند درصد افزایش یافته؟ چهار درصد؟ پنج درصد؟ چیزی همین حدود. فرض کن اتوبوس یک‌بار دیگر توقف کند و این‌بار بیل گیتس^{۱۰۲} سوار شود. این‌بار وزن برای مان مهم نیست. سؤال: میانگین ثروت چند درصد افزایش یافته؟ چهار درصد؟ پنج درصد؟ خیلی بیش از این‌ها!

حالا مثال دوم را سریع حساب کنیم. فرض کن هر یک از پنجاه شخصی که به طور تصادفی انتخاب شده‌اند دارای‌شان معادل ۵۴ هزار دلار باشد. این عدد معادل میانگین دارایی طبقه متوسط است. ثروت بیل گیتس به مجموع آن‌ها اضافه می‌شود، چیزی حدود ۵۹ میلیارد دلار. دارایی متوسط خیلی سریع به رقم ۱.۱۵ میلیارد دلار می‌رسد، یعنی افزایش بیش از دو میلیون درصدی. یک داده پرت به طور اساسی تصویر ذهنی را تغییر داد و واژه «میانگین» را به طور کامل بی‌معنا کرد.

نسیم طالب، که مثال‌های بالا را هم از او نقل کردم، هشدار می‌دهد «از رودخانه‌ای که (به طور میانگین) عمقش ۱.۲ متر است عبور نکنید.» قسمت‌های زیادی از رودخانه ممکن است بسیار کم‌عمق باشند (در حد چند

سانتی‌متر)، ولی ممکن است در میانه‌اش به سیلابی قوی با عمق بیست متر تبدیل شود که در هر حالتی به راحتی تو را غرق می‌کند. توجه کردن به میانگین‌ها کار مخاطره‌آمیزی است، چون میانگین‌ها توزیع واقعی را که در آن ارزش‌ها انباشته می‌شود پنهان می‌کند.

مثالی دیگر میانگین اشعه ماورای بنفشی که در یک روز تابستانی به بدن می‌خورد برای سلامتی ضرری ندارد. اما اگر مجبور باشی تمام تابستان را در یک دفتر بدون نور سپری کنی و بعد به باربادوس سفر کنی و یک هفته بدون کرم ضدآفتاب زیر خورشید دراز بکشی، دچار مشکل خواهی شد، اگرچه به طور متوسط در طول تابستان از کسی که معمولاً هم زیاد بیرون رفته کمتر در معرض اشعه ماورای بنفش قرار داشته‌ای.

همه این‌ها کاملاً واضح‌اند و احتمالاً همه‌شان را می‌دانستی. مثلاً، هر روز عصر یک گلاس نوشیدنی الکلی می‌نوشی. این برای سلامتی‌ات مشکلی ایجاد نمی‌کند. خیلی از پزشکان هم آن را تجویز می‌کنند. اما اگر در تمام طول سال الکل ننوشی و روز ۳۱ دسامبر ۳۵۶ گلاس را سر بکشی – که معادل شصت بطری است – دچار مشکل خواهی شد، اگرچه میانگین مصرف سالانه‌ات تغییری نکرده.

این هم آخرین اطلاعات: در دنیای پیچیده، توزیع نامنظم‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، پدیده بیل گیتس را در حوزه‌های دیگر هم مشاهده می‌کنیم. یک وبسایت متوسط چند نفر بازدیدکننده دارد؟ جواب: وبسایت

متوسط وجود ندارد. چندین سایت (مانند نیویورک تایمز، فیس بوک یا گوگل) اکثر بازدیدها را به خودشان اختصاص می‌دهند و در مقایسه، صفحات بی‌شماری بازدیدکننده‌های کمی دارند. در چنین مواردی، ریاضی‌دانان از قانونی به اسم «قانون توانی»^{۱۴} سخن می‌گویند. شهرها را در نظر بگیر. روی این سیاره، شهری وجود دارد با جمعیتی بیش از سی میلیون نفر؛ توکیو. یازده شهر با جمعیتی بین بیست تا سی میلیون نفر داریم. ۴۸ شهر بین پنج تا ده میلیون نفر سکنه دارند. هزاران (!) شهر بین یک تا پنج میلیون. این قانون توانی است. تعداد محدودی از کران‌ها (اکستریم‌ها) فرایند توزیع را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند و مفهوم میانگین را بی‌ارزش می‌کنند.

اندازه میانگین یک کارخانه چه قدر است؟ میانگین جمعیت یک شهر چه قدر است؟ میانگین یک جنگ (از لحاظ تعداد کشته‌ها و مدت) چه قدر است؟ متوسط نوسان سهام داو جونز^{۱۵} در طول روز چه میزان است؟ میانگین هزینه دیرکرد پروژه‌های ساختمانی چه قدر است؟ از یک کتاب به طور متوسط چند نسخه فروش می‌رود؟ میانگین آسیب یک توفان شدید چه قدر است؟ میانگین پاداش یک بانک‌دار چه قدر است؟ میانگین موفقیت یک کمپین بازاریابی تا چه اندازه است؟ یک اپلیکیشن آی فون به طور متوسط چندبار دانلود می‌شود؟ یک هنرپیشه به طور متوسط چه میزان درآمد دارد؟ البته که می‌توانی این پاسخ‌ها را محاسبه کنی، ولی وقت تلف کردن است. این

سناریوهای به ظاهر عادی تحت تأثیر قانون توانی هستند.

و این هم آخرین مثال: تعدادی از هنرپیشه‌ها درآمدی بالغ بر ده میلیون دلار در سال دارند، در شرایطی که هزاران نفر محتاج نان شب‌شان هستند. آیا چون میانگین حقوق هنرپیشه‌ها رقم قابل توجهی است، به پسر یا دخترت توصیه می‌کنی سراغ هنرپیشگی برود؟ انتظار می‌رود جوابت منفی باشد؛ دلیل موجهی وجود ندارد.

در نتیجه، اگر کسی از واژه میانگین استفاده کرد، به دقت فکر کن. سعی کن توزیع بنیادی را پیدا کنی. حتا اگر یک داده پرت تقریباً هیچ تأثیری بر آزمایش نداشته باشد، مفهوم کلی کماکان ارزش بررسی کردن را دارد. اما، وقتی موارد خاص همه چیز را تحت تأثیر قرار می‌دهند (مثل پدیده بیل گیتس)، باید از واژه میانگین صرف نظر کنیم. همه ما باید به جمله ویلیام گیbsonِ رمان نویس دقت کنیم «آینده همین جاست؛ آینده کاملاً مساوی توزیع نشده است.»

۵۶. چگونه پاداش‌ها انگیزه را نابود می‌کنند؟

انباشت انگیزه

چند ماه پیش، یکی از دوستان من تصمیم گرفت از کانکتیکات^{۱۰۶} به نیویورک نقل مکان کند. او یک کلکسیون فوق‌العاده از اشیای عتیقه داشت. چیزهایی مثل کتاب‌های نفیس قدیمی و ظروف شیشه‌ای دست‌ساز مورانو^{۱۰۷} از چندین نسل قبل. می‌دانستم او چه قدر به این‌ها وابسته است و تحویل‌شان به شرکت حمل‌ونقل اثاثیه چه قدر برایش پُرتنش خواهد بود. به همین دلیل، آخرین باری که دیدمش پیشنهاد دادم بیشتر اشیای شکستنی را وقتی به شهر بازگشتم با خود ببرم. دو هفته بعد، یک نامهٔ تشکر دریافت کردم که توپش یک اسکناس پنجاه‌دلاری بود.

سویس سال‌ها در تلاش برای پیدا کردن مکانی بود تا زباله‌های رادیواکتیو خود را در آن انباشت کند. مسئولان چند مکان را برای انباشت زیرزمینی زباله‌ها بررسی کردند، از جمله دهکدهٔ وولفِنشایسِن^{۱۰۸} در مرکز کشور. برونو فرای^{۱۰۹}، روان‌شناس، و دیگر محققان دانشگاه زوریخ به آن جا رفتند تا در ملاقاتی عمومی نظر مردم را جویا شوند. در کمال شگفتی، ۵۰.۸ درصد با این پیشنهاد موافق بودند. این پاسخ مثبت می‌تواند دلایل متعددی داشته باشد؛ غرور ملی، وجههٔ عمومی، اجبار اجتماعی، امکان ایجاد فرصت‌های شغلی جدید و... آن تیم تحقیقاتی برای بار دوم نظرسنجی را انجام داد. به این ترتیب که از محل مالیات‌ها، برای هر یک از ساکنانی که رأی مثبت می‌دادند،

پاداش پنج هزاردلاری در نظر گرفتند. چه اتفاقی افتاد؟ نتایج سقوط کردند؛ تنها ۲۴.۶ درصد رأی‌دهندگان موافق بودند.

یک نمونه دیگر مهدکودک‌ها هستند. کارمندان مهدکودک هم با مشکلی مواجه‌اند که در همه‌جای دنیا وجود دارد؛ تأخیر والدینی که پس از تعطیل شدن مهدکودک، فرزندشان را فراموش می‌کنند. در این شرایط کارمندان چاره‌ای جز صبر کردن ندارند. آن‌ها نمی‌توانند کودکان باقی‌مانده را سوار تاکسی کنند یا آن‌ها را کنار خیابان تنها بگذارند. برای جلوگیری از تأخیر والدین، بسیاری از مؤسسه‌ها جریمه‌هایی برای دیرکرد در نظر گرفته‌اند. اما بررسی‌ها نشان می‌دهند تأخیرها بیشتر هم شده‌اند. البته می‌توانستند یک جریمه بی‌رحمانه، مثلاً پانصد دلار برای هر ساعت، وضع کنند. همین‌طور که می‌شد پاداش یک میلیون دلاری برای رأی‌دهندگان در روستای سویسی در نظر گرفت. اما این نکته اصلی نیست؛ پاداش‌های نقدی کم – یا بهتر بگوییم، بسیار کم – باعث بی‌اثر شدن انواع دیگر پاداش‌ها می‌شوند.

این سه داستان یک چیز را نشان می‌دهند: پول همیشه انگیزه را افزایش نمی‌دهد. در واقع، در بسیاری از مواقع، اثر معکوس هم می‌گذارد. وقتی دوست من آن پنجاه‌دلاری را برای من فرستاد، نیت خوب مرا نادیده گرفته بود و دوستی ما را خدشه‌دار کرد. پیشنهاد غرامت به مردم برای انبار زباله‌های هسته‌ای مثل رشوه بود و روحیه

جامعه‌گرایی و میهن‌دوستی را بین آن‌ها کاهش داد. وضع جرمه تأخیر باعث شد رابطه والدین با مسئولان مهدکودک از یک رابطه فردی به یک رابطه پولی تبدیل شود و تأخیر را برای والدین توجیه‌پذیرتر کرد.

یک نام علمی برای این پدیده وجود دارد؛ انباشت انگیزه. وقتی کسی کاری را با نیت خیر و بدون انگیزه‌های مادی – یا به قول معروف از روی خوش‌قلبی – انجام می‌دهد، پرداخت پول باعث ایجاد خلل در کار او می‌شود. پاداش مادی می‌تواند هر انگیزه دیگری را نابود کند.

فرض کن یک سازمان خیریه را اداره می‌کنی. منطقی است حقوق‌های پرداختی‌ات چندان چشمگیر نباشد. با وجود این، کارمندان تو انگیزه بالایی دارند، چرا که فکر می‌کنند کار مفیدی انجام می‌دهند. اگر یک‌باره سیستم پاداشی را به آن‌ها معرفی کنی، یعنی مثلاً به ازای جلب هر کمک به خیریه حقوق آن‌ها را اندکی افزایش دهی، انباشت انگیزه وارد کار می‌شود. در این صورت کارمندان تو از انجام کارهایی که پاداش خاصی ندارند سر باز می‌زنند. خلاقیت، اعتبار مؤسسه، انتقال دانش؛ دیگر هیچ کدام از این‌ها اهمیتی نخواهد داشت. خیلی زود تمام حواس‌ها بر جلب کمک به مؤسسه متمرکز می‌شود.

پس چه کسی از شر انباشت انگیزه در امان است؟ این راهنمایی شاید به تو کمک کند؛ آیا هیچ بانک‌دار خصوصی، مأمور بیمه یا ممیز اقتصادی را می‌شناسی که کار خود را تنها از روی علاقه انجام دهد و انگیزه‌ای فراتر از مادیات

داشته باشد؟ من که نمی‌شناسم. پاداش‌های اقتصادی و عملکردمحور در صنایع و مشاغلی که چندان جذاب نیستند – مثل صناعی که در آن‌ها کارگران چندان به محصولات تولیدی خود افتخار نمی‌کنند یا شرکت‌هایی که کارمندان آن‌ها تنها به خاطر چک حقوق خود کار می‌کنند – کارایی مناسبی دارند. از طرف دیگر، اگر می‌خواهی شرکت جدیدی افتتاح کنی، هوشمندانه‌تر است که از عامل اشتیاق کارمندان برای توسعه مؤسسه خود استفاده کنی، نه این که کارمندان جدید را با حقوق‌های چرب اغوا کنی. حقوق‌هایی که بعداً هم قابلیت پرداخت‌شان را نخواهی داشت.

پیشنهاد نهایی برای کسانی که بچه دارند؛ تجربه نشان داده افراد جوان‌تر فروشی نیستند. اگر می‌خواهی کودکان تکلیف‌های‌شان را بنویسند، تمرین‌های موسیقی خود را انجام بدهند یا حتی بعضی وقت‌ها چمن باغچه را کوتاه کنند، سراغ کیف پولت نرو. به جای این کار، هر هفته یک مقدار ثابت پول توجیبی به آن‌ها بده. در غیر این صورت، آن‌ها از این شیوه سوءاستفاده خواهند کرد و تا پاداش نگیرند به رخت‌خواب نمی‌روند.

۵۷. اگر چیزی برای گفتن نداری، چیزی نگو

تمایل به گزافه‌گویی

وقتی از دخترشایسته‌^{۱۱} اهل کارولینای جنوبی که تازه از دبیرستان فارغ‌التحصیل شده بود، پرسیدند چرا یک‌پنجم آمریکایی‌ها نمی‌توانند کشور خود را روی نقشه جهان پیدا کنند، مقابل دوربین‌ها پاسخ داد «به‌شخصه فکر می‌کنم اهالی آمریکا نمی‌توانند این کار را بکنند چون کسانی در کشور ما هستند که نقشه ندارند، و من فکر می‌کنم آموزش و پرورش ما مثل مثلاً افریقای جنوبی یا عراق همه‌جا مثل مثلاً و من فکر می‌کنم که آن‌ها باید آموزش و پرورش ما در این‌جا یعنی آمریکا باید به آمریکا کمک کند، به افریقای جنوبی کمک کند و به عراق و کشورهای آسیایی کمک کند، تا بتوانیم آینده خود را بسازیم!» این ویدیو، دیوانه‌وار در فضای مجازی منتشر شد.

تأسف‌برانگیز است، مگر نه؟ اما نباید زمان زیادی را صرف گوش دادن به سخنان ملکه‌های زیبایی کرد. این جمله چه‌طور؟ «یقیناً هیچ‌گونه التزامی مبنی بر مرتبط بودن این انتقال روزافزون بازتابی سنن فرهنگی با دلایل سوژه‌محور و آگاهی تاریخی آینده‌محور وجود ندارد. تا جایی که ما با ازهم‌پاشیدگی خویشتن‌داری، از ساختار بین‌سوژه‌ای آزادی، یعنی همان توهم تماماً فردگرایانه خودمختاری، آگاه می‌شویم.»

چیزی به‌خاطر آمد؟ فیلسوف و جامعه‌شناس مطرح آلمانی، یورگن هابرماس^{۱۲}، در مابین حقایق و هنجارها.

هر دو این بیانیه‌ها ناشی از یک پدیده‌اند، تمایل به گزافه‌گویی. این‌جا از انباشت کلمات برای پنهان کردن تنبلی روشنفکرانه، حماقت یا خام بودن یک نظریه استفاده می‌شود. گاهی جواب می‌دهد و گاهی خیر. برای ملکه زیبایی، این راهکار انحرافی شدیداً ناکام ماند. اما برای هابرماس احتمالاً جواب داده است. هر چه ابهام کلمات سخنورانه‌تر باشد، با احتمال بیشتری اسیر آن شویم. به‌خصوص اگر در کنار خطای مرجعیت از آن استفاده شود، می‌تواند بسیار خطرناک باشد، چرا که ما هر حرف را بدون کوچک‌ترین سؤالی می‌پذیریم.

من هم خودم بارها گرفتار خطای تمایل به گزافه‌گویی شده‌ام. وقتی جوان‌تر بودم، ژاک دریدا^{۱۱۱}، فیلسوف فرانسوی، مرا مسحور می‌کرد. کتاب‌های او را می‌بلعیدم، اما حتا پس از بررسی‌های عمیق باز هم خیلی متوجه آن‌ها نمی‌شدم. به همین خاطر، نوشته‌های او یک رایحه مرموز داشتند، و این تجربیات مرا ترغیب کرد پایان‌نامه خود را درباره فلسفه بنویسم. حالا که به گذشته نگاه می‌کنم، هر دو آن‌ها یک مشت وراجی بی‌خاصیت بود، هم کارهای دریدا و هم پایان‌نامه من. در زمان جهالت‌م، مثل یک ربات بودم که فقط سیگار می‌کشید، حرف می‌زد و راه می‌رفت.

تمایل به گزافه‌گویی به‌خصوص در ورزش متداول است. مصاحبه‌کنندگانی که از نفس افتاده‌اند ورزشکارانی را که خودشان نیز از نفس افتاده‌اند مجبور می‌کنند لحظات بازی را موشکافی کنند، درحالی‌که تنها چیزی که آن‌ها

می‌خواهند بگویند این است «ما بازی را باختیم، به همین سادگی.» اما مجری باید هرطور شده زمان برنامه را پُر کند و به‌نظر، بهترین روش برای این کار پُر حرفی و مجبور کردن ورزشکاران و مربیان به پیوستن به آن‌هاست. پُر حرفی نادانی را مخفی می‌کند.

این پدیده در محیط‌های آکادمیک نیز رسوخ کرده است. هر چه یک شعبه از انتشارات علمی تعداد مقالات کمتری به چاپ برساند، باید جای آن را با وراجی پُر کند. این قضیه را به‌خصوص می‌توان در نظرات و پیش‌بینی‌های اقتصادی اقتصاددانان مشاهده کرد. در مقیاس کوچک، این موضوع در تجارت هم صادق است؛ هر چه شرایط یک شرکت بدتر باشد، سخنرانی‌های مدیر طولانی‌تر می‌شود. این پُر حرفی تنها محدود به سخن گفتن بیشتر نمی‌شود، بلکه منجر به بیش‌فعالی نیز می‌شود تا مشکلات پنهان بماند. یک استثنای بارز البته مدیرعامل سابق جنرال الکتریک، جک وولش^{۱۱۲}، است. او یک‌بار در مصاحبه‌ای گفت «نمی‌توانید باور کنید ساده و واضح رفتار کردن چه قدر دشوار است. مردم از این که به عنوان یک ساده‌لوح به آن‌ها نگاه شود می‌ترسند. اما در واقع، عکس آن درست است.»

در نتیجه، چگونه بیان کردن آینه‌ای از ذهن است. افکار واضح بیان را ساده‌تر می‌کنند، درحالی که افکار مبهم به شکل پُرگویی توخالی از آب درمی‌آیند. مشکل آن جاست که در بسیاری از موارد ما افکار شفافی نداریم. جهان

پیچیده است و حتی برای درک بخش کوچکی از آن نیاز به کوشش ذهنی فراوان است. تا وقتی چنین تجربه‌ای در ما تجلی نیافته، بهتر است به توصیه‌ی مارک تواین توجه کنیم «اگر چیزی برای گفتن نداری، چیزی نگو.» سادگی در قله‌ی یک سفر طولانی و رنج‌آور است، نه در نقطه‌ی آغازش.

۵۸. چگونه میانگین ضریب هوشی دو ایالت را افزایش بدهیم؟

پدیده ویل راجرز^{۱۱۳}

فرض کن مدیرعامل یک بانک خصوصی کوچکی. مشتریان این بانک افراد ثروتمند و عمدتاً بازنشسته هستند. دو مدیر مالی، الف و ب، به تو گزارش می دهند. مدیر مالی الف پول تعدادی از مشتریان بسیار ثروتمند را اداره می کند. مشتریان مدیر مالی ب هم ثروتمندند، اما نه خیلی زیاد. هیئت مدیره از تو می خواهد حجم سرمایه میانگین هر دو نفر را در عرض شش ماه زیاد کنی. اگر موفق شوی، پاداش خوبی دریافت می کنی. اگر نتوانی این کار را انجام بدهی، آن ها این مسئولیت را به کس دیگری می سپارند. از کجا شروع می کنی؟

خیلی ساده است. در واقع، یک مشتری با حجم سرمایه گذاری بالا، اما نه بسیار بالا، از میان مشتریان الف انتخاب و او را به گروه ب منتقل می کنی. با یک حرکت، میانگین حجم ثروت الف و ب زیاد می شود و تو حتی یک مشتری جدید هم پیدا نکرده ای. تنها سؤال باقی مانده این است که حالا چگونه می خواهی پاداش خود را خرج کنی.

فرض کن شغل خود را عوض کرده ای و حالا مسئول سه صندوق تأمین مالی شده ای که عمدتاً در شرکت های خصوصی سرمایه گذاری می کنند. صندوق الف بازگشت سرمایه شگفت انگیزی دارد. این امر برای صندوق ب متوسط و برای صندوق ج بسیار ضعیف است. تو می خواهی خود را به جهان ثابت کنی. پس نقشه اصلی تو چه

خواهد بود؟ حالا می‌دانی اوضاع چگونه است؛ کمی از سهام الف را به ب و ج انتقال می‌دهی و برای این کار دقیقاً از آن سهام‌هایی استفاده می‌کنی که میانگین الف را پایین آورده بود اما برای تقویت صندوق‌های ب و ج قدرت کافی دارد. بلافاصله اوضاع هر سه صندوق بهتر به نظر می‌رسد. از آن جا که تمام فعالیت‌ها درون سازمانی بوده، کوچک‌ترین هزینه‌ای متحمل نمی‌شوی. البته ارزش جمعی این سه صندوق یک سنت هم افزایش نیافته، اما مردم به خاطر این موفقیت به تو تبریک خواهند گفت.

به این اثر، انتقال مرحله یا پدیده ویل راجرز، کم‌دین امریکایی متولد اوکلاهاما، می‌گویند. گفته می‌شود او یک بار به شوخی گفته اوکلاهامایی‌هایی که بار خود را جمع می‌کنند و به کالیفرنیا می‌روند میانگین ضریب هوشی هر دو ایالت را افزایش می‌دهند. از آن جا که ما به ندرت چنین سناریوهایی را به خاطر می‌سپاریم، نام آن را پدیده ویل راجرز گذاشتیم تا بهتر در حافظه بماند.

مثال خوب دیگری خودروفروشی است: فکر کن مسئول اداره دو شعبه کوچک در شهری هستی که در مجموع شش فروشنده دارد: فروشندگان ۱، ۲ و ۳ در شعبه الف و فروشندگان ۴، ۵ و ۶ در شعبه ب. به طور متوسط، فروشنده شماره ۱ هر هفته یک ماشین می‌فروشد، فروشنده شماره ۲ هر هفته دو تا و الی آخر... فروشنده شماره ۶ هر هفته شش ماشین معامله می‌کند. با اندکی محاسبه، متوجه می‌شوی شعبه الف هر هفته به طور متوسط به

ازای هر فروشنده دو ماشین می‌فروشد و شعبهٔ ب به ازای هر فروشنده پنج ماشین. تو تصمیم می‌گیری فروشندهٔ شمارهٔ ۴ را به شعبهٔ الف منتقل کنی. چه اتفاقی می‌افتد؟ فروش متوسط هفتگی این شعبه به ازای هر فروشنده به ۲.۵ ماشین افزایش می‌یابد. شعبهٔ ب چه‌طور؟ حالا دیگر تنها دو فروشنده دارد، شمارهٔ ۵ و ۶. میانگین هفتگی فروش آن به ازای هر فروشنده ۵.۵ ماشین است. چنین ترفندهایی در مجموع چیزی را عوض نمی‌کند، اما تصویر شگفت‌انگیزی از کار به تو می‌دهند. از این‌رو، خبرنگاران، سرمایه‌گذاران و اعضای هیئت‌مدیره وقتی خبر افزایش میانگین‌ها را در کشور، شرکت‌ها، واحدهای کاری، مراکز هزینه و خطوط تولید می‌شنوند، باید حواس خود را کاملاً جمع کنند.

یک نمونهٔ بسیار غلط‌انداز از پدیدهٔ ویل راجرز در پزشکی وجود دارد. تومورها معمولاً به چهار مرحله تقسیم می‌شوند: کوچک‌ترین تومورها و تومورهایی که به‌سادگی درمان می‌شوند در مرحلهٔ اول هستند؛ وخیم‌ترین نوع آن‌ها هم نوع چهارم‌اند. بهبود آن‌ها با عبارت «انتقال مرحله» توضیح داده می‌شود. احتمال زنده ماندن برای بیماران مرحلهٔ اول بیشترین و برای بیماران مرحلهٔ چهارم کمترین حد است. حالا هر سال فرایندهای جدیدی به بازار عرضه می‌شود که به ما اجازهٔ تشخیص دقیق‌تر بیماری را می‌دهد. این تکنیک‌های جدید کوچک‌ترین تومورها را که قبل‌تر هیچ پزشکی آن‌ها را تشخیص نمی‌داد نشان می‌دهد. در نتیجه، بیمارانی که قبلاً به خاطر

تشخیص‌های ناقص سالم تشخیص داده شده بودند اکنون یک بیمار مرحله یک به حساب می‌آیند. اضافه شدن این افراد نیمه‌سالم به گروه بیماران مرحله یک باعث افزایش طول عمر متوسطشان شده است. یک موفقیت پزشکی بزرگ؟ نه متأسفانه؛ این تنها یک انتقال مرحله است.

۵۹. اگر دشمن داری، به او اطلاعات بده

انحراف اطلاعات

خورخه لوئیس بورخس در داستان کوتاه و یکپاراگرافی‌اش به نام *ciencia la en rigor Del* یا در باب دقت در کار علم^{۱۱۴}، یک کشور خاص را توصیف می‌کند. در این کشور، علم نقشه‌کشی به قدری پیچیده است که فقط دقیق‌ترین نقشه‌ها کارآمد تلقی می‌شود، یعنی نقشه‌ای با مقیاس ۱:۱، دقیقاً به اندازه خود کشور. ساکنان آن کشور زود متوجه شدند چنین نقشه‌ای هیچ بینشی نصیب‌شان نمی‌کند، چون فقط تکرار آن نکاتی است که خود می‌دانند. نقشه بورخس مثالی اغراق‌آمیز از انحراف اطلاعات است، توهمی که اطلاعات بیشتر، تصمیم‌های بهتر را تضمین می‌کند.

چند وقت پیش که دنبال یک هتل در میامی بودم، پنج پیشنهاد خوب را در فهرست نهایی قرار دادم. بی‌معطلی یکی از آن‌ها توجهم را جلب کرد، ولی خواستم از انتخاب بهترین گزینه مطمئن شوم و شروع به تحقیق کردم. نظرات بسیاری از مشتری‌ها و وبلاگ‌ها را دیدم و عکس‌ها و ویدیوهای بی‌شماری را نگاه کردم. دو ساعت بعد، توانستم با قطعیت نظرم را در مورد بهترین هتل اعلام کنم؛ همانی که در ابتدا از آن خوشم آمده بود. انبوه اطلاعات اضافی منجر به تصمیم بهتر نشد. برعکس، از آن‌جا که وقت طلاست، می‌توانستم اقامت در هتل لوکس فور

سیزنز^{۱۱۵} را هم تجربه کنم.

این سؤال جانانان بارون^{۱۱۶}، فارغ‌التحصیل دانشگاه پنسیلوانیا، از پزشکان است. یک بیمار علایمی دارد که نشان می‌دهد به احتمال هشتاد درصد دچار بیماری الف است. اگر این چنین نباشد، بیمار مبتلا به بیماری ب یا ج است. هر یک از این بیماری‌ها به طور مساوی خطرناک‌اند و درمان هر یک از آن‌ها عوارض جانبی مشابهی دارد. به عنوان یک پزشک، چه درمانی را تجویز می‌کنید؟ منطقاً، بیماری الف را انتخاب و درمان مربوط به آن را تجویز می‌کنید. حالا فرض کنید یک آزمایش تشخیصی هم هست که اگر بیماری ۱ وجود داشته باشد، نتیجه‌اش مثبت و اگر بیماری ۲ تشخیص داده شود، نتیجه‌اش منفی می‌شود. اما، اگر بیمار واقعاً مبتلا به بیماری الف باشد، نتایج آزمایش در پنجاه درصد موارد مثبت است و در پنجاه درصد بقیه منفی. آیا انجام این آزمایش را توصیه می‌کنی؟ اغلب پزشکان پاسخ‌شان مثبت است، اگرچه نتایج بی‌ارتباط‌اند. با فرض این‌که نتیجه آزمایش مثبت باشد، احتمال وجود بیماری الف هنوز هم بسیار بیش از بیماری ۱ است. این اطلاعات اضافه هیچ نکته ارزشمندی را برای تصمیم‌گیری در اختیار ما نمی‌گذارند.

پزشکان تنها افراد علاقه‌مند به اطلاعات اضافی نیستند. بلکه مدیران و سرمایه‌گذاران هم به آن معتادند. با وجود در دسترس بودن همه اطلاعات مهم، هر چند وقت یک بار مجوز انجام تحقیقات یکی پس از دیگری صادر

می‌شود؟ اطلاعات اضافی نه تنها وقت و پول را هدر می‌دهد، بلکه ممکن است به ضررت هم تمام شود. به این سؤال دقت کن؛ کدام شهر جمعیت بیشتری دارد، سن‌دیگو یا سن‌آنتونیو؟ گرد گیگرتنزر^{۱۱۷} از مؤسسه ماکس پلانک آلمان این سؤال را از دانشجویان دانشگاه‌های شیکاگو و مونیخ کرد. ۶۲ درصد از دانشجویان شیکاگو پاسخ صحیح دادند. سن‌دیگو جمعیت بیشتری دارد، اما در کمال ناپاوری تک‌تک دانشجویان آلمانی درست گفته بودند. دلیل؛ همه آن‌ها اسم سن‌دیگو را شنیده بودند، ولی بعضی از آن‌ها اسم سن‌آنتونیو به گوش‌شان نخورده بود. بنابراین، اسم شهر معروف‌تر را انتخاب کردند. اما برای دانشجویان اهل شیکاگو، هر دو اسم، هم‌خانواده بودند. آن‌ها اطلاعات اضافی داشتند و این گمراه‌شان کرد.

یا صدها هزار اقتصاددان را در نظر بگیر که در خدمت بانک‌ها، اتاق‌های فکر، صندوق‌های سرمایه‌گذاری و دولت‌ها بوده‌اند. تمام گزارش‌های دقیق و جامعی را هم که از سال ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۷ منتشر کرده‌اند در نظر بگیر، از گزارش‌های تحقیقی و مدل‌های ریاضی گرفته تا اظهارنظرهای پُرصلابت بی‌شمار و ارایه‌های شیک پاورپوینت. اطلاعات ترابایتی روی بلومبرگ و سرویس‌های خبری رویترز. رقصی سرمستانه برای پرستش خدای اطلاعات. اما همه این‌ها پوچ بود. بحران اقتصادی نازل شد و بازارهای جهانی را کله‌پا کرد تا بسیاری از پیش‌بینی‌ها و اظهارنظرها بی‌ارزش شود.

تلاش برای جمع‌آوری اطلاعات را فراموش کن. تمام تلاشت را بکن تا با حداقل اطلاعات گلیمت را از آب بیرون بکشی. این به تو کمک می‌کند تصمیم‌های بهتری بگیری. اطلاعات اضافی ارزشی ندارد، چه آن‌ها را بدانی و چه ندانی. دانیل جی بورستین^{۱۱۸} به درستی می‌گوید «بزرگ‌ترین مانع اکتشاف جهالت نیست، بلکه توهم اطلاعات است.»

دفعه بعد که رقیبت را دیدی، نه از روی محبت بلکه با انبوهی از اطلاعات و تحلیل‌ها، او را از بین ببر!

۶۰. چه درد خوبی

توجیه تلاش

جان، سرباز ارتش امریکا، به تازگی دورهٔ چتربازی خود را به پایان رسانده. او بی‌صبرانه منتظر است سنجاق چتربازی خود را بالاخره دریافت کند. در نهایت افسر مافوقش آن قدر محکم سنجاق را روی سینهٔ جان فشار می‌دهد که گوشتش سوراخ می‌شود. از آن زمان، جان در هر موقعیتی دکمهٔ پیراهن خود را باز می‌کند تا جای آن زخم را نشان بدهد. چند دهه بعد، او تمام خاطرات و یادگاری‌های خود را از زمان حضورش در ارتش دور انداخته، جز همان سنجاق کوچک که در یک قاب مخصوص در سالن خانه‌اش آویزان است.

مارک به تنهایی یک موتور هارلی دیویدسون از کارافتاده را تعمیر کرد. هر آخر هفته، سراغش می‌رفت تا آن را راه بیندازد. در همین اثنا رابطه‌اش با همسرش رو به زوال بود. اوضاع سختی شده بود، اما بالاخره این وسیلهٔ ارزشمندِ مارک برای سواری آماده شد و زیر نور آفتاب درخشید. دو سال بعد، مارک به شدت بی‌پول شد. تمام املاک و وسایل خود را فروخت – تلویزیون، ماشین و حتا خانه‌اش را – به جز موتورش. حتا وقتی یک مشتری دو برابر قیمت پیشنهاد داد، مارک آن را نفروخت.

مارک و جان قربانیان توجیه تلاش‌اند. وقتی توان بسیاری در یک کار صرف می‌کنی، تمایل داری نتیجه‌اش را

بیش از مقدار واقعی بینی. از آن جا که جان به خاطر سنجاق چتربازی درد کشیده بود، آن نشان برایش از تمام جوایز ارزشمندتر بود. چون هارلی دیویدسون – و همین طور همسرش – وقت زیادی از مارک گرفته بود، جان آن قدر برای موتورش ارزش قایل بود که هیچ وقت حاضر به فروشش نشد.

توجه تلاش یک نمونه خاص از ناهماهنگی شناختی است. ایجاد یک سوراخ در سینه به خاطر یک نشان افتخار ساده معمول به نظر نمی‌رسد. مغز جان این نبود توازن را با دادن ارزش بیش از حد به سنجاق جبران می‌کند و آن را از یک چیز بی ارزش به یک جسم نیمه مقدس تبدیل می‌کند. تمام این اتفاقات ناخودآگاه‌اند و جلوگیری از آن‌ها مشکل است.

گروه‌ها از توجه تلاش برای جذب اعضای جدید استفاده می‌کنند، مثلاً در مراسم آغاز به کار. دسته‌های تبهکاری و گروه‌های برادری نیز اعضای جدید را با مجبور کردن آن‌ها به تحمل حالت تهوع یا آزمون‌های دردآور جذب می‌کنند. تحقیقات ثابت کرده‌اند هر چه پذیرفته شدن در «آزمون ورودی» دشوارتر باشد، اعضای گروه ارزش بیشتری برای عضویت خود قایل‌اند و بیشتر به آن افتخار می‌کنند. دانشکده‌های ام‌بی‌ای به این صورت، با توجه تلاش بازی می‌کنند؛ آن‌ها شب و روز از دانشجویان خود، بدون هیچ استراحتی، کار می‌کشند تا آن‌ها را به مرز خستگی مفرط برسانند. فارغ از این که این برنامه تحصیلی مفید یا احمقانه بوده، زمانی که دانشجویان مدرک

خود را به دست می‌آورند این تلاش‌ها را برای آینده شغلی خود بسیار ضروری قلمداد می‌کنند، چرا که توان بسیاری را صرف کرده‌اند.

یک نمونه خفیف‌تر از توجیه تلاش اثر ایکه‌آ نام دارد. اثاثیه‌ای که ما خودمان آن‌ها را سرهم‌بندی می‌کنیم برای مان از هر وسیله گران‌قیمتی ارزشمندترند. این موضوع برای جوراب‌های دست‌بافت نیز صادق است. دور انداختن یک جفت جوراب بافتنی، هر چند کهنه و ازمدافتاده کار سختی است. مدیرانی که تلاش بسیاری صرف تدوین یک استراتژی می‌کنند نمی‌توانند به طور منطقی کارایی آن را تخمین بزنند. طراحان، سازندگان تبلیغات، سازندگان محصولات و هر شخص دیگری که دائماً با خلاقیت خود کار می‌کند به این مشکل مبتلاست.

در دهه ۱۹۵۰، ترکیب‌های فوری برای پخت کیک به بازار عرضه شد. سازندگان این محصولات مطمئن بودند بازار را تسخیر خواهند کرد، اما هرگز این‌طور نشد: زنان خانه‌دار هیچ استقبالی از آن نکردند، چون کار را بسیار ساده کرده بود. شرکت‌های سازنده واکنش نشان دادند و آماده کردن آن را کمی سخت‌تر کردند (هر کس باید خودش تخم‌مرغ را اضافه می‌کرد). این تلاش اضافه حس انجام کار بزرگ‌تری به زنان می‌داد و در نتیجه این حس، آن‌ها غذای حاضری را راحت‌تر پذیرفتند.

حالا که درباره توجیه تلاش آگاه شده‌ای، می‌توانی پروژه‌های خود را منطقی‌تر ارزیابی کنی. این کار را امتحان کن:

هر وقت زمان و تلاش بسیاری صرف کاری کردی، به آن نگاه کن و نتیجه‌اش را ارزیابی کن؛ فقط نتیجه آن را. رمانی که پنج سال ویرایشش کرده‌ای و هیچ ناشری چاپش نمی‌کند؛ شاید اصلاً ارزش بردن نوبل ندارد. مدرک ام‌پی‌ای که برای آن به زحمت افتاده‌ای؛ آیا آن تلاش‌ها را به کسی توصیه می‌کنی؟ و دختری که سال‌ها دنبال او هستی؛ آیا او واقعاً از دختر مجرد دیگری که بلافاصله به تو بله خواهد گفت بهتر است؟

(nbookcity.com)

۶۱. چرا چیزهای کوچک بزرگ جلوه می‌کنند؟

قانون اعداد کوچک

فرض کن عضو هیئت‌مدیره یک شرکت خرده‌فروشی با هزار مغازه هستی. نیمی از مغازه‌ها در شهر و نیمی دیگر در مناطق روستایی‌اند. طبق دستور مدیرعامل، مشاور شرکت از مغازه‌ها درباره خرده‌سرقتهای تحقیق کرده و حالا در حال ارایه یافته‌های خود است. نام صد شعبه که نسبت سرقت به فروش در آن‌ها بیش از سایرین است روی دیوار نمایش داده می‌شود. بالای آن‌ها با خط درشت این جمله ترس‌آور نوشته شده «شعبه‌هایی که نرخ سرقت در آن‌ها بیشتر است عمدتاً در مناطق روستایی‌اند.» پس از یک لحظه سکوت ناباورانه، مدیرعامل اولین کسی است که سخن می‌گوید؛ «خانم‌ها و آقایان، گام‌های بعدی مشخص‌اند. از حالا به بعد، ما سیستم‌های امنیتی بیشتری در تمام شعبه‌های روستایی خود تعبیه می‌کنیم. حالا ببینیم آن دهاتی‌ها چه‌طور می‌خواهند از ما دزدی کنند. همه موافق‌اید؟»

اوووم، نه کاملاً. از مشاور می‌خواهی صد شعبه‌ای را که کمترین نرخ سرقت را داشته مشخص کند. پس از یک رده‌بندی مختصر، لیست به دست می‌آید. غافلگیرکننده است. فروشگاه‌هایی که کمترین نسبت سرقت به فروش را داشته هم در روستاها قرار دارد! تو با یک لبخند مغرورانه به همکارانت دور میز نگاه می‌کنی و می‌گویی «منطقه

عامل اثرگذاری نیست. مهم‌تر بزرگی مغازه است. در مناطق روستایی، شعبه‌ها کوچک‌ترند، یعنی اتفاقی کوچک در نسبت سرقت تأثیری بزرگ‌تر دارد. بنابراین، این نسبت‌ها در روستاها تفاوت چشمگیری باهم دارند، بسیار بیشتر از شعبه‌های بزرگ در شهرها. خانم‌ها و آقایان، می‌خواهم شما را با قانون اعداد کوچک آشنا کنم. همین چیزی است که اکنون با آن آشنا شدید.»

