

دانلود کتاب



هنر شفاف اندیشیدن

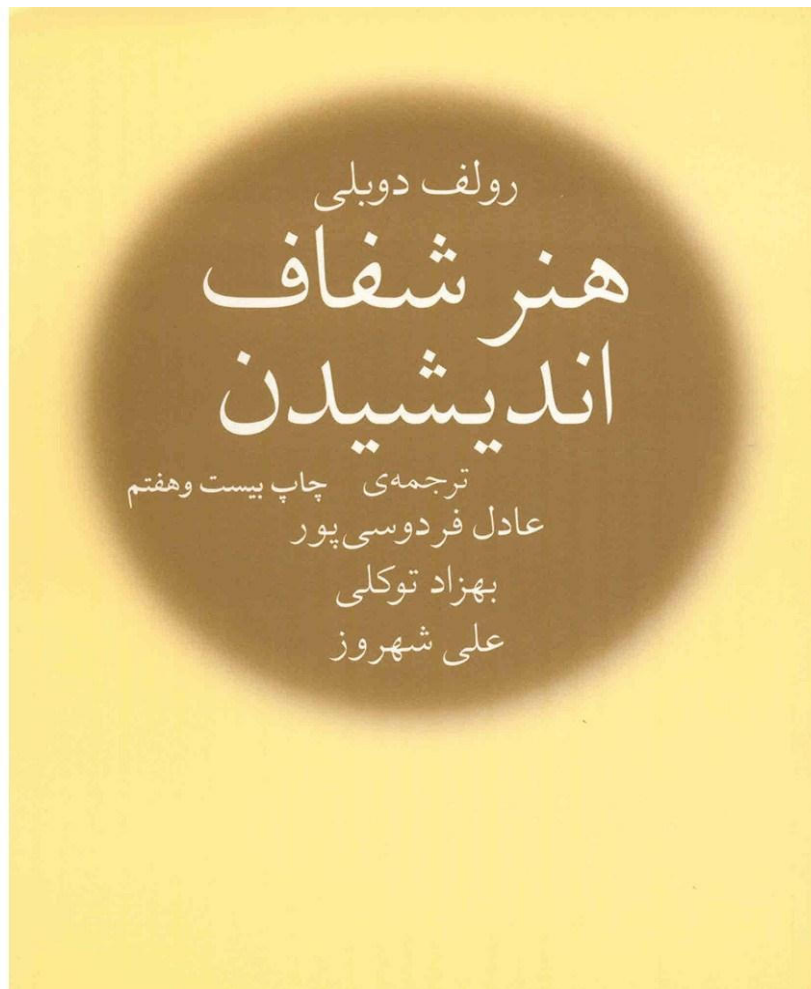
نویسنده : رولف دوبلی

بسم الله الرحمن الرحيم

فلاصه‌ی کتاب هنر شفاف اندیشیدن

اثر رولف دوبلی

تلفیص: محمد صالح فضلی



تقدیم به

بهترین همراه؛ پدرم

و استاد کامیار فراهانی

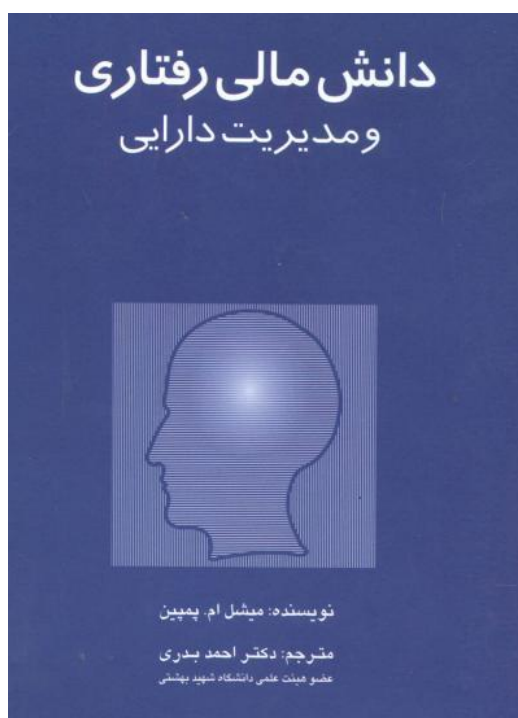
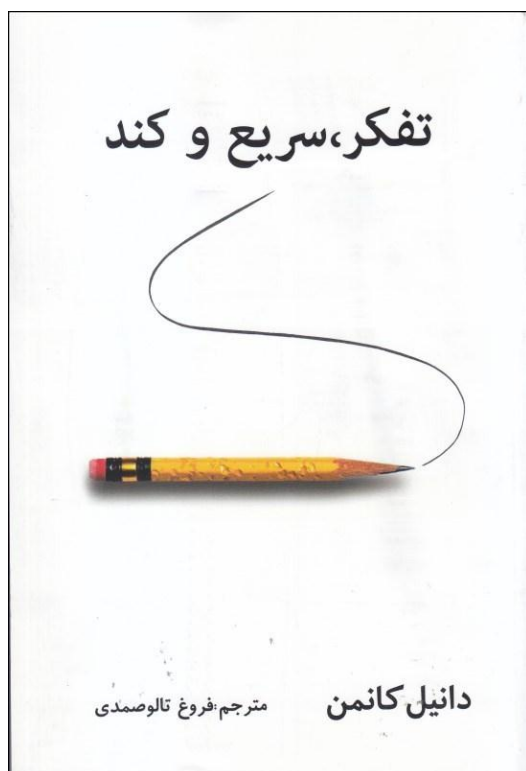
توضیحاتی درباره خلاصه کتاب

بعد از مطالعه چندین باره این کتاب ارزشمند؛ خود را مقید به خلاصه کردن کتاب دیدم، تا افرادی که زمان کافی و وافی را برای مطالعه این کتاب ندارند از خلاصه کتاب بهره‌مند شوند و با توجه به حیطه کاری خود و علاقه به مباحث روانشناختی این فریضه را واجب تر از قبل دانستم. در خلاصه این کتاب سعی بر این بوده است که تعریفی در حد ممکن دقیق از هر خطا همراه با مثالی از کتاب ارائه شود.

نکته ای دیگری که حایز اهمیت است این است که با توجه به مهجور ماندن دانش مالی رفتاری بین سهامدارن و سرمایه گذاران ما، این کتاب می‌تواند منبع مفیدی برای این دانش باشد و از سردرگمی ها برای کسب این دانش کمتر کند.