قانون اعداد کوچک چیزی نیست که ما به طور غریزی با آن آشنا باشیم. به همین خاطر، مردم – به خصوص خبرنگاران، مدیران و اعضای هیئت‌مدیره – دائماً فریبش را می‌خورند. بیایید یک نمونه اغراق‌آمیز را بررسی کنیم. به جای نسبت سرقت، می‌خواهیم وزن متوسط کارمندان یک شعبه را در نظر بگیریم. به جای بررسی هزار شعبه، فقط دوتا را بررسی می‌کنیم؛ یک شعبه بسیار بزرگ و یک شعبه بسیار کوچک. شعبه بزرگ هزار کارمند دارد و شعبه کوچک فقط دو کارمند. وزن متوسط در شعبه بزرگ‌تر به وزن متوسط کل جامعه میل می‌کند، مثلاً حدود ۷۸ کیلوگرم. مستقل از این که چه کسی استخدام یا اخراج می‌شود، این مقدار تغییر عمده‌ای نخواهد کرد. اما قضیه در مغازه کوچک فرق می‌کند؛ در چنین مواردی، تپل یا استخوانی بودن همکار مدیر فروشگاه تغییر چشمگیری در وزن متوسط ایجاد خواهد کرد.

به مشکل سرقت از مغازه‌ها برمی‌گردیم. حالا متوجه شده‌ایم چرا هر چه شعبه کوچک‌تر باشد، تغییرات در نسبت

سرقت از آن چشمگیرتر خواهد بود، از بسیار زیاد تا بسیار کم. فرقی ندارد آن مشاور چه طور فهرست خود را درست می‌کند؛ اگر نسبت سرقت‌ها را صعودی یا نزولی مرتب کند، مغازه‌های کوچک‌تر در انتهای لیست قرار دارند، مغازه‌های بزرگ‌تر در جایگاه‌های میانی، و در صدر فهرست چه‌طور؟ دوباره فروشگاه‌های کوچک‌تر. بنابراین، نتیجه‌گیری مدیرعامل بی‌فایده بود، اما حداقل دیگر نیازی ندارد با ایجاد سیستم امنیتی مغازه‌های کوچک به خرج بیفتد.

فرض کن چنین ماجرابی را در روزنامه خوانده‌ای «شرکت‌های تازه‌کار افراد باهوش‌تری را استخدام می‌کنند. تحقیق مؤسسه ملی تحقیقات غیرضروری، متوسط ضریب هوشی در شرکت‌های امریکا را محاسبه کرده است. نتیجه از این قرار است: شرکت‌های تازه‌تأسیس کسانی را استخدام می‌کنند که در دو درصد بالای جامعه از نظر ضریب هوشی قرار دارند.» اولین واکنش تو چیست؟ احتمالاً ابروهایت را بالا می‌بری. این یک نمونه بسیار خوب از قانون اعداد کوچک است. شرکت‌های تازه‌تأسیس افراد کمتری را استخدام کرده‌اند. از این رو، متوسط ضریب هوشی در آن‌ها تغییرات بسیار بیشتری نسبت به شرکت‌های بزرگ دارد. این امر باعث می‌شود این شرکت‌ها بیشترین و کمترین میانگین‌ها را به خود اختصاص بدهند. این تحقیق هیچ‌گونه مفهوم خاصی ندارد. صرفاً قانون احتمال را تأیید می‌کند.

پس هر وقت یک آمار خیره‌کننده دربارهٔ مقادیر کوچک شنیدی، حواست را جمع کن؛ در شرکت‌ها، خانه‌ها، شهرها، مراکز داده، لانه‌های مورچه، محله‌ها، مدرسه‌ها و... آن چه قرار است به عنوان یک یافتهٔ شگفت‌انگیز به تو قالب شود در واقع یک نتیجهٔ پیش‌پاافتاده از توزیع تصادفی است. دنیل کانمن، برندهٔ جایزهٔ نوبل، در کتاب اخیر خود بیان می‌کند حتی دانشمندان با تجربه نیز گاهی تسلیم قانون اعداد کوچک می‌شوند. چه قدر اطمینان بخش.

۶۲. با احتیاط حمل شود

انتظارات

در ۳۱ ژانویه ۲۰۰۶، گوگل نتایج مالی خود را در سه ماهه آخر سال ۲۰۰۵ اعلام کرد. ۹۷ درصد افزایش سود خالص هم ۸۲ درصد افزایش یافته بود. نتایج بی سابقه بود. اما بازار بورس چگونه به این اعداد و ارقام شگفت آور واکنش نشان داد؟ در عرض چند ثانیه، سهام‌ها شانزده درصد افت کرد. مبادلات باید متوقف می شد. وقتی از سر گرفته شد، سهام پانزده درصد دیگر سقوط کرد. اوضاع هراس آور بود. یکی از تاجران بیچاره در وبلاگ خود پرسیده بود «کدام آسمان خراش برای خودکشی مناسبتر است؟» چه چیزی باعث این اتفاقات شده بود؟ تحلیلگران وال استریت نتایجی از این بهتر پیش بینی کرده بودند و وقتی این پیش بینی محقق نشد، بیست میلیارد دلار از ارزش این غول رسانه‌ای کم شد.

هر سرمایه‌گذاری می‌داند پیش‌بینی دقیق نتایج مالی غیرممکن است و پاسخ منطقی در برابر یک پیش‌گویی اشتباه این جمله است «حدس من غلط بود، اشتباه کردم.» اما سرمایه‌گذاران این گونه عمل نمی‌کنند. در ژانویه ۲۰۰۶، وقتی شبکه جونپیر^{۱۱۹} بالاخره سود هر سهم خود را که تنها یک‌دهم سنت از پیش‌بینی تحلیلگران کمتر بود اعلام کرد، قیمت هر سهم ۲۱ درصد کاهش یافت و ارزش شرکت ۲.۵ میلیارد دلار سقوط کرد. وقتی قبل از یک

اعلان، انتظارات عمومی تحریک می‌شود، هر گونه فقدان تطابقی یک تنبیه سخت‌گیرانه به همراه دارد. هر چند اختلاف بسیار ناچیز باشد.

بسیاری از شرکت‌ها برای ایجاد تطابق با پیش‌بینی تحلیلگران رو به عقب حرکت می‌کنند. برای فرار از این وحشت، برخی از آن‌ها تخمین‌های خود را منتشر می‌کنند که به آن «راهنمای درآمد» می‌گویند. کار هوشمندانه‌ای نیست. حالا بازار تنها به این پیش‌بینی‌های داخلی اعتنا می‌کند و با دقت آن‌ها را زیر ذره‌بین می‌برد. مدیران عامل باید تمام و کمال به اهداف تعیین‌شده دست یابند و برای این کار باید از تمام مهارت خود در حساب‌داری بهره بگیرند.

خوشبختانه، انتظارات بعضی اوقات باعث ایجاد پاداش‌های چشمگیری می‌شود. در ۱۹۶۵، روبرت روزنتال^{۱۲۰}، روان‌شناس امریکایی، آزمایش قابل‌توجهی در تعداد زیادی مدرسه انجام داد. به معلمان درباره یک آزمون (جعلی) گفته می‌شد که می‌توانست دانش‌آموزانی را که در معرض جهش ذهنی یا شکوفا شدن اند شناسایی کند. بیست درصد دانش‌آموزان تصادفی انتخاب شدند و در این دسته قرار گرفتند. معلمان باور کرده بودند این دانش‌آموزان واقعاً پتانسیل بالایی دارند. یک سال بعد، روزنتال متوجه شد افزایش ضریب هوشی در این دانش‌آموزان بسیار بیشتر از گروه‌های دیگر بود. این اثر به اثر روزنتال (یا اثر پیگمالیون^{۱۲۱}) مشهور شد.

برخلاف مدیران عامل و مدیران مالی که دائماً در حال تنظیم عملکرد خود برای تطبیق با انتظارات‌اند، رفتار معلمان ناخودآگاه بود. آن‌ها احتمالاً به صورت ناخودآگاه زمان بیشتری صرف دانش‌آموزان با استعداد می‌کردند و در نتیجه این گروه بیشتر یاد می‌گرفت. چشم‌انداز فوق‌العاده‌آینده این دانش‌آموزان طوری بر معلمان اثر گذاشته بود که نه تنها نمرات بهتری به این دانش‌آموزان می‌دادند، بلکه به عقیده معلمان ویژگی‌های رفتاری دانش‌آموزان «بااستعداد» نیز بهبود یافته بود؛ پدیده‌ای که به آن اثر هاله گفته می‌شود.

اما چگونه به انتظارات شخصی خود پاسخ می‌دهیم؟ این جا به اثر شبه‌دارو برمی‌خوریم، قرص‌ها و درمان‌هایی که بعید است سلامتی ما را بهبود بخشند، اما به هر حال این کار را می‌کنند. «اثر داروی بی‌تأثیر» طبق تحقیقات در یک‌سوم بیماران اتفاق می‌افتد. اما چگونگی کارکرد آن به خوبی درک نشده. تمام چیزی که می‌دانیم این است که انتظارات باعث دگرگون شدن واکنش‌های بیوشیمیایی مغز می‌شوند و بر کل بدن اثر می‌گذارند. به همین خاطر، بیماران آلزایمری نمی‌توانند از آن بهره ببرند؛ بیماری باعث آسیب دیدن بخشی از مغز می‌شود که با انتظارات سروکار دارد.

انتظارات به خودی خود ملموس نیستند، اما اثر آن‌ها بسیار واقعی است. آن‌ها می‌توانند واقعیت را تغییر بدهند. آیا می‌توان ذهن را از انتظارات پاک کرد؟ آیا ممکن است در دنیایی خالی از انتظارات زندگی کرد؟ متأسفانه نه. اما

می‌توان با احتیاط با آن‌ها مواجه شد. انتظاراتِ خود و کسانی را که دوست‌شان دارید افزایش بده. این کار باعث افزایش انگیزه می‌شود. به همین صورت، انتظارات پایین‌تر در مورد چیزهایی که تسلطی بر آن‌ها نداری. مثلاً، ارزش سهام‌های بورس. ممکن است تناقض‌آمیز به نظر برسد، اما بهترین راه برای حفاظت خود در برابر غافلگیری‌های ناخوشایند، پیش‌بینی کردن آن‌هاست.

۶۳. سرعت‌گیر در مقابل شماست!

منطق ساده

سه سؤال ساده. یک خودکار بردار و خیلی سریع جواب‌هایت را یک جا بنویس. سؤال اول: در یک فروشگاه بزرگ، قیمت راکت پینگ‌پنگ و توپش ۱۰۱ دلار است. اگر قیمت راکت یک دلار بیشتر از توپ باشد، قیمت توپ چه قدر است؟ سؤال دوم؛ در یک کارخانه نساجی، دقیقاً پنج دقیقه طول می‌کشد تا پنج دستگه پنج دست لباس تولید کنند. چه قدر طول می‌کشد تا صد دستگه صد دست لباس تولید کنند؟ و سؤال سوم؛ استخری داریم که در آن نیلوفرهای آبی رشد می‌کند. گل‌ها سریع تکثیر می‌شود و هر روز فضایی که اشغال می‌کند دو برابر می‌شود. ۴۸ روز طول می‌کشد تا استخر به طور کامل با نیلوفرهای آبی پوشانده شود. چند روز طول می‌کشد تا نیمی از استخر پوشانده شود؟ تا جواب‌ها را ننوشتی، بقیه کتاب را نخوان.

برای هر کدام از این سؤال‌ها یک جواب حسی وجود دارد و یک جواب درست. اول جواب‌های حسی و سریع به ذهن می‌رسند. ده سنت، صد دقیقه و ۲۴ روز. اما همه این‌ها غلطاند. جواب‌های درست این‌ها هستند. پنج سنت، پنج دقیقه و ۴۷ روز. به چند تا از این سؤال‌ها درست جواب دادی؟

هزاران نفر «تست بازتاب شناختی»^{۱۲۲} داده‌اند. این تست را پروفسور شین فردریک^{۱۲۳} طراحی کرده. تا به حال،

دانشجویان مؤسسه تکنولوژی ماساچوست^{۱۲۴} در بوستون بهترین نتیجه را گرفته‌اند. به طور میانگین، آن‌ها ۲.۱۸ جواب درست داشتند. دانشجویان دانشگاه پرینستون با میانگین ۱.۶۳ در جایگاه دوم قرار دارند. خیلی پایین‌تر از آن‌ها دانشجویان دانشگاه میشیگان بودند که میانگین امتیازشان ۰.۸۳ بود. باین حال، با این رتبه‌بندی منظم، میانگین نمرات در این مورد خاص مورد توجه نیست. نکته جالب‌تر این است که آن‌هایی که امتیاز بالاتری گرفته‌اند چه فرقی با بقیه دارند.

این هم یک راهنمایی: سیلی نقد را ترجیح می‌دهی یا حلوای نسیه را؟ فردریک کشف کرد افرادی با امتیاز سی‌آرتی پایین‌تر سیلی نقد را ترجیح می‌دهند. آن‌ها محتاط هستند. به هر حال کاجی به از هیچی است! آن‌ها که امتیازشان حداقل دو یا بیشتر است معمولاً گزینه ریسکی‌تر را انتخاب می‌کنند. آن‌ها ترجیح می‌دهند ریسک کنند. چنین چیزی به خصوص در مورد مردها صادق است.

عاملی که این گروه‌ها را از هم متمایز می‌کند توانایی آن‌ها در کنترل امیال‌شان است. در فصل کاهش اغراق‌آمیز، در مورد قدرت فریبنده «حالا» حرف زدیم. فردریک سؤال زیر را برای شرکت‌کنندگان مطرح کرد: ترجیح می‌دهی الان ۳۴۰۰ دلار بگیری یا ماه بعد ۳۸۰۰ دلار؟ در کل، افرادی با امتیاز سی‌آرتی پایین‌تر ترجیح می‌دهند مقادیر کمتر ولی زودتر را بگیرند. برای آن‌ها صبر کردن یک چالش است، چون آن‌ها بیشتر اهل وسوسه شدن‌اند. چنین چیزی

برای تصمیم‌های مربوط به خرید هم صدق می‌کند. در مقابل، افرادی که نتایج سی‌آرتی بهتری دارند تصمیم می‌گیرند چند هفته بیشتر صبر کنند. آن‌ها عزم خود را جزم می‌کنند تا خوشی‌های لحظه‌ای را رد کنند و بعداً پاداش این کار را هم خواهند گرفت.

فکر کردن خسته‌کننده‌تر از حس کردن است. بررسی‌های منطقی، به نسبت واگذاری چنین مسائلی به حس، نیازمند عزم بیشتری است. به بیان دیگر، افراد احساسی تمایل کمتری به بررسی دارند. این باعث شد آمیتای شنهاو^{۱۲۵}، روان‌شناس هاروارد و همکارانش تحقیق کنند که نتایج سی‌آرتی افراد، با ایمان آن‌ها ارتباط دارد یا نه. امریکایی‌هایی با سی‌آرتی بالاتر (مطالعه فقط در امریکا انجام شد) معمولاً بی‌دین هستند و گناهان‌شان در طول سالیان انباشته شده. اما شرکت‌کنندگانی با امتیاز سی‌آرتی پایین تمایل دارند به خدا و «فناناپذیر بودن روح» معتقد باشند و معمولاً تجربه‌های مذهبی دارند. چنین چیزی منطقی به نظر می‌رسد؛ هر چه بیشتر افراد براساس احساس تصمیم‌گیری کنند، کمتر راجع به باورهای دینی به صورت منطقی تحقیق می‌کنند.

اگر از امتیاز سی‌آرتی خود راضی نیستی و می‌خواهی آن را بهتر کنی، با ساده‌ترین سؤال‌های منطقی هم نقادانه برخورد کن. هر چیزی که پذیرفتنی به نظر می‌رسد درست نیست. جواب‌های ساده‌ای را که به ذهنت خطور می‌کند، رد کن. سپس یک‌بار دیگر تلاش کن؛ داری از نقطه‌الف به نقطه‌ب سفر می‌کنی. در راه رسیدن به آن‌جا،

با سرعت صد مایل در ساعت می‌روی و در مسیر برگشت با سرعت پنجاه مایل بر ساعت حرکت می‌کنی. میانگین سرعت تو چند است؟ ۷۵؟ عجله نکن. عجله نکن!

دانلود کتاب (nbookcity.com)

۶۴. چه طور یک شارلاتان را رسوا کنیم؟

اثر فورر ۱۲۴

خواننده عزیز، ممکن است شگفت‌زده شوی، ولی من شخصیت تو را می‌شناسم. تو را این طوری خلاصه می‌کنم «شدیداً نیاز داری دیگران دوستت داشته باشند و تحسینت کنند. تمایل داری منتقد خودت باشی. تو ظرفیت‌های استفاده‌نشده زیادی داری که از آن‌ها به نفع خودت استفاده نکرده‌ای. با این‌که ضعف‌های شخصیتی داری، به طور کلی قادری آن‌ها را جبران کنی. سازگاری جنسی تو برای مشکل‌ساز شده. ظاهرت منظم و کنترل شده به نظر می‌رسد، اما در درون به نگرانی و تزلزل گرایش داری. بعضی اوقات نسبت به این‌که تصمیم درستی گرفته‌ای یا کار درستی انجام داده‌ای شدیداً تردید داری. تو مقدار مشخصی از تغییر و تنوع را می‌پسندی و وقتی با مرزها و محدودیت‌ها احاطه می‌شوی، احساس نارضایتی می‌کنی. به خاطر افکار مستقلیت به خود افتخار می‌کنی و اظهارنظرهای بقیه را بدون استدلال قانع‌کننده قبول نمی‌کنی. این‌که خیلی بی‌پرده خودت را برای بقیه برملا کنی به نظرت غیرهوشمندانه است. بعضی وقت‌ها برون‌گرا، مهربان و اجتماعی هستی، درحالی‌که در مواقع دیگر درون‌گرا، محتاط و باوقاری. بعضی از آرزوهایت غیرواقع‌گرایانه به نظر می‌رسند. امنیت یکی از اهداف اصلی تو در زندگی است.»

خودت را می‌شناسی؟ در مقیاس ۱ (ضعیف) تا ۵ (عالی) به ارزیابی من چه نمره‌ای می‌دهی؟

در سال ۱۹۴۸، برترام فورر^{۱۲۷}، روان‌شناس، دقیقاً همین چند سطر را در ستون‌های طالع‌بینی چندین مجله متفاوت نوشت. سپس این متن را برای خواندن به دانشجویانش داد و به آن‌ها گفت هر فرد ارزیابی شخصیت خودش را گرفته. به طور میانگین، دانشجویان او به شخصیت‌شناسی خود از ۵ نمره^{۴.۳} دادند. آن‌ها به فورر امتیاز دقت ۸۶ درصد دادند. این آزمایش در دهه‌های بعد صدها بار دیگر هم، تقریباً با نتایج مشابه، تکرار شد.

کاملاً محتمل است که تو هم نمره ۴ یا ۵ داده باشی. مردم تمایل دارند خیلی از خصوصیت‌های خود را در متن‌های عمومی پیدا کنند. علم چنین تمایلی را اثر فورر (یا اثر بارنوم^{۱۲۸}) نام‌گذاری می‌کند. اثر فورر توضیح می‌دهد چرا علوم جعلی (متون طالع‌بینی، مطالعه دست‌خط، تحلیل بیوریتم^{۱۲۹}، کف‌بینی، کارت‌خوانی و احضار روح) عملکرد خوبی دارند.

چه چیزی پشت اثر فورر قرار دارد؟ اول این که بیشتر جملاتی که در متن فورر آمده آن قدر کلی‌اند که به همه مربوط می‌شود؛ «بعضی اوقات تو خیلی جدی به کارهایت شک می‌کنی.» چه کسی نمی‌کند؟ دوم، ما تمایل داریم گفته‌های تملق‌آمیزی را که درباره‌مان صادق نیست بپذیریم «تو به تفکر مستقل خود افتخار می‌کنی.» معلوم است که این چنین است! چه کسی خود را یک مدیر بی‌عقل می‌داند؟ سوم این که پدیده‌ای موسوم به «اثر

خصوصیت مثبت» هم نقش خود را ایفا می‌کند؛ متن حاوی هیچ عبارت منفی‌ای نیست، فقط بیان می‌کند ما چه طور هستیم، با وجود این که نبودن برخی خصوصیت‌ها همان قدر در شخصیت فرد مهم است. چهارم، پدر همه خطاها، خطای تأیید: ما هر چیزی را که به تصویر خودمان مربوط است قبول می‌کنیم و ناخودآگاه همه چیزهای دیگر را کنار می‌زنیم. آن چه باقی می‌ماند تصویری منسجم است.

هر حقه‌ای را که طالع‌بین‌ها و فال‌گیرها می‌توانند به کار ببرند مشاوران و تحلیلگران هم می‌توانند از آن استفاده کنند «بازار سهام پتانسیل رشد قابل توجهی دارد، حتا در محیط به شدت رقابتی. شرکت فاقد انگیزه لازم برای درک و استفاده کامل از ایده‌های تیم توسعه است. مدیریت از افراد باتجربه و حرفه‌ای در صنعت تشکیل شده. باین حال، نشانه‌هایی از تشریفات اداری به چشم می‌خورد. یک نگاه به صورت حساب سود و زیان کاملاً نشان می‌دهد که می‌توان پس‌انداز کرد. ما به شرکت توصیه می‌کنیم که خیلی بیشتر بر اقتصادهای در حال ظهور تمرکز کند تا حفظ سهمی از بازارهای آینده.» همه این‌ها تقریباً درست به نظر می‌رسند، نه؟

به کیفیت کار چنین استادی، مثلاً یک طالع‌بین، چه امتیازی می‌دهی؟ بیست نفر را انتخاب کن و به صورت پنهانی به هر کدام یک عدد اختصاص بده. بگذار این طالع‌بین، شخصیت این افراد را توصیف کند و ارزیابی‌های او را روی برگه‌هایی یادداشت کن. برای اطمینان از ناشناس ماندن، شرکت‌کنندگان هیچ‌گاه شماره خود را

نمی فهمند. بعداً، هر کدام یک کپی از همه کارت‌ها دریافت می کنند. فقط وقتی اکثریت افراد توصیف مربوط به خودشان را تشخیص بدهند، استعداد واقعی طالع بین مشخص می شود. من هنوز منتظر چنین اتفاقی هستم.

کتاب (nbookcity.com)

۶۵. کار داوطلبانه برای پرنده‌هاست

حماقت داوطلب

جک عکاسی است که از دوشنبه تا جمعه مدام در حال حرکت است. او از یک مجلهٔ مُد کارمزد می‌گیرد تا زمان خود را بین میلان، پاریس و نیویورک تقسیم کرده و همیشه دنبال زیباترین دخترها، اصیل‌ترین طرح‌ها و نور عالی برای عکس‌برداری است. جک در محدودهٔ جامعهٔ فردی شناخته‌شده است و پول خوبی هم می‌گیرد. خیلی راحت، ساعتی پانصد دلار درآمد دارد. او با فخرفروشی به دوستانش می‌گوید «این درآمد به اندازهٔ درآمد وکلای تجاری است و آن‌چه من در مقابل لنزهای خود دارم به مراتب بهتر از چیزی است که هر بانک‌داری می‌بیند.»

جک زندگی رشک‌برانگیزی دارد، اما این اواخر فیلسوف‌مآب‌تر شده است. او حس می‌کند چیزی بین او و دنیای مُد قرار گرفته. خودپسندی موجود در این صنعت او را بیزار کرده. گاهی در تخت‌خوابش، خیره‌به‌سقف، حسرت شغلی پُرمعناتر را می‌خورد. او می‌خواهد یک بار دیگر آدم خیرخواهی شود، کسی که برای دنیا فایده‌ای دارد، مهم نیست چه قدر ناچیز.

یک روز تلفن او زنگ می‌زند. پاتریک است، همکلاس سابق او و رییس کنونی باشگاه محلی پرنده‌ها؛ «شنبه آینده، ما جنبش سالانهٔ لانه‌سازی برای پرندگان را برگزار می‌کنیم. دنبال داوطلبانی هستیم که به ما کمک کنند برای

گونه‌های در خطر لانه بسازیم. بعد از آن، لانه‌ها را در جنگل قرار می‌دهیم. وقت داری؟ ساعت هشت صبح قرار گذاشته‌ایم. باید تا بعد از ظهر کارمان تمام شده باشد.»

اگر جک واقعاً درباره ساختن یک دنیای بهتر جدی است، باید چه جوابی بدهد؟ درست است، او باید درخواست را رد کند. چرا؟ جک ساعتی پانصد دلار درآمد دارد. یک نجار هر ساعت پنجاه دلار درآمد دارد. خیلی منطقی‌تر است که جک به عنوان عکاس یک ساعت بیشتر کار کند و بعداً برای شش ساعت کاریک نجار حرفه‌ای استخدام کند تا لانه‌های خوب و باکیفیتی بسازد (لانه‌هایی که جک هیچ‌گاه نمی‌تواند آن‌ها را خوب از آب دریاورد). بعد از کنار گذاشتن مالیات، می‌تواند مابقی پول (دویست دلار) را به باشگاه پرنده‌ها اهدا کند. با این کار، مشارکت او به مراتب بالاتر از حالتی است که آستین‌هایش را بالا بزند و اره به دست بگیرد.

باین‌حال، محتمل است که جک شنبه آینده به‌موقع و سرزنده در محل قرار حاضر شود تا برای پرنده‌ها لانه بسازد. اقتصاددان‌ها به چنین چیزی حماقت داوطلب می‌گویند که یک پدیده شایع است. بیش از یک‌چهارم آمریکایی‌ها وقت خود را به کارهای داوطلبانه اختصاص می‌دهند. اما چه چیزی این مسئله را احماقانه جلوه می‌دهد؟ در کنار بقیه موارد، اگر جک تصمیم بگیرد خودش چند لانه پرنده دست‌وپا کند، کاری را از یک کاسب دریغ کرده. کمی بیشتر کار کردن و اهدای بخشی از درآمد بهترین روشی است که جک می‌تواند با آن مشارکت

کند. انجام کار داوطلبانه فقط وقتی مفید است که او بتواند از مهارت خود استفاده کند. اگر باشگاه پرنده‌ها برای یک کمپین پستی جمع‌آوری پول برنامه‌ریزی کرده و به یک عکس حرفه‌ای نیاز داشته باشد، جک هم می‌تواند خودش عکس بگیرد هم این که یک ساعت بیشتر کار کند تا بتواند یک عکاس حرفه‌ای برای این کار استخدام و مابقی درآمدش را هم اهدا کند.

خب، حالا می‌رسیم به مسئلهٔ پردردسر نوع دوستی. اصلاً از خودگذشتگی وجود دارد یا این که از خودگذشتگی فقط مرهمی است بر غرور ما؟ گرچه میل به کمک به جامعه محرک خیلی از داوطلب‌هاست، منافع شخصی مثل کسب مهارت، تجربه و ارتباطات هم نقش مهمی ایفا می‌کند. ناگهان رفتار ما دیگر خیلی از خودگذشتگی نیست. در حقیقت، بسیاری از داوطلبان در کاری مشارکت دارند که ممکن است از آن به عنوان «مدیریت خشنودی شخصی» یاد شود که مزایای آن گاهی اوقات با علت واقعی آن کار خیلی فاصله دارد. اگر بخواهم صریح بگویم، هر کس که از کار داوطلبانه‌ای سود می‌برد یا حتی کمترین احساس رضایتی نصیبش می‌شود، نوع دوست واقعی نیست.

پس چنین چیزی به این معناست که اگر جک شنبه صبح چکش به دست ظاهر شود آدم احمقی است؟ نه لزوماً. یک گروه از حماقت داوطلب مستثناست: افراد مشهور. اگر بونو^{۱۳۰}، کیت وینسلت^{۱۳۱} یا مارک زوکربرگ^{۱۳۲} در حین

لانه ساختن، پاک کردن لکه‌های نفتی سواحل یا جست‌وجوی قربانیان زلزله برای عکاس‌ها ژست بگیرند، چیزی گران‌بها به آن شرایط بخشیده‌اند؛ تبلیغات. بنابراین، جک باید به‌دقت ارزیابی کند آیا شهرت او به اندازه کافی هست که مشارکت او را ارزشمند کند یا نه. چنین چیزی برای تو و من هم صادق است. اگر مردم وقتی در خیابان از کنار تو می‌گذرند یکه نمی‌خورند، بهترین راهش مشارکت اسکناس‌های سبزنگ است تا کار کردن مثل کارگران مبتدی.

۶۶. چرا تو برده احساسات خودت هستی؟

ابتکار لحظه‌ای

در مورد گندمی که اصلاح نژاد شده چه فکر می‌کنی؟ مسئله پیچیده‌ای است. نمی‌خواهی با شتاب جواب بدهی. یک رویکرد منطقی این است که نکات مثبت و منفی این تکنولوژی جنجالی جداگانه بررسی شود. فواید احتمالی را بنویس. به لحاظ اهمیت به آن‌ها، یک وزن اختصاص بده و سپس آن‌ها را در احتمال رخ دادن‌شان ضرب کن. با این کار، فهرستی از ارزش‌های موردانتظار خواهی داشت. بعد، همین کار را برای نکات منفی بکن. همه نکات منفی را فهرست کن، آسیب احتمالی آن‌ها را ارزیابی و در احتمال رخ دادن‌شان ضرب کن. مجموع مثبت‌ها منهای مجموع منفی‌ها برابر ارزش موردانتظار خالص است. اگر این مقدار بالاتر از صفر باشد، طرفدار گندم اصلاح‌نژادشده هستی و اگر پایین‌تر از صفر باشد، مخالف آن. کاملاً محتمل است که تابه‌حال در مورد این رویکرد شنیده باشی. به آن «امید ریاضی» می‌گویند و چنین چیزی در بیشتر مطالب مربوط به تئوری تصمیم‌گیری ظاهر می‌شود. اما همان‌قدر هم احتمال دارد که تابه‌حال زحمت انجام چنین ارزیابی‌ای را به خودت نداده باشی و بدون تردید هیچ‌کدام از پروفیسورهایی هم که کتاب‌های درسی را نوشته‌اند از این متد برای انتخاب همسران‌شان استفاده نکرده‌اند.

اگر بخواهم واقعیت را بگویم، هیچ کس از این متد برای تصمیم‌گیری استفاده نمی‌کند. اول از همه، ما به اندازه کافی خلاقیت نداریم که تمام نکات مثبت و منفی احتمالی را فهرست کنیم. ما به چیزهایی که ناگهان به ذهن خطور می‌کند محدود شده‌ایم. فقط می‌توانیم به چیزهایی که در تجربه‌اندک خود دیده‌ایم متوسل شویم. اگر فقط سی سال سن داری، بعید است بتوانی یک توفان تاریخی را تصور کنی. دوم، محاسبه احتمال‌های کوچک غیرممکن است، چون ما در مورد رخداد‌های نادر داده‌های کافی نداریم. هر چه احتمال کمتر باشد، داده‌های کمتری داریم و نرخ خطا در محاسبه دقیق احتمال هم بالاتر می‌رود و این یک اثر مخرب است. سوم، مغز ما برای چنین محاسباتی ساخته نشده. این‌گونه محاسبات به وقت و زحمت نیاز دارد و این وضعیت اصلاً مطلوب ما نیست. در گذشته تکاملی ما، هر کس که طولانی و سخت فکر می‌کرده میان آرواره‌های یک شکارگر ناپدید شده و از بین رفته است. ما نوادگان تصمیم‌گیرندگان سریع هستیم و به میان‌برهای ذهنی، که ابتکار نام دارد، استناد می‌کنیم.

یکی از پُرطرف‌دارترین آن ابتکارها ابتکار لحظه‌ای است. منظور از لحظه‌ای یک قضاوت آنی است: چیزی که تو یا دوستش داری یا دوستش نداری. کلمه «به گلوله بستن» موجب یک اثر منفی می‌شود. کلمه «لوکس» اثر مثبت ایجاد می‌کند. این وسوسه ناخودآگاه و یک‌بعدی مانع از این می‌شود که تو ریسک‌ها و فواید را آن‌طور که هستند و

به عنوان متغیرهایی مستقل در نظر بگیری. به جای آن، ابتکار لحظه‌ای ریسک‌ها و فواید را در یک رشته حسی قرار می‌دهد.

عکس‌العمل‌های احساسی تو به مسائلی نظیر انرژی هسته‌ای، سبزیجات ارگانیک، مدارس غیرانتفاعی یا موتورسیکلت‌ها، تعیین‌کننده نحوه ارزیابی تو از ریسک‌ها و فواید آن است. اگر چیزی را دوست داشته باشی، ریسک‌های آن را کمتر و فواید آن را بیشتر از آن چه واقعاً هست می‌بینی. اگر چیزی را دوست نداشته باشی، خلاف این صادق است. ریسک‌ها و فواید برای تو وابسته به نظر می‌رسد. البته که در واقعیت وابسته نیست.

جالب‌تر این جاست؛ فرض کن یک موتور هارلی دیویدسون داری. اگر با پژوهشی مواجه شوی که می‌گوید سواری با آن از آن چه قبلاً تصور می‌شد مخاطره‌آمیزتر است، ناخودآگاه نحوه امتیاز دادن خودت را به فواید آن عوض می‌کنی و آن را «تجربه‌ای بزرگ‌تر از حس آزادی» قلمداد می‌کنی.

اما یک اثر، یک احساس آنی و ابتدایی، چه‌طور به وجود می‌آید؟ محققان دانشگاه میشیگان یکی از سه تصویر موجود را در مدتی کمتر از یک‌صدم ثانیه از مقابل چشمان شرکت‌کنندگان گذراندند؛ یک چهره خندان، یک چهره عصبانی و دیگری بی‌تفاوت. نمونه‌ها سپس باید می‌گفتند یک حرف چینی را که به صورت تصادفی انتخاب شده بود دوست دارند یا نه (شرکت‌کنندگان چینی نبودند). بیشتر شرکت‌کنندگان نمادهایی را که بلافاصله بعد

از چهره خندان می‌آمدند دوست داشتند. این عوامل در ظاهر چندان مهم نیست، ولی بر احساسات ما اثر می‌گذارد. یک مثال دیگر که در آن یک عامل نه چندان مهم نقش دارد: دو محقق به نام‌های هرشلیفر^{۱۳۲} و شاموی^{۱۳۴} بین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۷ رابطه بین میزان آفتاب صبحگاهی و عملکرد روزانه بازار را در ۲۶ بازار بورس مهم آزمایش کردند. آن‌ها ارتباطی را کشف کردند که بیشتر شبیه نصیحت یک کشاورز بود: اگر خورشید صبح در حال تابیدن باشد، بازار سهام در طول روز رشد خواهد کرد. نه همیشه، بلکه به طور معمول. چه کسی فکر می‌کرد نور خورشید میلیاردها دلار جابه‌جا کند؟ خورشید صبحگاهی به طور مشخص همان اثری را دارد که یک چهره خندان داشت.

خواهی نخواهی ما بازیچه دست احساسات‌مان هستیم. تصمیم‌گیری‌های پیچیده را با مشورت با احساسات‌مان انجام می‌دهیم، نه تفکرمان. برخلاف قصد درونی خود، سؤال «در مورد این چه طور فکر می‌کنم؟» را با «در مورد این چه حسی دارم؟» جابه‌جا می‌کنیم. پس لبخند بزن! آینده تو به آن بستگی دارد.

۶۷. برای خودت بدعت گذار باش

خطای درون‌نگری

بروس در تجارت ویتامین کار می‌کند. پدر او وقتی شرکت را تأسیس کرد که مکمل‌ها هنوز یکی از محصولات متداول زندگی روزمره نشده بود و دکتر باید آن را تجویز می‌کرد. وقتی بروس در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی زمام امور را به دست گرفت، تقاضا سر به فلک کشیده بود. بروس فرصت به وجود آمده را دودستی قاپید و برای گسترش تولید وام‌های کلانی گرفت. امروز، او یکی از موفق‌ترین افراد این تجارت و رییس اتحادیه ملی تولیدکنندگان ویتامین است. از زمان بچگی، به ندرت روزی را بدون خوردن حداقل سه مولتی‌ویتامین پشت سر گذاشته است. یک‌بار خبرنگاری از او پرسید این‌ها اثری داشته‌اند یا نه. او جواب داد «از این مسئله مطمئنم.» حرف او را باور می‌کنی؟

یک سؤال دیگر دارم. یکی از ایده‌هایی را که از آن صد درصد مطمئنی انتخاب کن. مثلاً قیمت طلا در پنج سال آینده بالا می‌رود، خدا وجود دارد، دندان‌پزشک تو بیش از حد از تو پول می‌گیرد. باورت را، هر چه هست، در یک جمله بنویس. آیا به خودت باور داری؟

شرط می‌بندم تو نظر خودت را معتبرتر از نظر بروس می‌دانی، درست است؟ علت: نظر تو یک مشاهده درونی

است، درحالی که نظر بروس خارجی است. اگر بخواهم سخت گیرانه بگویم، تو می توانی به روح خودت نگاه کنی، اما نه به روح بروس.

در موردِ مربوط به بروس ممکن است این طور فکر کنی «بی خیال. به نفع اوست که فکر کند ویتامین ها مفیدند. به هر حال، ثروت و جایگاه اجتماعی او به موفقیت آن شرکت بستگی دارد. او باید سنت خانوادگی خود را حفظ کند. تمام عمرش این قرص ها را قورت داده. پس هیچ گاه قبول نخواهد کرد که این کار وقت تلف کردن است.» با وجود این، قضیه برای تو فرق دارد: تو درون خودت را عمیقاً جست و جو کرده ای. تو کاملاً بی طرفی.

اما واکنش های درونی چه قدر خالص و صادقانه اند؟ روان شناس سوئدی، پیترو هانسون^{۱۳۵}، اجازه داد شرکت کنندگان در آزمایش عکس چهره دو فرد را، که تصادفی انتخاب شده بودند، یک لحظه ببینند و چهره جذاب تر را انتخاب کنند. او سپس عکس مورد پسند هر کس را از نزدیک به وی نشان داد و از آن ها خواست جذاب ترین خصوصیت های عکس را توصیف کنند. با وجود این، با یک تردستی جای دو عکس را عوض کرده بود. بیشتر شرکت کنندگان در تشخیص آن شکست خوردند و با جزئیات شروع کردند به توجیه این که چرا آن عکس را ترجیح می دادند. نتیجه مطالعه: درون نگری قابل اعتماد نیست. ما وقتی درون نگری می کنیم، یافته ها را دست کاری می کنیم.

این باور که واکنش‌های درونی منجر به حقیقت و درستی می‌شود خطای درون‌نگری نام دارد. این چیزی فراتر از سفسطه است. از آن‌جا که ما خیلی نسبت به باورهای مان اطمینان داریم، وقتی کسی با نظرات ما موافق نیست، سه نوع عکس‌العمل نشان می‌دهیم:

عکس‌العمل (۱) فرض بر جهالت. طرف دیگر به طور مشخص اطلاعات لازم را در اختیار ندارد. اگر او آن‌چه را تو می‌دانی می‌دانست، او هم نظر مشابهی داشت. فعالان سیاسی این‌گونه فکر می‌کنند. آن‌ها باور دارند می‌توانند با روشنگری نظر دیگران را جلب کنند. عکس‌العمل (۲) فرض بر حماقت. طرف مقابل اطلاعات ضروری را دارد، اما ذهنش به اندازه کافی رشد نکرده. او نمی‌تواند به نتیجه‌گیری آشکار برسد. به عبارت دیگر، او احمق است. این واکنش به طور مشخص بین کارمندان دولت که نمی‌خواهند ارباب‌رجوع‌های «احمق» سراغ آن‌ها بروند پُرطرف‌دار است. جواب (۳) فرض بر بدخواهی. طرف مقابل تو اطلاعات ضروری را دارد. او حتا موضوع موردبحث را درک می‌کند، اما به شکلی عمدی مقابله می‌کند. او مقاصد شیطانی دارد. بسیاری از رهبران دینی و پیروان آن‌ها این‌گونه با بی‌ایمان‌ها برخورد می‌کنند: اگر آن‌ها با ما موافق نیستند، حتماً باید نوکران شیطان باشند!

در نتیجه، هیچ چیز باورپذیرتر از اعتقادات خودت نیست. ما باور داریم که درون‌نگری خودآگاهی خالص را بیرون می‌کشد. متأسفانه درون‌نگری، تا حد زیادی فراورده‌ای است که دو خطر دارد؛ اول: خطای درون‌نگری

پیش‌بینی‌های نادرستی از شرایط ذهنی آینده ایجاد می‌کند. اگر بیش‌ازاندازه و برای مدت طولانی به مشاهدات درونی خود اعتماد کنی، ممکن است یک زنگ بیدارباش وحشتناک در انتظار تو باشد. دوم، ما باور داریم که درون‌نگری‌های ما مورداعتمادتر از درون‌نگری‌های دیگران است و این باعث ایجاد حس برتری می‌شود. درمان: خودت را بیشتر نقد کن. به مشاهدات درونی خودت با همان تردیدی نگاه کن که به ادعاهای افراد غریبه نگاه می‌کنی. سخت‌گیرترین منتقد خودت باش.

۶۸. چرا باید کشتی‌های خود را آتش بزنی؟

ناتوانی در بستن درها

در کنار تخت من، دو جین کتاب روی هم تلنبار شده. کم‌وبیش تمام‌شان را خوانده‌ام، اما نمی‌توانم از هیچ کدام‌شان دل بکنم. می‌دانم خواندن پراکنده آن کتاب‌ها، به‌رغم زمان زیادی که صرف خواندن‌شان می‌کنم، هیچ کمکی به من در درک‌شان نخواهد کرد و به همین خاطر باید وقت خودم را فقط صرف خواندن یکی‌شان بکنم. پس چرا هنوز دارم بین هر ۲۴ کتاب پرسه می‌زنم؟

مردی را می‌شناسم که با سه زن قرار ملاقات می‌گذارد. او عاشق هر سه نفرشان است و می‌تواند تصور کند با هر یک از آن‌ها تشکیل خانواده بدهد. باین حال، او جرئت انتخاب یکی از این سه نفر را ندارد، صرفاً به این دلیل که این انتخاب به معنای گذشتن از دو نفر دیگر برای همیشه است. اگر از تصمیم‌گیری خودداری کند، تمام گزینه‌ها روی میز باقی می‌ماند. اما نکته منفی به نتیجه نرسیدن تمامی این رابطه‌هاست.

در قرن سوم پیش از میلاد، ژنرال ژیانگ یو^{۱۳۶} ارتش خود را از رود یانگ‌تسه عبور داد تا با امپراتوری کین^{۱۳۷} نبرد کند. درحالی‌که لشکریان او خوابیده بودند، دستور داد تمام کشتی‌ها را به آتش بکشند. روز بعد به آن‌ها گفت «حالا فقط یک انتخاب دارید: فقط می‌جنگید، یا پیروز می‌شوید یا کشته.» او، با حذف گزینه عقب‌نشینی، حواس

سربازان را بر تنها چیزی که اهمیت داشت متمرکز کرد: جنگیدن. کورتس^{۱۳۸}، کشورگشای اسپانیایی، از همین کلک انگیزی در قرن شانزدهم استفاده کرد. او بعد از ورود به ساحل شرقی مکزیک کشتی خود را غرق کرد. ژیانگ یو و کورتس استثنایند. ما انسان‌های معمولی هر کاری می‌کنیم که تعداد گزینه‌های موجود بیشینه باشد. دن آریه‌لی^{۱۳۹}، استاد روان‌شناسی، و جیوونگ شین^{۱۴۰} قدرت این غریزه را با استفاده از یک بازی کامپیوتری نشان دادند. بازیکنان با صد امتیاز کار را شروع می‌کردند و روی صفحه مقابل آن‌ها سه در ظاهر می‌شد؛ یک در قرمز، یکی آبی و یکی سبز. باز کردن هر در باعث کم شدن یک امتیاز می‌شود، ولی به ازای هر اتاقی که به آن وارد می‌شدند می‌توانستند امتیازات بیشتری جمع کنند. بازیکنان منطقی عمل می‌کردند: پُرامتیازترین اتاق را پیدا می‌کردند و تا می‌توانستند امتیاز جمع می‌کردند. سپس، آریه‌لی و شین قوانین را عوض کردند. اگر پس از دوازده حرکت درها باز نمی‌شد، بازیکنان کم‌کم از صفحه محو و در نهایت ناپدید می‌شدند. حالا بازیکنان از یک در به یک در دیگر می‌رفتند تا تمام گنج‌های ممکن را به دست بیاورند. تمام این تلاش‌های بی‌حاصل به این معنا بود که آن‌ها پانزده درصد کمتر از بار اول امتیاز کسب کرده بودند. سازندگان سپس یک گره دیگر به بازی اضافه کردند: با باز کردن هر در، حالا سه امتیاز کم می‌شود. بازیکنان هراسان امتیازات خود را از دست می‌دادند، چون تلاش می‌کردند تمام درها را باز نگه دارند. حتا وقتی شرکت‌کنندگان می‌فهمیدند در هر اتاق چند امتیاز وجود

دارد، چیزی تغییر نمی‌کرد. از بین بردن گزینه‌ها چیزی نبود که آن‌ها حاضر به انجامش باشند.

چرا تا این حد غیرمنطقی رفتار می‌کنیم؟ چون طرف منفی قضیه همیشه چندان واضح نیست. در بازارهای اقتصادی، اوضاع شفاف‌تر است؛ یک گزینه اقتصادی که باعث افزایش امنیت می‌شود هزینه خود را دارد. چیزی به نام گزینه مجانی وجود ندارد، اما در بیشتر زمینه‌های دیگر برخی گزینه‌ها به نظر مجانی‌اند. البته این یک توهم است. آن‌ها هم برای خود قیمتی دارند، اما برچسب قیمت‌شان غالباً پنهان و ناملموس است: هر تصمیم مقداری از توان ذهنی ما را مصرف می‌کند و مدتی از زمان ارزشمند ما را می‌گیرد. مدیران عامل که تمام گزینه‌های ممکن برای توسعه شرکت خود را بررسی می‌کنند معمولاً آخرسر هیچ‌کدام را انتخاب نمی‌کنند. شرکت‌هایی که می‌خواهند به تمام بخش‌های امور مشتری پاسخ‌گو باشند نمی‌توانند به هیچ‌کدام پاسخ بگویند. فروشندگانی که دنبال شرکت در تک‌تک معاملات هستند نمی‌توانند چیزی بفروشند.

ما همواره می‌خواهیم در آن واحد کارهای زیادی بکنیم، از هیچ‌امکانی نمی‌گذریم و می‌خواهیم تمام گزینه‌ها را همزمان در اختیار داشته باشیم. اما این امر به‌سادگی می‌تواند موفقیت ما را نابود کند. باید یاد بگیریم درها را ببندیم. یک راهکار تجاری باید به‌طور ویژه در مورد چیزهایی باشد که نباید درگیرشان شد. استراتژی زندگی خود را مثل استراتژی یک شرکت بنویس: کارهایی را که نباید در زندگی بکنی بنویس. به بیان دیگر، تصمیم‌های

حساب‌شده‌ای بگیر تا برخی چیزها را کلاً نادیده بگیری و وقتی شرایطش پیش آمد، طبق لیست نبایدهایت رفتار کن. این کار نه تنها تو را از افتادن در گرفتاری حفظ می‌کند، بلکه زمان تفکر زیادی هم برایت نگه می‌دارد. یک بار خوب فکر کن و تصمیمت را بگیر که سراغ چه چیزهایی، حتا اگر فرصتش بود، نروی. بیشتر درها ارزش وارد شدن ندارند، حتا اگر به نظر برسد چرخاندن دسته در بسیار ساده است.

۶۹. بی‌خیال جدیدترین‌ها شو

جنون نوگرایی

در پنجاه سال آینده، جهان چگونه خواهد بود؟ زندگی روزمره تو چه شکلی خواهد داشت؟ چه وسایلی دوروبرت را اشغال خواهند کرد؟

کسانی که پنجاه سال پیش به این سؤال فکر می‌کردند تصورات نامعقولی از چگونگی «آینده» داشتند؛ بزرگراه‌های هوایی، شهرهایی که شبیه دنیای شیشه‌ای‌اند، قطارهایی که با سرعت فشنگ بین آسمان‌خراش‌ها حرکت می‌کند، زندگی در کپسول‌های پلاستیکی، کار در شهرهای زیر آب، سفر به ماه برای تعطیلات و مصرف غذا به صورت قرص. بچه‌دار شدن در شکل سنتی‌اش از بین می‌رود و هر خانواده بچه‌های خود را از روی کاتالوگ انتخاب می‌کند. ربات‌ها بهترین دوستان ما می‌شوند، مرگ درمان می‌شود و ما دوچرخه‌های خودمان را با جت عوض خواهیم کرد.

اما یک لحظه صبر کن. یک نگاه به اطراف بینداز. روی یک صندلی نشسته‌ای، اختراعی که مربوط است به زمان مصر باستان. شلواری پوشیده‌ای که ابداع آن به حدود پنج هزار سال پیش برمی‌گردد و قبایل ژرمن ۷۵۰ سال پیش از میلاد آن را اصلاح کردند. ایده اولیه کفش چرمی‌ای که پوشیدی متعلق است به عصر یخبندان.

کتابخانه‌ات از چوب درست شده است، یکی از قدیمی‌ترین مصالح ساختمانی جهان. وقت شام از چنگال، ابزار متداول از زمان روم باستان، برای گذاشتن اجزای بدن جانوران مُرده و گیاهان در دهانت استفاده می‌کنی. هیچ چیز تغییری نکرده.

پس جهان در پنجاه سال آینده چه شکلی خواهد شد؟ نسیم طالب در کتاب "نشکن" شمه‌ای از آن را به ما نشان می‌دهد: فرض کن بیشتر فناوری‌هایی که در پنجاه سال گذشته وجود داشته نیم‌قرن دیگر نیز به ما خدمت کند. همین‌طور فرض کن فناوری‌های اخیر بعد از چند سال از رده خارج شود. چرا؟ به آن اختراعات به چشم نمونه نگاه کن؛ هر چیزی که توانسته در گذر قرن‌ها جایگاه خود را حفظ کند احتمالاً در آینده نیز از بین نخواهد رفت. تکنولوژی قدیمی خود را ثابت کرده است؛ این منطق ذاتی که ممکن است همواره برای ما قابل‌درک نباشد. اگر چیزی چندین عصر دوام بیاورد، یعنی ارزش خودش را دارد. می‌توانی دفعه بعد که به جلسه‌ای راهبردی رفتی این را به خاطر داشته باشی. پنجاه سال بعد هم بسیار به امروز شبیه است. ابزارهای پُرزرق‌وبرق و ابداعات جادویی بیشترشان زودگذر خواهند بود.

وقتی به آینده می‌اندیشیم، در ذهن خود تأکید بسیاری بر ابزار متداول جدید و اختراعات تازه‌ثبت‌شده می‌کنیم و به‌سادگی از کنار نقش فناوری سنتی می‌گذریم. در دهه ۱۹۶۰، سفرهای فضایی تمام تیتراها را به خود اختصاص

داده بود. به همین سبب، تصور می‌کردیم می‌توانیم روزی به مدرسه‌ای در مریخ برویم. در دههٔ ۱۹۷۰، پلاستیک وارد کار شد و همه بر زندگی در خانه‌های نامرئی تمرکز کردند. طالب ریشه‌های این تمایل را تله‌ای به نام جنون نوگرایی می‌داند، جنونی که ما را مجذوب تمام چیزهای نو و پُرزرق‌وبرق می‌کند.

پیش از این، من «پذیرندگان اولیه» – دسته‌ای از مردم که نمی‌توانند بدون خریدن جدیدترین مدل آیفون زندگی کنند – را درک می‌کردم. فکر می‌کردم آن‌ها جلوتر از زمان خود زندگی می‌کنند. حالا آن‌ها به‌نظر من افرادی غیرمنطقی‌اند و دچار نوعی اختلال؛ جنون نوگرایی. برای آن‌ها مزایای قابل‌لمس یک محصول ذره‌ای اهمیت ندارد، بلکه به‌روز بودن مهم است.

پس خودت را با پیش‌بینی آینده به دردرس نینداز. فیلم ۲۰۰۱: یک اُدیسهٔ فضایی استنلی کوبریک^{۱۴۱} به‌خوبی نشان می‌دهد چرا نباید چنین کاری کرد. این فیلم، که در سال ۱۹۶۸ ساخته شده بود، پیش‌بینی کرد با آغاز هزارهٔ جدید هزاران نفر از شهروندان امریکا روی ماه زندگی خواهند کرد و شرکت‌های هوایی امریکایی پروازهای روزانهٔ مردم را به فضا مدیریت می‌کند. من، ضمن در نظر داشتن این پیش‌بینی‌های خیال‌انگیز، یک قانون سرانگشتی را پیشنهاد می‌کنم: هر چیزی که به‌مدت X سال دوام آورده، تا X سال دیگر هم برقرار خواهد بود. طالب در کتاب خود شرط می‌بندد که «صافی زباله‌زدای تاریخ» شعبده را از جادوی واقعی جدا خواهد کرد. من هم کاملاً در این قضیه پشت

شهر کتاب (nbookcity.com)

۷۰. چرا تبلیغات اثرگذارند؟

اثر خفته (پدیده خوابنده)

در جنگ جهانی دوم، کشورهای گوناگونی فیلم‌های تبلیغاتی تولید می‌کردند. این فیلم‌ها بر این اساس طراحی می‌شد که تمام جمعیت و به‌خصوص سربازان را از حس میهن‌دوستی سرشار کند، تا اگر لازم باشد تا سرحد فدا کردن جان‌شان پیش بروند. امریکا هزینه زیادی صرف این تبلیغات کرد، طوری که اداره جنگ تصمیم گرفت بررسی کند آیا این هزینه‌ها واقعاً ارزشمند بوده یا نه. تعدادی پژوهش برای بررسی چگونگی اثرگذاری این فیلم‌ها روی سربازان معمولی انجام شد. نتایج ناامیدکننده بود: آن فیلم‌ها ذره‌ای به اشتیاق سربازان برای شرکت در جنگ اضافه نمی‌کردند.

علتش بد بودن ساخت این آگهی‌ها بود؟ نمی‌توان این‌طور گفت. سربازها از تبلیغاتی بودن فیلم‌ها آگاه بودند و این باعث می‌شد پیغام‌شان پیش از دیده شدن فیلم از اعتبار ساقط شود. حتی اگر فیلم نکته‌ای منطقی را مطرح می‌کرد یا موفق به برانگیختن مخاطب می‌شد، باز هم اهمیتی نداشت؛ محتوای آن از ابتدا نزد سربازان سطحی به‌نظر می‌رسید و آن را انکار می‌کردند.

نه هفته بعد، یک اتفاق غیرمنتظره رخ داد. روان‌شناسان نگرش سربازان را برای بار دوم سنجیدند. نتیجه از این

قرار بود: کسانی که فیلم را دیده بودند، به نسبت کسانی که آن را ندیده بودند، حمایت بیشتری از جنگ می کردند. ظاهراً تبلیغات بالاخره کار خود را کرده بود!

دانشمندان شگفت زده شده بودند، به خصوص که می دانستند موجه بودن یک استدلال به مرور کاهش می یابد و مثل یک ماده رادیواکتیو، نیمه عمر دارد. حتماً خودت هم به چنین موردی برخورد کرده ای؛ مثلاً یک مقاله درباره مزایای ژن درمانی مطالعه می کنی. بلافاصله پس از خواندن آن از ته دل به آن ایمان می آوری، اما پس از چند هفته درست به خاطرت نمی آید که چرا. مدتی بعد، نهایتاً تنها یک کسر اندک از آن اشتیاق باقی می ماند.

به طرز اعجاب آوری، برعکس این موضوع برای تبلیغات حکم فرماست. اگر بر یک نفر اثر بگذارند، اثرشان به مرور افزایش می یابد. چرا؟ کارل هاوُلند^{۱۴۲}، روان شناس، که آن تحقیقات را برای اداره جنگ انجام داده بود، این پدیده را اثر خفته نام گذاری کرده. از حافظه ما منبع یک استدلال زودتر از خود ادله پاک می شود این بهترین توضیح اثر خفته تا به امروز است. به بیان دیگر، مغز به سرعت فراموش می کند اطلاعات را از کجا آورده (مثلاً از اداره تبلیغات). باین حال، خود پیغام (مثلاً این که جنگ ضروری و شرافتمندانه است) دیرتر پاک می شود یا حتا باقی می ماند. از این رو، هر دانسته ای که از یک منبع غیرمعتبر ناشی می شود به مرور در ذهن ما اعتبار می گیرد. نیروی بی اعتبارکننده خیلی زودتر از خود پیغام از میان می رود.

در امریکا، انتخابات بیش از پیش به تبلیغات نامطبوع وابسته شده است. در این تبلیغات، نامزدها در تلاش اند اعتبار و عملکرد طرف مقابل را خدشه دار کنند. اما، طبق قانون، هر آگهی سیاسی باید دست‌آخر کسی را که از آن حمایت می‌کند معین کند تا به صورت یک پیام مرتبط با مهندسی انتخابات شناخته شود. با وجود این، تحقیقات بی‌شماری نشان می‌دهد اثر خفته این‌جا هم کار خود را انجام می‌دهد، به‌خصوص در میان کسانی که تصمیم نهایی را نگرفته‌اند. منبع پیام از حافظه پاک می‌شود، اما تهمت‌های زشت باقی می‌ماند.

همیشه برای من سؤال بود که اصلاً تبلیغات چرا مؤثر واقع می‌شود. هر انسان منطقی باید تبلیغات را آن‌گونه که هست بشناسد و به صورت مناسب آن را دسته‌بندی کند و از آن در ذهن خود سلب صلاحیت کند. اما حتا تو هم، به عنوان یک بیننده آگاه و هوشیار این‌گونه تبلیغات، نمی‌توانی همیشه این کار را به خوبی انجام بدهی. تا حدی ممکن است که پس از چند هفته به خاطر نیاوری برخی اطلاعات به‌خصوص را از یک مقاله معتبر دریافت کرده‌ای یا از یک آگهی تبلیغاتی قدیمی.

اما چگونه می‌توانی اثر خفته را خنثا کنی؟ اول هیچ دخالت بی‌جایی را قبول نکن، حتا اگر به‌نظر از روی خوش‌قلبی باشد. با این کار، تا حدی از خود در برابر اطلاعات بی‌هوده حفاظت می‌کنی. دوم، همان‌طور که از طاعون پرهیز می‌کنی، از منابعی که پُر از تبلیغات‌اند هم دوری کن. ما چه قدر خوشبختیم که (هنوز هم) کتاب‌ها

بدون تبلیغ‌اند! سوم، تلاش کن منبع هر استدلال را به خاطر بسپاری. این‌ها نظر چه کسی است؟ و چرا او چنین نظری دارد؟ مثل یک بازپرس قضیه را بررسی کن: به نفع کیست؟ برای چه کسی سود دارد؟ البته، راستش را بخواهی، این کارها بسیار سنگین‌اند و سرعت تصمیم‌گیری‌ات را کُند خواهند کرد، ولی آن را خالص‌تر هم می‌کنند.

۷۱. چرا در انتخاب‌های مان بیش از دو گزینه داریم؟

کوری در برابر گزینه‌های دیگر

بروشوری را می‌خوانی که به شکل مبالغه‌آمیزی راجع به فواید گرفتن مدرک ام‌بی‌ای از دانشگاه حرف زده است. تصاویری از محوطه‌های پوشیده با پیچک و سالن‌های ورزشی فوق‌مدرن به سرعت از جلو چشمانت عبور می‌کند. عکس‌هایی از دانشجویانی خندان با ریشه‌های نژادی مختلف با تأکید بر زنان جوان، چینی‌های جوان و هندی‌های جوان و زرنگ همه‌جای بروشور هست. در صفحه آخر، به مصاحبه‌ای برمی‌خوری که ارزش مالی این مدرک را توضیح می‌دهد. شهریه صد هزاردلاری خیلی راحت با درآمدهای اضافی‌ای که فارغ‌التحصیلان پیش از بازنشستگی به دست می‌آورند جبران می‌شود؛ چهارصد هزار دلار. بعد از کسر مالیات، چه کسی نمی‌خواهد سیصد هزار دلار سود کند؟ جوابش معلوم است.

اشتباه می‌کنی. چنین بحثی نه فقط یکی، بلکه چهار خطا را در خود پنهان می‌کند. اول، خطای بدن شناگر؛ دوره آموزشی ام‌بی‌ای کسانی را جذب می‌کند که کار برای شان اولویت دارد و احتمالاً در مقطعی از دوران کاری خود درآمدی بیشتر از میانگین دارند، حتا بدون این که به خاطر مدرک ام‌بی‌ای خود صلاحیتی اضافی کسب کنند. خطای دوم: گرفتن مدرک ام‌بی‌ای دو سال طول می‌کشد. در این مدت، تو باید انتظار کاهش درآمد خودت را

داشته باشی، مثلاً به اندازه صد هزار دلار. پس، در حقیقت، هزینه مدرک ام‌بی‌ای دویست هزار دلار است، نه صد هزار دلار. این مقدار پول، اگر به‌خوبی سرمایه‌گذاری شود، خیلی راحت می‌تواند از درآمدی که بروشور قولش را داده بود فراتر برود. سوم: تخمین درآمد سی سال بعد احمقانه است. چه کسی می‌داند در سه دهه آینده چه اتفاق‌هایی می‌افتد؟ و در آخر، گزینه‌های دیگری هم وجود دارد. تو بر سر دوراهی «مدرک ام‌بی‌ای بگیر» و «مدرک ام‌بی‌ای نگیر» گرفتار نشده‌ای. شاید بتوانی یک دوره آموزشی متفاوت پیدا کنی که به طور چشمگیری کم‌هزینه‌تر باشد و به کارت هم رونق بدهد. این خطای چهارم برای من جالب‌تر از بقیه خطاهاست. بیا به آن کوری در برابر گزینه‌های دیگر بگوییم. دائماً فراموش می‌کنیم پیشنهاد موجود را با گزینه دیگری که بعد از آن از سایر گزینه‌ها بهتر است مقایسه کنیم.

این هم یک مثال از دنیای مالی: تصور کن در حساب پس‌انداز خود مقدار کمی پول داری و از کارگزار سرمایه‌گذاری خود مشاوره می‌خواهی. او اوراق قرضه را پیشنهاد می‌دهد که برای تو پنج درصد سود دارد. به این نکته اشاره می‌کند «این مقدار سود بسیار بیشتر از یک درصد سودی است که بابت ماندن پول در حسابت می‌گیری.» آیا منطقی است که اوراق قرضه را بخری؟ ما اطلاعی نداریم. درست نیست که فقط دو گزینه را در نظر بگیری. برای این که گزینه‌هایت را به‌درستی ارزیابی کنی، باید اوراق قرضه را با تمام گزینه‌های سرمایه‌گذاری دیگر

مقایسه و سپس بهترین گزینه را انتخاب کنی. وارن بافت، سرمایه‌گذار مشهور، این‌طور عمل می‌کرد «در هر زمانی، هر قرارداد را با قراردادی که بعد از آن از بقیه بهتر بود مقایسه می‌کنیم، حتی اگر این کار منجر به ادامه کاری که هم‌اکنون می‌کنیم بشود.»

برخلاف وارن بافت، سیاستمداران معمولاً قربانی کوری در برابر گزینه‌های دیگر می‌شوند. فرض کنیم شهر تو برای ساخت یک مجموعه ورزشی در یک قطعه زمین خالی برنامه‌ریزی می‌کند. طرف‌داران طرح مدعی‌اند چنین مجموعه‌ای برای مردم، چه به لحاظ مالی و چه به لحاظ احساسی، بسیار بهتر از یک قطعه زمین خالی است. اما این مقایسه غلط است. آن‌ها باید ساخت مجموعه ورزشی را با تمام ایده‌های دیگری که به خاطر ساخت مجموعه ورزشی غیرقابل‌اجرا می‌شود مقایسه کنند. برای مثال، ساخت مدرسه، مرکز فعالیت‌های هنری، بیمارستان یا کوره زباله‌سوزی. آن‌ها همچنین می‌توانند زمین را بفروشند و با پول آن سرمایه‌گذاری کنند یا از بدهی‌های شهر بکاهند.

و تو؟ آیا معمولاً گزینه‌های دیگر را فراموش می‌کنی؟ بیا فرض کنیم دکتر توموری در بدنت کشف می‌کند که تو را در پنج سال آینده خواهد کشت. او عمل جراحی پیچیده‌ای را پیشنهاد می‌دهد که اگر موفق باشد، تومور را کاملاً از بدنت خارج می‌کند. با این حال، چنین فرایندی به شدت مخاطره‌آمیز است و احتمال نجات از آن فقط پنجاه درصد

است. چه تصمیمی می‌گیری؟ گزینه‌های خود را سبک‌سنگین می‌کنی: مرگ حتمی در پنج سال آینده یا پنجاه درصد شانس مرگ در هفته آینده. کوری در برابر گزینه‌های دیگر! شاید روش‌های گوناگونی برای عمل‌های باز دیگر وجود داشته باشد که بیمارستان تو آن‌ها را ارایه نمی‌کند، اما بیمارستانی در سمت دیگر شهر آن‌ها را ارایه می‌دهد. این عمل باز ممکن است همه تومور را خارج نکند و فقط رشدشان را آهسته کند، ولی به مراتب ایمن‌تر است و به تو اجازه می‌دهد ده سال بیشتر زندگی کنی. چه کسی می‌داند، شاید در طول این ده سال یک درمان پیشرفته‌تر برای ریشه‌کن کردن تومورها در دسترس قرار بگیرد.

حرف آخر: اگر در تصمیم‌گیری مشکل داری، یادت باشد گزینه‌ها فراتر از «عمل جراحی نکردن» یا «عمل جراحی باریک بالا» هستند. سختی‌ها را فراموش کن و چشم‌هایت را روی گزینه‌های بهتر باز کن.

۷۲. چرا تازه نفس‌ها را هدف قرار می‌دهیم؟

خطای مقایسه اجتماعی

وقتی یکی از کتاب‌های من در فهرست پرفروش‌ترین‌ها اول شد، ناشرم از من خواست به او لطفی بکنم. یک عنوان کتاب یکی از آشنایان در آستانه رسیدن به فهرست ده کتاب پرفروش بود و ناشر فکر می‌کرد توصیه‌نامه‌ای از طرف من برای رونق فروش آن کتاب کفایت می‌کند.

این که توصیه‌نامه‌های این‌چنینی مؤثر واقع می‌شود همیشه شگفت‌زده‌ام می‌کند. همه می‌دانند فقط نظرهای مثبت روی جلد کتاب راه پیدا می‌کنند (کتابی که الان در دست داری هم مستثنا نیست). خواننده منطقی باید تعاریف را نادیده بگیرد یا دست کم آن را در کنار انتقادهایی که در دسترس است، در نظر بگیرد. به هر حال، تعداد زیادی توصیه‌نامه برای کتاب‌های دیگر نوشته‌ام، اما هیچ‌کدام از آن‌ها برای کتاب‌های رقیب نبوده است. مردد بودم نوشتن توصیه‌نامه به ضرر خودم تمام می‌شود یا نه. چرا باید به کسی کمک کنم که ممکن است به‌زودی برای رتبه اول با من رقابت کند؟ همان‌طور که این سؤال را بررسی می‌کردم، فهمیدم خطای مقایسه اجتماعی وارد این ماجرا شده. این پدیده تمایل خودداری از کمک به افرادی است که امکان دارد از تو پیشی بگیرند، حتا اگر چنین کاری در درازمدت تو را شبیه احمق‌ها جلوه بدهد.

توصیه‌نامه برای کتاب‌ها، نمونه‌بی‌ضرری است از خطای مقایسه اجتماعی. باین حال، این پدیده در محیط‌های آکادمیک به مرحله‌ای خطرناک رسیده است. هدف هر محققی این است تا حد ممکن در مشهورترین مجله‌های علمی مقاله چاپ کند. با گذشت زمان، نامی برای خودت دست‌وپا می‌کنی و خیلی زود سردبیران از تو می‌خواهند مقاله‌های محققان دیگر را ارزیابی کنی. در آخر، به طور معمول فقط دو یا سه فرد خبره تصمیم می‌گیرند که در یک رشته مشخص چه مقالاتی چاپ شود. با در نظر گرفتن این نکته، اگر یک محقق جوان مقاله متحول‌کننده‌ای بفرستد که توجه تمام بخش را به خودش جلب کند و آن‌ها را به پایین کشیدن از تخت‌وتاج‌شان تهدید کند، چه اتفاقی می‌افتد؟ آن‌ها هنگام ارزیابی مقاله سخت‌گیری خاصی خواهند کرد. این‌جا خطای مقایسه اجتماعی حضور ملموسی دارد.

استفن گارسیا^{۱۴۲}، روان‌شناس، و محققان همکار او ماجرای برنده جایزه نوبلی را توصیف می‌کنند که از درخواست شغل یک همکار جوان در دانشگاهش جلوگیری کرد. در کوتاه‌مدت، چنین کاری ممکن است عاقلانه به نظر برسد، اما در بلندمدت زیان‌آور است. وقتی آن جوان با استعداد به یک گروه تحقیقاتی دیگر بپیوندد، تیزهوشی خود را در آن‌جا به کار می‌برد و به احتمال زیاد مانع حفظ جایگاه معتبر مؤسسه قدیمی می‌شود، چه اتفاقی می‌افتد؟ به نظر گارسیا، خطای مقایسه اجتماعی ممکن است واقعاً دلیلی باشد برای این که به‌ندرت یک گروه

تحقیقاتی چند سال پیاپی در جایگاه اول باقی می‌ماند.

خطای مقایسه اجتماعی همچنین دلیل نگرانی شرکت‌های تازه کار است. گای کاواساکی^{۱۴۴} چهار سال «رهبر معنوی» شرکت اپل بود. او امروز یک سرمایه‌گذار قراردادی است و به کارآفرینان مشاوره می‌دهد. کاواساکی می‌گوید «افراد سطح الف کسانی را که حتا از خودشان هم بهترند استخدام می‌کنند. اما واضح است که افراد سطح ب افراد سطح ج را استخدام می‌کنند تا بتوانند نسبت به آن‌ها حس برتری داشته باشند و افراد سطح ج افراد سطح د را به خدمت می‌گیرند. اگر شروع به استخدام افراد سطح ب کرده‌ای، منتظر باش آن‌چه استیو جابز^{۱۴۵} آن را "انفجار ابله‌ها" نامید در سازمان تو رخ بدهد.» به بیان دیگر، با شروع به استخدام افراد سطح ب، دست‌آخر به جایی می‌رسی که با افراد پایین‌ترین سطح سروکار خواهی داشت. توصیه، افرادی را استخدام کن که از خودت بهترند. در غیر این صورت، خیلی زود رییس گروهی از افراد ضعیف خواهی بود. اثر موسوم به دانینگ کروگر^{۱۴۶} در مورد افراد پایین‌ترین سطح صادق است؛ بی‌عرضه‌ها در نادیده گرفتن ابعاد بی‌لیاقتی خود با استعدادند. این افراد دچار توهم برتری‌اند که آن‌ها را به ارتکاب خطاهای فکری بیشتری وا می‌دارد و در نتیجه یک چرخه معیوب می‌سازد که در طول زمان دریایی از استعداد را تخریب خواهد کرد.

مدرسه آیزاک نیوتون بیست و پنج‌ساله در سال‌های ۱۶۶۶ و ۱۶۶۷ به خاطر شیوع طاعون بسته بود. او به

استادش، آیزاک بارو^{۱۴۷} نشان داد در اوقات فراغت خود چه تحقیقی می‌کرده. بارو بلافاصله از شغل خود به عنوان استاد دانشگاه کنار رفت و شاگرد نیوتون شد. عجب حرکت برجسته‌ای. عجب رفتار اخلاق‌مدارانه‌ای. آخرین باری که شنیدی استادی به خاطر یک گزینه بهتر پست خود را رها کرده کی بود؟ آخرین بار کی خواندی یک مدیر وقتی فهمیده یکی از بیست هزار کارمندش می‌تواند بهتر از او کار کند، وسایلس را از روی میز جمع کرده و رفته؟

در نتیجه، آیا به افرادی که از خودت با استعدادترند انگیزه می‌دهی؟ مسلم است که در کوتاه‌مدت برتری ستاره‌ها می‌تواند موقعیت تو را به خطر بیندازد، اما در درازمدت تو از مشارکت آن‌ها فقط سود خواهی کرد. به هر حال، سرانجام در مرحله‌ای برخی از تو جلو خواهند زد. تا آن زمان، باید کتاب‌های این افراد با استعداد را تهیه کنی و از آن‌ها چیزی یاد بگیری. به همین خاطر بود که در نهایت توصیه‌نامه را نوشتم.

۷۳. چرا دریافت‌های اولیه فریبنده‌اند؟

اثرهای تقدم - تأخر

اجازه بده دو مرد را به تو معرفی کنم، آلن و بن. بدون این که زیاد به این مسئله فکر کنی، تصمیم بگیر کدام یک را ترجیح می‌دهی. آلن باهوش، پرتلاش، بی‌پروا، دارای روحیه انتقادی، کله‌شق و حسود است. اما بن حسود، کله‌شق، دارای روحیه انتقادی، بی‌پروا، پرتلاش و باهوش است. ترجیح می‌دهی با کدام یک در آسانسور گیر بیفتی؟ با وجود آن که توصیف‌ها دقیقاً مشابه‌اند، بیشتر مردم آلن را انتخاب می‌کنند. مغز تو به صفت‌هایی که در ابتدای لیست آمده‌اند بیشتر توجه می‌کند و باعث می‌شود دو شخصیت را متفاوت تشخیص بدهی. آلن باهوش و پرتلاش است. بن حسود و کله‌شق است. خصوصیت‌های اولیه بقیه را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. به چنین چیزی اثر تقدم می‌گویند.

اگر به خاطر اثر تقدم نبود، مردم ورودی خانه‌شان را با وسایل تجملی آراسته نمی‌کردند و وکیل تو هم ترجیح می‌داد با کفش‌های کتانی کهنه به ملاقاتت بیاید تا با یک جفت کفش رسمی شیک و براق.

اثر تقدم منجر به خطاهای عملی هم می‌شود. دانیل کانمن، برنده جایزه نوبل، توضیح می‌دهد که در روزهای ابتدایی استاد بودن خود چه‌طور برگه‌های امتحان را تصحیح می‌کرده. او این کار را مشابه خیلی از معلم‌ها انجام

می‌داد. به ترتیب: دانش‌آموز اول، بعد دانش‌آموز دوم و همین‌طور تا آخر. چنین چیزی به این معناست که دانش‌آموزانی که سؤال اول را درست جواب داده‌اند خودشان را پیش او محبوب می‌کنند و به این ترتیب بر این که او چگونه بقیه امتحان آن‌ها را تصحیح کند اثر می‌گذارند. پس کانمن روش خود را تغییر داد و برگه‌ها را سؤال به سؤال تصحیح می‌کرد؛ همه جواب‌ها به سؤال یک، بعد همه جواب‌ها به سؤال دو و همین‌طور تا آخر. پس او این‌گونه اثر تقدم را خنثا کرد.

متأسفانه همیشه نمی‌توان این حقه را تکرار کرد. به عنوان مثال، وقتی کارمندی را استخدام می‌کنی، این خطر وجود دارد که کسی را انتخاب کنی که در نگاه اول از همه بهتر بوده. در حالت ایده‌آل، باید تمام متقاضیان را به صف کنی و از آن‌ها بخواهی یک‌به‌یک به سؤال‌های مشابه پاسخ بدهند.

تصور کن عضو هیئت‌مدیره شرکتی هستی. موضوعی به بحث گذاشته شده در حالی که هنوز قضاوتی در مورد آن صورت نگرفته. اولین نظری که می‌شنوی در ارزیابی نهایی تو اثر حیاتی دارد. این مسئله برای سایر شرکت‌کنندگان هم صادق است. حقیقتی که می‌توانی از آن بهره‌برداری کنی؛ اگر نظری داری، اول در مطرح کردن آن تعلل نکن. در این صورت، تو بر همکارانت بیشتر تأثیر می‌گذاری و آن‌ها را به طرف خودت می‌کشانی. اما اگر تو خودت مدیر جلسه هستی، همیشه نظر اعضا را به صورت تصادفی بپرس تا هیچ‌کس مزیت نا عادلانه‌ای

نداشته باشد.

اثر تقدم همیشه مقصر نیست. اثر تأخر که در مقابل آن قرار دارد هم تقصیر دارد. هر چه اطلاعات جدیدتر باشد، آن‌ها را بهتر به خاطر می‌آوریم. علت چنین اتفاقی این است که کم‌د پرونده‌های حافظه کوتاه‌مدت ما ظرفیت اضافی خیلی کمی دارد. وقتی اطلاعات جدیدی وارد آن می‌شود، بخشی از اطلاعات قدیمی‌تر از آن خارج می‌شود تا فضای لازم به وجود بیاید.

چه زمانی اثر تقدم بر اثر تأخر ارجحیت دارد و برعکس؟ اگر مجبوری براساس مجموعه‌ای از ادراک‌های لحظه‌ای (مثل خصوصیت‌ها، جواب‌های امتحان و...) تصمیمی عاجل بگیری، اثر تقدم وزن بیشتری دارد. اما اگر مجموعه‌ای از ادراک مدتی پیش شکل گرفته، اثر تأخر غلبه می‌کند. برای مثال، اگر چند هفته پیش به سخنرانی‌ای گوش داده باشی، نکته‌نهایی و آخر آن را روشن‌تر از بخش‌های ابتدایی به خاطر می‌آوری.

در نتیجه، ادراک‌های اولیه و نهایی بر سایر ادراک‌ها غلبه دارند و چنین چیزی به این معناست که محتوایی که بین این دو ساندویچ شده تأثیر ضعیفی دارد. تلاش کن از ارزیابی براساس ادراک‌های اولیه خودداری کنی. تضمین می‌کنم آن به شکلی تو را فریب می‌دهد. سعی کن تمام جنبه‌ها را منصفانه ارزیابی کنی. آسان نیست، اما راه‌هایی برای انجام آن وجود دارد. به عنوان مثال، من در مصاحبه‌ها هر پنج دقیقه یک امتیاز را می‌نویسم و بعداً میانگین

امتیازها را حساب می‌کنم. با این کار، مطمئنم بخش‌های میانی به اندازه سلام و خدا حافظی ارزیابی می‌شود.

شهر کتاب (nbookcity.com)

۷۴. چرا هیچ غذایی غذای خانگی نمی‌شود؟

سندروم «در این جا اختراع نشده»

مهارت من در آشپزی چندان تعریفی ندارد و همسر من به خوبی این را می‌داند. اما گاهی یک غذای قابل خوردن سرهم می‌کنم. چند هفته قبل، یک جور ماهی خریدم. می‌خواستم از یکنواختی سس‌های متداول فرار کنم. به همین خاطر، یک نوع جدید اختراع کردم – یک ترکیب شجاعانه متشکل از نوشیدنی سفید، پسته پوره شده، عسل، پوست پرتقال رنده شده و اندکی سرکه بالزامیک. همسر من وقتی غذا را چشید، ماهی پخته شده را به کنار بشقاب کشاند و تمام سس روی آن را جدا کرد و از این که غذا را چشیده بود پشیمان بود. اما من از طرف دیگر فکر نمی‌کردم مزه‌اش آن قدرها هم بد باشد. با دقت به او توضیح دادم که چه ابداع جسورانه‌ای را از دست داده، اما حالت چهره او تغییر نمی‌کرد.

دو هفته بعد، باز هم ماهی داشتیم. این بار همسر من کل کار آشپزی را انجام داد. او دو نوع سس آماده کرد: نوع اول سسی به نام کره سفید که امتحانش را پس داده بود و نوع دوم دستور یکی از آشپزهای مشهور فرانسه، که مزه افتضاحی داشت. بعدها همسر من گفت دستور آشپزی آن سس سویسی بوده، نه فرانسوی. یعنی همان شاهکاری که من دو هفته قبلش درست کرده بودم! او مرا گیر انداخته بود. من در دام سندروم در این جا اختراع نشده افتاده

بودم، سندرومی که باعث می‌شود فکر کنیم هر چه خودمان ساخته‌ایم بی‌نظیر است.