سه کتاب پیشنهادی برای شما دانش‌دوستان که بعد از مطالعه این کتاب می‌تواند بسیار مفید باشد:

۱. قوی سیاه: نسیم نیکلاس طالب
۲. تفکر، سریع و کند: دانیل کانمن
۳. دانش مالی رفتاری: میشل ام. پمپین



معرفی اجمالی کتاب

«آیا تا به حال... زمان صرف چیزی کرده‌ای که در آینده احساس کنی ارزشش را نداشته؟ به انجام کاری که می‌دانی برایت مضر است اصرار کرده‌ای؟ سهام خود را خیلی زود یا خیلی دیر فروخته‌ای؟ موفقیت را نتیجه‌ی کار خود و شکست را نتیجه‌ی تاثیر عوامل بیرونی دانسته‌ای؟ روی یک اسب به اشتباه شرط بسته‌ای؟ این‌ها نمونه‌هایی‌اند از خطاهایی که همه‌ی ما در تفکر روزمره‌ی خود دچارشان می‌شویم. اما با شناخت چیرستی آن‌ها و دانستن نحوه‌ی شناسایی‌شان، می‌توانیم از آن‌ها دوری کنیم و تصمیم‌های هوشمندانه‌تری بگیریم.» آنچه در بالا خواندید، بخشی از خلاصه‌ی کتاب «هنر شفاف اندیشیدن» (The Art of Thinking Clearly) است که نویسنده‌ی مطرح سوئیسی، «رولف دوبلی» (Rolf Dobelli) آن را نوشته و «عادل فردوسی‌پور» آن را ترجمه کرده است. فردوسی‌پور در مقدمه بر ترجمه‌ی فارسی این کتاب می‌گوید: «تصور کنید در زمین 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 شبیه ربات‌های برنامه‌ریزی شده بودند که وظیفه‌شان بردن بدون کوچک‌ترین اشتباه بود. حالا تصور کنید که در این جهان پهناور که هزاران زمین فوتبال را در خود جای داده، قرار می‌شد هیچ انسانی دچار خطا و اشتباهی نشود؛ آیا جهان بهتری داشتیم؟ جنگ‌افروزی‌ها به پایان می‌رسید؟ جرم و جنایت از صحنه‌ی روزگار محو می‌شد؟ انسان‌ها با یکدیگر روابط بهتری برقرار می‌کردند؟ پاسخ به این پرسش‌ها و پیش‌بینی جهانی که هرگز تجربه‌اش نکرده‌ایم، کار دشواری است؛ اما آنچه قابل پیش‌بینی است، آن است که هر چه بیشتر خطاهای خود را بشناسیم، رویکرد بهتری به زندگی خود خواهیم داشت. از آنجا که خطاهای بشری در طول حیاتش از الگوهای مشابهی پیروی می‌کنند، امکان شناختن آن‌ها نیز امری ممکن است.»

۱. چرا باید به قبرستان‌ها سری بزنی؟

خطای بقا

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

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 فرض می‌کنی فرصت خوبی نصیب شده: شرکتی که اگر خوش شانس باشی، می‌تواند گوگل بعدی باشد. اما واقعیت چیست؟ محتمل‌ترین سناریو نرسیدن این شرکت حتا به شروع خط است.

دومین نتیجه‌ی 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 هیچ وقت 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 خرده شیشه بر سر راه موفقیت قرار دارد.

۲. آیا دانشگاه هاروارد شما را باهوش تر جلوه می‌دهد؟

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 می‌برد. او به چندین ورزش فکر می‌کرد. اما دوندگی ها استخوانی و غمگین به نظر میرسیدند، بدن ساز ها پهن و ابله و بازیکنان تنیس؟ آه، طبقه ی نیمه مرفه جامعه! اما شناگر ها با آن بدن های خوش ترکیب و خطوط عضلانی به نظر او جذاب به نظر میرسیدند. او تصمیم گرفت به استخری در محله اش برود و هفته ای دوبار آنجا تمرین کند.

کمی بعد، متوجه شد تسلیم یک توهم شده است. شناگران حرفه ای به این خاطر که با شدت تمرین می‌کنند بدن هایشان زیبا نمی‌شود، بلکه به خاطر اندام مناسبشان است که شناگران خوبی می‌شوند. فرم کلی بدن آن‌ها یکی از عوامل انتخاب شان است، نه نتیجه ی فعالیت های ورزشی شان.

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

۳. چرا ابرها را به شکل های مختلفی می بینی؟

توهم دسته بندی

آیا تا به حال یک صورت را در بین ابرها دیده ای یا شکلی کلی حیوانات را در یک سنگ مشاهده کرده ای؟ البته. کاملاً هم طبیعی است. مغز انسان به دنبال الگوها و قوانین است. در واقع، آن را یک قدم به جلو می برد؛ اگر هیچ الگوی خاصی پیدا نکند؛ از خودش یکی ابداع میکند. هر چه علامت دریافتی غیر متمرکز تر باشد، راحت تر میشود «پیام های نهفته» را در آن پیدا کرد.

یکی از دوستان من در حالی که تا بنا گوش می خندید؛ به من گفت الگویی در این دریای اطلاعات پیدا کرده: «اگر درصد تغییر داجونز را در درصد تغییرات قیمت نفت ضرب کنی، میزان تغییر قیمت طلا در دو روز آینده را بدست می آوری». به بیان دیگر، اگر قیمت سهام و نفت با همدیگر افت یا صعود کنند؛ قیمت طلای پس فردای آن روز افزایش خواهد یافت. نظریه او تا چندین هفته خوب کار می کرد، تا اینکه شروع کرد به سرمایه گذاری روی حدس خودش و دست آخر تمام سرمایه اش را به باد داد. او یک الگو پیدا کرده بوده، اما در حقیقت هیچ الگویی وجود نداشت.

در نتیجه؛ وقتی می خواهیم یک الگو را کشف کنیم، بیش از حد حساس ایم. کمی بدبینی به کار اضافه کن. اگر فکر می کنی الگویی را کشف کرده ای، اول فرض کن کاملاً اتفاقی بوده است. اگر فکر می کنی الگوی خیلی خوبی داری، یک ریاضیدان پیدا کن و بگو از نظر آماری تحلیلش کند.

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

تایید اجتماعی

در مسیر یک کنسرت، سر یک چهار راه با گروهی از آدم‌ها مواجه می‌شوی که همه به آسمان خیره شده‌اند. بدون اینکه فکر کنی، تو هم به آسمان زل می‌زنی. چرا؟ تایید 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؟ تایید اجتماعی.

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

تایید اجتماعی عامل اصلی ایجاد حباب و نگرانی در بازار بورس است.

۵. چرا باید گذشته را فراموش کنی؟

خطای هزینه ی هدر رفته

فیلم افتتاح بود. بعد از یک ساعت در گوش 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. اینجا با خطای هزینه ی هدر رفته مواجه شده ایم؛ نوعی طرز فکر اشتباه».

سرمایه گذاران اغلب قربانی خطای هزینه هدر رفته اند. بیشتر وقت ها، تصمیم های تجاری شان را بر اساس قیمت خرید میگیرند. آنها میگویند «پول بسیار زیادی به خاطر این سهم از دست داده ام، الان نمیتوانم بفروشمش» این استدلال غیر منطقی است. قیمت خرید نباید هیچ نقشی داشته باشد. مهم عملکرد آینده ی سهام خواهد بود. به شکل طعنه آمیزی، هرچه سهام ضرر بیشتری بدهد، سرمایه گذاران تمایل بیشتری برای نگه داشتنش دارند.

۶. نوشیدنی مجانی را قبول نکن

تقابل

ما تقابل را در تمام گونه هایی که غذایشان در معرض نوسانات شدید است، مشاهده می کنیم. فرض کن تو با شکار غذای خود را بدست می آوردی. یک روز خوش شانسی و گوزن شکار می کنی. احتمالاً نمیتوانی تمامش را در یک روز بخوری و هنوز چند قرنی با با اختراع یخچال فاصله داریم. تصمیم میگیری این گوزن را با گروهی قسمت کنی و این بدان معناست که تو هم وقتی خوش شانس نباشی می توانی از غنیمت دیگران استفاده کنی. در واقع شکم دوستانت نقش یخچال را ایفا میکند. تقابل یکی از راهکارهای مفید برای بقا و گونه ای از مدیریت ریسک است.