این سندروم باعث می‌شود شما شیفته افکار خود بشوید. این قضیه نه‌تنها برای سُس ماهی، بلکه در مورد تمام راه‌حل‌ها، افکار تجاری و اختراعات نیز مصداق دارد. شرکت‌ها معمولاً برای ایده‌های درون‌سازمانی اهمیت بیشتری قایل‌اند تا نظریات برون‌سازمانی، حتی اگر هیچ دلیل منطقی برای آن وجود نداشته باشد. اخیراً داشتم با مدیرعامل یک شرکت تخصصی نرم‌افزار که کارش نوشتن نرم‌افزار برای شرکت‌های بیمه سلامت است ناهار می‌خوردم. او به من گفت به‌رغم این که شرکتش سرآمد بازار از نظر ارائه خدمات، امنیت و کارایی به شمار می‌رود، فروش نرم‌افزارها به مشتریان هنوز کار بسیار دشواری است. بیشتر شرکت‌های بیمه در سی سال گذشته گمان می‌کنند نرم‌افزارهایی که درون شرکت طراحی کرده‌اند بهترین راه‌حل است. مدیرعامل دیگری هم به من می‌گفت متقاعد کردن اعضای رده‌بالا برای پذیرش پیشنهادهای شعبه‌های فرعی دورافتاده کار بسیار مشکلی است.

وقتی برخی افراد در یک گروه برای حل مشکلات، ایده تولید می‌کنند و خودشان هم به ارزیابی این ایده می‌پردازند، این سندروم ناگزیر وارد کار خواهد شد. برای همین، منطقی است این گروه را به دو دسته تقسیم کنیم: دسته‌ای که ایده تولید می‌کند و دسته‌ای که آن ایده‌ها را ارزیابی می‌کند. بعد، آن‌ها جای خود را عوض

می‌کنند: دسته دوم ایده تولید می‌کند و دسته اول ارزیابی می‌کند. ما تمایل داریم افکار تجاری خود را بهتر از نظرات دیگران بدانیم. این اعتماد به نفس پایه‌ای برای کارآفرینی‌های پُررونق است، ولی درعین حال، پایه شرکت‌های نوپای ورشکسته نیز محسوب می‌شود.

دن آریه‌لی، روان‌شناس، سندروم در این جا اختراع نشده را این طور توضیح می‌دهد. او در بلاگ خود برای نیویورک تایمز از خوانندگانش خواست برای شش معضل راه حل ارائه بدهند. مثلاً «چه طور شهرها می‌توانند بدون قوانین محدودکننده مصرف آب را کاهش بدهند؟» خوانندگان باید راه‌حل‌های خود را پیشنهاد می‌دادند و تمام نظرات خود را امکان‌سنجی می‌کردند. همچنین، باید مشخص می‌کردند تا چه اندازه حاضرند پول و زمان صرف چنین ایده‌هایی کنند. نهایتاً، آن‌ها باید از یک فهرست واژگان پنجاه‌کلمه‌ای، کلمات خود را انتخاب می‌کردند که باعث می‌شد پاسخ‌هایشان کم‌وبیش مشابه باشد. با وجود این، اکثر شرکت‌کنندگان پاسخ‌های خود را با اهمیت‌تر و کاربردی‌تر از پاسخ‌های دیگران قلمداد می‌کردند، هر چند اغلب نظرات ارسالی مشابه بود.

در سطح اجتماعی، سندروم «این که مال این جا نیست» ممکن است عواقب مضر داشته باشد. ما برخی نظرات زیرکانه را صرفاً به خاطر این که از فرهنگ‌های دیگری آمده نادیده می‌گیریم. در سوئیس، که هر ایالت یا به قولی بلوک دارای قدرت‌های مشخصی است، تنها یکی از بلوک‌های کوچک زیر بار پذیرش حق رأی زنان نمی‌رفت و

تنها دادگاه فدرال در ۱۹۹۰ توانست این قانون را تغییر بدهد: یک نمونهٔ تکان‌دهنده از این سندروم. یا مثلاً میدان - چهارراه‌های جدید، با همهٔ مقررات و نیازمندی‌های خود، در دههٔ شصت به همت انگلیسی‌ها نخستین بار ابداع و به کار گرفته شد. به‌رغم کاربرد بسیار آن‌ها در از بین بردن ترافیک، سی سال طول کشید که در اروپا و امریکا دست از لج‌بازی بردارند و از این امکانات استفاده کنند. امروزه در فرانسه بیش از سی هزار میدان - چهارراه وجود دارد و البته بیشتر فرانسوی‌ها به‌اشتباه گمان می‌کنند طراح «میدان ستاره» اند.

در نتیجه، ما سرمست نظرات خود هستیم. برای بازایی عقل خود باید گاهی از بیرون و با توجه به گذشته به مسائل نگاه کنیم. کدام‌یک از نظرات تو در ده سال گذشته واقعاً درخشان بوده‌اند؟

۷۵. چه طور از اتفاق‌های غیرمحمّل سود ببریم؟

قوی سیاه

«همه قوها سفیدند.» این گفته قرن‌ها انکارناپذیر بود. هر انسان عامی‌ای هم به چنین چیزی اعتقاد داشت. یک قو با رنگ متفاوت؟ غیرقابل تصور است. تا سال ۱۶۹۷، این طور بود، تا وقتی که ویلم دِ فلامینگ^{۱۴۸} برای اولین بار حین سفر به استرالیا یک قوی سیاه دید. از آن زمان به بعد، قوهای سیاه نمادهایی از پیشامدهای ناممکن‌اند. تو در بازار سهام سرمایه‌گذاری می‌کنی. همیشه شاخص داو جونز کمی بالاوپایین می‌رود. به تدریج به این افزایش و کاهش ملایم عادت می‌کنی. سپس، ناگهان روزی مثل نوزدهم اکتبر ۱۹۸۷ فرا می‌رسد و بازار سهام، بدون هیچ هشدار، با سقوط ۲۲ درصدی مواجه می‌شود. این اتفاق یک قوی سیاه است، همان طور که نسیم طالب آن را در کتابی با همین عنوان توصیف کرده است.

قوی سیاه رویدادی تصورناشدنی است که به شکل عظیمی بر زندگی، کار، شرکت تو و کشور اثر می‌گذارد. قوهای سیاه مثبت و منفی وجود دارد. شهاب‌سنگی که تو را نقش بر زمین می‌کند، کشف طلا در کالیفرنیا به دست ساتر^{۱۴۹}، فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، اختراع ترانزیستور، مرورگرهای اینترنت، سرنگونی مبارک (دیکتاتور مصر) یا اتفاق دیگری که زندگی تو را کاملاً تغییر می‌دهد همگی قوی سیاه‌اند.

در مورد وزیر دفاع سابق امریکا، دونالد رامسفلد^{۱۵۰}، می‌توانی هر طور دوست داری فکر کنی، اما او سال ۲۰۰۲ در یک کنفرانس مطبوعاتی با بیان این نگرش، استدلالی فلسفی را عالی بیان کرد: چیزهایی وجود دارد که ما می‌دانیم (حقایق معلوم)، چیزهایی وجود دارد که ما نمی‌دانیم (نادانسته‌های معلوم) و چیزهایی وجود دارد که نمی‌دانیم که آن‌ها را نمی‌دانیم (نادانسته‌های نامعلوم).

دنیا چه قدر بزرگ است؟ اینترنت ما را زرنگ‌تر می‌کند یا احمق‌تر؟ این‌ها «نادانسته‌های معلوم» هستند. با تلاش کافی می‌توانیم امیدوار باشیم یک روز به جواب آن‌ها برسیم، برخلاف «نادانسته‌های معلوم». هیچ‌کس ده سال پیش جنون فیس‌بوک را پیش‌بینی نمی‌کرد. این یک قوی سیاه است.

چرا قوهای سیاه مهم‌اند؟ ممکن است عجیب به نظر برسد، اما آن‌ها بیش‌ازپیش تکرار می‌شوند و به نسبت گذشته تأثیرگذارتر شده‌اند. ما می‌توانیم به برنامه‌ریزی برای آینده ادامه بدهیم، اما قوهای سیاه معمولاً بهترین برنامه‌های ما را نابود می‌کنند. حلقه‌های بازخوردی و وقایع غیرمنتظره متقابلاً برهم اثر می‌گذارند و به نتایجی غیرقابل‌انتظار منجر می‌شوند. علت: مغز ما طوری طراحی شده که در جست‌وجو و نتیجه‌گیری به ما کمک می‌کند. در عصر حجر، به‌ندرت به چیزی واقعاً خارق‌العاده برمی‌خوردیم. آهویی که دنبالش می‌رفتیم گاهی سریع‌تر و گاهی کندتر بود، و گاهی چاق‌تر و گاهی لاغرتر. همه‌چیز حول یک میانگین پایدار نوسان می‌کرد.

امروز متفاوت است. با یک پیشرفت می‌توانی درآمد خود را ده هزار برابر کنی. فقط کافی است از لری پیج^{۱۵۱}، یوسین بولت^{۱۵۲}، جرج سوروس^{۱۵۳}، جی. کی. رولینگ^{۱۵۴} یا بونو پیرسی. قبلاً چنین شانس‌هایی وجود نداشت و قله‌هایی با این اندازه ناشناخته بود. فقط در تاریخ معاصر انسان است که چنین چیزی ممکن شده و در نتیجه مشکلات ما هم شدیدتر شده‌اند. از آن‌جا که احتمال نمی‌تواند پایین‌تر از صفر باشد و فرایند تفکر ما مستعد خطاست، باید فرض کنی همه چیز احتمالی بیشتر از صفر دارد.

خب، چه می‌توان کرد؟ خودت را در شرایطی قرار بده که بتوانی از قوی سیاه مثبت سواری بگیری (هر چه قدر هم که غیرمحمتمل باشد). نقاش، مخترع یا کارآفرینی با محصولی قابل‌سنجش باش. اگر ساعتی کار می‌کنی (مثلاً به عنوان یک کارمند، دندان‌پزشک یا خبرنگار)، بیهوده منتظر چنین گشایشی هستی. اما حتا اگر حس می‌کنی مجبور به چنین کاری هستی، از محیط‌هایی که در آن قوهای سیاه منفی رشد می‌کنند دوری کن. چنین چیزی به این معناست؛ از بدهی دوری کن، پس‌انداز خود را تا جایی که ممکن است محافظه‌کارانه سرمایه‌گذاری کن و به یک استاندارد معتدل برای زندگی عادت کن، بدون توجه به این که پیشرفت بزرگ تو فرا می‌رسد یا نه.

۷۶. دانش، غیرقابل انتقال است

وابستگی دامنه

نوشتن کتاب درباره شفاف اندیشی نکات مثبت بسیاری دارد. تاجران مشهور و سرمایه‌گذاران از من دعوت می‌کنند برای‌شان سخنرانی کنم و پول خوبی هم بابتش می‌دهند (البته این به خاطر قضاوت نادرست آنهاست، چرا که کتاب‌ها بسیار ارزان‌ترند). در یک کنفرانس پزشکی، این اتفاق برای من افتاد. داشتم درباره غفلت از نرخ پایه حرف می‌زدم که آن را با یک مثال پزشکی بیان کردم؛ در مورد یک مریض چهل ساله، درد شدید قفسه سینه احتمالاً (بیش از هر چیز دیگری) نشان‌دهنده مشکل قلبی است یا ممکن است بیانگر استرس باشد. استرس بسیار متداول‌تر است (نرخ پایه بیشتری دارد). بنابراین، توصیه می‌شود ابتدا استرس بیمار بررسی شود. تمام این مطالب بسیار منطقی به نظر می‌رسد و آن پزشکان بی‌هیچ مشکلی متوجه موضوع می‌شوند. اما وقتی از عالم اقتصاد مثال انتخاب کردم، بیشترشان گیج شدند.

وقتی هم برای سرمایه‌گذاران حرف می‌زنم همین اتفاق می‌افتد. اگر با کمک مثال‌های مالی خطاها را توضیح بدهم، همه به سرعت متوجه می‌شوند. اما اگر بخواهم از زیست‌شناسی استفاده کنم، خیلی‌ها مطلب را گم می‌کنند. نتیجه این است که انتقال مفاهیم از یک رشته به رشته دیگر به خوبی انجام نمی‌گیرد. به این اثر،

وابستگی دامنه گفته می‌شود.

در ۱۹۹۰، هری مارکوویتز^{۱۵۵} جایزه نوبل اقتصاد را به خاطر نظریه‌اش درباره «انتخاب حوزه سرمایه‌گذاری» دریافت کرد. او در این کار ترکیب‌بندی ایده‌آل یک حوزه کاری را با در نظر گرفتن ریسک و احتمال بازگشت سرمایه توضیح می‌دهد. اما خود مارکوویتز در مورد حوزه سرمایه‌گذاری‌اش و چگونگی تخصیص دادن سرمایه به بازار بورس و اوراق قرضه، توزیع ۵۰ - ۵۰ را انتخاب کرد؛ نیمی از سرمایه در بازار بورس، نیم دیگر در اوراق قرضه. این برنده جایزه نوبل از به‌کارگیری فرایند ابتکاری خود در امور شخصی ناتوان بود، یک نمونه آشکار از وابستگی دامنه. او نتوانست دانش را از جهان آکادمیک به زندگی شخصی منتقل کند.

یکی از دوستان من به آدرنالین معتاد است. همیشه در حال صخره‌پیمایی با دست خالی یا پریدن از روی کوه با لباس بادی است. او هفته پیش به من توضیح می‌داد که چرا شروع کردن یک تجارت جدید خطرناک است؛ ورشکستگی همیشه امکان‌پذیر است. به او گفتم «به‌شخصه ترجیح می‌دهم ورشکسته باشم تا این که بمیرم.» ولی او منطق مرا نپذیرفت.

به عنوان یک نویسنده به‌خوبی می‌دانم انتقال مهارت به یک حوزه جدید چه قدر دشوار است. برای من، نوشتن طرح داستان برای رمان و خلق شخصیت‌های جدید مثل آب خوردن است. یک برگ کاغذ سفید و خالی مرا

مضطرب نمی‌کند. اما این قضیه در مورد، مثلاً، یک آپارتمان خالی بسیار متفاوت است. وقتی کار به طراحی داخلی می‌رسد، می‌توانم ساعت‌ها در اتاق بایستم، دست‌هایم را توی جیبم کنم و حتی یک ایده هم به ذهنم خطور نکند. حوزه تجارت همیشه با وابستگی دامنه در چالش است. یک شرکت نرم‌افزار کامپیوتری یک مدیر فروش موفق را استخدام کرد. جایگاه جدید همه استعدادهای او را به کار نمی‌گرفت؛ برای او انتقال مهارت فروش کالا به شغل جدیدش یعنی فروش خدمات بسیار مشکل بود. همین‌طور یک مجری که در برابر جمعیت کوچک فوق‌العاده اجرا می‌کند ممکن است مقابل جمعیت صدنفره قابلیت‌های خود را از دست بدهد. یا یک ذهن با استعداد در بازاریابی وقتی به مقام مدیرعامل ارتقا می‌یابد ممکن است ناگهان نتواند راهکارهای خلاقانه‌ای در زمینه تولید ارائه دهد.

در مثال مارکوویتز دیدیم انتقال مهارت یا دانش از محدوده حرفه‌ای به محدوده شخصی کار سختی است. من برخی مدیران عامل را می‌شناسم که در دفتر خود یک رهبر باجذبه‌اند، اما در منزل هیچ اراده‌ای از خود ندارند. همین‌طور به‌ندرت می‌توان قشری را پیدا کرد که بیشتر از منادیان سلامتی، یعنی پزشکان، سیگار بکشد. افسران پلیس هم دو برابر غیرنظامیان در خانه از خود خشونت نشان می‌دهند. رمان‌های منتقدان ادبی همیشه تندترین نقدها را مال خود می‌کنند. معروف‌تر از همه، ازدواج مشاوران خانواده از ازدواج مراجعان‌شان شکننده‌تر است.

استاد ریاضی، بری میز^{۱۵۶}، این داستان را نقل می‌کند «چند سال پیش می‌خواستم تصمیم بگیرم از دانشگاه هاروارد به استنفورد بروم یا نه. دوستانم را با بحث‌های احمقانه خسته کرده بودم. آخرسر، یکی از آن‌ها به من گفت «تو یکی از نظریه‌پردازان اصلی تصمیم‌گیری ما هستی. شاید باید یک فهرست از مزایا و معایب درست کنی و سعی کنی برایندها را محاسبه کنی.» بی‌درنگ به او پرخاش کردم و گفتم «سندی، شوخی نکن، قضیه جدی است!»

وقتی در یک زمینه به مهارت بالایی می‌رسی، انتقال آن به یک زمینه دیگر کار مشکلی است. به خصوص انتقال مباحث از حوزه علم به زندگی شخصی کار بسیار چالش برانگیزی است، یعنی از یک نظریه به ظاهر بی‌عیب به یک کار که عملاً امکان‌پذیر باشد. البته این موضوع شامل این کتاب هم می‌شود. انتقال دانش از صفحات این کتاب به زندگی روزمره دشوار خواهد بود. حتا برای من هم که نویسنده این کتاب هستم کار بسیار سختی است. به همین دلیل افراد با مطالعه ممکن است در خیابان خیلی باهوش نباشند.

۷۷. افسانه همفکر بودن

اثر توافق کاذب

کدامیک از این‌ها را ترجیح می‌دهی: موسیقی دهه ۱۹۶۰ را یا موسیقی دهه ۱۹۸۰ را؟ فکر می‌کنی پاسخ عموم مردم به این سؤال چیست؟ بیشتر مردم نظر خود را به دیگران هم تعمیم می‌دهند. اگر به دهه شصت علاقه‌مند باشی، ناخودآگاه تصور خواهند کرد بیشتر هم‌رده‌های‌شان نیز همین‌گونه فکر می‌کنند. این موضوع برای هواخواهان دهه هشتاد نیز صادق است. ما غالباً هم‌عقیده بودن دیگران با خودمان را بیش‌ازحد تخمین می‌زنیم و باور داریم که احساسات و تفکرات دیگران نیز دقیقاً مشابه ماست. به این خطا اثر توافق کاذب گفته می‌شود.

روان‌شناس دانشگاه استنفورد، لی راس^{۱۵۷}، برای اولین بار سال ۱۹۷۷ به این موضوع اشاره کرد. او یک تابلو ساندویچی با مضمون «در ساندویچی جو غذا بخورید» درست کرد و به صورت تصادفی از برخی دانشجویان خواست دور محوطه دانشگاه با لباس‌های آن بگردند. آن‌ها همچنین باید تخمین می‌زدند چه تعداد دیگری از دانشجویان حاضرند همین کار را انجام بدهند. کسانی که برای پوشیدن این علامت اعلام آمادگی کرده بودند تصور می‌کردند عمده دانشجویان (۶۲ درصد) باهانشان هم‌عقیده‌اند. از سوی دیگر، کسانی که محترمانه این پیشنهاد را رد کرده بودند باور داشتند بیشتر دانشجویان (۶۷ درصد) انجام این کار را احمقانه می‌پندارند. در هر

دو صورت، دانشجویان خود را در اکثریت جامعه تصور می‌کردند.

اثر توافق کاذب در انجمن‌های داوطلب و حزب‌های سیاسی هم که دائماً جمعیت طرف‌داران خود را بیش از آن‌چه هست تخمین می‌زنند رونق دارد. یک نمونه آشکار آن گرمای کره زمین است. هر چه قدر موضوع را بحرانی در نظر بگیری، احتمالاً گمان می‌کنی اغلب مردم هم با تو هم‌عقیده‌اند. همین‌طور اگر سیاستمداران از نتیجه انتخاباتی مطمئن باشند، موضوع به یک خوش‌بینی کورکورانه محدود نمی‌شود، بلکه آن‌ها نمی‌توانند محبوبیت خود را همان قدر یا کمتر از آن‌چه هست ببینند.

هنرمندان از این هم بدترند. آن‌ها در ۹۹ درصد پروژه‌های جدید انتظار دارند موفقیت‌شان بیشتر از قبل باشد. یک مثال شخصی: من کاملاً قانع شده بودم که رمان من، ماسیمو مارینی^{۱۵۸}، به موفقیت چشمگیری دست خواهد یافت. حداقل به خوبی کتاب‌های قبلی من بود که بسیار خوب به فروش رفتند. اما نظر عموم این‌طور نبود و من اشتباه می‌کردم؛ اثر توافق کاذب.

البته دنیای تجارت هم به همین میزان در معرض چنین نتیجه‌گیری‌های اشتباهی است. این‌که یک دپارتمان تحقیق و توسعه گمان کند محصولش جذاب است به این معنا نیست که مشتری‌ها هم نظر مشابهی خواهند داشت. شرکت‌هایی که افرادی با دانش فنی بالا را استخدام می‌کنند هم در معرض این اثر هستند. مخترعان هم

شیفته ویژگی‌های کارآمد محصولات خود می‌شوند و به‌اشتباه باور می‌کنند مشتری‌های‌شان نیز همین‌طور فکر می‌کنند.

این اثر توافق کاذب به دلیل دیگری نیز جالب است. اگر دیگران با ما هم‌منظر نباشند، ما آن‌ها را اشخاصی «غیرعادی» می‌پنداریم. شرکت‌کنندگان در آزمایش راس نیز همین عقیده را داشتند؛ دانشجویانی که نشان ساندویچی را پوشیدند کسانی را که این کار را نکرده بودند از خودراضی و بی‌مزه خطاب می‌کردند، درحالی‌که دسته دیگر آن‌ها را عده‌ای ابله و عاشق جلب‌توجه می‌پنداشتند.

شاید خطای تأیید اجتماعی را به خاطر داشته باشید، اعتقاد به این‌که وقتی انسان‌های بیشتری یک عقیده را باور داشته باشند آن عقیده بهتر است. آیا اثر توافق کاذب هم مشابه همان است؟ خیر. تأیید اجتماعی یک راهکار بقای تکامل‌یافته است. پیروی از عموم در صد هزار سال اخیر بیشتر از این‌که برای ما دردسرساز باشد نجات‌بخش بوده. در مورد اثر توافق کاذب هیچ عامل مؤثر خارجی دخیل نیست. اما با این حال، هنوز هم کارکرد اجتماعی دارد و به همین خاطر است که تکامل، آن را از بین نبرده. مغز انسان برای شناسایی حقیقت ساخته نشده، بلکه هدفش این است که تا می‌تواند از خود فرزند به جا بگذارد. هر کسی که شجاع و منطقی به‌نظر می‌رسد (به لطف اثر توافق کاذب) یک جلوه مثبت از خویش ایجاد می‌کند، مقدار نامتناسبی از منابع را به دست می‌آورد و به همین دلیل

احتمال منتقل کردن ژن‌های خود را به نسل بعدی افزایش می‌دهد. تردیدکنندگان به این قضیه جذابیت فیزیکی کمتری داشتند.

در نتیجه، فرض کن جهان‌بینی‌ات با عموم مردم متفاوت است. به‌علاوه، فکر نکن کسانی که طرز فکر متفاوتی دارند احمق‌اند. قبل از این که اعتمادت را به آن‌ها از دست بدهی، فرضیات خودت را زیر سؤال ببر.

(nbookcity.com)

۷۸. تمام این مدت حق با تو بوده

تحریف تاریخ

وینستون اسمیت^{۱۵۹}، کارمند دفتری ساده لوح و متفکر سی و نه ساله، در وزارت حقیقت (وزارتی در کتاب ۱۹۸۴ جورج اورول^{۱۶۰} که کارکنان آن به تحریف روزنامه‌های گذشته برای ایجاد تطابق با وقایع کنونی و حمایت از حکومت مشغول بودند) کار می‌کند. کار او به‌روز کردن مقاله‌های روزنامه‌های قدیمی و اسناد است، به گونه‌ای که با تغییرات اوضاع تطابق داشته باشد. او شغل مهمی دارد. بازبینی گذشته به طوری که توهم خطاناپذیر بودن دولت را ایجاد می‌کند و به آن کمک می‌کند تا قدرت مطلق را به دست بیاورد.

تحریف تاریخ به این شکل، همان‌طور که در رمان کلاسیک ۱۹۸۴ جورج اورول دیدیم، امروزه هم زنده و پابرجاست. شاید برای غافلگیرکننده باشد بدانی یک وینستون کوچک در مغز تو هم مشغول کار است. از آن بدتر، درحالی که در رمان اورول، وینستون از کار خود رنج می‌برد و آخر سر هم علیه حکومت طغیان کرد، وینستون درون مغز تو با بازدهی بسیار بالا، طبق فرمان اهداف و آرزوهایت، عمل می‌کند. او هرگز علیه تو قیام نخواهد کرد. او با ظرافت و بدون هیچ تلاشی حافظه تو را بازنویسی می‌کند، طوری که حتی خودت هم متوجه کار او نمی‌شوی. وینستون نظرات اشتباه پیشین تو را با احتیاط و بدون اشتباه از ذهنت پاک می‌کند. وقتی یک‌به‌یک آن‌ها پاک

می شود، باور می کنی در طول این مدت حق با تو بوده.

سال ۱۹۷۳، دانشمند علوم اجتماعی اهل امریکا، گرگوری مارکوس^{۱۶۱}، از سه هزار نفر خواست نظرات خود را در مورد مسائل جنجال برانگیز سیاسی، مانند قانونی شدن مواد مخدر، بیان کنند. بازه پاسخ های آن ها از «کاملاً موافقم» تا «شدیداً مخالفم» بود. ده سال بعد، او بار دیگر با همان افراد درباره همان موضوعات مصاحبه کرد و از آن ها پرسید ده سال پیش پاسخ شان چه بوده. نتیجه: آن چه فکر می کردند پاسخ آن ها در سال ۱۹۷۳ بوده و تقریباً مشابه عقیده کنونی شان است و با نظرات اصلی آن ها در ۱۹۷۳ بسیار اختلاف داشت.

ما ناخودآگاه نظرات پیشین خود را طوری با نظرات کنونی خود مطابقت می دهیم که از پذیرش امکان خطاپذیر بودن خود پرهیز کنیم. این یک استراتژی هوشمندانه به نظر می رسد، زیرا فارغ از این که ما چه قدر اشخاص محکمی باشیم پذیرش اشتباهات از نظر احساسی برای ما دشوار است. اما این کار، عقلانی نیست. آیا هر بار که متوجه اشتباه خود می شویم نباید فریاد شادی سر بدهیم؟ هر چه باشد، چنین اعترافاتی باعث می شود دوباره چنین اشتباهی نکنیم و یک گام به جلو برداریم. اما ما این طور به قضیه نگاه نمی کنیم.

آیا این امر به آن معناست که مغز ما شامل هیچ خاطره دقیقی نمی شود؟ قطعاً نه! هر چه باشد، تو دقیقاً لحظه ای که همسرت را اولین بار ملاقات کردی به خاطر داری، انگار عکس آن را در ذهنت داشته باشی. دقیقاً به خاطر

می‌آوری که در یازدهم سپتامبر ۲۰۰۱، وقتی خبر حمله تروریستی به نیویورک را شنیدی، کجا بودی، مگر نه؟ یادت می‌آید با چه کسی داشتی صحبت می‌کردی و چه احساسی داشتی. خاطرات ما از یازدهم سپتامبر به شکل اعجاب‌آوری زنده و با جزئیات‌اند. روان‌شناسان به این خاطرات حافظه‌فلاش می‌گویند، چون مثل یک عکس که در برابر شماست انکارناپذیرند.

اما این‌طور نیست. خاطرات روشن مثل دیگر بخش‌های حافظه دچار ایرادند. آن‌ها محصول بازسازی ذهنی‌اند. اولریش نایسر^{۱۶۲}، یکی از پیشگامان حوزه علوم شناختی، آن‌ها را بررسی کرد. سال ۱۹۸۶، یک روز پس از انفجار شاتل فضایی چلنجر، او از دانشجویان خود خواست واکنش‌های خود را همراه با جزئیات بنویسند. سه سال بعد، مجدداً با آن‌ها مصاحبه کرد. فقط کمتر از هفت درصد اطلاعات جدید با نوشته‌های قدیمی کاملاً منطبق بود. در واقع، پنجاه درصد مصاحبه در دوسوم موارد با نوشته‌های قدیمی اختلاف داشت و در ۲۵ درصد موارد نیز هیچ اشتراکی بین مصاحبه و نوشته وجود نداشت. نایسر یکی از این برگه‌های تناقض‌آمیز را انتخاب کرد و آن را به صاحبش نشان داد. جواب او این بود «می‌دانم این دست خط من است، اما فکر نمی‌کنم من این را نوشته باشم.» این سؤال باقی می‌ماند که: چرا خاطرات روشن تا این حد حقیقی به نظر می‌رسند؟ هنوز جوابش را نمی‌دانیم.

می‌توان با اطمینان تصور کرد نیمی از چیزهایی که به خاطر داری اشتباه‌اند. خاطرات ما با بی‌دقتی‌های بسیاری،

از جمله خاطرات روشن که بی‌خطا به‌نظر می‌رسد، آلوده شده‌اند. اعتماد کردن ما به آن هم می‌تواند بی‌ضرر باشد، هم‌کننده. در نظر بگیر پلیس از شاهدان عینی برای شناسایی مجرمان بسیار استفاده می‌کند. اعتماد کردن به این شهادت‌ها بدون بررسی بیشتر بی‌مبالاتی محض است، حتی اگر شاهد کاملاً مطمئن باشد به‌سادگی می‌تواند مجرم را شناسایی کند.

۷۹. چرا به یک تیم فوتبال علاقه پیدا می‌کنی؟

خطای همگنی برون‌گروهی

وقتی بچه بودم، یک روز یکشنبه زمستانی معمولی این‌گونه می‌گذشت: خانواده‌ام جلو تلویزیون می‌نشستند تا مسابقه‌ی اسکی تماشا کنند. پدر و مادرم اسکی‌بازهای سوئیس را تشویق می‌کردند و از من هم می‌خواستند همین کار را بکنم. من اصلاً این همه هیجان را نمی‌فهمیدم. اولاً چرا باید سوار بر دوتا تخته از کوه پایین آمد؟ این کار به اندازه بالا رفتن از آن با یک پا، آن هم در حال شعبده‌بازی با سه توپ و پرتاب یک کنده سنگین در هر سی متر صعود، منطقی است. ثانیاً چگونه یک صدم ثانیه می‌تواند عامل تعیین‌کننده باشد؟ باور عمومی بر این است که اگر زمان اسکی‌بازها این قدر به هم نزدیک باشد، آن‌ها به اندازه هم مهارت اسکی‌بازی دارند. ثالثاً چرا باید با اسکی‌بازهای سوئیس همذات‌پنداری کنم؟ با هیچ‌کدام از آن‌ها نسبتی دارم؟ فکر نمی‌کنم. حتا نمی‌دانم آن‌ها چه طور فکر می‌کنند و چه چیزی می‌خوانند و این که اگر چند متر آن طرف‌تر از مرز سوئیس زندگی می‌کردم، باید کلاً از تیم دیگری طرف‌داری می‌کردم یا خیر.

حالا این سؤال در ذهن ما ایجاد می‌شود: آیا همذات‌پنداری با یک گروه، تیم ورزشی، قومیت، شرکت یا ایالت نشان‌دهنده ایراد در نحوه تفکر ماست؟

در طول هزاران سال، تکامل به هر یک از الگوهای رفتاری ما شکل داده است، از جمله تمایل به برخی گروه‌ها. در زمان‌های قدیم، عضویت در گروه‌ها ضروری و زندگی انفرادی عملاً غیرممکن بود. همان‌طور که مردم باهم متحد می‌شدند، دیگران هم باید از این الگو تبعیت می‌کردند. افراد هیچ شانس در برابر گروه‌ها نداشتند. هر کس عضویت در یک گروه را رد می‌کرد یا از آن بیرون انداخته می‌شد، نه تنها جایگاهش را در آن گروه از دست می‌داد، بلکه زن او نیز به نسل‌های بعدی انتقال پیدا نمی‌کرد. جای تعجب ندارد که ما حیواناتی این‌چنین اجتماعی هستیم، درست مثل پدرانمان.

روان‌شناسان آثار مختلف گروه‌ها را بررسی کرده‌اند. آن‌ها را می‌توان تحت‌عنوان خطای همگنی برون‌گروهی طبقه‌بندی کرد. اول این که گروه‌ها معمولاً بر پایه ملاک‌های کوچک و ریزی بنا می‌شود. در ارتباطات ورزشی، تنها محل تولد کفایت می‌کند و در موارد شغلی محل کار کافی است. برای امتحان کردن این موضوع، روان‌شناسی انگلیسی به نام هنری تاجفل^{۱۶۳} افرادی را که همدیگر را نمی‌شناختند به دو گروه تقسیم کرد و برای این کار از پرتاب سکه کمک گرفت. او به اعضای یکی از این گروه‌ها گفت این کار با توجه به نوع هنر موردعلاقه آن‌ها بوده است. نتایج شگفت‌آور بود: با این که الف) آن‌ها باهم غریبه بودند، ب) به صورت تصادفی دسته‌بندی شده بودند و ج) آن‌ها اصلاً کارشناس هنری نبودند، اعضای هر گروه احساس می‌کردند با همگروه‌های خود بیش از گروه دیگر

همعقیده‌اند. دوم؛ افرادی را که خارج از دسته‌ات هستند بیش از واقعیت به هم مشابه فرض می‌کنی. به این پدیده، خطای همگونی برون‌گروهی گفته می‌شود. کلیشه‌ها و پیش‌داوری‌ها از همین جا نشئت می‌گیرد. آیا تا به حال متوجه این شده‌ای که در فیلم‌های علمی-تخیلی تنها انسان‌ها باهم فرهنگ مشترک دارند و موجودات فضایی این‌گونه نیستند؟ سوم؛ از آن‌جا که گروه‌ها معمولاً بر پایه ارزش‌های مشترک تأسیس می‌شوند، نظرات اعضای آن همیشه به میزان نامتناسبی حامی دارد. این تحریف، به خصوص در تجارت، خطرناک است و منجر به فاجعه‌ای موسوم به کوری سازمانی می‌شود.

این‌که اعضای خانواده به همدیگر کمک می‌کنند قابل‌درک است. وقتی نیمی از زن‌هایت با برادر یا خواهرت مشترک باشد، طبیعی است به خوش بودن آن‌ها اهمیت بدهی. اما چیزی هم به اسم «خویشاوندی جعلی» وجود دارد که بدون وجود رابطه خونی همان احساسات را برمی‌انگیزد. چنین احساسی می‌تواند منجر به غیرمنطقی‌ترین خطای شناختی شود: این‌که زندگی خود را به خاطر یک گروه نامربوط زمین بگذاری. به عبارت دیگر، به جنگ برو. این اتفاقی نیست که عبارت «سرزمین مادری» در خود مفهوم خویشاوندی را داشته باشد. این تصادفی نیست. هدف هر تمرین نظامی ایجاد یک رابطه «برادری» بین سربازان است.

در نتیجه، پیش‌داوری و خصومت پاسخ‌های بیولوژیکی به هر چیز بیرونی‌اند. پیوند خوردن با یک گروه صدها هزار

سال راهکاری برای بقا شناخته شده است. اما دیگر چنین نیست؛ پیوند خوردن با یک گروه دید تو را نسبت به حقایق مغشوش می کند. اگر زمانی به جنگ فرستاده شدی، و با اهداف آن جنگ موافق نبودی، از آن جا فرار کن.

کتاب (nbookcity.com)

۸۰. تفاوت ریسک و عدم قطعیت

نفرت از عدم قطعیت

دو جعبه داریم. جعبه الف حاوی صد توپ است، پنجاه تا قرمز و پنجاه تا مشکی. جعبه ب هم صد تا توپ دارد، اما نمی‌دانی چندتای شان قرمزند و چندتای شان مشکی. اگر بدون نگاه کردن یکی از جعبه‌ها را برداری و توپ قرمز از آن بیرون بیاوری، صد دلار برنده می‌شوی. کدام جعبه را انتخاب می‌کنی؟ الف یا ب؟ اکثر مردم جعبه الف را انتخاب می‌کنند.

بیاید با همین جعبه‌ها یک بار دیگر بازی کنیم. این دفعه اگر توپ مشکی برداری، صد دلار می‌بری. الان سراغ کدام جعبه می‌روی؟ اغلب مردم دوباره جعبه الف را انتخاب می‌کنند. اما این غیرمنطقی است! در دور اول، تو فرض کردی جعبه ب توپ قرمز کمتر (و توپ مشکی بیشتری) دارد. بنابراین، به لحاظ منطقی باید این بار جعبه ب را انتخاب کنی.

نگران نباش. برخلاف انتظار در این خطا تنها نیستی. به این نتیجه پارادوکس السبرگ می‌گویند که به احترام دانیل السبرگ^{۱۶۴}، روان‌شناس سابق هاروارد، این‌طور نام‌گذاری شده است (بد نیست بدانید او بعداً اسناد فوق سری پنتاگون را به رسانه‌ها لو داد، اتفاقی که منجر به سقوط نیکسون، رئیس‌جمهور وقت، شد).

پارادوکس السبرگ به طور تجربی ثابت می‌کند ما احتمالات معلوم را به احتمالات نامعلوم ترجیح می‌دهیم. بنابراین به مباحث ریسک و عدم قطعیت (یا ابهام) و تفاوت بین آن‌ها می‌رسیم. ریسک یعنی این که احتمالات معلوم‌اند. عدم قطعیت یعنی احتمالات نامعلوم‌اند. براساس ریسک، شما می‌توانید تصمیم بگیرید قمار بکنید یا نه، اما در قلمرو عدم قطعیت اتخاذ تصمیم بسیار دشوارتر است. واژه‌های ریسک و عدم قطعیت به اندازه کاپوچینو و اسپرسو اشتباه گرفته می‌شوند، البته با عواقب جدی‌تر. تو با ریسک می‌توانی محاسبات را انجام بدهی، ولی با عدم قطعیت نمی‌توانی. دانش سیصدساله ریسک، آمار نامیده می‌شود. استادان فراوانی با آن سروکار دارند، اما حتی یک کتاب درسی هم درباره موضوع عدم قطعیت وجود ندارد. به همین دلیل، تلاش می‌کنیم عدم قطعیت را در طبقه‌بندی‌های ریسک وارد کنیم، اما واقعاً جایی برایش نیست. به این دو مثال دقت کن: یکی درباره پزشکی (که صدق می‌کند) و یکی از اقتصاد (که صدق نمی‌کند).

میلیاردها انسان روی زمین زندگی می‌کنند. اندام‌های ما تفاوت زیادی باهم ندارند. همه‌مان قامت تقریباً یکسانی داریم (قد هیچ‌کس سی متر نیست) و سن و سال مشابه (هیچ‌کس ده هزار سال یا یک‌هزارم ثانیه عمر نمی‌کند). اغلب ما دو چشم، چهار دریچه قلب و سی و دو دندان داریم. در واقع، متجانس هستیم؛ شبیه به همدیگر، همان‌طور که موش‌ها شبیه هم‌اند. به همین دلیل، بیماری‌های مشابهی هم وجود دارند و کاملاً منطقی است اگر

مثلاً بگوییم «سی درصد ریسک وجود دارد که به خاطر سرطان بمیری.» به عبارت دیگر، این ادعا بی‌معناست «سی درصد احتمال دارد ارزش یورو ظرف پنج سال آینده با کاهش مواجه شود.» چرا؟ چون اقتصاد در حوزه عدم قطعیت قرار می‌گیرد. میلیاردها واحد پولی قابل‌مقایسه وجود ندارد که از پیشینه تاریخی آن‌ها بتوانیم چنین احتمالاتی را محاسبه کنیم. تفاوت بین ریسک و عدم قطعیت تفاوت بین بیمه عمر و قرارداد معاوضه اعتباری^{۱۶۵} را توصیف می‌کند. CDS نوعی سیاست بیمه‌ای در قبال مشکلات خاص مانند ناتوانی شرکت در پرداخت‌هاست. در مورد اول (بیمه عمر)، در حوزه قابل‌محاسبه ریسک هستیم؛ در مورد دوم (سی. دی. اس.)، با عدم قطعیت مواجه‌ایم. این سردرگمی در ایجاد بحران مالی سال ۲۰۰۸ نقش داشت. اگر چنین عباراتی را شنیدید، نگران نشوید «ریسک تورم حاد فلان درصد است» یا «ریسک ارزش خالص دارایی بهمان است.»

برای اجتناب از قضاوت عجولانه، باید یاد بگیری عدم قطعیت را تحمل کنی. کار سختی است و نمی‌توانی همواره بر آن تأثیر بگذاری. آمیگدال تو نقشی حیاتی ایفا می‌کند. آمیگدال منطقه‌ای به اندازه بادام در وسط مغز انسان است که مسئولیت پردازش احساسات و خاطرات را برعهده دارد. بسته به ساختار آمیگدال ذهنت، عدم قطعیت را آسان‌تر یا دشوارتر تحمل می‌کنی. این به‌خصوص در جهت‌گیری‌های سیاسی‌ات آشکار است. هر چه از عدم قطعیت متنفرتر باشی، محافظه‌کارانه‌تر رأی می‌دهی. دیدگاه‌های سیاسی تو تا حدی ریشه‌های بیولوژیکی هم

دارند.

در هر دو حالت، هر کسی که امیدوار است شفاف فکر کند باید تفاوت بین ریسک و عدم قطعیت را متوجه بشود. فقط در چند حوزه محدود می‌توانیم روی احتمالات حساب کنیم: کازینوها، پرتاب سکه و کتاب‌های احتمالات. اغلب اوقات با مشکل عدم قطعیت مواجه‌ایم. یاد بگیر با آن کنار بیایی.

(nbookcity.com)

۸۱. چرا با شرایط موجود همراهی می‌کنی؟

اثر پیش فرض

یک روز در رستورانی با حالت استیصال فهرست نوشیدنی‌ها را بررسی کردم. ایرولگوی^{۱۶۶}؟ هارسلولو^{۱۶۷}؟ سوسومانیلو^{۱۶۸}؟ من به هیچ وجه در این زمینه کارشناس نیستم، اما می‌توانستم بینم پیشخدمت با این انتخاب‌هایش سعی می‌کرد کارآزمودگی خود را نشان بدهد. امید من در صفحه آخر زنده شد «نوشیدنی خانگی فرانسوی ما Bourgogne, Patron du Réserve, ۵۲ دلار.» بلافاصله همین را سفارش دادم. منطق من این بود که چنین چیزی نمی‌تواند خیلی بد باشد.

من چندین سال است که گوشی آی فون دارم. این ابزار به من اجازه می‌دهد همه چیز را مطابق میل خودم تنظیم کنم. استفاده از داده، همزمانی نرم‌افزارها، پنهان کردن تلفن و حتا این که بخواهم دیافراگم دوربین چه قدر صدا بدهد. تابه حال چندتا از این‌ها را تنظیم کرده‌ام؟ درست حدس زدی. هیچ کدام.

در دفاع از خودم باید بگویم که من به لحاظ فنی ضعیف نیستم، بلکه فقط یکی دیگر از قربانیان چیزی هستم که اثر پیش فرض نام دارد. تنظیمات پیش فرض به اندازه بالشی نرم که با خوشحالی روی آن آرام می‌گیریم گرم و دلپذیرند. درست همان طور که من تمایل داشتم به نوشیدنی خانگی و تنظیمات کارخانه‌ای تلفن همراه وفادار

بمانم، بیشتر مردم هم به گزینه‌های استاندارد می‌چسبند. برای مثال، ماشین‌های جدید معمولاً در رنگ‌های مشخص تبلیغ می‌شوند. در تمام کاتالوگ‌ها، ویدیوها و تبلیغ‌ها، تو ماشین جدید را در همان رنگ مشابه می‌بینی، گرچه ماشین در رنگ‌های فراوانی عرضه می‌شود. درصد خریدارانی که این رنگ پیش‌فرض را انتخاب می‌کنند نسبت به کسانی که در گذشته این رنگ مشخص را انتخاب می‌کرده‌اند بسیار بیشتر شده است. خیلی‌ها پیش‌فرض را انتخاب می‌کنند.

ریچارد تالر^{۱۶۹}، اقتصاددان، و کس سانس‌تاین^{۱۷۰}، استاد حقوق، در کتاب‌شان، هشدار با آرنج، توضیح می‌دهند چه‌طور یک حکومت بدون محدود کردن ناخودآگاه آزادی شهروندانش می‌تواند آن‌ها را کنترل کند. صاحبان قدرت فقط نیاز دارند چند گزینه فراهم کنند (همیشه شامل یک انتخاب پیش‌فرض برای افراد دودل). نیوجرسی و پنسیلوانیا دو سیاست بیمه ماشین را به ساکنان خود ارایه کردند. سیاست اول ارزان‌تر بود، اما از حقوق مشخصی که به پرداخت غرامت هنگام وقوع حادثه مربوط می‌شد چشم می‌پوشید. نیوجرسی این را به عنوان گزینه استاندارد تبلیغ کرد و بیشتر مردم از انتخاب این گزینه خوشحال بودند. اما در پنسیلوانیا، گزینه دوم و گران‌تر به عنوان استاندارد معرفی شد و فوراً به پرفروش‌ترین گزینه تبدیل شد. نتیجه‌ای قابل توجه. مخصوصاً وقتی که رانندگان دو ایالت از نظر خواسته‌های خود از بیمه و مقدار پولی که مایل‌اند بپردازند خیلی باهم فرق

ندارند.

به این آزمایش دقت کن: در اهدای عضو، کمبود وجود دارد. فقط حدود چهل درصد مردم اهدای عضو را انتخاب می‌کنند. دو دانشمند با نام‌های اریک جانسون^{۱۷۱} و دن گلدستاین^{۱۷۲} از مردم پرسیدند آیا مایل‌اند در صورت مرگ اقدامی برای اهدا نشدن عضو آن‌ها انجام بشود یا نه. با پیش‌فرض شدن گزینه اهدای عضو، درصد شرکت‌کنندگان از چهل به بیش از هشتاد درصد افزایش یافت. یک تفاوت عظیم بین پیش‌فرض اهدای عضو یا عدم اهدا.

اثر پیش‌فرض حتی وقتی گزینه استاندارد مطرح نمی‌شود باز هم وجود دارد. در چنین مواردی، ما گذشته خود را پیش‌فرض قرار می‌دهیم و به این ترتیب شرایط موجود را دامنه‌دار می‌بینیم. مردم پیش‌فرض‌های خود را دنبال می‌کنند. وقتی حق انتخاب داریم، بین آن‌چه که از قبل امتحانش را پس داده و آن‌چه جدید است، ما بیشتر به محافظه‌کاری تمایل داریم، حتی اگر آن تغییر مفید باشد. به عنوان مثال، بانک من سالانه حداقل شصت دلار برای فرستادن گزارش حسابم برایم هزینه می‌تراشد. من می‌توانم با دانلود آن لاین گزارش، این مقدار پول را برای خودم ذخیره کنم. با وجود این، گرچه سرویس گران و پُر از کاغذ سال‌هاست مرا اذیت می‌کند، هنوز نمی‌توانم خودم را متقاعد کنم یک‌بار برای همیشه از شر آن خلاص شوم.

این خطای شرایط موجود از کجا می‌آید؟ علاوه بر راحت‌طلبی محض، نفرت از ضرر هم نقش دارد. قبلاً گفته بودیم که ضررها دو برابر سودهای مشابه، ما را ناراحت می‌کنند. به همین دلیل، کارهایی نظیر دوباره مذاکره کردن برای قراردادهای موجود خیلی سخت است. صرف‌نظر از این‌که این موارد شخصی یا کاری باشند، هر امتیازی که بدهی دو برابر از آن چه می‌گیری سنگین‌تر به نظر می‌رسد. پس در پایان چنین مبادلاتی حس می‌کنی در مجموع ضرر کرده‌ای.

اثر پیش‌فرض و خطای شرایط موجود هر دو نشان می‌دهند ما تمایل داریم به همه چیز، همان‌طوری که هست وفادار بمانیم، حتی اگر چنین کاری به ضررمان باشد. با تغییر تنظیم پیش‌فرض، می‌توانی رفتار انسان را تغییر بدهی.

«شاید ما زندگی خود را بر مبنای یک پیش‌فرض بزرگ و پنهانی قرار داده‌ایم.» این جمله را به کسی که هنگام صرف شام مرا همراهی می‌کرد گفتم، با این امید که نظر او را به یک بحث فلسفی عمیق جلب کنم. و او بعد از لب‌زدن به نوشیدنی رزرو دو پتروناش گفت «شاید این نوشیدنی برای بهتر شدن به کمی زمان بیشتر نیاز داشته باشد.»

۸۲. چرا «آخرین فرصت» باعث می شود وحشت زده شویم؟

قرس از حسرت

دو داستان: پل در شرکت الف سهام دارد. در طول سال، در نظر داشت آن را بفروشد و در شرکت ب سهام بخرد. نهایتاً، این کار را نکرد. امروز می داند اگر این کار را می کرد، ۱۲۰۰ دلار بیشتر درآمد کسب کرده بود. داستان دوم: جرج در شرکت ب سهام داشت. در طول سال، آن را فروخت و در شرکت الف سهام خرید. می داند اگر آن را نگه می داشت، امروز ۱۲۰۰ دلار بیشتر درآمد کسب کرده بود. کدام یک احساس حسرت بیشتری دارند؟

حسرت احساسی است که هنگام تصمیم گیری اشتباه سراغ ما می آید. آرزو می کنی کسی به تو یک شانس مجدد می داد. وقتی از عده ای پرسیدند چه کسی احساس بدتری دارد، تنها هشت درصد پاسخ دهندگان پل را انتخاب کردند و ۹۲ درصد دیگر به جرج رأی دادند. چرا؟ از نظر منطقی، اوضاع کاملاً مشابه اند. پل و جرج هر دو بدشانس بوده اند، سهام اشتباه را انتخاب کرده اند و هر دو دقیقاً به یک میزان متضرر شده اند. تنها تفاوت این است: پل از قبل در شرکت الف سهام داشت، در حالی که جرج رفت و از شرکت الف سهام خرید. پل منفعل بود و جرج فعال. پل نمایانگر عموم جامعه است؛ بیشتر مردم پول خود را سال ها در جایی که هست راکد می گذارند اما جرج نشان دهنده استثنای است. این طور به نظر می رسد که هر کس از تجربیات عموم پیروی نکند بیشتر حسرت

می‌خورد.

اما این همیشه عمل‌کننده نیست که احساس حسرت بیشتری دارد. بعضی اوقات تصمیم بر انفعال می‌تواند یک استثنا برای این قانون باشد. مثال: یک انتشارات معتبر تنها چاپخانه‌ای است که تصمیم می‌گیرد کتاب‌های الکترونیک پُر بازدید را منتشر نکند. مالک آن چاپخانه می‌گوید کتاب‌ها باید کاغذی باشند و به این سنت پای‌بند می‌ماند. کمی بعدتر، ده انتشارات ورشکسته می‌شوند. نه‌تا تصمیم گرفته بودند کتاب‌های الکترونیکی منتشر کنند و ناکام ماندند. اما آخرین قربانی یک ناشر سنتی کتاب‌های کاغذی است. چه کسی بیشتر حسرت تصمیمات خود را خواهد خورد و با کدام‌یک بیشتر همدردی خواهد شد؟ درست است: منتقدان کتاب‌های الکترونیک.

یک مثال از کتاب تفکر، کند و سریع دنیل کانمن: بعد از هر سانحه هوایی، ما داستان یک شخص بدشانس را می‌شنویم که در واقع می‌خواسته یک روز زودتر یا دیرتر پرواز کند، اما به دلایلی مجبور شده تاریخ بلیت خود را در لحظه آخر عوض کند. از آن‌جا که او یک استثناست، ما با او بیش از اشخاص «معمولی» که از ابتدا بلیت همان پرواز نحس را رزرو کرده بودند همدردی می‌کنیم.

ترس از حسرت ممکن است باعث شود ما بدون منطق تصمیم بگیریم. برای این که از بروز حسی ناخوشایند در ته دل مان جلوگیری کنیم، با احتیاط عمل می‌کنیم تا از جمع دور نباشیم. هیچ‌کس از این پدیده در امان نیست. حتا

تاجران با اعتماد به نفس بسیار بالا هم در معرضش هستند. آمار نشان می‌دهد هر ساله در ۳۱ دسامبر (روز بازبینی عملکرد و محاسبه پاداش سالیانه) تلاش می‌کنند از شر سهام‌های نامتداول خود خلاص شوند و با عموم تطابق بیشتری پیدا کنند. به همین صورت، ترس از حسرت (و همین‌طور اثر مالکیت) مانع از این می‌شود که چیزهایی را که دیگر به آن‌ها نیازی نداری دور بیندازی. می‌ترسی بالاخره در روز مبادا به آن کفش‌های تنیس کهنه نیازمند شوی و از این کارت غمگین شوی.

ترس از حسرت وقتی آزاردهنده‌تر می‌شود که در کنار «فرصت آخر» قرار بگیرد. یک بروشور مسافرتی وعده می‌دهد که «آخرین فرصت برای دیدن کرگدن پیش از انقراض آن.» اگر پیش از این دیدن کرگدن برایت اهمیتی نداشت، چرا باید الان به تانزانیا پرواز کنی تا یکی از آن‌ها را ببینی؟ غیرمنطقی است.

فرض کن سال‌ها در آرزوی خرید یک خانه بوده‌ای. زمین در حال کمیاب شدن است. تنها تعداد کمی نقشه با منظره دریاچه باقی مانده‌اند. سه‌تا، بعد دوتا و حالا یکی. این فرصت آخر توست! این فکر به مغزت حمله می‌کند، تسلیم می‌شوی و آخرین خانه را با قیمتی سرسام‌آور می‌خری. ترس از حسرت فریبت داد و باعث شد فکر کنی یک موقعیت استثنایی نصیبت شده، اما در واقعیت یک خانه با منظره دریاچه همیشه در بازار وجود خواهد داشت. فروش محصولات فوق‌العاده به این زودی‌ها متوقف نخواهد شد. «آخرین فرصت» ها ما را به تشویش می‌اندازند و

هنر شفاف اندیشیدن | ۸۲. چرا «آخرین فرصت» باعث می‌شود وحشت‌زده شویم؟

ترس از حسرت حتماً می‌تواند ذهن سخت‌گیرترین معامله‌کنندگان را هم نابود کند.

شهر کتاب (nbookcity.com)

۸۳. چه طور جزئیات چشمگیر ما را نابینا می کنند؟

اثر برجستگی

تصور کن مسئله ماری جوآنا در چند ماه اخیر رسانه‌ها را فرا گرفته است. تلویزیون، مصرف‌کنندگان ماری جوآنا، پرورش‌دهندگان غیرقانونی آن و فروشندگان را نشان می‌دهد. رسانه‌های نوشتاری تصویر دخترهای دوازده‌ساله‌ای را چاپ می‌کنند که ماری جوآنا می‌کشند. روزنامه‌ها بحث پزشکی گسترده‌ای راه می‌اندازند و درباره جنبه‌های اجتماعی و حتا فلسفی این ماده روشنگری می‌کنند. ماری جوآنا سر زبان همه افتاده است. بیا یک لحظه فرض کنیم مصرف دخانیات به هیچ‌وجه بر رانندگی اثر نمی‌گذارد؛ درست همان طور که هر کسی ممکن است دچار حادثه شود، راننده‌ای در حال مصرف ماری جوآنا هم گاهی به شکل کاملاً اتفاقی می‌تواند در تصادف نقش داشته باشد.

کرت^{۱۷۲} خبرنگاری محلی است. یک روز عصر، اتفاقی از صحنه یک حادثه عبور می‌کند. ماشینی به تنه درخت اصابت کرده. از آن جا که کرت با پلیس محلی رابطه خوبی دارد، مطلع می‌شود پلیس در صندلی عقب ماشین ماری جوآنا پیدا کرده است. او با عجله به اتاق خبر برمی‌گردد و این عنوان خبری را می‌نویسد «ماری جوآنا راننده دیگری را هم کشت.»

همان‌طور که اشاره شد، ما فرض می‌کنیم رابطه آماری بین ماری‌جوآنا و حادثه‌های رانندگی صفر است. پس عنوان خبری کورت بی‌پایه‌و‌اساس است. او قربانی اثر برجستگی شده است. برجستگی به یک مشخصه چشمگیر اشاره می‌کند، یک ویژگی غالب، یک ویژگی بارز، یعنی آن‌چه چشم تو را خیره می‌کند. اثر برجستگی تضمین می‌کند مشخصه‌های غالب بیشتر از آن‌چه لیاقتش را دارند مورد توجه واقع می‌شوند. از آن‌جا که ماری‌جوآنا مشخصه برجسته این حادثه بوده، کورت باور دارد ماری‌جوآنا مسئول تصادف است.

چند سال بعد، کورت وارد حوزه خبرنگاری اقتصادی می‌شود. یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا به‌تازگی اعلام کرده یک خانم را به عنوان مدیر خود منصوب کرده است. خبر بزرگی است! کورت لپ‌تاپ خود را باز و شروع به نوشتن گزارش می‌کند. او این چنین تایپ می‌کند «خانم مورداشاره به این پست رسید فقط به این خاطر که زن بود.» در حقیقت، این انتصاب احتمالاً به‌هیچ‌وجه ربطی به جنسیت نداشته است. مخصوصاً به این خاطر که این مردها هستند که بیشتر موقعیت‌های شغلی سطح‌بالا را به دست می‌آورند. اگر سپردن رهبری شرکت‌ها به زنان آن‌قدر ضروری بود، سایر شرکت‌ها هم تا به حال حرکت مشابهی انجام داده بودند. اما در این داستان خبری جنسیت مشخصه برجسته است و بنابراین این مشخصه وزن بیش‌ازحدی به دست آورده.

فقط خبرنگاران نیستند که قربانی اثر برجستگی می‌شوند؛ همه ما می‌شویم. دو مرد به یک بانک دست‌برد زدند و

مدت کوتاهی بعد از آن دستگیر شدند. معلوم می شود دزدها نیجریه ای بوده اند. گرچه هیچ قومیتی نیست که بسیار بیش از سایرین در سرقت از بانک ها دست داشته باشد، این عامل برجسته نحوه فکر کردن ما را از حالت طبیعی خارج می کند. ما فکر می کنیم که مهاجران غیرقانونی دوباره در این ماجرا نقش دارند. اگر یک ارمنی مرتکب تجاوز به عنف شود، این کار بیشتر از سایر مشخصه هایی که بین ارمنی ها وجود دارد به آن ها نسبت داده می شود. پس این گونه است که تبعیض ها شکل می گیرد و آن اکثریت عظیمی از مهاجران که زندگی قانون مداری دارند به سادگی فراموش می شوند. ما همیشه استثنای نامطلوب را به خاطر می آوریم؛ این ها به طور مشخص برجسته اند. بنابراین، هر زمان که مهاجران در مسئله ای سهیم باشند، برای ما چشمگیر است و حوادث منفی اول به ذهن ما خطور می کنند.

اثر برجستگی فقط بر این که چه طور گذشته را توصیف می کنیم اثر نمی گذارد، بلکه بر این که چه طور آینده را تصور می کنیم هم مؤثر است. کانمن و محقق همکارش، آموس تورسکی، کشف کردند وقتی ما پیش بینی می کنیم، تأکیدی توجیه ناپذیر بر اطلاعات برجسته داریم. چنین مسئله ای توضیح می دهد چه طور سرمایه گذاران به اخبار هیجان انگیز حساسیت بیشتری نشان می دهند (به عنوان مثال، عزل یک مدیر) تا اطلاعاتی که چندان جالب نیستند (مثل رشد بلندمدت سود یک شرکت). حتی تحلیل های حرفه ای هم نمی توانند همیشه از دست اثر

برجستگی فرار کنند.

در نتیجه، اطلاعات برجسته تأثیر اغراق آمیزی بر نحوه تفکر و عمل کردن تو می گذارند. ما تمایل داریم عواملی را که گسسته اند، پنهان اند و به کندی رشد می کنند فراموش کنیم. نگذار بی نظمی ها تو را نابینا کنند. یک کتاب با ظاهری نامعمول و رنگ قرمز تند در فهرست پرفروش ها قرار می گیرد. غریزه اولیه تو این است که موفقیت یک کتاب را به جلد خاطره انگیز آن نسبت بدهی. این کار را انجام نده. برای جنگیدن با توضیح های به ظاهر آشکار، انرژی ذهنی کافی جمع کن.

۸۴. چرا پول برهنه نیست؟

اثر پول برد

یک روز توفانی پاییزی در اوایل دهه ۱۹۸۰. برگ‌های خیس می‌چرخیدند و روی پیاده‌رو می‌افتادند. درحالی‌که دوچرخه‌ام را برای رسیدن به مدرسه در سربالایی هل می‌دادم متوجه یک برگ عجیب جلو پایم شدم. بزرگ بود و رنگش مثل اثر زنگ‌زدگی قهوه‌ای. تنها وقتی برای برداشتنش خم شدم متوجه شدم یک اسکناس پانصدفرانکی سویس است! آن موقع این مقدار برابر حدوداً ۲۵۰ دلار بود و برای یک دانش‌آموز دبیرستانی ثروتی محسوب می‌شد. زمان کمی در جیبم بود. سریع برای خودم یک دوچرخه مدل بالا با ترمز لنتی و دنده شیمانو خریدم، یکی از بهترین مدل‌های موجود. نکته خنده‌دار این‌که دوچرخه قدیمی من کاملاً سالم بود.

راستش را بخواهی، آن موقع خیلی هم ورشکسته نبودم: چندصد فرانک بابت کار چمن‌زنی در خانه‌های همسایه پس‌انداز کرده بودم. اما هیچ‌وقت به ذهنم خطور هم نمی‌کرد پولی را که با این زحمت به دست آورده‌ام هزینه یک چیز غیرضروری کنم. وقتی خیلی می‌خواستم با این پول خوش‌گذرانی کنم، گاهی به سینما می‌رفتم و مدتی زمان برد تا فهمیدم چه قدر رفتار من غیرمنطقی بوده. هر چه باشد، پول پول است. بسته به این‌که چه‌طور آن را به دست آورده باشیم برخورد متفاوتی داریم. پول برهنه نیست، بلکه لباسی از احساسات به تن دارد.

دو سؤال: یک سال کار کرده‌ای. بعد از دوازده ماه، بیست هزار دلار بیش از سال گذشته در حساب بانکی خود داری. چه کار می‌کنی؟ الف) می‌گذاری در بانک باقی بماند. ب) سرمایه‌گذاری می‌کنی. ج) از آن برای خرج‌های ضروری مثل ترمیم آشپزخانه، کهنه یا تعویض تایر ماشین استفاده می‌کنی. د) با یک سفر لوکس از زندگی لذت می‌بری.

اگر تو هم مانند بیشتر مردم فکر می‌کنی، گزینه الف، ب یا ج را انتخاب خواهی کرد. سؤال دوم. فرض کن بلیت بخت‌آزمایی تو برنده بیست هزار دلار شده است. با این پول چه می‌کنی؟ از بین الف، ب، ج و د یکی را انتخاب کن. حالا بیشتر مردم ج یا د را انتخاب می‌کنند. البته این کارشان نمایانگر وجود خطا در نحوه تفکر آنهاست. هر جور به قضیه نگاه کنی، بیست هزار دلار هنوز هم بیست هزار دلار است.

در کازینوها با توهمات مشابهی مواجه می‌شویم. دوستی هزار دلار روی میز رولت هزینه کرد و تمامش را از دست داد. وقتی از او در این باره پرسیدم، گفت «در واقع من روی آن هزار دلار قمار نکردم، چون پولی بود که کمی قبل‌تر برده بودم.» گفتم «اما این که همان مقدار است!» پاسخ داد «برای من نه.» و خندید.

ما پولی را که در شرط‌بندی برده‌ایم، در جایی پیدا کرده‌ایم یا به ارث برده‌ایم بسیار سرسری‌تر از پولی که برای آن زحمت کشیده‌ایم خرج می‌کنیم. ریچارد تالر، اقتصاددان، به این پدیده اثر پول برد می‌گوید. این نوع پول ما را به

پذیرفتن ریسک‌های بیشتر ترغیب می‌کند و به همین خاطر، شرایط برندگان بلیت بخت‌آزمایی پس از بردن، بدتر از قبل می‌شود. آن ضرب‌المثل قدیمی که می‌گوید «یک چیزی ببر، یک چیزی بباز.» تلاشی بیهوده برای نادیده گرفتن ضرر واقعی است.

تالر دانشجویان خود را به دو دسته تقسیم کرد. به گروه اول گفتند برنده‌ی سی دلار شده‌اند و می‌توانند در مسابقه‌ی پرتاب سکه شرکت کنند: اگر خط آمد، نه دلار دیگر برنده می‌شوند و اگر شیر آمد، نه دلار از دست می‌دهند. هفتاد درصد از این گروه در این مسابقه شرکت کردند. به گروه دوم گفتند چیزی نبرده‌اند، اما می‌توانند یا تنها سی دلار دریافت کنند یا با شرکت در مسابقه‌ی پرتاب سکه، اگر خط آمد ۳۹ دلار و اگر شیر آمد ۲۱ دلار برنده شوند. گروه دوم با محافظه‌کاری بیشتری برخورد کرد. تنها ۴۳ درصد حاضر به خطر کردن شدند، هر چند میزان موردانتظار برای هر دو گروه برابر با سی دلار بود.

استراتژی‌های بازاریابی نیز به خوبی از کاربرد اثر پول برد آگاه‌اند. سایت‌های آن‌لاین شرط‌بندی هنگام ثبت‌نام صد دلار به تو به رایگان می‌دهند. شرکت‌های کارت اعتباری نیز همین مقدار را هنگام پُر کردن فرم درخواست به متقاضی پیشنهاد می‌دهند. خطوط هوایی، وقتی به باشگاه مسافران معمول آن‌ها بپیوندى، چند هزار مایل پرواز رایگان به تو هدیه می‌دهند. شرکت‌های تلفن اعتبار تماس رایگان می‌دهند تا تو را به گرفتن تماس‌های زیاد

عادت بدهند. بخش عمده‌ای از جنون کوپن نیز از همین اثر پولِ برد نشئت می‌گیرد.

در نتیجه، وقتی برنده پول می‌شوی یا یک شرکت تجاری به تو محصول رایگانی پیشنهاد می‌دهد، مراقب باش. احتمال دارد آن پول را به‌علاوه مقداری اضافه‌تر صرفاً به خاطر فراوانی به همان شرکت برگردانی. بهتر است لباس‌های تحریک‌کننده را از تن این پول به‌ظاهر مجانی دربیآوری و لباس کارگری تنش کنی و آن را به حساب بانکی بریزی و یا در شرکت خودت هزینه‌اش کنی.

۸۵. چرا تصمیم‌های سال جدید نتیجه نمی‌دهند؟

اهمال

دوستِ نویسنده و کسی که می‌داند چه‌طور در جملات خودش احساس را دخیل کند – بگذارید او را هنرمند خطاب کنیم – حدوداً هر هفت سال یک‌بار کتاب‌های مختصر صدصفحه‌ای می‌نویسد. خروجی متوسط کار او برابر است با دو خط چاپی در هر روز. وقتی از او دربارهٔ بازده افتضاحش سؤال می‌شود، پاسخ می‌دهد «تحقیق کردن بسیار لذت‌بخش‌تر از نوشتن است.» به همین خاطر، پشت میز کارش می‌نشیند، ساعت‌ها در اینترنت گشت می‌زند یا در پیچیده‌ترین کتاب‌ها غرق می‌شود، به این امید که بتواند یک داستان فراموش‌شده و شگفت‌انگیز پیدا کند. وقتی یک موضوع الهام‌بخش و مناسب پیدا می‌کند، خود را قانع می‌کند که تا وقتی «حس خوبی» نداشته باشد، نمی‌تواند کار را شروع کند. متأسفانه این حس خوب به‌ندرت سراغ او می‌آید.

دوست دیگری در ده سال گذشته هر روز تلاش می‌کرد سیگار کشیدن را ترک کند. هر سیگاری که می‌کشد، می‌گوید سیگار آخر اوست. و من؟ فرم مالیاتم شش ماه است روی میز کارم خاک می‌خورد. هنوز هم امیدوارم خود فرم خودش را پُر کند.

اهمال، تمایل به عقب انداختن کارهای ناخوشایند اما ضروری است؛ سفر دشوار به باشگاه ورزشی، اتخاذ یک

سیاست بیمه‌ای ارزان‌تر، نوشتن نامه‌های تشکرآمیز. حتی تصمیم‌های سال نو هم کمک چندانی به تو نمی‌کند.

اهمال کردن کار ابلهانه‌ای است، چرا که هیچ پروژه‌ای قرار نیست به خودی خود کامل شود. ما می‌دانیم انجام یک کار سودمند است، پس چرا دائماً آن را به روز دیگری موکول می‌کنیم؟ به خاطر وجود بازه زمانی بین کاشت و برداشت. پُر کردن این فاصله نیازمند میزان زیادی قوای ذهنی است، همان‌طور که روی بائومایستر، روان‌شناس، این را در یک آزمایش هوشمندانه نشان داد. او دانشجویان را در برابر یک اجاق که در آن شیرینی شکلاتی در حال پخته شدن بود گذاشت. بوی خوشمزه شیرینی‌ها در اتاق پیچیده بود. سپس یک کاسه پُر از تریچه کنار اجاق گذاشت و به دانشجویانش گفت هر چه بخواهند می‌توانند از آن بخورند، اما اصلاً حق دست زدن به شیرینی‌ها را ندارند. سپس سی دقیقه دانشجویان را در اتاق تنها گذاشت. دانشجویان گروه دوم اجازه داشتند هر چه می‌خواهند شیرینی بخورند. بعد از آن، هر دو گروه باید یک مسئله دشوار ریاضی را حل می‌کردند. دانشجویانی که اجازه خوردن شیرینی به آن‌ها داده نشده بود دو برابر سریع‌تر از گروهی که به تعداد دلخواه شیرینی خورده بودند از حل مسئله ناامید شدند. بازه زمانی خویشتن‌داری باعث تحلیل رفتن قوای ذهنی یا اراده آن‌ها شده بود – نیرویی که برای تسلیم نشدن در برابر دشوار بودن مسئله به آن نیاز داشتند. اراده مثل باتری است. حداقل در کوتاه‌مدت این چنین است. اگر تحلیل برود، تلاش‌های آینده به شکست محکوم خواهند بود.

این یک مفهوم بنیادی است. اراده و خویشتن‌داری چیزی نیست که بیست و چهار ساعت در خدمت تو باشد. نیاز به ترمیم و بازسازی دارد. اما خبر خوب این است که برای به دست آوردن آن تمام کاری که نیاز دارید انجام بدهید، افزایش قند خون و استراحت است.

درست است که غذا خوردن مناسب و استراحت‌های کوتاه مهم‌اند، اما نکته ضروری بعدی به کار بردن یک سری فوت‌وفن است که تو را سرپا نگه می‌دارند. یکی از این کارها حذف کردن عوامل حواس‌پرتی است. وقتی رمان می‌نویسم، دسترسی خودم را به اینترنت قطع می‌کنم، چرا که وقتی به یک گره در کار برخورد می‌کنم، آن‌لاین شدن بسیار وسوسه‌کننده است. اما مؤثرترین لم کار تعیین ضرب‌الاجل است. دن آریه‌لی، روان‌شناس، متوجه شد موعدهای تعیین‌شده از سوی مراجع بیرونی، مثل معلمان یا ممیزان مالیاتی، بسیار کارآمدند. ضرب‌الاجل‌های شخصی تنها زمانی کاربرد دارند که فعالیت‌ها را گام‌به‌گام قسمت‌بندی کنیم و برای هر قسمت یک موعد به خصوص معین کنیم. به همین دلیل، تصمیم‌های مبهم در سال نو غالباً محکوم به شکست‌اند.

پس بر خودت غلبه کن. اهمال کردن غیرمنطقی است، اما برای انسان‌ها زیاد اتفاق می‌افتد. برای مقابله با آن، از یک روش تلفیقی استفاده کن. همسایه من این‌گونه توانست پایان‌نامه دکتری خود را سه‌ماهه بنویسد: او یک اتاق کوچک و بدون تلفن و اینترنت اجاره کرد. سه تاریخ را از اول تعیین کرد، هر کدام برای یک بخش از

پایان‌نامه. با تمام دوستانش دربارهٔ این سه تاریخ صحبت کرد و حتا این تاریخ‌ها را پشت کارت‌های ویزیت خود چسباند. با این روش، مهلت‌های شخصی را به یک مسئلهٔ عمومی تبدیل کرد که ناگزیر باید به آن پای‌بند می‌بود. در زمان ناهار و عصرها، باتری‌های خود را با خواندن مجله‌های مد و خوابیدن زیاد شارژ می‌کرد.

(nbookcity.com)

۸۶. قلعه خودت را بساز

حسادت

سه سناریو – کدامیک بیشتر آزارت می‌دهد؟ الف) حقوق دوستانت افزایش پیدا کند و حقوق تو ثابت بماند. ب) حقوق دوستانت ثابت بماند، حقوق تو هم همین‌طور. ج) میانگین حقوق دوستانت کاهش یابد، حقوق تو هم همین‌طور. اگر پاسخت گزینه الف است، نگران نباش، کاملاً نرمال است: تو هم یکی دیگر از قربانیان حسادت هستی.

این یک قصه روسی است؛ کشاورزی یک چراغ جادویی پیدا می‌کند. لمسش می‌کند؛ از بین ابرها یک جن ظاهر می‌شود و وعده می‌دهد که یک آرزوی او را برآورده کند. کشاورز مدتی به آن فکر می‌کند. در نهایت می‌گوید «همسایه من یک گاو دارد و من ندارم. دوست دارم گاو بشود.»

ممکن است تو هم با آن کشاورز همذات‌پنداری کنی، هر قدر هم که مضحک به نظر برسد. این را بپذیر: مشابه چنین تفکری در مقطعی از زندگی حتماً برایت پیش آمده. تصور کن حقوق همکارت افزایش پیدا کند و به تو فقط کارت هدیه بدهند. حسودی‌ات می‌شود. این مسئله زنجیره‌ای از رفتارهای غیرمنطقی را به همراه دارد؛ دیگر به او کمک نمی‌کنی، در برنامه‌هایش سنگ می‌اندازی، و حتی ممکن است لاستیک‌های پورشه‌اش را پنچر کنی. چه بسا

زمانی که موقع اسکی پایش می‌شکند، مخفیانه شادی کنی.

از بین تمام احساسات، حسادت احمقانه‌ترین‌شان است. چرا؟ چون تقریباً به‌آسانی می‌توان خاموشش کرد، برخلاف خشم، ناراحتی، یا ترس. بالزاک می‌نویسد «حسادت احمقانه‌ترین عادت بد است، چون حتی یک مزیت هم ندارد.» به طور خلاصه، حسادت خالصانه‌ترین نوع خودستایی است. علاوه‌براین، وقت تلف کردن محض است.

خیلی چیزها به حسادت دامن می‌زنند؛ دارایی، موقعیت اجتماعی، سلامتی، جوانی، استعداد، شهرت، زیبایی. اغلب حسادت، به خاطر عکس‌العمل‌های فیزیکی یکسان، با رشک اشتباه گرفته می‌شود. تفاوت: موضوع حسادت یک مورد خاص مثل موقعیت اجتماعی، پول، سلامتی و... است. «رشک» به رفتار نفر سوم بستگی دارد. حسادت به دو نفر احتیاج دارد، اما رشک به سه نفر. پیترو به سام رشک می‌ورزد، چون دختر زیبای همسایه به جای او به سام تلفن می‌کند.

با حسادت، به طور تناقض‌آمیزی، نسبت به کسانی که به لحاظ سن، شغل و محل سکونت با ما یکسان‌اند ابراز نفرت می‌کنیم. ما به تجار قرن پیش حسادت نمی‌کنیم. به گیاهان و حیوانات غبطه نمی‌خوریم. به میلیونرهای آن سوی جهان حسودی نمی‌کنیم؛ فقط به میلیونرهای آن سمت شهر حسودی می‌کنیم. به عنوان یک نویسنده،

به موسیقیدانان، مدیران یا دندان‌پزشکان حسودی نمی‌کنم، ولی به نویسندگان حسودی می‌کنم. به عنوان یک مدیرعامل، به مدیران عامل بزرگ‌تر حسادت می‌کنید. به عنوان یک سوپرمدل به سوپرمدل‌های موفق‌تر حسادت می‌کنید. ارسطو این را می‌دانست «کوزه‌گران به کوزه‌گران حسادت می‌کنند.»

این ما را به یک اشتباه کلاسیک عملی می‌رساند؛ فرض کن موفقیت مالی به تو این فرصت را داد که از محله فقیرنشین نیویورک به محله بالانشین شرق منهتن نقل مکان کنی. در چند هفته اول، از این که در مرکز همه چیز هستی و دوستانت چه قدر تحت تأثیر آپارتمان جدید و محله‌ات قرار گرفته‌اند لذت می‌بری. اما خیلی زود متوجه می‌شوی آپارتمان‌هایی با مترژهای کاملاً متفاوت احاطه‌ات کرده‌اند. دوستان همتراز خود را با کسانی که ثروتمندترند معامله کرده‌ای. چیزهایی اذیتت می‌کند که قبلاً آزارت نمی‌دادند. در نتیجه حسادت و اضطراب موقعیت اجتماعی به وجود می‌آید.

چگونه حسادت را مهار کنی؟ اول از همه، خودت را با دیگران مقایسه نکن. دوم، دایره توانایی‌ات را پیدا کن و خودت آن را پر کن. موقعیتی را برای خودت خلق کن که در آن بهترینی. مهم نیست حوزه مهارتت چه قدر کوچک باشد، مهم این است که پادشاه قلعه هستی.

حسادت هم، مثل همه احساسات، ریشه در گذشته تکاملی‌مان دارد. اگر انسان اولیه غار مجاور، سهم بیشتری از

ماموت برمی داشت، برای بازنده اهمیت کمتری می داشت. حسادت به ما انگیزه می دهد کاری در این رابطه انجام بدهیم. زن چادر نشینان بی خانمانی که فقط با شکار و ماهیگیری زندگی می کردند ناپدید شده است؛ در موارد حاد، آن ها از گرسنگی مردند، در حالی که بقیه جشن گرفته بودند. ما فرزندان حسدیم. اما، در دنیای امروز، حسادت دیگر مهم نیست. اگر همسایه ام پورشه بخرد، به این معنا نیست که چیزی از من کم شده. وقتی دارم از حسادت رنج می برم، همسرم به من یادآوری می کند «این که حسادت کنی مشکلی ندارد، اما فقط به کسی حسادت کن که آرزو داری مثل او بشوی.»

۸۷. چرا رمان‌ها را به آمار و ارقام ترجیح می‌دهی؟

شخصیت‌بخشی

رسانه‌های امریکایی هجده سال از نمایش عکس‌های مربوط به تابوت سربازان کشته‌شده منع می‌شدند. در فوریه ۲۰۰۹، رابرت گیتس^{۱۷۴}، وزیر دفاع امریکا، این ممنوعیت را برداشت و این تصاویر به فضای اینترنت سرازیر شد. قبل از چاپ هر چیزی، اعضای خانواده آن‌ها باید به طور رسمی اعلام رضایت می‌کردند. اما چنین قانونی در عمل غیرقابل‌اجراست. اصلاً چرا چنین ممنوعیتی در همان ابتدا به وجود آمد؟ برای مخفی کردن هزینه‌های واقعی جنگ. خودمان خیلی راحت می‌توانیم تعداد تلفات را پیدا کنیم، اما آمار و ارقام، ما را خشک و بی‌عاطفه می‌کنند. در مقابل، مردم، به خصوص آن‌هایی که مرده‌اند، واکنشی احساسی را در ما برمی‌انگیزند.

چرا این‌گونه است؟ در طول قرن‌های متمادی گروه‌ها برای بقای ما نقشی اساسی ایفا کرده‌اند. بنابراین، در صد هزار سال گذشته حس این‌که بقیه چه‌طور فکر می‌کنند و چه احساسی دارند به شکل قابل‌توجهی در ما پیشرفت کرده است. علم، چنین چیزی را «تئوری ذهن» می‌نامد. یک مثال برای توضیح این مسئله این است: به تو صد دلار داده می‌شود و باید آن را با یک غریبه تقسیم کنی. این تو هستی که تعیین می‌کنی پول چگونه تقسیم شود. اگر آن شخص از پیشنهاد تو راضی باشد، پول به همان شکل تقسیم می‌شود و اگر او پیشنهاد تو را رد کند، تو باید

صد دلار را برگردانی و هیچ کس هیچ پولی گیرش نمی‌آید. چه طور این مقدار پول را تقسیم می‌کنی؟

اگر به شخص غریبه مقدار کمی – مثلاً فقط یک دلار – پیشنهاد بدی، قابل فهم است. هر چه باشد، این مقدار بهتر از هیچ است. در دهه ۱۹۸۰، وقتی اقتصاددان‌ها آزمایش این «بازی‌های اولتیماتوم» را (اصطلاح فنی) انجام دادند، رفتار افراد تحت‌آزمایش کاملاً متفاوت بود: آن‌ها به طرف مقابل بین سی تا پنجاه درصد پول پیشنهاد می‌دادند. هر مقداری کمتر از سی درصد «غیرمنصفانه» در نظر گرفته می‌شد. «بازی اولتیماتوم» یکی از روشن‌ترین نمودهای «تئوری ذهن» است: به طور خلاصه، ما با دیگران احساس همدردی می‌کنیم.