اما تقابل یک جنبه زشت هم دارد؛ انتقام. خود انتقام؛ انتقام ایجاد می کند و خیلی زود تو را در یک چنگ تمام عیار قرار می دهد. مسیح توصیه می کرد ما باید این چرخه را با گذشت کردن از بین ببریم که کار بسیار مشکلی است.

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

۷. مراقب «موارد استثنا» باشی

خطای تایید (قسمت اول)

خطای تایید، ریشه در تمام تصوره‌های غلط ما دارد. تمایل به تفسیر اطلاعات جدید، به گونه ای است که با تئوری‌های موجود، باورها و اعتقادات ما هماهنگ باشد. به بیان دیگر، هر داده‌ی جدیدی را که با نظرهای کنونی ما تناقض داشته باشد فیلتر می‌کنیم (شواهد متضاد). یک عادت خطرناک. «حقایق با نادیده گرفتن شدن از هستی ساقط نمی‌شوند». این را آلدوس هاکسلی، نویسنده، گفته بود. با این حال، ما دقیقاً همین کار را می‌کنیم، همان طور که وارن بافت می‌گوید «آن چه بشر بهتر از هر کار دیگری انجام می‌دهد، تفسیر اطلاعات جدید به شیوه ای است که نتیجه گیری‌های قبلی دست نخورده باقی بماند.»

۸. جگر گوشه‌های خودت را بکش

خطای تایید (قسمت دوم)

در فصل قبل، با پدر همه‌ی خطاها آشنا شدیم: خطای تایید. ما مجبور می‌شویم راجع به دنیا، زندگی خودمان، سرمایه‌گذاری‌ها، اقتصاد، شغل مان و چیزهای دیگر باور به وجود بیاوریم. بیشتر اوقات با فرضیات سر و کار داریم و این‌ها هر چه مبهم‌تر باشند خطای تایید قوی‌تر می‌شود. در زندگی خود، چه بر این باور باشی که مردم ذاتا خوب‌اند، چه معقد باشی مردم ذاتا بد‌اند؛ هر روز مدارکی را پیدا می‌کنی که نظر تو را تایید کند.

برای مبارزه با خطای تایید سعی کن باورهای خودت را در مورد (جهان‌بینی، سرمایه‌گذاری‌ها، ازدواج، سلامت، رژیم غذایی، و استراتژی 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 با 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، مشاوران و متخصصان بازار بورس.

مراجع مسئول همواره به دنبال جلب توجه اند و همیشه راهی پیدا می‌کنند تا وجهه‌ی خود را تقویت کنند. پزشکان و محققان روپوش سفید می‌پوشند. مدیران بانکی کت و شلوار و کروات به تن می‌کنند. پادشاهان تاج بر سر می‌گذارند. مرجعیت‌ها مانند مد لباس متغیرند و جامعه هم به همان میزان ازشان تبعیت می‌کند. در نتیجه، هر وقت می‌خواهی تصمیم‌گیری، با این فکر کن چه مراجعی ممکن است بر استدلال‌هایت اثر گذاشته باشد. وقتی به یکی از آن‌ها در واقعیت برخوردی، تمام تلاشت را بکن که در برابرش مقاومت کنی.

۱۰. دوستان سوپر مدل خود را در خانه رها کن

اثر مقایسه ای

رابرات چالدینی، در کتاب خود، تاثیر، داستان دو برادر را نقل میکند که در دهه ی ۱۹۳۰ میلادی یک مغازه ی پوشاک را در آمریکا اداره می کردند. سید مسئول اصلی بخش فروش بود و هری مسئول بخش خیاطی. هر وقت سید متوجه مشتری می شد که در مقابل آیینه ایستاده و از لباسی خوشش آمده، یکبارہ شنیده جملات برایش کمی سخت می شد. سید به برادرش میگفت «هری، قیمت این کت وشلوار چه قدر است؟» هری از کنار میز برش خود نگاهی می کرد و با فریاد جواب می داد «قیمت آن کت وشلوار نخی زیبا ۴۲ دلار است». (این قیمت در آن زمان بیش از حد بالا بود). سید وانمود می کرد که جواب را نشنیده؛ «چه قدر؟» هری دوباره فریاد می زد «۴۲ دلار». سید سپس به مشتری رو می کرد و میگفت «می گوید ۲۲ دلار». مشتری به سرعت پول را روی میز می گذاشت و با کت و شلوار از مغازه بیرون می رفت؛ قبل از آنکه سید بیچاره متوجه «اشتباه» خود بشود.

نظر نهایی: با مباران تبلیغاتی که سوپرمدل ها در آن ها نقش آفرینی می کنند؛ حالا افراد زیبا را تا حدودی جذاب می بینیم. اگر به دنبال همسر هستی، هیچ گاه با دوستان سوپر مدلت بیرون نرو. بقیه مردم تو را کمتر از آن چه هستی جذاب می بینند. تنها برو یا حتا؛ بهتر از این؛ دو دوست زشت را با خودت ببر.

۱۱. چرا یک نقشه ی غلط را به نبود نقشه ترجیح می دهیم؟

خطای در دسترس بودن

آیا کلمات انگلیسی که با حرف «K» شروع می شوند بیشتر از کلماتی است 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 می شوند. چرا بیشتر مردم باور دارند که برعکس آن درست است؟ چون می توانیم به کلماتی که با «K» شروع می شوند سریع تر فکر کنیم. آنها در حافظه ی ما در دسترس ترند.

خطای در دسترس بودن چنین چیزی به ما می گوید: ما با استفاده از مثال هایی که خیلی ساده به ذهن می آیند تصویری از دنیا می سازیم. البته که این کار بیهوده است، چون در واقعیت صرف اینکه یک اتفاق راحت تر به ذهن ما خطور می کند دلیلی بر پر تکرار بودن آن نیست. به خاطر خطای در دسترس بودن است که ما درک و برداشت صحیحی از از ریسک ها و خطرات در ذهن خود نداریم.

فرانک سیناترا چه آوازی میخواند؟ «آه ، قلب من چه تند می تپد/ و تمامش به این خاطر است که تو این جا نیستی/ وقتی در کنار دختری که عاشقش هستم نباشم/ عاشق دختری می شوم که در کنارم هست!!!» یک مثال عالی از خطای در دسترس بودن. با گذراندن وقت خود با کسانی که تجربه ومهارت هایشان با تو متفاوت است، از خودت در برابر این اثر محافظت کن. ما برای غلبه بر خطای در دسترس بودن به ورودی هایی از جانب بقیه نیاز داریم.

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

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

خطای قبل از اینکه اوضاع بهتر شود، بدتر می‌شود در واقع یک عامل انحرافی و یک شاخه از خطای تایید 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 دهد. در هر صورت او برنده است.

فرض کن رییس جمهور 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 «مرحله‌ی حساس تصفیه، خالص‌سازی و بازسازی» اوضاع بهبود خواهد یافت. قاعدتاً اشاره‌ای به شدت و مدت این دوره نخواهی کرد.