اما با تغییری کوچک ممکن است این همدردی تقریباً از بین برود: دو طرف بازی را در اتاق‌های جداگانه قرار بده. وقتی مردم طرف مقابل خود را نمی‌بینند یا اصلاً هیچ‌گاه آن‌ها را ندیده‌اند، تحریک احساس‌شان به مراتب سخت‌تر است. در این صورت طرف مقابل برای‌شان انتزاعی می‌شود و سهمی که پیشنهاد می‌دهند کاهش می‌یابد و به طور میانگین به زیر بیست درصد می‌رسد.

در یک آزمایش دیگر، پل اسلوویچ^{۱۷۵}، روان‌شناس، از مردم تقاضای اهدای کمک مالی کرد. به یک گروه تصویری از روکیا^{۱۷۶} اهل مالاوی، کودکی نحیف با چشمانی ملتمس، نشان داد. مردم بعد از آن به طور میانگین ۲.۸۳ دلار به خیریه کمک کردند (از آن پنج دلاری که به آن‌ها بابت پُر کردن یک پرسش‌نامه کوتاه داده شده بود). به گروه

دوم، آماری راجع به قحطی در مالاوی نشان داد که بیان می‌کرد بیش از سه میلیون کودکِ دچار سوءتغذیه تحت‌تأثیر این مسئله‌اند. میانگین اهدای کمک پنجاه درصد کمتر شد. چنین چیزی نامعقول است: تصور می‌کردی با اطلاع مردم از ابعاد فاجعه بخشندگی‌شان هم بیشتر می‌شود. اما عملکرد ما آدم‌ها این‌گونه نیست. آمار و ارقام تکان‌مان نمی‌دهد، اما مردم این کار را می‌کنند.

رسانه‌ها مدت‌هاست فهمیده‌اند گزارش‌های آماری و نمودارهای میله‌ای خوانندگان را اغوا نمی‌کند. در نتیجه، خط مشی این است: به داستان سروشکل بده. اگر یک شرکت در خبر مطرح می‌شود، تصویری از مدیرعامل کارخانه در کنار آن به چشم می‌خورد (بسته به شرایط بازار، یا با خنده یا با اخم). اگر در دولت خبری مطرح شود، رئیس‌جمهور آن را اعلام می‌کند. اگر زلزله‌ای رخ بدهد، یک قربانی، تصویر بحران می‌شود.

این وسواس، موفقیت یک ابتکار فرهنگی بزرگ را تشریح می‌کند: رمان. این محصول جدایی‌ناپذیر ادبیات، کشمکش‌های فردی و درون‌فردی را در امتداد چند تقدیر فردی نمایش می‌دهد. یک محقق می‌توانست رساله‌ای اساسی در مورد متدهای شکنجه‌روانی در زمان سلطه‌گروهی از پروتستان‌ها در نیوانگلند^{۱۷۷} بنویسد. اما در مقابل، ما همچنان کتاب داغ‌ننگ اثر هاثورن^{۱۷۸} را می‌خوانیم. «دورهٔ رکود بزرگ»^{۱۷۹}؟ در چارچوب آماری، این فقط یک رشتهٔ بلند از اعداد است. به عنوان یک درام خانوادگی، خوشه‌های خشم اثر اشتاین‌بک^{۱۸۰}

فراموش نشدنی است.

در نتیجه، در مواجهه با داستان‌های انسانی مراقب باش. راجع به داده‌ها و تحلیل آماری پشت آن‌ها بپرس. با این روش، همچنان می‌توانی تحت‌تأثیر داستان قرار بگیری ضمن این‌که قادر خواهی بود از زاویه‌ی درستی به آن نگاه کنی. اما اگر می‌خواهی مردم را ترغیب کنی و به سمت پایان موردنظر خودت ببری، اطمینان حاصل کن که حتماً نام‌ها و چهره‌ها چاشنی داستان تو شده باشد.

۸۸. اصلاً نمی دانی چه چیزهایی را نادیده می گیری

خطای حواس جمعی

پس از بارندگی شدید در جنوب انگلیس، رودخانه‌ای در روستایی کوچک لبریز شد. پلیس معبر رودخانه را قسمتی کم عمق که ماشین‌ها از رویش عبور می کردند بست و حرکت ماشین‌ها را منحرف کرد. محل عبور دو هفته بسته ماند، اما هر روز دست کم یک ماشین علامت خطر را رد می کرد و وارد آب‌های خروشان می شد. رانندگان آن قدر بر سیستم هدایت ماشین خود متمرکز می شدند که متوجه آن چه مقابل شان قرار داشت نبودند.

در دهه ۱۹۹۰ میلادی، دنیل سایمونز^{۱۸۱} و کریستوفر چبریس^{۱۸۲}، روان‌شناسان هاروارد، از دو تیم دانش‌آموزی فیلم‌برداری کردند که توپ بسکتبال را به عقب و جلو پاس می دادند. یک تیم لباس مشکی و دیگری سفید پوشیده بود. کلیپ کوتاه Business Monkey The

Illusion در یوتیوب موجود است (قبل از خواندن ادامه متن، آن را ببین). در این ویدیو، از بینندگان می خواهند تعداد دفعاتی را که پیراهن سفیدها توپ را پاس می دهند بشمارند. هر دو تیم در مسیرهای دایره‌ای حرکت می کنند، درهم می تنند و به عقب و جلو پاس می دهند. ناگهان وسط این ویدیو اتفاق عجیبی می افتد: دانش‌آموزی که لباس گوریل پوشیده به وسط اتاق می رود، به سینه‌اش ضربه می زند و خیلی سریع ناپدید می شود. در انتها، از

تو می‌پرسند که متوجه چیز غیر معمولی شدی یا نه. نیمی از بینندگان سرشان را به نشانهٔ بهت‌زدگی تکان می‌دهند. گوریل؟ کدام گوریل؟

آزمایش «رفتار شیطنت‌آمیز» یکی از مشهورترین آزمایش‌ها در روان‌شناسی است و آن‌چه را خطای حواس جمعی نامیده می‌شود توضیح می‌دهد؛ ما مطمئن‌ایم متوجه هر اتفاقی که مقابل ما می‌افتد می‌شویم. اما، در حقیقت، معمولاً فقط آن‌چه را بر آن تمرکز کرده‌ایم می‌بینیم. در این مثال خاص: پاس‌هایی که تیم سفیدپوش داده است. عوامل غیرقابل‌انتظار و وقفه‌اندازی که دیده نشده می‌تواند به اندازهٔ یک گوریل، بزرگ و چشمگیر باشد.

خطای حواس جمعی می‌تواند خطرناک باشد، به عنوان مثال زمانی که وسط رانندگی با تلفن حرف می‌زنیم. بیشتر دفعاتی که چنین کاری می‌کنیم اتفاقی نمی‌افتد. تماس تلفنی به خودی خود تأثیر مخربی بر فرایند ترمز گرفتن ماشین ندارد. اما به محض این‌که این اتفاق رخ دهد، مثلاً کودکی از جلو ماشین بگذرد، به علت حواس‌پرتی دیگر برای عکس‌العمل به‌موقع دیر شده. مطالعات نشان داده واکنش رانندگانی که از تلفن همراه استفاده می‌کنند به‌کندی کسانی است که الکل یا موادمخدر مصرف کرده‌اند. به‌علاوه، اصلاً مهم نیست تلفن همراه را با یک دست گرفته باشی، آن را بین شانه و فکت گذاشته باشی یا این‌که از هندزفری استفاده کنی: در پاسخ‌گویی تو به وقایع غیرقابل‌پیش‌بینی هیچ تغییری حاصل نمی‌شود.

شاید اصطلاح «فیل در اتاق» را شنیده باشی. این اصطلاح به شیئی آشکار اشاره می‌کند که هیچ‌کس مایل به صحبت در موردش نیست. یک نوع تابو. در مقابل، اجازه بده ما «گوریل در اتاق» را تعریف کنیم؛ یک موضوع با نهایت اهمیت و فوریت و این که ما باید حتماً به آن توجه کنیم، اما هیچ‌کس نمی‌خواهد در موردش چیزی بداند.

به مورد کمپانی سویس ایر توجه کن، کمپانی‌ای که آن قدر بر توسعه، تمرکز کرده بود که بر باد رفتن نقدینگی خود را فراموش کرد و سال ۲۰۰۱ ورشکسته شد. یا سوءمدیریت در بلوک شرق که منجر به فروپاشی دیوار برلین شد یا ریسک‌های موجود در دفاتر بانکی که تا سال ۲۰۰۷ هیچ‌کس به آن‌ها توجه نمی‌کرد. گوریل‌های این چنینی دقیقاً مقابل ما در حال رقصیدن‌اند و ما به ندرت متوجه‌شان می‌شویم.

این طور نیست که ما هر اتفاق خارق‌العاده‌ای را از دست بدهیم. قسمت معماگونه مسئله این جاست که هر چیزی که به آن بی‌توجهی می‌کنیم مغفول باقی می‌ماند. بنابراین، اصلاً نمی‌دانیم چه چیزهایی را داریم نادیده می‌گیریم. دقیقاً به همین خاطر است که هنوز گرفتار این خطای خطرناک‌ایم و گمان می‌کنیم متوجه همه چیزهای مهم می‌شویم.

هر چند وقت یک‌بار، خودت را از خطای حواس جمعی پاک کن. با تمام سناریوهای ممکن و در ظاهر ناممکن روبه‌رو شو. چه اتفاقات نامنتظره‌ای ممکن است رخ بدهد؟ چه چیزی پشت و کنار موضوع‌های داغ پنهان شده؟

چه چیزی مورد غفلت همه است؟ به همان اندازه که به سروصدا واکنش نشان می‌دهی، به سکوت هم توجه کن. نه فقط مرکز، بلکه محیط اطراف را هم چک کن. به چیزهایی تصورناشدنی فکر کن. یک چیز نامعمول، با وجود این که ممکن است آن را نبینیم، می‌تواند مهم باشد. بزرگ و مشخص بودن برای دیده شدن کافی نیست. باید انتظار چیزهای عظیم و غیرمنتظره را داشت.

(nbookcity.com)

۸۹. حرف مفت

فریب استراتژیک

تصور کن برای شغل رؤیایی خود درخواست کرده‌ای. رزومه‌ات را چنان جلا داده‌ای که برق بزند. در مصاحبه شغلی، موفقیت‌ها و توانایی‌هایت را برجسته می‌کنی و نقاط ضعف و شکست‌هایت را به حاشیه می‌بری. وقتی از تو می‌پرسند با وجود سی درصد کاهش در هزینه‌ها می‌توانی فروش را سی درصد بیشتر کنی، با لحنی آرام جواب می‌دهی «انجام شده فرضش کن.» از درون احساس نگرانی می‌کنی و بابت این که چگونه قادر به انجام این کار خواهی بود به مغزت فشار می‌آوری، اما آن چه را برای به دست آوردن شغل لازم است می‌گویی. تو روی تحت‌تأثیر قرار دادن مصاحبه‌کنندگان تمرکز می‌کنی و سایر جزئیات از این مسئله تبعیت می‌کنند. تو می‌دانی حتا اگر نیمه‌واقع‌گرایانه هم به سؤالات جواب بدهی، خودت را از مسابقه خارج کردی.

تصور کن خبرنگاری هستی که ایده خوبی برای نگارش یک کتاب دارد. موضوع موردنظر تو سر زبان همه افتاده است. ناشری پیدا می‌کنی که راغب است پول خوبی به تو بدهد. اما می‌خواهد برنامه زمانی تو را بداند. ناشر عینکش را برمی‌دارد و به تو نگاه می‌کند؛ «چه زمانی منتظر نسخه اولیه باشم؟ می‌توانی آن را شش ماهه آماده کنی؟» آب دهنش را قورت می‌دهی. تابه‌حال هیچ‌گاه کتابی را در کمتر از سه سال ننوشته‌ای. جواب می‌دهی

«انجام شده فرضش کن.» البته نمی‌خواهی دروغ بگویی، اما می‌دانی اگر واقعیت را بگویی، به آن پول نمی‌رسی. وقتی قرارداد امضا شد و پول در حساب بانکی‌ات آرام گرفت، همیشه می‌توانی مدتی ناشر را منتظر نگه داری. تو نویسنده‌ای؛ در داستان‌سازی کارت حرف ندارد!

عبارت رسمی برای چنین رفتاری فریب استراتژیک است. هر چه پای مقدار بیشتری وسط باشد، ادعای تو هم بزرگ‌تر می‌شود. فریب استراتژیک همه‌جا مؤثر واقع نمی‌شود. اگر دکتر چشم‌پزشک تو پنج بار پی‌اپی به تو بگوید بینایی‌ات عالی است اما بعد از هر مرحله بدتر از قبل بینی، بالاخره یک جایی دست از جدی گرفتن او برمی‌داری. باین حال، وقتی صحبت تلاش‌های یک‌باره به میان می‌آید، فریب استراتژیک ارزش امتحان کردن دارد. به عنوان مثال، در مصاحبه‌ها، همان‌طور که بالاتر دیدیم، قرار نیست یک شرکت تو را چندین بار استخدام کند؛ جواب یا بله است یا خیر.

بیشترین آسیب‌پذیری در فریب استراتژیک هنگام پروژه‌های بسیار بزرگ است، جایی که الف) مسئولیت توزیع شده (مثلاً اگر مدیری که متصدی پروژه بوده دیگر بر سر قدرت نیست). ب) اگر چندین طرف درگیر باشند، طوری که منجر به سرزنش کردن بقیه از سوی هر طرف شود یا ج) موعد مقرر پایان کار چند سال دیگر است.

هیچ‌کس بهتر از پروفیسور بنت فلوی‌یرگ^{۱۸۳} در آکسفورد پروژه‌های با ابعاد بزرگ را نمی‌شناسد. چرا تخطی از

موعدهای زمانی و حدود هزینه‌ها این قدر زیاد تکرار می‌شود؟ چون این بهترین پیشنهاد کلی نیست که برنده می‌شود؛ آن چیزی که روی کاغذ بهترین به نظر می‌رسد برنده است. فلوی‌پرگ این را «داروینیسیم معکوس» نام‌گذاری کرده هر کس که بیشتر حرف مفت بزند پروژه به او داده می‌شود. اما آیا فریب استراتژیک صرفاً یک حقه بی‌شرمانه است؟ بله و خیر. آیا خانم‌هایی که آرایش می‌کنند فریب کارند؟ آیا مردانی که برای نمایش مهارت مالی خود ماشین پورشه کرایه می‌کنند دروغ‌گویند؟ بله و خیر. واقعاً این گونه‌اند، اما کلک زدن در جامعه پذیرفتنی است. پس ما خیلی تحت‌تأثیر این موضوع قرار نمی‌گیریم. در مورد فریب استراتژیک هم چنین چیزی صادق است.

در موارد متعددی، فریب استراتژیک بی‌ضرر است. با وجود این، بابت چیزهایی که اهمیت دارند – مثل سلامتی خود یا آینده کارمندان – باید مواظب باشی. پس اگر با کسی سروکار داری (یک متقاضی درجه‌یک، یک نویسنده یا یک چشم‌پزشک)، به آن چه ادعا می‌کنند توجه نکن. به عملکرد گذشته آن‌ها نگاه کن. در مورد پروژه‌ها، برنامه زمانی و سود و هزینه پروژه‌های مشابه را بررسی کن و آن‌هایی را که طرح‌شان خوش‌بینانه‌تر است مورد پرس‌وجو قرار بده. از یک حساب‌رس بخواه تا برنامه‌ها را بی‌رحمانه موشکافی کند. بندی به قرارداد اضافه کن که برای خارج شدن از حدود مرزهای برنامه زمانی و هزینه، مجازات‌های مالی سخت‌گیرانه‌ای در آن قید شده باشد و به عنوان سوپاپ اطمینان اضافی این پول را به یک حساب سپرده مطمئن منتقل کن.

۹۰. کلید خاموش کردن چراغ کجاست؟

بیش از حد فکر کردن

یک هزارپای زرنگ وجود داشت. همان طور که روی لبه میز نشسته بود، نگاه کرد و یک حبه قند خوشمزه آن طرف اتاق دید. او، که باهوش بود، شروع کرد به سنجیدن بهترین مسیر: از کدام پایه میز به سمت پایین بخزد (راست یا چپ) و از کدام پایه میز به سمت بالا بخزد؟ کار بعدی این بود که تصمیم بگیرد کدام پا قدم اول را بردارد، بقیه پاها به چه ترتیبی حرکت را ادامه بدهند و به همین ترتیب. او در ریاضی استاد بود. بعد تمام حالت‌های مختلف را تحلیل و بهترین مسیر را انتخاب کرد. سرانجام، قدم اول را برداشت. باین حال، هنوز آن قدر غرق محاسبات و تفکر بود که وضعیت برایش پیچیده شد و برای مرور برنامه‌اش در همان قسمت مسیر ایستاد. آخرسر، او جلوتر نرفت و از گرسنگی مرد.

تورنمنت گلف آزاد بریتانیا، سال ۱۹۹۹: گلف‌باز فرانسوی، ژان فان دِ فلده^{۱۸۴}، تا حفره آخر بی نقص بازی کرد. او با برتری سه ضربه‌ای به راحتی می‌توانست با یک دوضربه‌ای برنده شود، مثل آب خوردن! تنها چند دقیقه با ورود به لیگ‌های بزرگ فاصله داشت. تنها چیزی که نیاز داشت این بود که بدون ریسک بازی کند. اما همان طور که فان دِ فلده جلو می‌آمد، قطره‌های عرق روی پیشانی‌اش ظاهر می‌شد. او مثل مبتدی‌ها به توپ ضربه زد. توپ به

داخل بوته‌ها پرواز کرد و در فاصله تقریباً شش متری حفره فرود آمد. به شدت نگران شد. ضربه‌های بعدی هم بهتر نبودند. اول توپ را به داخل چمن‌های بلند فرستاد و بعداً به درون آب. کفش‌هایش را درآورد، به آب زد و لحظه‌ای به ضربه زدن از داخل دریاچه فکر کرد. در نهایت تصمیم گرفت جریمه را قبول کند. ضربه بعدی را به سمت شن‌ها زد. حرکات بدنش ناگهان شبیه تازه‌کارها شد. در نهایت، توپ را به قسمت چمن‌دار آورد و بعد از هفتمین تلاش آن را وارد حفره کرد. فان دِ فلده در تورنمنت آزاد بریتانیا شکست خورد و با آن ضربه سه‌گانه در تاریخ ورزش ماندگار و انگشت‌نما شد.

در دهه ۱۹۸۰ میلادی، مجله کانسومر ریپورترس^{۱۸۵} از کارشناس‌های باتجربه درخواست کرد ۴۵ نوع ژله توت‌فرنگی را امتحان کنند. چند سال بعد، دو استاد روان‌شناس، تیموتی ویلسون^{۱۸۶} و جاناتان اسکولر^{۱۸۷}، این آزمایش را با دانشجویان دانشگاه واشنگتن تکرار کردند. نتایج تقریباً مشابه هم بودند. هم دانشجویان هم کارشناسان یک نوع یکسان را ترجیح می‌دادند. اما این فقط بخش اول آزمایش ویلسون بود. او آزمایش را با گروه دومی از دانشجویان تکرار کرد که، برخلاف گروه اول، باید با پُر کردن پرسش‌نامه‌ای رتبه‌بندی خود را به تفصیل توجیه می‌کردند. مشخص شد رده‌بندی به کلی عوض شده. بعضی از بهترین ژله‌ها از انتهای رده‌بندی سر درآوردند.

واقعاً اگر زیاد فکر کنی، ذهن خود را از توانایی احساسات خود محروم می‌کنی. مطرح شدن این مسئله از زبان

کسی مثل من که تلاش می‌کند از تفکر غیرمنطقی خلاص شود ممکن است کمی مبهم و البته کمی هم شگفت‌آور باشد. اما این‌طور نیست. احساسات در مغز شکل می‌گیرد و واضح و روشن است. افکار منطقی هم همین‌طور. آن‌ها فقط نوع متفاوتی از پردازش اطلاعات هستند، غریزی‌تر، اما نه لزوماً کم‌ارزش‌تر. در حقیقت، گاهی آن‌ها توصیه‌های هوشمندانه‌تری ارائه می‌کنند.

این مسئله یک سؤال ایجاد می‌کند: کی به مغزت گوش کنی و کی به دلت؟ یک حساب سرانگشتی می‌تواند این باشد: اگر کاری است که با فعالیت‌های تمرین‌شده سروکار دارد، مثل مهارت‌های موتورسواری (به هزارها، فان دِ فلدِه یا مهارت در نواختن ساز موسیقی، فکر کن) یا سؤال‌هایی که هزاربار به آن‌ها پاسخ داده‌ای (به تئوری «دایره توانایی» از وارن بافت فکر کن)، بهتر است زیاد به تمام جزئیات فکر نکنی. چنین کاری توانایی درونی تو را برای حل مسائل تضعیف می‌کند. این موضوع در مورد تصمیم‌هایی که نیاکان عصر هجری ما با آن روبه‌رو بودند هم صادق است. مثل ارزیابی چیزهایی که قابل خوردن‌اند، چه کسانی دوست خوبی برای ما خواهند شد و به چه کسی اعتماد کنیم. ما برای چنین مقاصدی میان‌برهای ابتکاری ذهنی داریم که به وضوح از تفکر منطقی برترند. اما در موارد پیچیده، مثل تصمیم‌های مربوط به سرمایه‌گذاری، تأمل هوشمندانه انکارناشدنی است. سیر تکامل ما را برای چنین بررسی‌هایی تجهیز نکرده. پس منطق بر شهود پیروز می‌شود.

۹۱. چرا این قدر زیاد مسئولیت می‌پذیری؟

خطای برنامه‌ریزی

هر روز صبح، فهرستی از کارهایی که باید انجام بدهی تهیه می‌کنی. هر چند وقت یک‌بار می‌توانی تا پایان روز همه کارها را بکنی؟ همیشه؟ یک‌روز در میان؟ شاید هفته‌ای یک‌بار. اگر تو هم مثل بقیه مردم باشی، این اتفاق نادر ماهی یک‌بار برای رخ می‌دهد. به عبارت دیگر، دائماً زیاد از حد مسئولیت می‌پذیری. علاوه بر آن، برنامه‌هایت به طرز نامعقولی بلندپروازانه‌اند. اگر برنامه‌نویس تازه‌کاری بودی، این قابل‌بخشش بود. اما اگر چند دهه نباشد، سال‌هاست فهرست کارهایی را که باید انجام بدهی تهیه می‌کنی. بنابراین، توانایی‌ات را کاملاً می‌شناسی و بعید است هر روز آن‌ها را زیادی تخمین بزنی. این نکته مسخره و شوخی نیست: در سایر زمینه‌ها، از تجربه استفاده می‌کنی. بنابراین، چرا وقتی به برنامه‌ریزی می‌رسیم، هیچ منحنی یادگیری‌ای وجود ندارد؟ حتا وقتی می‌دانی اغلب تلاش‌های قبلی‌ات فقط خوش‌بینانه بوده و با علم به جدی بودن موضوع، «امروز» هم باز همان حجم کار یا بیشترش را کاملاً انجام‌پذیر می‌دانی. دانیل کانمن این موضوع را خطای برنامه‌ریزی می‌نامد.

دانشجویان معمولاً در ترم‌های آخر باید پایان‌نامه‌شان را بنویسند. راجر بوئلر^{۱۸۸}، روان‌شناس کانادایی، و تیم تحقیقاتی‌اش از دانشجویان سال آخر خواستند دو تاریخ برای تحویل پایان‌نامه‌شان مشخص کنند؛ اولی آخرین

مهلت «واقع‌بینانه» و دومی تاریخ «بدترین حالت ممکن» بود. نتیجه؟ فقط سی درصد دانشجویان پایان‌نامه را در آخرین مهلت «واقعی» ارائه دادند. به طور متوسط، دانشجویان پنجاه درصد بیشتر از آنچه برنامه‌ریزی کرده بودند به زمان احتیاج داشتند و هفت روز کامل بیشتر از تاریخ «بدترین حالت ممکن».

خطای برنامه‌ریزی بیشتر زمانی آشکار می‌شود که مردم در مسائل کاری، علمی و سیاسی به صورت گروهی کار می‌کنند. گروه‌ها طول زمان کار و منافع را زیاد و هزینه‌ها و ریسک‌ها را کمتر از اندازه تخمین می‌زنند. طراحی ساختمان اپرای حلزونی شکل سیدنی سال ۱۹۵۷ آغاز شد و قرار بود سال ۱۹۶۳ با هفت میلیون دلار به اتمام برسد. در نهایت، این پروژه در سال ۱۹۷۳، بعد از فرازونشیب‌های فراوان، با رقم ۱۰۲ میلیون دلار افتتاح شد، چهارده برابر تخمین اولیه!

پس چرا ما ذاتاً برنامه‌ریز نیستیم؟ دلیل اول تفکرات رؤیاپردازانه‌مان است. دوست داریم موفق باشیم و هر مسئولیتی را که به عهده می‌گیریم انجام بدهیم. دوم این‌که بیش‌ازحد بر پروژه تمرکز می‌کنیم و تأثیر مسائل بیرونی را در نظر نمی‌گیریم. بیشتر اوقات اتفاقات غیرقابل‌پیش‌بینی، برنامه‌ریزی‌های ما را خراب می‌کند. این نکته در برنامه‌ریزی‌های روزانه‌مان هم صدق می‌کند: مثلاً دخترت استخوان ماهی را قورت می‌دهد، باتری ماشینت از کار می‌افتد، پیشنهاد خرید برای خانه‌ات روی میزت قرار می‌گیرد و مجبور می‌شوی سریعاً آن را بررسی کنی.

برنامه‌ریزی‌ات کاملاً به هم می‌ریزد. اگر حتی دقیق‌تر برنامه‌ریزی می‌کردی، مشکل برطرف می‌شد؟ خیر، آماده‌سازی قدم به قدم خطای برنامه‌ریزی را تشدید می‌کند. باعث می‌شود متمرکزتر شوی و در نتیجه از پیش‌بینی اتفاقات غیرمترقبه غافل بمانی.

خب، چه باید کنی؟ تمرکزت را از مسائل داخلی، مثل پروژه خودت، به عوامل خارجی، مثل پروژه‌های مشابه، معطوف کن. به نرخ پایه توجه و از تجربیات گذشته استفاده کن. اگر مشابه کار تو سه ماه طول کشیده و پنج میلیون دلار هزینه به همراه داشته، احتمالاً برای تو هم این چنین خواهد بود. مهم نیست چه قدر دقیق برنامه‌ریزی کرده باشی. مهم‌تر از همه، این که قبل از اتخاذ هر تصمیمی، یک جلسه پری‌مورتم^{۱۸۹} برای خودتان برگزار کنید. گری کلاین^{۱۹۰}، روان‌شناس امریکایی، پیشنهاد می‌دهد این نطق کوتاه برای گروه ایراد شود: «تصور کنید یک سال از امروز گذشته. طبق برنامه پیش رفته‌ایم. نتیجه فاجعه بوده. ظرف پنج تا ده دقیقه درباره این فاجعه بنویسید.» این نوشته‌ها به شما نشان می‌دهند اوضاع چگونه ممکن است منحرف شود.

۹۲. کسی که چکش به دست دارد فقط میخ را می‌بیند

تغییر شکل حرفه‌ای

مردی وام می‌گیرد، شرکتی تأسیس می‌کند و کمی بعد از آن ورشکست می‌شود. گرفتار افسردگی می‌شود و خودکشی می‌کند.

نظرت راجع به این داستان چیست؟ به عنوان یک تحلیلگر اقتصادی، می‌خواهی بدانی چرا ایده تجاری او موفق نبود؛ آیا او مدیر ضعیفی بود؟ آیا استراتژی غلط بود، بازار خیلی کوچک بود یا رقابت خیلی بزرگ؟ به عنوان بازاریاب، تصور می‌کنی کمپین‌ها ضعیف سازمان‌دهی شده بودند یا این‌که او در رسیدن به مخاطب هدف خود ناکام مانده بود. اگر تو کارشناس اقتصادی باشی، وام گرفتن را به عنوان ابزاری مناسب زیر سؤال می‌بری. در مقام خبرنگار محلی، به پتانسیل داستان پی می‌بری: چه قدر خوش‌شانس بود که خودش را کشت! در مقام نویسنده، به این فکر می‌کنی که این داستان چه‌طور می‌توانست به یک تراژدی یونانی مبدل شود. در مقام بانک‌دار، باور داری در بخش وام خطایی صورت گرفته. در مقام جامعه‌شناس، شکست سرمایه‌داری را سرزنش می‌کنی. در مقام محافظه‌کار دینی، این اتفاق را مجازات الهی می‌بینی. در مقام روان‌پزشک، پایین بودن سطح سروتونین^{۱۹۱} را تشخیص می‌دهی. کدام دیدگاه «درست» است؟

هیچ کدام. «اگر تنها ابزار تو چکش باشد، همه مشکلات تو میخ خواهد بود.» این را مارک تواین گفته. نقل قولی که تغییر شکل حرفه‌ای را خلاصه می‌کند. چارلی مانگر، شریک تجاری وارن بافت، این اثر را بعد از تواین، مردی با تمایل به چکش زدن نامید؛ «اما این روشی کاملاً فاجعه‌آمیز برای فکر کردن و روش کاملاً فاجعه‌آمیزی برای کار کردن در دنیاست. پس تو باید مدل‌های چندگانه‌ای داشته باشی و مدل‌ها باید از رشته‌های چندگانه‌ای ناشی شده باشند، چون تمام حکمت دنیا فقط در یک بخش کوچک آکادمیک پیدا نمی‌شود.»

این جا چند مثال از تغییر شکل حرفه‌ای می‌آورم: جراحان، حتا اگر بشود بیماران را به شیوه مسالمت‌آمیزتری مداوا کرد، می‌خواهند تقریباً همه مشکلات را با چاقوی جراحی حل کنند. ارتشی‌ها اول به راه‌حل‌های نظامی فکر می‌کنند. مهندسان ساختارگرا هستند. کارشناسان روند در هر چیزی روندی می‌بینند (ضمناً این یکی از احمقانه‌ترین راه‌های نگاه به جهان است). به طور خلاصه، اگر از کسی راجع به چستی یک مشکل خاص بپرسی، معمولاً آن را به حوزه مهارت خود مرتبط می‌کند.

پس این کار چه ایرادی دارد؟ خوب است اگر خیاط به آن چه می‌داند پای‌بند بماند. تغییر شکل حرفه‌ای زمانی خطرناک می‌شود که مردم فرایندهای تخصصی خود را در حوزه‌هایی به کار ببرند که به آن‌ها تعلق ندارند. بی‌شک با برخی از این موارد مواجه شده‌ای؛ معلمانی که به دوستان‌شان مثل دانش‌آموزان پرخاشگری می‌کنند.

مادرهای تازه‌کاری که با همسران‌شان مثل بچه‌ها برخورد می‌کنند. یا صفحات همیشه حاضر اکسل را در نظر بگیر که در هر کامپیوتری وجود دارند، حتا وقتی واقعاً لازم نیست از آن‌ها استفاده می‌کنیم. مثل وقتی که می‌خواهیم برآورد مالی ده‌ساله‌ای را برای شروع تجارتي انجام بدهیم یا وقتی گزینه‌های بالقوه را از سایت‌های دوست‌یابی پیدا کرده‌ایم و می‌خواهیم آن‌ها را باهم مقایسه می‌کنیم. صفحات اکسل ممکن است واقعاً یکی از خطرناک‌ترین اختراعات دوران اخیر باشند.

مرد با چکش حتا در حوزه اختیارات خودش هم مایل است بیش‌ازحد از چکش استفاده کند. منتقدان ادبی یاد می‌گیرند ارجاعات، نمادها و پیام‌های پنهان نویسندگان را کشف کنند. در مقام رمان‌نویس، متوجه شدم منتقدان ادبی، وقتی هیچ‌چیز دیگری نیست، به چنین ابزاری متوسل می‌شوند. این با رفتار خبرنگاران اقتصادی یک میلیون کیلومتر فاصله ندارد. آن‌ها پیش‌پاافتاده‌ترین اشاره‌های مدیران بانک مرکزی را پاک می‌کنند و هرطور شده با تجزیه و تحلیل حرف‌های آن‌ها نکاتی را مبنی بر تغییر سیاست مالی کشف می‌کنند.

در نتیجه، اگر مشکل خود را پیش کارشناس می‌بری، انتظار راه‌حلی بهینه و جامع نداشته باش. منتظر رویکردی باش که با جعبه‌ابزار آن کارشناس جور دربیاید. مغز، کامپیوتر مرکزی نیست. بیشتر شبیه یک چاقوی همه‌کاره است که توانایی‌های مشخصی دارد. متأسفانه این «چاقوهای جیبی» ما کامل نیستند. با تجارب زندگی و

مهارت‌های حرفه‌ای خود تا همین حالا صاحب چند تیغه شده‌ایم. اما برای تجهیز بهتر خودمان باید تلاش کنیم تا دو سه ابزار دیگر به خزانه‌مان اضافه کنیم (مدل‌های ذهنی که از حوزه‌های مهارت ما بسیار دورند). به عنوان مثال، در چند سال گذشته، من دنیا را از دریچه زیست‌شناسی نگاه می‌کنم و درک تازه‌ای از سیستم‌های پیچیده پیدا کردم. کمبودهای خودت را پیدا کن و برای متعادل کردن آن‌ها روش‌ها و دانش‌های مناسبی بیاب. تقریباً یک سال طول می‌کشد تا به مهم‌ترین ایده‌های یک حوزه جدید مسلط شوی و این کار ارزشش را دارد؛ چاقوی جیبی تو بزرگ‌تر و همه‌فن‌حریف‌تر و تفکرات هم زیرکانه‌تر خواهد شد.

۹۳. مأموریت با موفقیت انجام شد

اثر زی گارنیک

برلین، سال ۱۹۲۷ گروهی از دانشجویان و استادان به رستورانی رفتند. پیشخدمت سفارش‌ها و درخواست‌های ویژه را یک‌به‌یک گرفت، اما برای نوشتن هیچ کدام به خودش زحمت نداد. آن‌ها فکر می‌کردند این قضیه پایان بدی خواهد داشت. اما بعد از مدت کوتاهی، همه مهمانان دقیقاً آن چه را سفارش داده بودند تحویل گرفتند. بعد از صرف شام، توی خیابان، دانشجوی روان‌شناسی اهل روسیه، بلوما زی گارنیک^{۱۹۲}، متوجه شد روسری خود را در رستوران جا گذاشته. به رستوران برمی‌گردد، پیشخدمتی را که حافظه فوق‌العاده‌ای داشت پیدا می‌کند و از او می‌پرسد روسری را دیده یا نه. پیشخدمت با تعجب به او خیره می‌شود. او اصلاً نمی‌داند این خانم کیست و کجا نشسته بوده. بلوما زی گارنیک با خشم می‌پرسد «چه طور می‌توانی فراموش کرده باشی؟ مخصوصاً با آن حافظه عالی!» پیشخدمت خیلی کوتاه جواب می‌دهد «من تمام سفارش‌ها را تا زمانی که برآورده می‌شود در ذهنم نگه می‌دارم.» زی گارنیک و استادش، کرت لوین^{۱۹۳}، این رفتار عجیب را مطالعه کردند و به این نتیجه رسیدند همه مردم کم‌وبیش مثل آن پیشخدمت رفتار می‌کنند. ما به ندرت کارهای تکمیل نشده را فراموش می‌کنیم. این کارها با سماجت در ضمیر خودآگاه ما باقی می‌مانند و رهایش نمی‌کنند. مثل بچه‌ها در برابر ما تقلا می‌کنند تا سرانجام

به آن‌ها توجه کنیم. به عبارت دیگر، وقتی ما کاری را به طور کامل انجام دادیم و آن را از لیست ذهنی خود خارج کردیم، از حافظه ما پاک می‌شود.

آن محقق اسم خودش را روی این پدیده گذاشت؛ دانشمندان حالا از اثرزی گارنیک صحبت می‌کنند. تحقیقات او از چند مورد مغفول دیگر هم پرده برداشت: برخی مردم با وجود یک دوجین پروژه در حال انجام قادرند ذهن‌شان را صاف و شفاف نگه دارند. همین سال‌های اخیر بود که روی بائومیستر و تیم تحقیقاتی‌اش در دانشگاه ایالتی فلوریدا نورافکن‌های خود را روی این مسئله انداختند. او دانشجویانی را که فقط چند ماه تا امتحانات نهایی خود فاصله داشتند به خدمت گرفت و آن‌ها را به سه گروه تقسیم کرد. گروه ۱ باید در طول ترم بر یک مهمانی متمرکز می‌شد. گروه ۲ باید بر امتحان تمرکز می‌کرد. گروه ۳ باید به امتحان و همچنین ایجاد یک برنامه مطالعاتی با جزئیات توجه می‌کرد. سپس بائومیستر از دانشجویان خواست در زمانی کوتاه جای خالی کلمات را پر کنند. بعضی دانشجویان با دیدن «-Pa» نوشتند Panic (ترس). درحالی که بقیه فکرشان به سمت Party (مهمانی) یا Paris (شهر پاریس) رفت. این روش هوشمندانه‌ای بود برای فهمیدن آن‌چه در ذهن‌شان می‌گذشت. همان‌طور که انتظار می‌رفت، گروه ۱ نسبت به امتحان پیش‌روی خیال بود، درحالی که دانشجویان گروه ۲ نمی‌توانستند به چیزی جز امتحان فکر کنند. شگفت‌آورترین نتایج مربوط به گروه ۳ بود. گرچه این دانشجویان هم باید بر امتحان

پیش رو متمرکز می‌شدند، ذهن‌شان شفاف و خالی از نگرانی بود. آزمایش‌های بعدی این را تأیید کرد. کارهای بزرگ تا زمانی ذهن ما را می‌سایند که ایده شفافی در مورد نحوه برخورد با آن‌ها پیدا کنیم. زی‌گاریک به اشتباه بر این باور بود که برای پاک شدن کارها از حافظه، لازم است آن کارها تکمیل شوند. این طور نیست؛ یک برنامه عملیاتی خوب، کفایت می‌کند.

دیوید آلن^{۱۹۴}، نویسنده کتاب پُرفروشی که عنوانش به‌شایستگی، به پایان رساندن کارها است، استدلال می‌کند فقط یک هدف دارد؛ این که ذهنی به شفافیت آب داشته باشد. برای چنین چیزی، لازم نیست کل زندگی خود را به تکه‌های منظم دسته‌بندی کنی. اما چنین چیزی به این معناست که تو برای مواجهه با بخش‌های آشفته، نیاز به یک برنامه مشروح داری. این برنامه‌ریزی باید به کارهایی گام‌به‌گام و ترجیحاً مکتوب تقسیم شده باشد. فقط وقتی این کار انجام شود، ذهن تو آرام می‌گیرد. صفت «مشروح» مهم است. «برنامه‌ریزی مهمانی تولد همسرم» یا «پیدا کردن شغل جدید» بی‌ارزش است. آلن مخاطبان خود را وادار می‌کند تا این پروژه‌ها را به بیست تا پنجاه کار جدا بشکافند.

اصلاً مهم نیست پیشنهاد آلن مخالف با خطای برنامه‌ریزی (فصل ۹۱) به نظر می‌رسد؛ هر چه برنامه‌ریزی ما مشروح‌تر باشد، بیشتر مایل به نادیده گرفتن فاکتورهایی از محیط هستیم که پروژه‌های ما را از مسیر خارج

می‌کنند. اگر آرامش ذهنی می‌خواهی، سراغ رویکرد آلن برو. اگر دقیق‌ترین تخمین از هزینه، سود و مدت یک پروژه را می‌خواهی، برنامه‌مشروح خود را فراموش کن و به پروژه‌های مشابه مراجعه کن. اگر هر دو را می‌خواهی، هر دو کار را بکن.