در نتیجه، اگر کسی بگوید قبل از اینکه اوضاع بهتر شود، بدتر می‌شود، باید گوش‌هایت تیز شود. اما حواست باشد، شرایطی وجود دارد که ابتدا نزول می‌کند و سپس بهتر می‌شود. مثلاً تغییر زمینه‌ی شغلی در ابتدا نیاز به زمان دارد و معمولاً منجر به کاهش حقوق می‌شود.

۱۳. حتا داستان‌های واقعی هم افسانه اند

خطای داستان

اینجا دو داستان از رمان نویس انگلیسی، ای، ام، فورستر، نقل می‌کنیم. کدام یک را بهتر به خاطر خواهی سپرد؟ الف) پادشاه مرد، ملکه هم مرد ب) پادشاه مرد، ملکه هم دق کرد و مرد. بیشتر مردم داستان دوم را بهتر به خاطر خواهند سپرد، چون در آن فقط توالی مرگ‌ها نیست، بلکه از نظر احساسی به هم وصل می‌شوند. داستان الف، تنها یک گزارش واقعی است؛ اما داستان ب در خود «معنا» دارد. ما با تاریخ جهان هم همین کار را می‌کنیم؛ جزئیات را در قالب یک داستان با ثبات می‌گنجانیم. ناگهان چیزهایی را درک می‌کنیم. مثلاً؛ چرا معاهده ی ورسای منجر به جنگ جهانی دوم شد. یا چرا سیاست‌های پولی آزاد الن گرینسپن باعث سقوط برادران لمن شد. ما از «درک کردن» حرف می‌زنیم؛ اما این موضوعات را نمی‌توان به صورت سنتی درک کرد، بلکه فقط برای آن‌ها متعاقباً یک معنا می‌سازیم.

داستان‌ها موجودات نامفهوم می‌هستند. آن‌ها حقیقت را مخدوش ولی ساده‌تر می‌سازند و جزئیاتی را که به کار نمی‌آید دور می‌اندازند. مردم پیش از آنکه تفکر علمی یاد بگیرند، از داستان‌ها برای توضیح دنیا استفاده می‌کنند. به همین خاطر افسانه‌ها از فلسفه‌ها قدیمی‌ترند.

هر وقت داستانی را می‌شنوی، از خودت بپرس: چه کسی این را فرستاده، اهدافش چیست و چه کاسه‌ای زیر نیم کاسه است؟ نکته‌های حذف شده ممکن است اهمیت زیادی نداشته باشد. با این وجود، ممکن است از نکته‌های گنجانده شده 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 لایه‌ی نازکی از یخ قدم بگذاریم.

۱۴. چرا باید دفترچه خاطرات داشت؟

خطای بازنگری

چند وقت پیش، دفترچه‌ی خاطرات عموی پدرم را دیدم. در سال ۱۹۳۲، او از یکی از روستاهای کوچک سویس 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 اینجا را ترک می‌کنند. حتا افسران شان هم به امن 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 امروز نوشته می‌شوند اشغال فرانسه به دست آلمانی‌ها بخشی از یک برنامه نظامی نشان داده می‌شود. امروز که به ماجرا نگاه می‌کنیم به نظر ادامه‌ی جنگ محتمل‌ترین سناریو بوده است. چرا؟ چون تحت تاثیر خطای بازنگری قرار گرفته ایم.

خطای بازنگری از متداول‌ترین خطاهاست. می‌توان آن را به درستی پدیده‌ی «من به تو گفته بودم» نامید؛ وقتی به گذشته نگاه می‌کنیم؛ همه چیز واضح و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. وقتی مدیر عاملی به خاطر خوش اقبالی‌اش به موفقیت دست یابد، با نگاه به گذشته احتمال موفقیت خود را بسیار بیشتر از احتمال واقعی آن ارزیابی خواهد کرد.

پس چرا خطای بازنگری خطرناک است؟ خب، برای این که ما توانایی پیش‌بینی خود را دست بالا 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؟ سیلوا و کریس از هم جدا شدند. معلوم بود آخرش این طور می‌شود؛ خیلی با هم فرق داشتند.» یا «بیش از حد شبیه هم بودند» یا حتا «به ندرت 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 نکنید.

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، آن هم درباره‌ی 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، شگفت زده خواهی شد.

{با توجه به اهمیت این فصل کتاب با اجازه استاد فراهانی از مطلبی در کانال ایشون استفاده می‌کنم؛ چرا که بهتر از هر کسی با بیانی شیوا و جذاب این بخش کتاب رو توضیح میدهند}.

من این مطلب ساده رو تا بحال به کلی آدم گفتم ولی تقریباً افرادی که اجراش کردن به زور به ۵٪ میرسند. شما هم بخونید حالا حداقل سرتون که گرم میشه. مغز انسان یک سیستم یادگیرنده است. مغز شما از دوران کودکی با آزمون و خطا روش های زندگی شما را بهبود و ترمیم کرده است. در تمام حوزه ها

مغز شما بعد از کتک خوردن یاد گرفته یاد گرفته به صاحبان قدرت احترام بزاره

مغز شما بعد از تحمل شکست عشقی یاد گرفته

اگر دقت کنید متوجه میشید مغز شما یک سیستم هوشمند اصلاح پذیره که دائم به ترمیم و بهبود خودش می پردازد. خب. حالا سوال اینه : آیا می توانیم از این قابلیت مغز برای بهبود معاملات مان استفاده کنیم؟ آیا می توانیم تدبیری اتخاذ کنیم که سرعت پیشرفت و بهبود مغزمان را در زمینه ی معاملاتی افزایش دهیم؟

اولا شما ناخودآگاه بهتر می شوید. مثل یک بازی رایانه ای که بار دوم بهتر از بار اول و باز هزارم ده ها بار بهتر از بار اول بازی می کنید. پس جواب سوال بالا اینه که بله و نیازی به انجام کاری از جانب شما نیست.

ولی

آیا تکنیک هایی وجود داره که سرعت یادگیری مغز در زمینه ی معاملات افزایش پیدا کنه؟ جواب : بله

من از این تکنیک استفاده می کنم :

متوجه شده ام که اگر تمرکز روی معاملاتم افزایش پیدا کنه ناخودآگاه عملکردم هم بهتر میشه. برای افزایش تمرکز رفتن شهر کتاب به دفترچه ی خوشگل خریدم.

از اولین لحظه ای که درگیر یک معامله میشم شروع می کنم به نوشتن مطلب توی اون دفترچه

فکر کنم اگر محیط زیست می دونست من برای معاملاتم باعث قطع شدن چند تا درخت شدم حتما ازم شکایت می کرد. فکر کنید مثلاً من می خوام سهم ملی مس بخرم (مثال دارم می زنم جنبه داشته باشید). بالای صفحه می نویسم : چرا فملی می خوامی بخری ؟

بعد تلاش می کنم تمام دلایلی که من رو به این انتخاب رسونده رو مکتوب کنم. این دلایل الزاماً موضوعات علمی نیست جملاتی مثل این هم توی اون دفترچه به وفور دیده میشه :

- حس مثبتی بهش دارم

- حوصله ام سر رفته می خوام به کوفتی بخرم

- اصغر گفته خوبه و....

البته در بیشتر اوقات به تحلیل به ظن خودم درست حسابی می نویسم.

این کار ۲ تا کمک به من می‌کنه : اول مشخص می‌کنه با توجه به ارزش مطلبی که نوشتم چقدر پول برای خرید اون سهم تخصیص بدم. دوم بعدها اگر معامله خوب پیش نرفت برگردم و دلایل خودم رو بخونم و متوجه اشتباهم بشم. مثلاً حس خوبی بهش دارم : لطفاً حس ات رو برا خودت نگه دار

حاصله ام سر رفته : در اولین فرصت آتاری بخر - اصلاً به کانال تو تلگرام بزن برو سرت رو اونجا گرم کن

اصغر گفته خوبه : please don't answer asghar s

phones any more

اینها البته شوخی اند برای اینکه شما حوصله تون سر نره و تا مطلب باهام بیایید.

در قسمت بعدی من هر روز صفحه ای دارم به نام سبد من که در اینجا احساسم رو درمورد هر کدام از سهم هایی که دارم در یک خط می نویسم. دائم به تحلیل اولیه ام رجوع می‌کنم و اون رو بهتر می‌کنم. دائم چک می‌کنم دلایلی که موجب خرید سهم شدند یا برجا هستند هنوز؟ آیا فکر هام روز اول درست بودند؟ آیا همه چیز طبق محاسبات پیش می‌رود؟ دوستان زیان قسمتی از بازیه. از من به عنوان یک دوست به شما نصیحت از زیان‌هایتان ساده نگذرید. برایشان وقت بگذارید. همه ی ما معاملاتی با ضرر داشتیم. تلاش کنید از پولی که باختید در جهت بهتر شدن خودتان استفاده کنید. دفتر تان را ورق بزنید بالای صفحه بنویسید : چرا در فملی ضرر کردم و مثل یک حرفه ای خود را به نقد بکشید. اشتباه کردن هیچ اشکالی نداره. اشتباه نشون میده شما انسان هستید ولی دوبار و سه بار و چهار بار یک اشتباه رو انجام دادن نشون میده قسمت یادگیرنده ی مغزتون اختلال داره. همینطور برای سودهایتان هم یک صفحه کاغذ مصرف کنید بگویند نقطه ی قوت تان کجا بوده. چه موضوعی باعث سود شما در این معامله شده است.

توجه کنید هنگامی که می نویسد ذهن تان ناخودآگاه متمرکز میشه. ضمیر ناخودآگاهتون فعال میشه. انجام این کارها روی مبل در حالی که چشم تون بسته است و در ذهنتون دارید بهشون فکر می‌کنید کار خوبی نیست ولی تاثیر نوشتن رو قطعاً نداره. این دفتر بمرور زمان به گنجینه ی عظیمی برای شما تبدیل میشه. و اصلاً این بهانه رو نیارید که وقت ندارم. شما چه مدل سرمایه گذاری هستید که نمی‌تونید نیم ساعت در روز برای سرمایه گذاریتون وقت بزارید؟

شما برای یادگرفتن از معاملاتتون باید تمرکز و توجه ذهن تون رو جلب کنید و نوشتن کمک شایانی به شما در این خصوص می‌کنه.

نوشتن باعث میشه حجم زیادی از تصمیم های احساساتی رو اتخاذ نکنید و به معاملاتتون نگاه منطقی داشته باشید.

باعث میشه سرمایه تون رو درست تخصیص بدید.

کمک می‌کنه بیشتر به اشتباهاتون فکر کنید و نقاط ضعف تون رو ترمیم کنید.

خرید یک دفتر خوشگل و اختصاص زمانی اندک طی روز ممکنه منجر بشه جلوی میلیون ها تومان زیان رو بگیرید.

امتحان کنید. - چرا این سهم رو خریدم ؟ - سبد من :

- آیا همه چیز طبق محاسبات من پیش میرود؟ اگر خیر چرا؟ چه باید بکنم؟

- دلایل سود در معامله : - کجا اشتباه کردم که ضرر کردم :

اشتباه کردن هیچ اشکالی نداره ولی دائم یک اشتباه رو تکرار کردن قطعاً اشکال داره.

۱۵. چرا مرتب دانش و توانایی هایت را دست بالا می گیری؟

اثر بیش اعتمادی

ما چه قدر باید به دانسته های خود اعتماد داشته باشیم؟ هاوارد رایفا و مارک آلپرت، که روان شناس اند، برای پاسخ به این سوال با صدها نفر صحبت کردند. آن ها از شرکت کنندگان خواستند مقدار کل تخم مرغ آمریکا را تخمین بزنند. شرکت کنندگان می توانستند هر بازه ای را که می خواستند انتخاب کنند، اما نباید بیش از دو درصد اشتباه می کردند. نتایج شگفت آور بود. در بررسی نهایی، مشاهده شد به جای دو درصد، چهل درصد خطا وجود داشت. محققان به این پدیده ی شگفت انگیز بیش اعتمادی می گویند.

بیش اعتمادی در پیش بینی ها هم اتفاق می افتند، مثل پیش بینی وضع بازار بورس در سال آینده یا درآمد شرکت در سه سال آینده. ما دائماً دانش و توانی های خود را دست بالا می گیریم؛ آن هم به مقدار زیاد. اثر بیش اعتمادی ارتباطی با نتایج نهایی تخمین ندارد، بلکه در آن اختلاف بین آن چه شخص می داند و آن چه فکر می کند می داند مهم است. جالب است بدانید: متخصصان بیش از عامه ی مردم در معرض بیش اعتمادی هستند. اگر از یک استاد اقتصاد بخواهید قیمت نفت را در پنج سال آینده پیش بینی کند، به اندازه ی جواب یک نگهبان باغ وحش از واقعیت فاصله خواهد داشت. با این وجود؛ استاد پیش بینی خود را با قطعیت اعلام خواهد کرد.

در نتیجه؛ آگاه باش که تو معمولاً دانش خود را دست بالا می گیری. به پیش بینی ها بدبین باش، به خصوص آن هایی که از جانب افراد به اصطلاح متخصص ابراز می شود. با تعیین برنامه هایت، سناریو بدبینانه را در نظر بگیر. این گونه، برای قضاوت واقع بینانه تر از شرایط امکان بهتری داری.

۱۶. گویندگان خبر را جدی نگیر

دانش شوفر

ماکس پلانک، پس از دریافت جایزه ی نوبل فیزیک سال ۱۹۸۱، به تور علمی دور آلمان رفت. هر جا دعوت می شد، همان سخنرانی اش را درباره ی مکانیک جدید کوانتوم ایراد می کرد. بعد از مدتی، شوفر پلانک سخنرانی او را از حفظ شده بود و یک روز به او گفت «پرفسور پلانک، این که هر روز باید یک سخنرانی ارایه بدهی حتما خسته کننده است. نظرت چیست در مونیخ من سخنرانی کنم؟ تو میتوانی در جلو بشینی و کلاه شوفری من را بپوشی. این کار برای هر دو ما متنوع 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 سوالی کرد. راننده خودش را عقب کشد و گفت «هرگز فکر نمی کردم کسی در شهر مدرنی مثل مونیخ چنین سوال ساده ای بپرسد! شوفر من جوابش را می دهد.»

به عقیده چارلی مانگر، 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 شوفر نامیده می شود، دانش افرادی که فقط وانمود می کنند بلدند.