خوشبختانه می‌توانی همه این کار را خودت با کمک وسیله‌ای با سطح تکنولوژی پایین انجام بدهی. یک دفترچه یادداشت کنار تخت خوابت بگذار. بار بعدی که خوابت نبرد، کارهای بزرگت و چگونگی از عهده آن‌ها برآمدن را به طور خلاصه بنویس. این کار صداهای ناهنجار درونی را ساکت می‌کند. «می‌خواهی خدا را پیدا کنی، اما غذای گربه تو تمام شده. پس برنامه‌ای برای مواجهه با آن پیدا کن.» آلن این جمله را می‌گوید. نصیحت او مفید است، حتا اگر قبلاً خدا را پیدا کردی یا اصلاً گربه‌ای نداری.

۹۴. خود قایق مهم‌تر از پارو زدن است

خطای مهارت

چرا کارآفرینان زنجیره‌ای، یعنی اهالی کسب‌وکاری که شرکت‌های موفق را یکی پس از دیگری تأسیس می‌کنند، این قدر کم‌اند؟ البته که استیو جابز و ریچارد برنسون^{۱۹۵} را داریم، اما آن‌ها اقلیت کوچکی را نمایندگی می‌کنند. کارآفرینان زنجیره‌ای کمتر از یک درصد کسانی را که شرکتی را پایه‌گذاری می‌کنند تشکیل می‌دهند. آیا همه آن‌ها مثل پل آلن^{۱۹۶}، یکی از مؤسسان مایکروسافت، بعد از اولین موفقیت بازنشسته می‌شوند و سراغ کشتی‌های خصوصی‌شان می‌روند؟ بی‌شک نه. تاجران واقعی انرژی‌شان خیلی بیش از این است که آخرسر در ساحل ساعت‌ها روی صندلی خود دراز بکشند. آیا چنین چیزی به این خاطر است که آن‌ها نمی‌توانند کار را رها کنند و می‌خواهند تا شصت و پنج‌سالگی از شرکت‌های‌شان مراقبت کنند؟ نه. بیشتر مؤسسان سهام خود را در طول ده سال اول می‌فروشند. در واقع، تو گمان می‌کنی این بنیان‌گذاران بااستعداد، شبکه‌ارتباطی خوب و اعتبار معقولی دارند و کاملاً برای تأسیس چندین شرکت دیگر آماده‌اند. پس چرا آن‌ها دست از کار می‌کشند؟ آن‌ها متوقف نشده‌اند؛ بلکه نتوانستند به موفقیت‌های خود ادامه بدهند.

تنها یک جواب منطقی وجود دارد: شانس نقشی بزرگ‌تر از مهارت دارد. هیچ تاجری مایل به شنیدن این جمله

نیست. وقتی اولین بار راجع به خطای مهارت شنیدم، واکنشم این بود «چی؟ موفقیت من اتفاقی بوده؟» در ابتدا کمی توهین‌آمیز به نظر می‌رسد، مخصوصاً اگر برای رسیدن به آن جا سخت تلاش کرده باشی.

بیا عاقلانه به موفقیت تجاری فکر کنیم. چه قدر از آن به خاطر شانس است و چه قدر محصول تلاش زیاد و استعداد ذاتی؟ سوء برداشت از این سؤال ساده است. البته چیزهایی که بدون استعداد و تلاش زیاد به دست می‌آیند، بسیار اندک‌اند. متأسفانه نه مهارت‌ها و نه رنج و آزار معیارهای کلیدی برای موفقیت نیستند. لازم‌اند، اما کافی نیستند. این را از کجا بدانیم؟ آزمایش ساده‌ای وجود دارد: وقتی یک نفر در درازمدت موفق است و علاوه بر آن، وقتی نسبت به افراد با صلاحیت کمتر در درازمدت موفق‌تر است، فقط و فقط دلیلش را باید در عنصری به نام استعداد جست‌وجو کرد. اما در مورد بنیان‌گذاران شرکت‌ها چنین چیزی صادق نیست، و گرنه اکثر کارآفرینان بعد از اولین دستاورد به تأسیس دومین، سومین و چهارمین شرکت هم ادامه می‌دادند.

در مورد مدیران شرکت‌ها چه‌طور؟ آن‌ها چه قدر در موفقیت شرکت اهمیت دارند؟ محققان مجموعه‌ای از خصوصیات را که به نظر می‌رسد با یک «مدیرعامل قوی» ارتباط دارد مشخص کردند؛ فرایندهای مدیریتی، موفقیت استراتژیک در گذشته و... آن‌ها سپس از یک طرف ارتباط بین این رفتارها و از طرف دیگر افزایش ارزش شرکت را در طول دوران مدیریت این مدیران عامل بررسی کردند. نتیجه: اگر به صورت تصادفی دو شرکت را

مقایسه کنی، در شصت درصد موارد مدیرعامل قوی‌تر، شرکت قوی‌تر را رهبری می‌کند. در چهل درصد موارد، مدیرعامل ضعیف‌تر در رأس شرکت قوی‌تر است. این فقط ده درصد بیشتر از حالتی است که اصلاً هیچ ارتباطی وجود نداشته باشد. کانمن می‌گوید «سخت است تصور کنی مردم با اشتیاق کتاب‌هایی را می‌خرند که به دست پیشتازان تجاری، که فقط کمی از میانگین بهترند، نوشته شده‌اند.» حتا وارن بافت هم بت‌سازی از مدیران عامل را تأیید نمی‌کند؛ «یک پیشینه مدیریتی خوب بیشتر تابعی است از این که در تجارت سوار چه قایقی شده‌ای، نه این که چه قدر خوب پارو می‌زنی.»

در برخی حوزه‌های به‌خصوص، مهارت هیچ نقشی ندارد. کانمن در کتاب تفکر سریع و آرام، بازدیدش از یک شرکت مدیریت سرمایه را توصیف می‌کند. یک برگه به او می‌دهند که عملکرد هر یک از مشاوران سرمایه‌گذاری در هشت سال اخیر روی آن نشان داده شده. و به هر کدام یک رتبه داده‌اند؛ شماره ۱، ۲ و ۳ و همین‌طور به‌ترتیب نزولی. برای هر سال، چنین روندی وجود داشت. کانمن خیلی سریع ارتباط بین رتبه‌ها را در سال‌های مختلف محاسبه کرد. به‌طور خاص، او ارتباط بین رتبه‌های سال ۱ و ۲، سال ۱ و ۳، سال ۱ و ۴ و همین‌طور تا سال ۷ و ۸ را محاسبه کرد. نتیجه: کاملاً تصادفی. بعضی وقت‌ها مشاور کاملاً بالا بود و بعضی اوقات کاملاً پایین. اگر مشاور سال خوبی داشت، نه به اتکا سال‌های قبل بود و نه در سال‌های بعد تداوم پیدا می‌کرد. همبستگی صفر بود و، با

وجود این، مشاوران به خاطر عملکرد خود پاداش می‌گرفتند. به عبارت دیگر، شرکت داشت به جای مهارت به شانس جایزه می‌داد.

در نتیجه، برخی مردم براساس توانایی‌های‌شان امرارمعاش می‌کنند، مثل خلبان‌ها، لوله‌کش‌ها و وکلا. در سایر بخش‌ها، مهارت لازم است، اما حیاتی نیست، مثل کارآفرینان و مدیران. در نهایت، شانس عامل سرنوشت‌سازی در برخی حوزه‌هاست، مثل بازارهای مالی. این جاست که خطای مهارت شایع می‌شود. پس به لوله‌کش‌ها احترام بگذار و زیرلب به دلک‌های موفق مالی بخند.

۹۵. چرا چک لیست‌ها فریب می‌دهند؟

اثر خصوصیت مثبت

دو سری عدد داریم سری الف، شامل ۷۲۴، ۹۴۷، ۴۲۱، ۸۴۳، ۳۹۴، ۴۱۱، ۰۵۴ و ۶۴۶ است. این اعداد چه اشتراکی دارند؟ تا زمانی که جوابی پیدا نکردی، ادامه متن را نخوان. از آن چه فکر می‌کردی آسان‌تر است. عدد ۴ در هر یک از آن‌ها وجود دارد. حالا سری ب را امتحان کن ۳۴۹، ۸۵۱، ۲۷۴، ۹۰۵، ۷۷۲، ۰۳۲، ۸۵۴ و ۱۱۳. چه چیزی این اعداد را باهم مرتبط می‌کند؟ تا وقتی این ارتباط را کشف نکردی، بقیه متن را نخوان. سری ب سخت‌تر است، نه؟ جواب: هیچ کدام از عدد ۶ استفاده نکرده‌اند. از این چه چیزی یاد می‌گیری؟ تشخیص «نبودن» به مراتب دشوارتر از تشخیص «بودن» است. به عبارت دیگر، ما تأکید بیشتری بر آن چه هست می‌کنیم تا آن چه وجود ندارد.

هفته پیش، وقتی قدم می‌زدم، به ذهنم رسید چیزی آزارم نمی‌دهد. فکر نامنتظره‌ای بود. با وجود این که به ندرت درد را تجربه می‌کنم ولی وقتی که به سراغم می‌آید حضورش به شدت ملموس است. باین که در نبود درد به ندرت متوجهش می‌شوم. این حقیقت ساده و آشکار شگفت‌زده‌ام کرد. یک لحظه به وجد آمدم تا این که این کشف کوچک دوباره از ذهنم پرید.

یک ارکستر، سمفونی نهم بتهوون را اجرا می‌کرد. توفانی از شور و اشتیاق سالن کنسرت را فرا گرفت. حین اجرای

قسمت باکلام در قطعهٔ چهارم، اشک شوق در جای‌جای سالن قابل‌دیدن بود. با خودم فکر کردم چه قدر خوش‌شانس‌ایم که این سمفونی وجود دارد. اما آیا واقعاً درست است؟ بدون این سمفونی کمتر خوشحال بودیم؟ احتمالاً نه. اگر این سمفونی هرگز ساخته نمی‌شد، هیچ‌کس جای خالی‌اش را حس نمی‌کرد. رهبر ارکستر هم درخواست‌های همراه با عصبانیتی مثل این را دریافت نمی‌کرد «لطفاً به سرعت این سمفونی را بنویس و اجرا کن.» به طور خلاصه، اهمیت چیزی که وجود دارد به مراتب بیشتر از چیزی است که وجود ندارد. علم این را اثر خصوصیت مثبت نام‌گذاری می‌کند. کمپین‌های پیشگیری به خوبی از این اثر استفاده می‌کنند. جملهٔ «سیگار کشیدن باعث سرطان ریه می‌شود.» به مراتب تأثیر بیشتری دارد تا «سیگار نکشیدن به زندگی بدون سرطان ریه منجر می‌شود.» بازرسان و افراد حرفه‌ای دیگر که از چک‌لیست‌ها استفاده می‌کنند به اثر خصوصیت مثبت متمایل‌اند. اظهارنامه‌های مالیاتی فوق‌العاده، بلافاصله آشکار می‌شوند، چون آن‌ها در چک‌لیست این افراد برجسته شده‌اند. اما آن‌چه به چشم نمی‌آید، کلاه‌برداری‌های هنرمندانه است، مثل اتفاقات شرکت انرون^{۱۹۷} یا نقشهٔ پونزی^{۱۹۸} برنی مادوف^{۱۹۹} پروژه‌های «تاجران کلاه‌بردار» مثل نیک لیسون^{۲۰۰} و ژروم کرویل^{۲۰۱} که به خاطر آن‌ها مؤسسات برینگز^{۲۰۲} و سوسیه ژنرال^{۲۰۳} قربانی شدند هم غایب‌اند و به چشم نمی‌آیند. هوسرانی‌های مالی این‌چنینی در هیچ فهرستی وجود ندارد. لازم هم نیست که این کارها غیرقانونی باشد. یک مؤسسهٔ اعتباری

حواسش به ریسک اعتبار ناشی از کاهش درآمد گیرنده وام هست، چرا که چنین چیزی در سیاهه‌هایش ثبت می‌شود. اما به عنوان مثال، وقتی ارزش یک ملک به خاطر احداث مرکز سوزاندن زباله در حوالی‌اش پایین می‌آید، آن را نادیده می‌گیرند.

تصور کن محصولی بحث‌برانگیز تولید می‌کنی مثل سُس سالادی که حاوی درجه بالایی از کلسترول است. چه می‌کنی؟ روی برچسب، بیست نوع ویتامین مختلفی را که در سُس سالاد وجود دارد تبلیغ و درجه کلسترول را حذف می‌کنی. مشتریان متوجه نبودش نمی‌شوند و خصوصیت‌های مثبت حاضر باعث ایجاد احساس امنیت و آگاهی در آن‌ها می‌شود.

در محیط آکادمیک، مدام به اثر خصوصیت مثبت برمی‌خوریم. تأییدکنندگان فرضیه‌ها به انتشارات راه پیدا می‌کنند و در موارد استثنایی به چنین مواردی جوایز نوبل هم تعلق می‌گیرد. از طرف دیگر، اثری با مضمون رد فلان فرضیه به مراتب سخت‌تر در جایی به چاپ می‌رسد و تا آن‌جا که من می‌دانم هیچ‌گاه جایزه نوبل به چنین موردی تعلق نگرفته است. باین حال، چنین رد کردنی به لحاظ علمی به اندازه تأیید ارزش دارد. پیامد دیگر چنین اثری این است که ما به مشورت‌های مثبت (کار الف را بکن) اقبال به مراتب بیشتری نشان می‌دهیم تا به پیشنهادهای منفی (کار ب را فراموش کن)، صرف نظر از این که دومی چه قدر می‌تواند مفیدتر باشد.

در نتیجه، ما در درک اتفاقاتی که نیفتاده‌اند مشکل داریم. ما در برابر آن چه وجود ندارد نابیناییم. وقتی جنگی وجود دارد، متوجه آن هستیم. اما در دوران صلح برای نبود جنگ ارزش قایل نمی‌شویم. اگر سالم باشیم، به ندرت راجع به بیمار بودن فکر می‌کنیم. یا اگر در شهر کانکون^{۲۰۴} از هواپیما پیاده شویم، برای فکر کردن به این که در پرواز حادثه‌ای رخ نداده وقتی صرف نمی‌کنیم. اگر بیشتر به فقدان‌ها فکر کنیم، ممکن است واقعاً خوشحال‌تر باشیم. اما این یک کار ذهنی دشوار است. بزرگ‌ترین سؤال فلسفی این است که چرا یک چیز وجود دارد و «هیچ چیز» وجود ندارد. انتظار پاسخ سریع نداشته باش. به عبارت دیگر، خود همین سؤال ابزار مفیدی به دست می‌دهد برای مبارزه با اثر خصوصیت مثبت.

۹۶. کشیدن دایره هدف دور تیر

گزینش

هتل‌ها در وبسایت‌شان جذاب‌ترین‌اند. آن‌ها هر عکس را با وسواس خاصی انتخاب می‌کنند و فقط تصاویر زیبا و باشکوه برگزیده می‌شود. زوایای نه‌چندان زیبا، لوله‌هایی که آب از آن‌ها چکه می‌کند و تالارهای صبحانه غیرجذاب همگی پنهان می‌شود. البته تو می‌دانی چنین چیزی حقیقت دارد. وقتی برای اولین بار با لابی قراضه هتل مواجه می‌شوی، خیلی ساده با بی‌اعتنایی شانه‌هایت را بالا می‌اندازی و به سمت میز پذیرش می‌روی.

کاری که هتل کرده گزینش نام دارد. انتخاب و نمایش جذاب‌ترین خصوصیت‌ها و پنهان کردن بقیه. درست مثل نمونه هتل، تو با همین انتظارات خفیف به سراغ سایر مسائل می‌روی؛ بروشورهای مربوط به ماشین‌ها، بنگاه‌های معاملاتی و مؤسسه‌های حقوقی. می‌دانی کارشان چگونه است و فریب‌شان را نمی‌خوری.

اما تو نگرش متفاوتی در قبال گزارش‌های سالانه شرکت‌ها، مؤسسه‌ها و سازمان‌های دولتی داری. تو اشتباه می‌کنی. آن‌ها هم گزینش می‌کنند. اگر اهداف‌شان محقق شود، در مورد آن‌ها صحبت می‌کنند و اگر عملکردشان متزلزل باشد، اشاره‌ای به آن‌ها نمی‌شود.

تصور کن رییس یک بخش هستی. هیئت‌مدیره تو را برای تشریح وضعیت تیمت دعوت می‌کند. چه‌طور با این

مسئله برخورد می‌کنی؟ بیشتر اسلایدهای پاورپوینت را به ارایه موفقیت‌ها و چن‌دتا را هم به معرفی چالش‌ها اختصاص می‌دهی و سایر دستاوردهای تحقق‌نیافته را خیلی راحت فراموش می‌کنی.

حکایت‌ها خصوصاً نوع پیچیده‌ای از گزینش هستند. تصور کن تو مدیر شرکتی هستی که نوعی دستگاه فنی تولید می‌کند. یک مقاله فاش کرده بخش عظیمی از مشتریان نمی‌توانند دستگاه تو را راه بیندازند. دستگاه برای آن‌ها خیلی پیچیده است. مدیر بخش منابع انسانی نظر بی‌اهمیتش را می‌دهد و اعلام می‌کند «پدر خانم من دیروز این دستگاه را برداشت و بی‌درنگ فهمید چه‌طور کار می‌کند.» تو برای این گزینش به‌خصوص چه‌قدر اهمیت قایلی؟ درست است: نزدیک به صفر. رد کردن یک حکایت سخت است، چون داستانی کوتاه است و ما می‌دانیم ذهن‌مان تا چه حد برابر آن‌ها آسیب‌پذیر است. برای جلوگیری از این مسئله، مدیران زیرک در طول زندگی کاری به خودشان می‌آموزند که در برابر چنین داستان‌هایی فوق‌العاده حساس باشند و به محض آن که مطرح می‌شود، آن‌ها را رد کنند.

هر چه حوزه بالاتر و برگزیده‌تر باشد، به گزینش علاقه‌مندتر می‌شویم. در کتاب نشکن، نسیم طالب توضیح می‌دهد چه‌طور تمام حوزه‌های تحقیق، از فلسفه و داروسازی تا اقتصاد، در مورد نتایج خود لاف می‌زنند؛ «محیط آکادمیک هم مثل محیط سیاسی همیشه آمادگی این را دارد که از کارهایی که برای ما کرده سخن بگوید، نه

کارهایی که انجام نداده و با این می خواهد نشان بدهد متدهایش تا چه حد با اهمیت اند.» یک گزینش خالص. اما احترام ما برای محیط آکادمیک آن قدر زیاد است که به این مسئله پی نمی بریم.

یا حرفه پزشکی را در نظر بگیر. توصیه به سیگار نکشیدن بزرگترین دستاورد پزشکی در شصت سال گذشته بوده است و بالاتر از تمام تحقیقات و پیشرفت های پزشکی در شصت سال گذشته قرار دارد. دروین برچ^{۲۰۵}، فیزیک دان، این را در کتابش، مصرف دارو، تأیید کرده است. چند عامل گزینش شده مثل آنتی بیوتیک ها، توجه ما را به خود معطوف می کنند و بنابراین این محققان دارویی هستند که مشهور می شوند، نه فعالان مخالف سیگار.

بخش های اجرایی در شرکت های بزرگ مثل هتل داران از خودشان تعریف می کنند. آن ها در نمایش دادن همه کارهایی که انجام داده اند استادند، ولی هیچ گاه در مورد کارهایی که برای شرکت شان نکرده اند حرفی نمی زنند. تو چه می کنی؟ اگر روی صندلی ریاست هیئت مدیره چنین سازمانی نشسته ای، درباره «موارد گزینش نشده»، پروژه های شکست خورده و اهداف محقق نشده بپرس. این ها خیلی بیشتر از موفقیت ها برای تو آموزنده خواهند بود. واقعاً شگفت آور است که این سؤال ها چه قدر به ندرت مطرح می شود. دوم: به جای استخدام طایفه ای از حساب رسان مالی برای محاسبه دقیق هزینه ها، مدام اهداف را کنترل کن. به مرور، با رسیدن به این نکته شگفت زده می شوی که چه طور اهداف اولیه کم رنگ شده. این اهداف، آرام و پنهانی، با اهدافی که خودمان تعیین

کرده‌ایم و همیشه قابل دست‌یابی‌اند، جایگزین می‌شود. اگر با چنین اهدافی مواجه شدی، زنگ خطر باید به صدا دربیاید. این معادل است با این که تیری را پرتاب کنی و بعد از آن دایره هدف را دور جایی که تیر فرود آمده بکشی.

کتاب (nbookcity.com)

۹۷. جست‌وجوی سپر بلاز عصر حجر

خطای علت واحد

کریس متیوز^{۲۰۶} یکی از خبرنگاران برتر شبکه ام‌اس‌ان‌بی‌سی است. در برنامه خبری او، افرادی موسوم به کارشناسان سیاسی یکی پس از دیگری می‌آیند و با آن‌ها مصاحبه می‌شود. هیچ‌وقت نفهمیدم کارشناس سیاسی چیست یا اصلاً چرا چنین شغلی ارزشمند است. سال ۲۰۰۳ حمله آمریکا به عراق، سر زبان‌ها افتاده بود. سؤال‌های کریس متیوز مهم‌تر از جواب‌های کارشناسان بود «عامل محرک پشت جنگ چیست؟» «می‌خواهم بدانم آیا حادثه یازدهم سپتامبر دلیل جنگ است، چون بسیاری از مردم بر این باورند که این یک تسویه حساب است؟» «فکر می‌کنید سلاح‌های کشتار جمعی دلیل این جنگ‌اند؟» «چرا به عراق حمله کردیم؟» دلیل واقعی نه صحبت‌های رایج است و نه چیزهایی نظیر این‌ها.

من دیگر نمی‌توانم در برابر چنین سؤالاتی تاب بیاورم. تمام‌شان از خطاهای ذهنی حکایت می‌کنند، خطاهایی که به شکل عجیبی برای یک عبارت معادل روزمره ندارد. فعلاً همین عبارت عجیب «خطای علت واحد» کار ما را پیش می‌برد.

پنج سال بعد، سال ۲۰۰۸، ترس بر بازارهای مالی حاکم شد. بانک‌ها ورشکست شدند و به کمک دلارهای مالیاتی

اوضاع‌شان بهتر شد. سرمایه‌گذاران، سیاستمداران و خبرنگاران با خشم، ریشه بحران را گمانه‌زنی می‌کردند؛ سیاست‌های مالی آزاد گرینسپن؟ حماقت سرمایه‌گذاران؟ آژانس‌های تعیین اعتبار غیرقاطع؟ ممیزان فاسد؟ مدل‌های ریسک نامناسب؟ طمع خالص؟ نه فقط یکی، بلکه همه این موارد جزء علت‌ها هستند.

هر فرد منطقی‌ای می‌داند هیچ عامل واحدی مسبب وقایعی نظیر یک تابستان خوشایند در هند، طلاق یک دوست، جنگ جهانی اول، سرطان، تیراندازی در یک مدرسه، موفقیت جهانی یک شرکت و اختراع نوشتن نیست. به عبارت دیگر، صدها، هزارها یا تعداد بی‌شماری از عوامل، در کنار هم جمع می‌شوند. باین حال، ما مدام تلاش می‌کنیم فقط یک عامل را سرزنش کنیم.

«وقتی سیبی می‌رسد و می‌افتد، چه چیزی باعث افتادن آن می‌شود؟ به این خاطر که زمین جذبش می‌کند، به این دلیل که ساقه پژمرده شده، به این خاطر که خورشید آن را خشک کرده، سنگین‌تر شده، باد آن را تکان داده یا به خاطر پسری که پایین درخت می‌خواهد آن را بخورد؟ یک عامل واحد علت آن نیست.» تولستوی در این بخش از کتاب جنگ و صلح درست به هدف می‌زند.

تصور کن مدیر تولید یک برند شناخته‌شده کرن فلکس برای صبحانه هستی. به‌تازگی محصولی کم‌شکر و طبیعی معرفی کرده‌ای. بعد از یک ماه، متأسفانه معلوم می‌شود محصول جدید شکست خورده. برای پیدا کردن علت

چگونه عمل می‌کنی؟ اول، باید بدانی هیچ‌گاه فقط یک علت وجود ندارد. یک برگه کاغذ بردار و به طور خلاصه تمام دلایل احتمالی را روی آن بنویس. برای دلایل پشت این دلایل هم همین فرایند را انجام بده. بعد از مدتی، با شبکه‌ای از فاکتورهای تأثیرگذار احتمالی مواجه خواهی شد. دوم، آن‌هایی را که می‌توانی تغییر بدهی مشخص کن و بقیه را که نمی‌توانی (مثل «ذات انسان») پاک کن. سوم، با تغییر دادن فاکتورهای مشخص شده در بازارهای مختلف، آزمایش‌هایی تجربی را اجرا کن. چنین کاری به زمان و پول نیاز دارد، اما این تنها راه فرار از باتلاق فرضیات سطحی است.

خطای علت واحد به همان اندازه که قدیمی است خطرناک هم هست. ما عادت کرده‌ایم که به مردم به چشم «تعیین‌کنندگان سرنوشت خودشان» نگاه کنیم. ارسطو ۲۵۰۰ سال پیش چنین چیزی را گفته بود. امروزه، می‌دانیم چنین حرفی غلط است. تصور وجود اختیار موضوعی مورد بحث است. اعمال ما از برهم‌کنش هزاران عامل، از استعداد ذاتی گرفته تا تربیت و از تحصیلات تا تمرکز هورمون‌ها، بین تک‌تک سلول‌های مغز ناشی می‌شود. ما هنوز هم شدیداً به تصویر کهنه خودمختاری پای‌بندیم. این نه‌تنها غلط است، بلکه به لحاظ اخلاقی نیز جای تردید دارد. تا زمانی که به دلایل واحد باور داشته باشیم، همیشه قادر خواهیم بود پیروزی‌ها و شکست‌ها را به افراد نسبت بدهیم و آن‌ها را «مسئول» خطاب کنیم. این جست‌وجوی احمقانه به دنبال سپر بلا

دست‌به‌دست و به‌زور منتقل می‌شود، بازی‌ای که هزاران سال است مردم سرگرمش هستند.

و هنوز خطای علت واحد آن قدر محبوب است که تریسی چپمن^{۲۰۷} توانست موفقیت جهانی خود را براساس آن به دست بیاورد. یک دلیل به من بده نام آهنگی است که باعث موفقیت او شد. اما یک لحظه صبر کن؛ چند دلیل دیگر هم وجود نداشت؟

۹۸. دیوانه‌های سرعت راننده‌های مطمئنی خواهند شد

خطای تمایل به درمان

باور کردنش سخت است، اما دیوانه‌های سرعت نسبت به آن‌ها که رانندگان محتاط نامیده می‌شوند با احتیاط بیشتری رانندگی می‌کنند، چرا؟ خب، این مثال را ببین: فاصله میامی تا وست پالم بیچ ^{۲۰۸} حدود ۱۲۰ کیلومتر است. رانندگانی را که این مسافت را در یک ساعت یا کمتر طی می‌کنند در گروه «رانندگان بی‌ملاحظه» قرار می‌دهیم، چون با میانگین سرعت ۱۲۰ کیلومتر بر سرعت یا بیشتر رانندگی می‌کنند. بقیه را در گروه رانندگان محتاط می‌گذاریم. کدام گروه سوانح کمتری را تجربه می‌کند؟ بی‌تردید، رانندگان بی‌ملاحظه. همگی این سفر را در کمتر از یک ساعت انجام می‌دهند و نمی‌توانند در هیچ سانحه‌ای دخیل باشند. این مسئله به طور خودکار تمام رانندگانی را که دچار سانحه می‌شوند در گروه رانندگان محتاط قرار می‌دهد. مثال ذکر شده یک خطای فریب‌آمیز را تشریح می‌کند که خطای تمایل به درمان نام دارد و متأسفانه هیچ معادل جذاب‌تری برای آن وجود ندارد.

ممکن است برای تو شبیه خطای بقا (فصل ۱) باشد، اما با آن تفاوت دارد. در گرایش به بقا، فقط نجات‌یافتگان را می‌بینی، نه پروژه‌های شکست‌خورده یا ماشین‌هایی که دچار سانحه شده‌اند. در خطای تمایل به درمان، پروژه‌های شکست‌خورده و ماشین‌های سانحه‌دیده خیلی روشن، اما در گروه اشتباه دیده می‌شوند.

به‌تازگی یک بانک‌دار، پژوهش جالبی را با این نتایج نشانم داد: شرکت‌هایی که در ترازنامه خود بدهکارند به شکل چشمگیری سوددهی بیشتری نسبت به شرکت‌های بدون بدهی (فقط دارایی خالص) دارند. بانک‌دار با حرارت زیادی تأکید می‌کرد که هر شرکتی باید مطابق میلش وام بگیرد و البته بانک او بهترین محل برای انجام این کار است. من این پژوهش را با دقت بیشتری بررسی کردم. چه‌طور چنین چیزی ممکن است؟ واقعاً از هزار شرکتی که تصادفی انتخاب شده بودند، آن‌ها که بیشتر قرض گرفته بودند بازگشت سرمایه بیشتری داشتند؛ نه فقط در زمینه دارایی خالص، بلکه در مورد سرمایه کل. از هر نظر موفق‌تر از شرکت‌های مستقل مالی بودند. ناگهان متوجه قضیه‌ای شدم: شرکت‌های غیرسودده نمی‌توانند وام شرکتی بگیرند و بنابراین، بخشی از گروه «دارایی خالص» را تشکیل می‌دهند. شرکت‌هایی که در این مجموعه هستند پول نقد پنهان بیشتری دارند، مدت بیشتری سرگردان‌اند و بدون توجه به این‌که تا چه حد وضع‌شان خراب است به عنوان بخشی از این پژوهش باقی می‌مانند. از طرف دیگر، شرکت‌هایی که زیاد وام گرفته‌اند سریع ورشکسته می‌شوند. چون وقتی نتوانند قسط وام‌ها را بپردازند، بانک صاحب‌شان می‌شود و آن‌ها را می‌فروشد. بنابراین، این شرکت‌ها از نمونه موردپژوهش محو می‌شوند. آن‌هایی که در «گروه بدهکاران» باقی می‌مانند بدون توجه به این‌که در ترازنامه خود چه‌قدر بدهی دارند، وضع‌شان نسبتاً خوب است.

اگر داری به این فکر می‌کنی که «خب، فهمیدم چی شد»، مراقب باش. تشخیص خطای تمایل به درمان آسان نیست. یک داستان ساختگی از حوزه پزشکی: یک شرکت دارویی برای مبارزه با بیماری قلبی داروی جدیدی تولید کرده. پژوهشی «ثابت» کرده این دارو نرخ مرگ را به شکل قابل ملاحظه‌ای کم می‌کند. داده‌ها خود گویا هستند: نرخ مرگ بین بیمارانی که دارو را به صورت منظم استفاده کرده‌اند، تا پنج سال آینده پانزده درصد است. این نرخ برای آن دسته از بیمارانی که از قرص شبه‌دارو استفاده کرده‌اند هم تقریباً همین قدر است که نشان می‌دهد قرص‌ها مؤثر نیستند. اما مسئله حیاتی این است که نرخ مرگ برای بیمارانی که دارو را در فواصل زمانی نامنظم استفاده کرده‌اند سی درصد است، دو برابر بیشتر! فاصله زیادی بین مصرف منظم و نامنظم وجود دارد. پس، قرص جدید یک موفقیت کامل است. واقعاً این طور است؟

گیر کار این جاست: احتمالاً قرص عامل تعیین کننده نیست، بلکه رفتار بیمار است که نقش تعیین کننده‌ای دارد. شاید بیماران به خاطر عوارض جانبی، مصرف منظم قرص را ادامه نداده‌اند و وارد گروه «مصرف نامنظم» شده‌اند. شاید آن قدر حال شان بد شده که دیگر امکان مصرف منظم دارو وجود نداشته است. علت، هر کدام از این دو که باشد، در نهایت فقط بیماران نسبتاً سالم در گروه «منظم» باقی می‌مانند که چنین چیزی دارو را بیشتر از آن چه هست مؤثر نشان می‌دهد. بیماران واقعاً مریضی که حتماً به همین دلیل نمی‌توانند به صورت منظم دارو

را مصرف کنند در نهایت گروه «مصرف کنندگان نامنظم» را پُر می‌کنند.

در تحقیقات معتبر، محققان پزشکی داده‌های مربوط به تمام بیماران را که در ابتدا مایل به درمان بودند ارزیابی می‌کنند (عنوان فصل هم از همین جا می‌آید؛) این که آن‌ها در آزمایش شرکت کنند یا از آن خارج شوند اهمیتی ندارد. متأسفانه تحقیقات زیادی این قاعده را زیر پا می‌گذارد. مشخص نیست که این رفتار عمدی است یا اتفاقی. بنابراین مراقب باش: همیشه بررسی کن که مبادا موارد مورد آزمایش، از رانندگان دچار سانحه و شرکت‌های ورشکسته تا بیماران به شدت مریض، به هر دلیلی از نمونه حذف شده باشد. اگر حذف شده بودند، تحقیق را به همان جایی که به آن تعلق دارد بفرست: سطل آشغال.

۹۹. چرا نباید اخبار را دنبال کنی؟

توهم اخبار

زلزله در سوماترا، سانحه هوایی در روسیه، مردی که سی سال دخترش را در زیرزمین زندانی کرد، جدایی هایدی کلام از سیل^{۲۰۹}، حقوق‌های بالا در بانک‌های امریکا، حمله در پاکستان، استعفای رییس جمهور مالی، رکورد جدید جهانی در پرتاب وزنه.

آیا واقعاً نیازی هست همه این چیزها را بدانی؟

ما به طرز اعجاب‌آوری بمباران اطلاعاتی می‌شویم، اما به طرز اعجاب‌آوری کم می‌دانیم. چرا؟ چون دو قرن پیش، قالب مسمومی از اطلاعات را تحت‌عنوان «اخبار» خلق کردیم. اخبار برای ذهن به مثابه قند است برای بدن: اشتهاآور، آسان‌هضم و در درازمدت بسیار مخرب.

سه سال قبل، تجربه‌ای را شروع کردم. ممنوعیت خواندن و شنیدن اخبار. حق اشتراک تمام روزنامه‌ها و مجلاتم را لغو کردم. از شر تلویزیون و رادیو خلاص شدم. نرم‌افزار اخبار را از روی آی‌فونم حذف کردم. دست به هیچ روزنامه‌ای نمی‌زدم و وقتی در هواپیما کسی بهم پیشنهاد خواندن مطلبی را می‌داد عمداً به سمت دیگری نگاه می‌کردم. چند هفته اول سخت بود، خیلی سخت. مدام می‌ترسیدم چیزی را از دست بدهم. اما بعد از مدتی

جهان بینی تازه‌ای داشتم. نتیجه‌اش بعد از سه سال: افکار صریح‌تر، دید ارزشمندتر، تصمیمات بهتر و زمان بسیار بیشتر. و بهترین نکته؟ هیچ چیز مهمی را از دست ندادم. شبکه اجتماعی من فیس‌بوک نبود، که شبکه‌ای در جهان واقعی و متشکل از خویشاوندان و آشنایان است و به عنوان فیلتر خبری برایم کار می‌کند و مرا در چرخه نگه می‌دارد.

دلایل زیادی برای دوری از اخبار وجود دارد. این جا به سه مورد عمده‌اش اشاره می‌کنیم. اول این که مغز ما به انواع اطلاعات واکنش‌های نامتناسبی نشان می‌دهد. اخبار جنجال‌برانگیز، غافلگیرکننده، مردم‌محور، پرسروصدا و پر جزئیاتی که مدام در حال تغییر است. همگی ما را تحریک می‌کند، درحالی که اطلاعات خشک، پیچیده و فراوری نشده برایمان آرامش‌بخش‌اند. تولیدکنندگان خبر از این موضوع به نفع خودشان بهره‌برداری می‌کنند. داستان‌های هیجان‌انگیز، تصاویر پرزرق و برق و حقایق جنجالی توجه‌مان را جلب می‌کند. یک لحظه شیوه کسب‌وکار آنها را به خاطر بیاور، آگهی‌دهندگان، فضا می‌خرند و بنابراین بودجه اخبار را به شرطی تأمین می‌کنند که تبلیغات‌شان دیده شود. نتیجه: هر نکته ظریف، پیچیده، انتزاعی و عمیقی باید همواره حذف شود، به‌رغم این که چنین داستان‌هایی بیشتر به زندگی و درک ما از جهان مربوط است. در نتیجه این میزان مصرف اخبار، نقشه ذهنی اشتباهی از ریسک‌ها و تهدیدهایی است که در عمل همیشه همراهان است.

دوم این که اخبار نامربوط‌اند. در دوازده ماه گذشته، احتمالاً حدود ده هزار خبر کوتاه به تو رسیده، شاید روزی سی خبر. با خودت صادق باش. یکی از آن‌ها را نام ببر، فقط یکی که بهت کمک کرده تصمیم بهتری بگیری – برای زندگی یا کار یا شغل – و مقایسه‌اش کن با شرایطی که این خبر را نمی‌دانستی. از میان کسانی که ازشان پرسیدم، هیچ‌کس نتوانست به بیش از دو خبر مفید اشاره کند، آن هم از بین ده هزار خبر. نتیجه‌ای ناراحت‌کننده. سازمان‌های خبری تأکید می‌کنند اطلاعات‌شان به شما مزیت رقابتی می‌دهد. خیلی‌ها در این مسیر شکست خورده‌اند. در دنیای واقعی، میزان مصرف خبر نمایانگر وضعیت نامطلوب رقابتی است. اگر اخبار واقعاً به پیشرفت مردم کمک می‌کرد، خبرنگاران باید در رأس هرم درآمدی قرار می‌گرفتند، در حالی که آن‌ها چنین وضعیتی ندارند. سوم این که خواندن اخبار وقت تلف کردن است. یک آدم معمولی نصف روز در هفته را صرف خواندن مطالب مربوط به روابط عاشقانه می‌کند. از منظر جهانی، این ضرری عظیم به لحاظ بهره‌وری است. حملات تروریستی سال ۲۰۰۸ بمبئی را در نظر بگیر. تروریست‌ها برای عطش مطرح شدن اسم‌شان دوپست نفر را کشتند. فرض کنید یک میلیارد نفر یک ساعت از وقت‌شان را برای دنبال کردن عواقب این حادثه صرف کرده باشند. آن‌ها اخبار را لحظه‌به‌لحظه دنبال می‌کردند و به پُرحرفی‌های بی‌معنای چند «کارشناس» و «مفسر» گوش می‌کردند. این «حدس» کاملاً واقع‌گرایانه است، چون هند به‌تنهایی بیش از یک میلیارد نفر جمعیت دارد. بنابراین، حاصل

محاسبات محافظه کارانه مان: یک میلیارد نفر ضرب در یک ساعتی که حواس شان پرت بوده مساوی می شود با یک میلیارد ساعت توقف کار. با تبدیل ساده این ارقام، متوجه می شویم توجه به این خبر جان دو هزار نفر را گرفته، ده برابر بیشتر از آن حمله: نگاهی طعنه آمیز اما کاملاً دقیق.

پیش بینی می کنم توجه نکردن به اخبار به اندازه کنار گذاشتن هر یک از نود و هشت خطای گفته شده در صفحات این کتاب به نفعت خواهد بود. این عادت را کاملاً کنار بگذار. به جای آن، مقالات و کتاب های مطرح را بخوان. بله، هیچ چیزی رقیب کتاب در شناخت جهان نمی شود.

مؤخره

پاپ از میکل آنژ پرسید «راز نبوغت را به من بگو. چگونه مجسمه داوود، شاهکار تمام شاهکارها، را ساختی؟»
جواب میکل آنژ این بود «ساده است. هر چیزی را که داوود نبود تراشیدم.»

بیا صادق باشیم. ما به درستی نمی‌دانیم چه چیزی عامل موفقیت ماست. نمی‌توانیم به دقت بگوییم چه چیزی خوشحال‌مان می‌کند. ولی با قطعیت می‌توانیم بگوییم چه چیزی موفقیت و شادی ما را نابود می‌کند. این درک، با وجود سادگی‌اش، بسیار اساسی است: دانستن منفی (شناخت نبایدها) بسیار قدرتمندتر از دانستن مثبت (شناخت بایدها) است.

شفاف‌اندیشی و زیرکانه عمل کردن به معنای به‌کارگیری شیوه میکل آنژ است: بر داوود تمرکز نکن. به جای آن، بر هر چیزی که داوود نیست تمرکز کن و آن را بتراش. در مورد ما: تمام خطاها را کنار بزن. در این صورت شفاف‌اندیشی ظاهر می‌شود.