در نتیجه، همیشه مراقب دانش شوفر باش. هیچ وقت سخنگوی شرکت، گوینده ی خبر تلویزیون، سخنران لفاظ را با کسانی که واقعا چیزی بلدند اشتباه نگیر. هدف شان را چگونه باید تشخیص بدهی؟ یک شاخص کاملاً واضح وجود دارد: کارشناسان واقعی به مرزهای آن چه می دانند و آن چه نمی دانند واقف اند. اگر احساس کند خارج از دایره ی توانای های شان قرار دارد، به سادگی سکوت می کند یا می گوید «نمی دانم». از کسانی که دانش شوفر دارند هر جمله ای خواهیم شنید غیر از جمله.

۱۷. کمتر از چیزی که تصور می‌کنی در اختیار توست

توهم کنترل

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

در کازینوها هم 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.

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

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 زیاد از حد خونسرد جلوه نده. بر چیزهای مهمی که واقعاً روی شان اثر داری تمرکز کن. درباره‌ی 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 مرده ای که به مسئولان تحویل می دهد، پاداش دریافت خواهد کرد. بله، بسیاری از موش ها نابود شدند، اما بسیاری هم به همین منظور خاص پرورش داده شدند.

یک لحظه تصور کن جنگجویان به جای غنایم دشمن حقوق ساعتی می گرفتند. این به آن معنا بود که ما آن ها را تشویق کنیم تا می توانند جنگ را طولانی کنند، مگر نه؟ پس چرا همین کار را با وکلا، معماران، مشاوران، حسابداران می کنیم؟ توصیه ام این است: نرخ های ساعتی را فراموش کن و همیشه برای هزینه ی ثابت از قبل مذاکره کن.

همچنین حواست به مشاوران سرمایه گذاری که از یک محصول اقتصادی به خصوص حمایت می کنند باشد. آن ها علاقه ای به بهبود شرایط تو ندارند، بلکه به دنبال دریافت کمسیون هستند.

۱۹. تاثیر شک برانگیز پزشکان، مشاوران و روان‌پزشکان

بازگشته به میانگین

درد کمر او گاهی بهتر بود و گاهی بدتر می شد. بعضی روزها احساس می کرد می تواند کوه را جابجا 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)، همرسش 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 مشاور سرمایه گذاری یک بانک بزرگ، برای خودش نوعی «رقص باران» ابداع کرد و هر وقت اوضاع بازار بورس بسیار بد می شد، در دست شویی به شیوه ی خودش می رقصید. این کار خیلی عجیب به نظر می رسد، اما او با اشتیاق این کار را می کرد، و همیشه اوضاع پس از آن بهتر می شد.

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

نادیده گرفتن بازگشت به میانگین می تواند آثار مخربی داشته باش، مثل معلمانی (یا مدیرانی) که فکر می کنند چماق کارآمدتر از هویج است. برای مثال، پس از یک آزمون، دانشجویانی را که بالاترین نمرات را دارند، تشویق می کنند و دانش آموزانی که نمرات شان از سایرین پایین تر است توبیخ. در آزمون بعدی، احتمالاً دانشجویان دیگری کاملاً از سر تصادف بالاترین و پایین ترین نمرات را مال خود می کنند. به همین خاطر، معلم گمان می کند این توبیخ نتیجه می دهد و تشویق باعث سستی می شود خطایی که دائماً تکرار می شود.

در نتیجه، وقتی داستان‌هایی مثل این را می شنوی 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 بر اساس نتیجه‌اش قضاوت نکن

خطای نتیجه

یک فرضیه ی 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 ضرر. آن‌هایی که سود کرده‌اند می‌توانند ادامه دهند و آن‌هایی که ضرر کرده‌اند راهی خانه‌شان می‌شوند. در هفته دوم، نیمی از میمون‌ها کماکان موفق‌اند، در حالی که 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، سهامی 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 ی دیگری از قفس می‌نشیند. حتماً برای رسیدن به موفقیت روشی داشته، این طور نیست؟ وگرنه چه طور توانسته این قدر درخشان عمل کند؟ بیست هفته‌ی بسیار دقیق و حساب شده، آن هم از طرف یک میمون ساده؟ ناممکن است!

در نتیجه، هرگز یک تصمیم را صرفاً بر اساس نتیجه‌اش ارزیابی نکن، به خصوص زمانی که تصادفی بودن یا «عوامل خارجی» در آن نقش داشته باشد. یک نتیجه بد لزوماً نشان‌دهنده ی یک تصمیم بد نیست و برعکس. بنابراین، به جای از کوره در رفتن 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 داده‌ای برای چه انتخاب کردی. آیا دلایلت منطقی و قابل درک بوده‌اند؟ آن موقع می‌توانی به همین روش ادامه بدهی، حتا اگر آخرین بار بخت با تو یار نبوده باشد.

۲۱. کمتر، بیشتر است

تضاد انتخاب

خواهرم و همسرش چندی قبل خانه ای ناتمام خریدند. از آن موقع به بعد، نتوانسته ایم راجع به هیچ موضوع دیگری صحبت کنیم. تنها موضوع مورد مکالمه ما طی دو ماه گذشته کاشی های دست شویی، سرامیک، گرانیت، سنگ مرمر، فلز، سنگ وانواع کف پوش های شناخته شده بود. به ندرت خواهرم را چنین مشوش دیده ام. «مواردی که باید از بین شان انتخاب کنم بسیار زیادند.» او در حال فریاد زدن دستانش را به نشانه ی تسلیم بالا می برد و دوباره سراغ کاتالوگ کاشی، همراه همیشگی اش می رود.

و هنوز انتخاب ملاک پیشرفت است. انتخاب، ما را از نظام اقتصادی برنامه ریزی شده و عصر حجر جدا می کند. بله، فراوانی انتخاب ها تو را دچار سرگیجه می کند، ولی باید حدی برای آن متصور شد. وقتی از حد می گذرد، انتخاب های بسیار زیاد کیفیت زندگی را خراب می کند. واژه ی فنی این اتفاق را تضاد انتخاب است. انتخاب های بیشتر منجر به تصمیم گیری های ضعیف تر می شود.

در نهایت، انتخاب های زیاد منجر به نارضایتی بیشتر می شود. چگونه می توانی مطمئن باشی از بین دویست گزینه ای که احاطه و سردرگمت کرده اند گزینه ی درست را انتخاب می کنی؟ پاسخ این است: نمیتوانی. هر چه گزینه های بیشتری داشته باشی، نامطمئن تر خواهی بود و متعاقبش نارضایی.

خب، چه می توانی بکنی؟ قبل از آنکه پیشنهادهای موجود را بررسی کنی، به دقت فکر کن چه می خواهی. معیارهایت را بنویس و کاملاً به آن پایبند باش. همچنین درک کن که نمی توانی تصمیم کاملی بگیری. یاد بگیر یک تصمیم «خوب» را دوست داشته باشی. بله، حتا در مورد شریک زندگی. آیا فقط باید به دنبال بهترین ها بود؟ در عصر تنوع نامحدود، عکس آن صدق می کند. حالت بهینه در شرایط جدید چنین است: خوب بودن به اندازه کافی (البته به جز من و تو!)

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

خطای علاقه

کوپن به تازگی دو قوطی نوشیدنی الکلی خریده. او به ندرت مشروب می نوشد، اما فروشنده مغازه خیلی خوش برخورد است؛ نه می خواهد کسی را گول بزند، نه کسی را مجبور به خرید کند، فقط خیلی دوست داشتنی است. به همین خاطر، کوپن از او خرید می کند.

فهمیدن خطای علاقه به شکل شگفت انگیزی ساده است، اما ما دائماً طعمه آن می شویم، یعنی هر چه بیشتر از کسی خوشمان بیاید، خرید کردن از او و کمک کردن به او برای مان ساده تر است. با این وجود، این سوال به قوت خود باقی است: اصلاً « دوست داشتنی » به چه معناست؟ طبق تحقیقات، اشخاص وقتی برای ما دلپذیرترند که الف) از نظر ظاهری جذاب باشند ب) از نظر اصالت، شخصیت و علایق به ما شباهت داشته باشند ج) از ما خوش شان بیاید. در نتیجه، تبلیغات پر از آدم های جذاب است. افراد زشت به نظر خیلی مهربان نمی آیند و به همین سبب حتا در پس زمینه ی تبلیغات در ظاهر نمی شوندند(مورد الف). تبلیغات، علاوه بر به کارگیری افراد فوق جذاب، از آدم هایی مثل من و تو استفاده می کنند.

پس اگر فروشنده هستی، کاری کن مشتری ها فکر کنند دوستشان داری، حتا اگر به قیمت تملق گویی آشکار باشد. اگر خریداری، همیشه یک محصول را مستقل از اینکه فروشنده چه کسی است بررسی کن. فروشنده را از ذهن خود پاک کن یا دست کم تظاهر کن از او خوش نمی آید.

۲۳. به هیچ چیز به از حد وابسته نباش

اثر مالکیت

دن آریه لی، روانشناس، برای بررسی این اثر آزمایشی انجام داد؛ او در یکی از کلاس هایش تعدادی بلیط برای یک بازی بسکتبال به عنوان جایزه تعیین کرد. سپس از دانشجویان پرسید فکرمی کنند این بلیط ها چه قدر ارزش دارد. دانشجویایی که بلیطی نداشتند قیمت آن را حدود ۱۷۰ دلار تخمین زدند، درحالی که دانشجویانی که برنده بلیط شده بودند قیمت فروش بلیط های خود را به طور متوسط ۲۴۰۰ دلار تعیین کردند. مقوله ی ساده ی مالکیت باعث می شود ما تعدادی صفر به انتهای قیمت فروش خود اضافه کنیم.

می توان با قطعیت گفت ما در جمع کردن اشیا بسیار ماهرتریم تا در دور ریختن آنها. این پدیده نه تنها این مسئله را که چرا خانه ی 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 جدا شوند.

در نتیجه، خیلی به چیزی وابسته نباش. فرض کن آنچه در اختیار داری چیزی است که «جهان» هر برداشتی می خواهی از آن بکن) به طور موقت به تو امانت داده شده است و می تواند در یک چشم بر هم زدن آن را (یا حتی بیشتر از آن) از تو بگیرد.

۲۴. اجتناب ناپذیر بودن اتفاقات نامحتمل

اتفاق تصادفی

هفته‌ی قبل مسئله‌ی ای باعث شد یاد اندی، 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 اندی است. با هیجان فریاد زدم «ظاهراً من هم تله‌پاتیک شده‌ام!» اما تله‌پاتی یا اتفاق تصادفی؟

چنین اتفاقاتی چه قدر محتمل‌اند؟ روان‌پزشک سوییسی، کارل گوستاو یونگ، در این اتفاقات نیروی ناشناخته‌ای را دید و آن را پدیده‌ی همزمانی نامید. اما یک شخص متفکر با ساختار ذهنی منطقی چگونه باید به این حکایت‌ها نگاه کند؟ ترجیحاً با کاغذ و قلم. حال همین تفکر را راجه به 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 نود درصد وقت‌شان به دیگران فکر می‌کنند، بعید نیست سرانجام دو نفر به هم فکر کنند و یکی از آن‌ها به دیگری تلفن بزند. این اتفاق نباید فقط برای اندی رخ بدهد؛ اگر صد تا دویست دوست دیگر هم داری، احتمال چنین اتفاقی بالاتر هم می‌رود.

در نتیجه، زیاد هیجان زده نشو. اتفاقات تصادفی نا محتمل دقیقاً این گونه هستند؛ نادر ولی کاملاً شدنی. این که بالاخره اتفاق می‌افتد چیز عجیبی نیست. اتفاق عجیب‌تر این است که هرگز رخ ندهد.

۲۵. فاجعه دنباله روی

گروه اندیشی

تا به حال پیش آمده زبانت را در یک جلسه گاز بگیری؟ حتما. مجبوری بنشینی، چیزی نگویی و فقط سرت را به نشانه تایید تکان بدهی. هر چه باشد، دلت نمی خواهد آن کسی باشی که همواره در کار نه می آورد. به علاوه، ممکن است صددرصد مطمئن نباشی چرا با نظر بقیه مخالفی، چرا که دیگران متفق القولند، بلکه اصلا ابله هم نیستند. پس دهانت را یک روز دیگر بسته نگاه می داری. وقتی همه این طور فکر و عمل می کنند، گروه اندیشی وارد کار شده؛ این جاست که یک عده انسان هوشمند ممکن است تصمیمی غیر مسئولانه بگیرند، چون همه با نظرشان موافق اند و یک اجماع وجود دارد. بنابراین، نظراتی ممکن است تایید شود که بدون این فشار، ناخودآگاه از سوی همکاران احتمالا رد می شد. گروه اندیشی یک شاخه ی به خصوص از تایید اجتماعی است، خطایی که قبل تر درباره ی آن در فصل چهار صحبت شد.

اروینگ جانیس، استاد روان شناسی، ناکامی های زیادی را بررسی کرده است. او نتیجه گرفت تمام آن ناکامی ها در این الگو مشترک اند: اعضای یک گروه همبسته با ایجاد توهم (به طور ناخواسته) روحیه ای تیمی در میان خود ایجاد می کنند. یکی از این تصورات باور به شکست ناپذیر بودن است. هیچ کس نمی خواهد با نه گفتن اتحاد گروهی را به هم بزند. دست آخر همه خوش حال اند از اینکه عضوی از این گروه اند.

اگر خود را در میان یک گروه نزدیک و هم عقیده یافتی، باید آنچه در ذهنت می گذرد بیان کنی، حتا اگر گروه به آن علاقه ای نشان ندهد. فرضیات ضمنی را زیر سوال ببر، حتا اگر این کار باعث شود از آسایش دور باشی. اگر رهبری یک گروه را بر عهده داری، یک نفر را به عنوان «مخالف» منصوب کن. او احتمالا محبوب ترین فرد گروه نخواهد بود، اما شاید مهم ترین عضو باشد.