رومی‌ها، یونانی‌ها و متفکران قرون وسطا عبارتی برای این نگرش داشتند:

negative via. به معنای مسیر منفی، مسیر چشم‌پوشی، حذف کردن، کم کردن. اندیشمندان موحد اولین کسانی بودند که در مسیر منفی قدم برداشتند: ما نمی‌توانیم بگوییم خدا چیست؛ تنها می‌توانیم بگوییم خدا

چه چیزی نیست. کاربرد امروزی آن این چنین می‌شود: ما نمی‌توانیم بگوییم چه چیزی موفق‌مان می‌کند. تنها می‌توانیم چیزهایی را مشخص کنیم که مانع موفقیت ما می‌شود یا نابودش می‌کند. نیمه منفی ماجرا، یعنی خطاهای فکری را حذف کن تا نیمه مثبت خود عهده‌دار کار شود. این تنها چیزی است که لازم است بدانیم.

من، به عنوان رمان‌نویس و مؤسس شرکت، گرفتار تله‌های بسیاری شده‌ام. خوشبختانه همیشه توانسته‌ام خودم را از شر آن‌ها خلاص کنم. این روزها، وقتی برای پزشکان، مدیران، اعضای هیئت‌مدیره، سرمایه‌گذاران، سیاستمداران یا کارمندان دولت سخنرانی می‌کنم، احساس خویشتن‌اندی می‌کنم. احساس می‌کنم هر چه باشد ما سوار یک قایق‌ایم و می‌کوشیم بی‌آن‌که گرداب‌ها ببلعندمان روبه‌جلو پارو بزنیم. هنوز هم خیلی از مردم در مسیر منفی احساس راحتی نمی‌کنند. این موضوع برخلاف طبیعت است. اما به دوروبر خود نگاه کن؛ می‌بینی مسیر منفی در بسیاری از موارد کار می‌کند. این همان چیزی است که سرمایه‌گذار افسانه‌ای، وارن بافت، درباره خودش و شریکش، چارلی مانگر، می‌گوید: «من و چارلی یاد نگرفته‌ایم چگونه مسائل دشوار تجاری را حل کنیم. آن‌چه ما بلدیم این است که چه‌طور از آن‌ها دوری کنیم.» به مسیر منفی خوش آمدی.

من قریب به صد خطای فکری را در این کتاب فهرست کرده‌ام، اما به این سؤال‌ها جوابی نداده‌ام؛ بالاخره خطاهای فکری چه هستند؟ بی‌خردی چیست؟ چرا گرفتار این تله‌ها می‌شویم؟ دو نظریه درباره بی‌خردی وجود

دارد: سرد و گرم. نظریهٔ گرم بسیار قدیمی است. این قیاس افلاطون است: سوارکار دارد با اسب‌هایش دیوانه‌وار می‌تازد؛ سوارکار نمایندهٔ استدلال و اسب‌های دونده نشان‌دهندهٔ احساسات‌اند. استدلال احساس را رام می‌کند. اگر در رام کردن ناکام بماند، بی‌خردی از بند رها می‌شود. یک مثال دیگر: احساس مثل گدازهٔ جوشان است. معمولاً استدلال می‌تواند روی آن درپوش بگذارد، اما گاهی گدازهٔ بی‌خردی فوران می‌کند. به همین خاطر، به آن بی‌خردی گرم می‌گویند. دلیلی وجود ندارد که نگران منطق باشیم، چرا که بی‌خطاست. تنها مشکل این جاست که گاهی قدرت احساس به آن می‌چربد.

این نظریهٔ بی‌خردی گرم قرن‌ها حکمرانی می‌کرد. به عقیدهٔ ژان کالون^{۲۱۰}، که بنیان‌گذار یکی از سخت‌گیرانه‌ترین شاخه‌های پروتستان‌یسم در قرن شانزدهم بود، چنین احساساتی نمایندهٔ شیطان بودند و تنها با توجه به خداوند می‌شد آن‌ها را دفع کرد. مردمی که اسیر فوران‌های آتش‌فشانی احساس می‌شدند بندهٔ شیطان بودند. آن‌ها شکنجه و کشته می‌شدند. طبق نظریهٔ روان‌شناس اتریشی، زیگموند فروید^{۲۱۱}، این «ضمیر» منطق‌گرا و «وجدان» اخلاق‌گراست که «غریزهٔ ناخودآگاه را کنترل می‌کنند. اما این نظریه مرجعیت کمتری در عالم واقع دارد. جبر و نظم را فراموش کن. اعتقاد به این که ما می‌توانیم به طور کامل احساسات خود را به کمک عقل در اختیار بگیریم وهم‌آمیز است؛ همان‌طور که تلاش برای رشد مو به کمک اراده وهم‌آمیز است.

از سوی دیگر، نظریه بی‌خردی سرد هنوز نوپاست. بعد از جنگ جهانی دوم، عده بسیاری به دنبال دلایلی برای بی‌خردی نازی‌ها بودند. غلیان احساسات در رده‌های بالای نظام هیتلر نادر بود. حتا سخنرانی‌های پُرشور او هم چیزی بیش از یک نمایش استادانه نبود. آن سخنرانی‌ها مانند فوران آتش فشان نبود بلکه محاسبات خشک و سردی بود که منجر به جوش و خروش نازی‌ها می‌شد. این موضوع درباره استالین یا خم‌های سرخ نیز صادق است.

در دهه ۱۹۶۰، روان‌شناسان شروع به دوری‌گزینی از ادعاهای فروید کردند و به بررسی علمی فرایند تفکر، تصمیم‌گیری و عمل کردن ما پرداختند. حاصل آن نظریه‌ی بی‌خردی سرد بود که می‌گوید تفکر به‌خودی‌خود خالص نیست، بلکه در معرض خطاست. همه از این موضوع اثر می‌پذیرند. حتا افراد بسیار باهوش هم گرفتار این دام‌های شناختی می‌شوند. به همین صورت، توزیع این خطاها تصادفی نیست. ما دائماً در یک جهت مرتکب خطا می‌شویم. این امر سبب قابل‌پیش‌بینی شدن اشتباه‌های ما می‌شود و به همین دلیل تا حدی مرمت آن‌ها را برای ما امکان‌پذیر می‌کند؛ اما تنها تا حدی، نه به طور کامل. چندین قرن ریشه‌ی این خطاها ناشناخته بود. هر عضوی در بدن ما به‌نسبت قابل‌اتکاست؛ قلب، عضلات، ریه‌ها، سیستم ایمنی. چرا باید در بین این همه عضو مغز ما باشد که دائماً اسیر خطا می‌شود؟

تفکر یک پدیده زیستی است. فرایند تکامل، همان‌طور که رنگ گل‌ها و ظاهر حیوانات را تغییر داده، تفکر را نیز دست‌خوش تغییر کرده. فرض کن می‌توانستیم به پنجاه هزار سال قبل برگردیم، دست یکی از پیشینیان خود را بگیریم و او را به زمان حال بیاوریم، او را به آرایشگاه ببریم و یک دست‌کت‌وشلوار هوگو بوس تنش کنیم. آیا او در خیابان جلب‌نظر خواهد کرد؟ البته که نه. او باید ابتدا انگلیسی، رانندگی و نحوه استفاده از گوشی همراه را یاد بگیرد، اما خود ما هم باید چنین چیزهایی را یاد می‌گرفتیم. زیست‌شناسی تردیدها را برطرف کرده از نظر فیزیکی و

همین طور از نظر شناختی، ما شکارچیان اولیه‌ای هستیم که در عصر امروز هوگو باس پوشیده‌ایم.

آن چیزی که از زمان‌های باستان تغییر قابل‌ملاحظه‌ای کرده محیطی است که در آن زندگی می‌کنیم. در آن دوران، همه چیز ساده و پایدار بود. ما در گروه‌های کوچک حدوداً پنجاه نفره زندگی می‌کردیم. هیچ پیشرفت چشمگیر اجتماعی یا تکنولوژیکی رخ نمی‌داد. تنها در ده هزار سال اخیر، جهان دچار دگرگونی قابل‌توجهی شد، با توسعه غلات، احشام، روستاها، شهرها، تجارت جهانی و بازارهای اقتصادی. از زمان انقلاب صنعتی، تنها بخش کوچکی از جهانی باقی مانده است که مغز ما برای آن بهینه‌سازی شده. اگر پانزده دقیقه وقت در یک فروشگاه بزرگ صرف کنی، تعداد افرادی که می‌بینی بیش از تعداد انسان‌هایی است که پیشینیان ما در کل طول عمر خود می‌دیدند. هر کسی که ادعا کند می‌تواند پیش‌بینی کند جهان در ده سال آینده چگونه خواهد بود، یک سال بعد از پیش‌بینی خود به مایه خنده تبدیل خواهد شد. در ده هزار سال گذشته، جهانی ساخته‌ایم که دیگر قابلیت فهمیدنش را نداریم. همه چیز پیشرفته‌تر اما به همین میزان پیچیده و درهم‌تنیده با سایر چیزها شده است. نتیجه آن رونق شگفت‌انگیز ابزار است، اما بیماری‌های ناشی از سبک زندگی (مثل دیابت نوع دو، سرطان ریه و افسردگی) و خطاهای فکری نیز حاصل آن هستند. اگر این پیچیدگی رو به فزونی باشد - که به طور قطع خواهد بود - این خطاها بیشتر و شدیدتر خواهد شد.

در گذشته‌ای که ما با شکار امرارمعاش می‌کردیم، فعالیت بیش از واکنش فایده داشت. واکنش‌های سریع حیاتی بودند و تعلق طولانی منجر به نابودی می‌شد. اگر دوستان شکارچی‌ات ناگهان فرار می‌کردند، منطقی بود فارغ از این که گراز دنبال‌تان کرده یا ببر دندان خنجری، تو هم از دوستان پیروی کنی. اگر نمی‌توانستی سریع فرار کنی و این موجود یک ببر بود، جزای این خطای درجه اول تو مرگ بود. از طرف دیگر، اگر این موجود فقط یک گراز بود و شما فرار می‌کردید، این اشتباه کوچک‌تر به قیمت از دست دادن فقط چند کالری تمام می‌شد. اشتباه کردن در مورد چنین مسائلی هزینه‌بر بود. کسانی که متفاوت فکر می‌کردند بعد از یک یا دو اتفاق مشابه از چرخه حیات خارج می‌شدند. ما فرزندان کسانی هستیم که وقتی دیگران فرار می‌کردند آن‌ها هم فرار می‌کردند. اما در دنیای مدرن این رفتار حسی، چندان سودمند نیست. جهان امروز به افکار تک‌بعدی و اعمال مستقل پاداش می‌دهد. هر کس گرفتار هیاهوی بازار بورس شده باشد این نکته را تصدیق می‌کند. روان‌شناسی تکاملی هنوز هم در حد نظریه است، اما یک نظریه متقاعدکننده. اغلب ایرادها را توضیح می‌دهد، ولی نه تمام آن‌ها را. این جمله را در نظر بگیر «هر شکلات هرشی^{۲۱۲} در یک بسته‌بندی قهوه‌ای عرضه می‌شود. بنابراین، هر شکلاتی که در بسته‌بندی قهوه‌ای باشد هرشی است.» حتی افراد هوشمند هم در معرض چنین خطایی در استنتاج هستند، درست مثل قبیله‌های محلی که معمولاً بویی از تمدن نبرده‌اند. اجداد شکارچی ما هم قطعاً از این منطق معیوب در امان

نبوده‌اند. برخی ایرادها در تفکر ما رسوخ کرده‌اند و هیچ ارتباطی هم با «دگرگونی» پیرامون ما ندارند.

چرا چنین است؟ تکامل ما را به طور کامل «بهینه‌سازی» نمی‌کند. تا وقتی که بتوانیم از پس رقبای خود بر بیاییم (مثلاً نئاندرتال‌ها^{۲۱۳} را شکست بدهیم)، می‌توانیم از رفتار خط‌آلود خود قسر دربرویم. مثلاً پرنده کوکو را در نظر بگیر. آن‌ها صدها هزار سال تخم‌های خود را در آشیانه مرغ نغمه‌سرا گذاشته‌اند و آن مرغ‌ها بعدتر روی تخم می‌خوابند و به جوجه کوکو غذا می‌دهند. این مثال نشان‌دهنده یک خطای فکری در پرندگان کوچک است که حتا تکامل هم آن را اصلاح نکرده است و خیلی جدی گرفته نمی‌شود.

در همین راستا، در دهه ۱۹۹۰ توضیح دیگری درباره چرایی دایمی بودن این اشتباه‌های ما ارائه شد. مغز ما بیشتر برای بازتولید ساخته شده تا برای جست‌وجوی حقیقت. به بیان دیگر، استفاده ما از افکار برای متقاعد کردن است. هر کس بتواند دیگران را متقاعد کند، قدرت و در نتیجه دسترسی به منابع را به دست می‌آورد. این ویژگی یک امکان مناسب برای جفت‌یابی و تولیدمثل است. یک بازتاب دیگر از این موضوع را می‌توان در کتاب‌فروشی‌ها مشاهده کرد: رمان‌ها، به‌رغم کیفیت و خلوص کمتر، بسیار بیشتر از کتاب‌های غیرتخیلی فروش می‌روند.

نهایتاً یک توضیح سوم هم وجود دارد. تصمیم‌گیری‌های حسی، هر چند در برخی موارد دور از منطق باشد، تحت برخی شرایط بهتر است. تحقیقات ابتکاری با چنین موضوعاتی سروکار دارند. ما برای گرفتن بسیاری از تصمیم‌ها

اطلاعاتِ ضروری را نداریم. به همین سبب، باید از میان‌برهای ذهنی و قوانین سرانگشتی (ابتکارها) استفاده کنیم. اگر چند نفر را برای شروع یک رابطه عاطفی در نظر داری، باید بررسی کنی با کدام یک می‌خواهی ازدواج کنی. این یک تصمیم‌گیری منطقی نیست؛ اگر بخواهی تنها بر قوه عقل خود تکیه کنی، تا ابد مجرد خواهی ماند. به بیان کوتاه‌تر، ما معمولاً به صورت حسی تصمیم می‌گیریم و بعد تصمیم‌های خود را ارزیابی می‌کنیم. بسیاری از تصمیم‌ها (در شغل، ازدواج یا سرمایه‌گذاری)، نیمه‌خودآگاه گرفته می‌شود. بعد از کسری از ثانیه، ما برای آن یک دلیل می‌سازیم تا احساس کنیم تصمیم‌مان خودآگاه بوده است. متأسفانه ما مثل دانشمندان نیستیم که تنها به حقایق منطقی علاقه‌مند باشیم. ما مثل وکلا فکر می‌کنیم و بهترین توجیه ممکن را برای نتیجه‌گیری از پیش تعیین‌شده خود پیدا می‌کنیم.

پس «نیمه چپ و راست مغز» را که کتاب‌های خودآموز به آن می‌پردازند فراموش کن. آن‌چه بسیار مهم‌تر است تفاوت بین تفکر حسی و تفکر منطقی است. هر کدام کاربردهای خود را دارند. ذهن شهودی چابک ناخودآگاه است و توان کمتری از ما می‌گیرد. تفکر منطقی آهسته نیازمند تمرکز و انرژی (به صورت قند خون) است. هیچ‌کس این موضوع را بهتر از دنیل کانمن در کتاب تفکر سریع و آرام توضیح نمی‌دهد.

از وقتی شروع کردم به جمع‌آوری خطاهای شناختی، مردم از من می‌پرسند چه‌طور توانسته‌ام بی‌خطا زندگی کنم.

جواب من این است: این طور نیست. در واقع من حتما تلاش هم نمی‌کنم. من هم درست مثل بقیه تصمیم‌های فوری را با احساساتم، بدون مشورت با افکارم، می‌گیرم. در بیشتر موارد جای سؤال «در این باره چه نظری دارم؟» را با سؤال «در این باره چه احساسی دارم؟» عوض می‌کنم. راستش را بخواهید، پیش‌بینی و جلوگیری از خطاها فرایند هزینه‌بری است.

برای ساده‌تر کردن کارها، برای خودم این قوانین را وضع کرده‌ام: در شرایطی که عواقب احتمالی بزرگ‌اند (مثل تصمیم‌های مهم شخصی و شغلی)، سعی می‌کنم هنگام انتخاب، منطقی و مستدل عمل کنم. فهرست خطاهایم را درمی‌آورم و یک‌به‌یک آن‌ها را بررسی می‌کنم، درست مثل خلبان‌ها. من برای خودم یک نمودار درختی کاربردی از تصمیم‌ها درست کرده‌ام و با استفاده از آن تصمیم‌های مهم خودم را به‌دقت بررسی می‌کنم. وقتی عواقب یک تصمیم کوچک باشد (مثلاً انتخاب بین پپسی رژیمی، آب گازدار یا آب معدنی)، بهینه‌سازی منطقی را فراموش می‌کنم و اجازه می‌دهم غریزه‌ام کار را به دست بگیرد. فکر کردن خسته‌کننده است. به همین دلیل، اگر ضرر احتمالی مختصر باشد، مغزت را خسته نکن؛ چنین خطاهایی اثر ماندگاری نخواهد داشت. بهتر است این‌گونه رفتار کنی. به نظر می‌رسد اگر ما بتوانیم گلیم خود را در زندگی از آب بیرون بکشیم و بتوانیم در لحظات حساس به‌خوبی از ذهن و منطق استفاده کنیم، خیلی برای طبیعت مهم نیست که تصمیم‌های ما صد درصد

درست‌اند یا خیر. البته یک جای دیگر هم هست که من اجازه می‌دهم در آن جا غریزه سکان را به دست بگیرد وقتی درون دایره توانایی‌هایم هستم. اگر بخواهی یک ساز موسیقی را یاد بگیری، ابتدا نت را یاد می‌گیری و سپس به انگشتانت می‌گویی چه طور بنوازند. به مرور، کاملاً بر کلیدها یا سیم‌ها مسلط می‌شوی. یک برگه نت می‌بینی و دست‌هایت تقریباً ناخودآگاه آن را می‌نوازند. وارن بافت هم برگه‌های تراز مالی را درست مثل موسیقیدانانی که به برگه نت نگاه می‌کنند می‌بیند. این در دایره توانایی‌های اوست، زمینه‌ای که او به طور حسی آن را درک می‌کند و در آن به استادی رسیده است. بنابراین، سعی کن دایره توانایی‌های خودت را پیدا کنی. درک درستی از آن پیدا کن. راهنمایی: کوچک‌تر از آن چیزی است که فکر می‌کنی. اگر به یک تصمیم با عواقب بزرگ خارج از آن دایره برخوردی، از روش تفکر آرام، منطقی و مشکل استفاده کن. برای هر چیز دیگری می‌توانی افسار را به دست حسست بسپاری.

تمجید از رولف دوبلی و کتاب پرفروش او در بازارهای جهانی، هنر شفاف اندیشیدن

«بررسی دقیقی درباره استدلال معیوب که منجر به تکرار اشتباهات از طرف اشخاص، حرفه‌ها و ملت‌ها می‌شود... دوبلی، در این کتاب مجذوب‌کننده، دستورالعملی برای شادمانی ارائه نمی‌دهد، اما این کتاب اثری موشکافانه است درباره پیشگیری از "غمگینی خودساخته".»

بوک‌لیست (نقد کاربران)

«شناختی فوق‌العاده در مورد چگونگی کارکرد ذهن ما. اگر می‌خواهی از لغزیدن روی خطاهای شناختی دوری کنی، این کتاب را بخوان.»

آیریس بونت^{۲۱۴}، استاد و رییس دانشکده در مؤسسه هاروارد کندی

«دوبلی متداول‌ترین ایرادهای تصمیم‌گیری ما را با فصاحت بررسی می‌کند و توضیح می‌دهد چگونه می‌توان به کمک حس مثبت و آموزنده با آن‌ها مقابله کرد.»

رابرت چالدینی^{۲۱۵}، نویسنده کتاب تأثیر

«ما همه‌روزه فکر می‌کنیم، اما نکته عجیب آن جاست که چیزی وجود ندارد تا به کسانی که می‌خواهند بهتر بیندیشند کمک کند. رولف دوبلی در این کتاب جذاب، خواندنی و نشاط‌بخش درس‌هایی را از تحقیقات علمی در

مورد خطاهای متداول و تله‌هایی که بر سر راه فرایند فکری انسان قرار دارند وارد زندگی می‌کند. این کتاب فوق‌العاده علاوه بر آموزنده بودن شما را سرگرم خواهد کرد و از همه مهم‌تر مسیر صحیحی برای داشتن ذهنی پویاتر و بهتر به شما نشان خواهد داد.»

روی اف. بائومایستر^{۲۱۶}، نویسنده کتاب نیروی اراده:

بازبایی بزرگ‌ترین نیروی انسانی

قدردانی

با سپاس از دوستم، نسیم نیکولاس طالب که الهام‌بخش من در نگارش این کتاب بود، هر چند توصیه کرد این کتاب را تحت هیچ شرایطی چاپ نکنم. افسوس، او مرا به نوشتن رمان ترغیب کرد، با این استدلال که کتاب‌های غیرتخیلی «جذاب» نیستند. ساعت‌هایی که ما به بحث در این مورد می‌پرداختیم که چگونه باید در جهانی که درکش نمی‌کنیم زندگی کنیم، ساعت‌های محبوب من در هفته بودند. با تشکر از کنی گیستورف^{۲۱۷} که با استادی متن آلمانی را ویرایش کرد و همین‌طور از نیکی گریفین^{۲۱۸} که این کتاب را به انگلیسی ترجمه کرد (وقتی در دفترکاری خود در گوگل نبود). نمی‌توانستم ناشران و ویراستارانی بهتر از هالیس هایمبوش^{۲۱۹} از انتشارات هارپرکالینز و دراموند موا^{۲۲۰} از انتشارات سپتر^{۲۲۱} پیدا کنم که دقت پایانی را به فصل‌های این کتاب اضافه کردند. با تشکر از دانشمندان انجمن زوریخ مایندرز^{۲۲۲} به خاطر بحث‌های بی‌شمار در مورد چگونگی تحقیق. سپاس ویژه از گرد گیگرنزر^{۲۲۳}، روی بانومایستر^{۲۲۴}، لدا کازمیدس^{۲۲۵}، جان تویی^{۲۲۶}، روبرت چالدینی، جاناتان هایت^{۲۲۷}، ارنست فر^{۲۲۸}، آیریس بونت، دن گلشتاین^{۲۲۹}، توماس سدلاکک^{۲۳۰} و جان گری^{۲۳۱} فیلسوف به خاطر مکالمات روشنگرانه‌ام با آن‌ها. همچنین از مدیر برنامه‌های ادبی خودم، جان براکمن^{۲۳۲}، و پرسنل فوق‌العاده‌اش به خاطر کمک به من در تهیه نسخه‌های انگلیسی و امریکایی این کتاب ممنونم. با سپاس از فرانک شیرماخر^{۲۳۳} برای جا دادن به ستون

من در نشریه فرانکفورتر آگمانیه ^{۲۲۴} و با تشکر از جیووانی دی لورنزو ^{۲۲۵} و موریتز مولر ویرت ^{۲۲۶} به خاطر انتشار آن‌ها در نشریه Zeit Die (آلمان) و همین‌طور از مارتین اشپیلر ^{۲۲۷} که یک منزل خوب برای من در سونتاگس‌زیتونگ سویس تهیه کرد. بدون وجود فشار هفتگی برای مرقوم کردن افکار روی کاغذ، یادداشت‌های من هیچ‌گاه در قالب یک کتاب به انتشار نمی‌رسید.

من به‌تنهایی مسئول هر چیزی هستم که پس از مراحل پرشمار ویرایشی در این کتاب قرار گرفته است. بیشترین سپاس‌گزاری من از همسر، ساینه رید ^{۲۲۸} است که هر روز به من اثبات می‌کند «زندگی خوب»، همان‌طور که ارسطو هم می‌گوید، بیش از افکار روشن و اعمال زیرکانه است.

زندگی‌نامه نویسنده

رولف دوبلی، متولد سال ۱۹۶۶، نویسنده، رمان‌نویس و کارآفرین سویسی است. او فارغ‌التحصیل ام‌بی‌ای و دکتری فلسفه اقتصاد از دانشگاه سنت‌گالن سویس است. دوبلی از مؤسسان getAbstract، بزرگ‌ترین فراهم‌آورنده خلاصه کتاب و عمده‌شهرت او به خاطر تألیف کتاب هنر شفاف اندیشیدن ^{۲۲۹} است که خیلی سریع به موفقیت دست یافت و در صدر جدول کتاب‌های پُر فروش آلمان قرار گرفت. این کتاب به بسیاری از زبان‌ها ترجمه شده است.

شهر کتاب (nbookcity.com)

یادداشت‌ها

[←۱]

Taleb Nicholas Nassim

[←۲]

Hume؛ David فیلسوف اسکاتلندی قرن ۱۸ - م.

[←۳]

Franklin Benjamin

[←۴]

Jones Dow

[←۵]

Gallen Saint

[←۶]

MBA؛ درجه کارشناسی ارشد در بازرگانی - م.

[\[←۷\]](#)

Gilbert Dan

[\[←۸\]](#)

Tellegen and Lykken

[\[←۹\]](#)

Jorgensen Friedrich

[\[←۱۰\]](#)

Gilovic Thomas

[\[←۱۱\]](#)

i .Asch Salomon

[\[←۱۲\]](#)

Serenget

[\[←۱۳\]](#)

Goebbels Joseph

[\[←۱۴\]](#)

Huxley Aldous

[\[←۱۵\]](#)

Buffett Warren

[\[←۱۶\]](#)

Darwin Charles

[\[←۱۷\]](#)

Manhatan

[\[←۱۸\]](#)

Quiller-Crouch Arthur

[\[←۱۹\]](#)

Roubini Nouriel

[←۲۰]

Milgram Stanley

[←۲۱]

Cialdini Robert

[←۲۲]

عبارتی که از اواسط قرن هجدهم برای نام‌گذاری مناقشه‌های حاکم بر جامعه اروپا در مورد جایگاه و نحوه برخورد با یهودیان به کار می‌رفت. - م.

[←۲۳]

UFO

[←۲۴]

Karma: مجموع کردار یک شخص در مذهب هندو که تعیین‌کننده سرنوشت او در حیات آینده‌اش است. - م.

[←۲۵]

Black-Scholes

Sinatra Frank

[\[←۲۶\]](#)

Sinatra Frank

[\[←۲۷\]](#)

Frisch Max

[\[←۲۸\]](#)

Greenspan: Alan سیزدهمین رییس بانک مرکزی امریکا. - م.

[\[←۲۹\]](#)

Brothers Lehman

[\[←۳۰\]](#)

Curtain Iron

[\[←۳۱\]](#)

Forster .E.M

[\[←۳۲\]](#)

Superbowl

[\[←۳۳\]](#)

Raiffa Howard

[\[←۳۴\]](#)

Alpert Marc

[\[←۳۵\]](#)

Planck Max

[\[←۳۶\]](#)

Munger Charlie

[\[←۳۷\]](#)

Ward and Jenkins

[\[←۳۸\]](#)

دریاچه‌ای در مرز اردن و فلسطین.. م.

[←۳۹]

امتیازی در بازی گلف برای بازیکن ضعیف‌تر.. م.

[←۴۰]

حمله ناگهانی هواپیماهای جنگنده ژاپن به پایگاه دریایی امریکا در پرل هاربر که موجب ورود امریکا به جنگ جهانی دوم شد.. م.

[←۴۱]

Schwartz Barry

[←۴۲]

Girard Joe

[←۴۳]

Tupperware

[←۴۴]

Ariely Dan

[\[←۴۵\]](#)

Thaler Richard

[\[←۴۶\]](#)

Beatrice

[\[←۴۷\]](#)

Nebraska

[\[←۴۸\]](#)

دارای قدرت تله‌پاتی یا دورآگاهی. - م.

[\[←۴۹\]](#)

Examiner Francisco San

[\[←۵۰\]](#)

webb Mike

[\[←۵۱\]](#)

Jung Gustave Carl

[\[←۵۲\]](#)

Janis Irving

[\[←۵۳\]](#)

Paracelsus

[\[←۵۴\]](#)

Worchel Stephen

[\[←۵۵\]](#)

.Tversky Amos

[\[←۵۶\]](#)

Russo

[\[←۵۷\]](#)

Shoemaker

[\[←۵۸\]](#)

Franklin: Benjamin دانشمند امریکایی قرن هجدهم. - م.

[\[←۵۹\]](#)

Ringelmann Maximilien

[\[←۶۰\]](#)

Coli Escherichia

[\[←۶۱\]](#)

Groupon

[\[←۶۲\]](#)

AdWords Google

[\[←۶۳\]](#)

Walmart

[[←۶۴](#)]

McKinsey

[[←۶۵](#)]

Hebrides

[[←۶۶](#)]

Beck-Bornholdt Hans-Peter

[[←۶۷](#)]

Dubben Hans-Hermann

[[←۶۸](#)]

Cisco؛ شرکتی که به طراحی و تولید امکانات شبکه‌های رایانه‌ای می‌پردازد. - م.

[[←۶۹](#)]

Valley Silicon

[[←۷۰](#)]

Thorndike Lee Edward

[\[←۷۱\]](#)

Federer Roger

[\[←۷۲\]](#)

رولت روسی: نام نوعی شرط‌بندی بر سر زندگی یا مرگ که در آن شرکت‌کنندگان فقط یک گلوله در یکی از شش مخزن هفت‌تیر می‌گذارند. خشاب چندین بار چرخانده می‌شود تا نتوان فهمید گلوله کجاست. سپس لوله هفت‌تیر را روی شقیقه خود می‌گذارند و ماشه را می‌کشند. - م.

[\[←۷۳\]](#)

اشراف‌زاده. - م.

[\[←۷۴\]](#)

Tetlock Philip

[\[←۷۵\]](#)

Galbraith Kenneth John

[\[←۷۶\]](#)

Lynch Peter

[\[←۷۷\]](#)

Kahneman Daniel

[\[←۷۸\]](#)

ضرب‌المثل فرانسوی.. م.

[\[←۷۹\]](#)

Framing

[\[←۸۰\]](#)

Bar-Eli Michael

[\[←۸۱\]](#)

Pascal Blaise

[\[←۸۲\]](#)

مرگ آسان یا خودخواسته به درخواست خود بیماری یا خانواده کسی که دچار بیماری درمان ناپذیر است. - م.

[\[←۸۳\]](#)

Fuld Richard

[\[←۸۴\]](#)

Treadmill Hedonic

[\[←۸۵\]](#)

Gilbert Dan

[\[←۸۶\]](#)

Pavlov Ivan

[\[←۸۷\]](#)

اصطلاح messenger the Shoot Don't یعنی خبر بدی را برای کسی ببری و از او بخواهی تو را برای آوردن

این خبر بد سرزنش نکند. - م.

[\[←۸۸\]](#)

Twain Mark

[\[←۸۹\]](#)

Aesop

[\[←۹۰\]](#)

Festinger Leon

[\[←۹۱\]](#)

Carlsmith Merrill

[\[←۹۲\]](#)

Mischel Walter

[\[←۹۳\]](#)

experiment marshmallow

[\[←۹۴\]](#)

Langer Ellen

[[←۹۵](#)]

Zapoo

[[←۹۶](#)]

.Baumeister Roy

[[←۹۷](#)]

Twenge Gean

[[←۹۸](#)]

؛IKEA بزرگ‌ترین شرکت فروش مبلمان و لوازم منزل. - م.

[[←۹۹](#)]

Carolingy

[[←۱۰۰](#)]

.Daileader Philip

[[←۱۰۱](#)]

Rozin Paul

[\[←۱.۲\]](#)

گالری فروش لوازم لوکس منزل -- م.

[\[←۱.۳\]](#)

Gates Bill

[\[←۱.۴\]](#)

Law Power

[\[←۱.۵\]](#)

Jones Dow

[\[←۱.۶\]](#)

Connecticut

[\[←۱.۷\]](#)

نوعی شیشه‌تزیینی که در جزایر مورانو در نزدیکی ایتالیا تولید می‌شوند. -- م.

[\[←۱۰۸\]](#)

Wolfenschiessen

[\[←۱۰۹\]](#)

Frey Bruno

[\[←۱۱۰\]](#)

Habermas Jurgen

[\[←۱۱۱\]](#)

Derrida Jacques

[\[←۱۱۲\]](#)

Welch Jack

[\[←۱۱۳\]](#)

Rogers Will

[\[←۱۱۴\]](#)

این داستان در کتاب اطلس (خورخه لوئیس بورخس، ترجمه احمد اخوت، اصفهان: نقش خورشید، ۱۳۷۹) به فارسی آمده است.

[[←۱۱۵](#)]

Seasons Four

[[←۱۱۶](#)]

Baron Jonathan

[[←۱۱۷](#)]

Gigerenzer Gerd

[[←۱۱۸](#)]

Boorstin: J Daniel تاریخ‌شناس امریکایی دانشگاه شیکاگو. - م.

[[←۱۱۹](#)]

Juniper

[[←۱۲۰](#)]

Rosenthal Robert

[\[←۱۲۱\]](#)

Pygmalion

[\[←۱۲۲\]](#)

CRT

[\[←۱۲۳\]](#)

Frederick Shane

[\[←۱۲۴\]](#)

MIT

[\[←۱۲۵\]](#)

Shenhav Amitai

[\[←۱۲۶\]](#)

Forer

[\[←۱۲۷\]](#)

.Forer Bertram

[\[←۱۲۸\]](#)

Barnum

[\[←۱۲۹\]](#)

Biorhythm

[\[←۱۳۰\]](#)

Bono

[\[←۱۳۱\]](#)

Winslet Kate

[\[←۱۳۲\]](#)

Zuckerberg Mark

[\[←۱۳۳\]](#)

Hirschleifer

[\[←۱۳۴\]](#)

Shumway

[\[←۱۳۵\]](#)

Johannson Petter

[\[←۱۳۶\]](#)

Yu: Xiang فرمانده نظامی چینی در قرن سوم پیش از میلاد. - م.

[\[←۱۳۷\]](#)

Qin

[\[←۱۳۸\]](#)

Cortes

[\[←۱۳۹\]](#)

Ariely Dan

[\[←۱۴۰\]](#)

Shin Jiwoong

[\[←۱۴۱\]](#)

Kubrick Stanley

[\[←۱۴۲\]](#)

Hovland Carl

[\[←۱۴۳\]](#)

Garcia Stephen

[\[←۱۴۴\]](#)

Kawasaki Guy

[\[←۱۴۵\]](#)

Jobs Steve

[\[←۱۴۶\]](#)

.Kruger Duning

[\[←۱۴۷\]](#)

Barrow Isaac

[\[←۱۴۸\]](#)

Vlamingh de Willem

[\[←۱۴۹\]](#)

Sutter

[\[←۱۵۰\]](#)

.Rumsfeld Donald

[\[←۱۵۱\]](#)

Page Larry

[\[←۱۵۲\]](#)

Bolt Usain

[\[←۱۵۳\]](#)

Soros George

[\[←۱۵۴\]](#)

Rowling .K.J

[\[←۱۵۵\]](#)

Markowitz Harry

[\[←۱۵۶\]](#)

Mazur Barry

[\[←۱۵۷\]](#)

Ross Lee

[\[←۱۵۸\]](#)

Marini Massimo

[\[←۱۵۹\]](#)

Smith Winston

[\[←۱۶۰\]](#)

Orwell George

[\[←۱۶۱\]](#)

Markus Gregory

[\[←۱۶۲\]](#)

Neisser Ulrich

[\[←۱۶۳\]](#)

Tajfel Henri

[\[←۱۶۴\]](#)

Ellsberg Daniel

[\[←۱۶۵\]](#)

Swap Default Credit

[\[←۱۶۶\]](#)

Irouléguy

[\[←۱۶۷\]](#)

Harslevelü

[\[←۱۶۸\]](#)

Susumaniello

[\[←۱۶۹\]](#)

Thaler Richard

[\[←۱۷۰\]](#)

Sunstein Cass

[\[←۱۷۱\]](#)

Johnson Eric

[\[←۱۷۲\]](#)

Goldstein Dan

[\[←۱۷۳\]](#)

Kurt

[\[←۱۷۴\]](#)

Gates Robert

[\[←۱۷۵\]](#)

.Slovic Paul

[\[←۱۷۶\]](#)

Rokia

[\[←۱۷۷\]](#)

England New

[\[←۱۷۸\]](#)

Hawthorne: Nathaniel هاثورن (۱۸۰۴ - ۱۸۶۴)، نویسنده آمریکایی. - م.

[←۱۷۹]

اشاره به بزرگ‌ترین بحران اقتصادی قرن بیستم، از ۱۹۲۹ تا اوایل دهه ۱۹۴۰. م.

[←۱۸۰]

John Steinbeck: جان اشتاین‌بک (۱۹۰۲ - ۱۹۶۸)، نویسنده آمریکایی و برنده نوبل ادبیات (۱۹۶۲). پس‌زمینه خوشه‌های خشم او بحران دوره رکود بزرگ اقتصادی در امریکاست. م.

[←۱۸۱]

.Simons Daniel

[←۱۸۲]

Chabris Christopher

[←۱۸۳]

Flyvbjerg Bent

[←۱۸۴]

Velde de Van Jean

[\[←۱۸۵\]](#)

Reports Consumer

[\[←۱۸۶\]](#)

Wilson Timothy

[\[←۱۸۷\]](#)

Schooler Jonathan

[\[←۱۸۸\]](#)

Buehler Roger

[\[←۱۸۹\]](#)

در لغت به معنای پیش از مرگ.. م.

[\[←۱۹۰\]](#)

Klein Gary

[\[←۱۹۱\]](#)

serotonin

[\[←۱۹۲\]](#)

Zeigarnik Bluma

[\[←۱۹۳\]](#)

Lewin Kurt

[\[←۱۹۴\]](#)

Allen David

[\[←۱۹۵\]](#)

.Branson Richard

[\[←۱۹۶\]](#)

Allen Paul

[\[←۱۹۷\]](#)

Enron

[\[←۱۹۸\]](#)

Ponzi

[\[←۱۹۹\]](#)

Madoff Berni

[\[←۲۰۰\]](#)

Leeson Nick

[\[←۲۰۱\]](#)

Kerviel Jerome

[\[←۲۰۲\]](#)

Barings

[\[←۲۰۳\]](#)

Generale Societe

[\[←۲۰۴\]](#)

Cancun

[\[←۲۰۵\]](#)

Burch Druin

[\[←۲۰۶\]](#)

Mathews Chris

[\[←۲۰۷\]](#)

Chapman Tracy

[\[←۲۰۸\]](#)

Beach Palm West

[\[←۲۰۹\]](#)

هایدی کلام: مدل و مجری تلویزیون؛ سیل: خوانندهٔ بریتانیایی. - م.

[\[←۲۱۰\]](#)

Calvin John

[←۲۱۱]

Freud Sigmund

[←۲۱۲]

Hershey

[←۲۱۳]

گونه‌ای از انسان‌ها که حدود پانزده هزار سال پیش منقرض شدند.

[←۲۱۴]

.Bohnet Iris

[←۲۱۵]

Cialdini Robert

[←۲۱۶]

Baumeister .F Roy

[←۲۱۷]

Gebistorf Koni

[\[←۲۱۸\]](#)

Griffin Nicky

[\[←۲۱۹\]](#)

Heimbouch Hollis

[\[←۲۲۰\]](#)

Moir Drummond

[\[←۲۲۱\]](#)

Sceptre

[\[←۲۲۲\]](#)

Zurich.Minds

[\[←۲۲۳\]](#)

Gigerenzer Gerd

[\[←۲۲۴\]](#)

Baumeister Roy

[\[←۲۲۵\]](#)

Cosmides Leda

[\[←۲۲۶\]](#)

Tooby John

[\[←۲۲۷\]](#)

Haidt Jonathan

[\[←۲۲۸\]](#)

Fehr Ernst

[\[←۲۲۹\]](#)

Golstein Dan

[\[←۲۳۰\]](#)

Sedlaqek Tomas

[\[←۲۳۱\]](#)

Gray John

[\[←۲۳۲\]](#)

Brockman John

[\[←۲۳۳\]](#)

.Schirmmacher Frank

[\[←۲۳۴\]](#)

Allgemanie Frankfurter

[\[←۲۳۵\]](#)

Lorenzo di Giovanni

[\[←۲۳۶\]](#)

Mueller-Wirth Moritz

[\[←۲۳۷\]](#)

Speiler Martin

[\[←۲۳۸\]](#)

Reid Sabine

[\[←۲۳۹\]](#)

Clearly Thinking of Art The

شهر کتاب (nbookcity.com)