۲۶. چرا فوراً سراغ ریسک‌های میلیاردی می‌روی؟

نادیده گرفتن احتمالات

دو بازی شانس: در اولی، می‌توانی ده میلیون دلار برنده شوی، و در دومی ده هزار دلار. کدام یک را بازی می‌کنی؟ اگر در اولین بازی برنده شوی، زندگی‌ات کاملاً عوض می‌شود؛ می‌توانی شغل‌ت را کنار بگذاری، به ریست بگویی کجا بروی و با پولی که برنده می‌شوی زندگی کنی. اگر هم در بازی دوم همه‌ی پول‌ها را ببری، می‌توانی تعطیلات خوبی را در سواحل کاراییب بگذرانی؛ ولی باید اینقدر زود پشت میز کارت برگردی که از کارت پستالی که از آنجا می‌فرستی زودتر می‌رسی. احتمال برنده شدن در بازی اول یک درصد میلیون و در بازی دوم یا 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. بنابراین، تمایا عموم به بردهای کلان تر-میلیونی، میلیاردی و تریلیاردی- است؛ مهم نیست چه قدر شانس بردن کم باشد.

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 چشم مان چشمک بزند روی کسب و کار 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.

ما حس درک ریسک را نداریم و بنابراین نمی‌توانیم بین تهدیدهای مختلف تمایز قایل شویم. هر چه تهدید جدی‌تر باشد و موضوع احساسی‌تر، کاهش ریسک برای ما کمتر اطمینان بخش است.

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

خطای کمبود

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 آنها 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 جی میل در آن زمان سرویس بهتری ارائه می داد، بلکه صرفاً با این خاطر که همه به آن دسترسی نداشتند. وقتی به آن زمان نگاه می کنم، فقط می توانم به رفتار بچگانه ی بزرگ ترها بخندم.

رومی ها معتقدند «کمیاب با ارزش است». درحقیقت، خطای کمبود همسنان انسان است. تبلیغات می گویند: «فقط تا وقتی سهام ها سود می دهند» پوستر ها هشدار می دهند «فقط امروز». صاحبان گالری ها از همین خطای کمبود سوءاستفاده می کنند و نشانه های قرمز «فروخته شد» را زیر نقاشی های خود می گذارند تا کارهای باقی مانده خود را نمونه هایی کمیاب معرفی کنند که باید هر چه سریع تر آنها را خرید.

در نتیجه، پاسخ معمول به کمبود باعث ایجاد خلل در شفاف اندیشی می شود. ارزش محصولات و خدمات را صرفاً براساس قیمت و مزایای آنها بسنج. این که یک محصول در حال اتمام است یا پزشکان لندن به آن علاقه مند شده اند نباید در ارزشش اثرگذار تلقی شود.

۲۸. وقتی صدای سم چهارپایان را می‌شنوی، منتظر خرگوش نباش

غفلت از نرخ پایه

مارک یک مرد لاغراندام اهل آلمان است که عینک به چشم می‌زند و دوست دارد کارهای موزترارت را گوش بدهد. کدام یک محتمل تر است؟ این که مارک الف) یک راننده ی کامیون باشد یا ب) استاد ادبیات فرانکفورت باشد. بیشتر افراد روی ب شرط می‌بندند، که اشتباه است. در آلمان تعداد راننده های کامیون ده هزار برابر تعداد استادان ادبیات است. به همین خاطر محتمل تر است مارک راننده ی کامیون باشد. پس چه اتفاقی افتاد؟ آن توضیحات با جزییات 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 روزنامه نگاران، اقتصاددانان و سیاستمداران دائماً اسیر خطا می‌شوند.

شعری که در گوش هر پزشک آینده در امریکا خوانده می‌شود «وقتی صدای سم چهارپایان را از پشت سر می‌شنوید، منتظر دیدن خرگوش نباشید.» به این معنا: قبل از اینکه سراغ آزمایش بیماری های کمیاب بروی، به دنبال معاینه‌ی اختلال های متداول باش حتا اگر متخصص بیماری های کمیاب باشی.

وارن بافت یکبار درباره‌ی عدم سرمایه گذاری‌اش در شرکت های بیوتکنولوژی توضیح داد: چه تعداد از این شرکت ها سودی معادل صدها میلیون دلار دارد؟ این اتفاق عملاً غیر ممکن است؟ محتمل ترین پیشامد قرار گرفتن این شرکت در میانه جدول درآمد است. یک نمونه از اتفاق نرخ پایه. برای بیشتر مردم، خطای بقا (فصل ۱) یکی از عوامل غفلت از نرخ پایه است. آن‌ها تنها افراد و شرکت های موفق را می‌بینند، چرا که گزارشی در مورد شکست خورده ها وجود ندارد. این باعث می‌شود بسیاری از موارد «نامریی» را نادیده بگیرند.

۲۹. چرا «نیروی متعادل کننده جهان» مزخرف است؟

خطای قمارباز

در تابستان ۱۹۱۳، اتفاق خارق العاده ای در مونت کارلو افتاد. مردم کنار یک میز رولت جمع شده بودند و آن چه را که به چشم می دیدند باور نمی کردند. توپ بیست بار متوالی روی خانه های سیاه متوقف شد. خیلی از بازیکنان از فرصت استفاده کردند و سریعاً پول خود را روی قرمز شرط بستند. ولی توپ روی خانه ی سیاه از حرکت ایستاد. باز هم مردم بیشتری دور میز جمع شدند تا روی قرمز شرط ببندند. بالاخره این وضعیت باید تغییر می کرد! اما دوباره سیاه بود. دوباره و دوباره. تا چرخش بیست و هفتم طول کشید که بالاخره توپ روی قرمز ایستاد. بازیکنان چند میلیونی روی میز هزینه کرده بودند. بعد از چند بار چرخش، همه ورشکسته شده بودند.

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

پس کمی دقیق تر به وقایع و غیر مستقل اطرافت نگاه کن. وقایعی که کاملاً مستقل باشند فقط در کازینو، جریان بلیط بخت آزمایی و نظریه ها وجود دارد. در دنیای واقعی، در بازار های اقتصادی و تجارت، در مورد آب و هوا و سلامتی، وقایع عموماً با هم مرتبط اند، یعنی آن چه تا کنون اتفاق افتاده بر چیز هایی که اتفاق خواهند افتاد اثر خواهند داشت.

۳۰. چرا گردونه شانس باعث می‌شود سر ما گیج برود؟

مرجع

آبراهام لینکن کی به دنیا آمده است؟ اگر سال تولد او را در ذهن نداشته باشی و باتری گوشی همراهت نیز تمام شده باشد، چگونه به این سوال پاسخ می‌دهی؟ شاید بدانی در طول جنگ‌ها داخلی دهه ۱۸۶۰ رییس جمهور بوده و همین‌طور اولین رییس جمهور امریکاست که ترور شده. با نگاه به مجسمه یادبود لینکن در واشنگتن، یک جوان با انرژی نمی‌بینی، بلکه بیشتر یک پیر کارکشته‌ی شصت‌ساله به نظر می‌رسد. این مجسمه احتمالاً او را در اوج قدرت سیاسی نمایش داده است، مثلاً در شصت‌سالگی. فرض کن او در اواسط دهه ۱۸۶۰ به قتل رسیده، یعنی حدس ما این است که او در ۱۸۰۵ به دنیا آمده (جواب صحیح ۱۸۰۹ است). پس ما چه‌طور این مسئله را حل کردیم؟ به کمک مرجع (دهه ۱۸۶۰ میلادی) به یک حدس نسبتاً دقیق رسیدیم.

هر وقت چیزی را حدس می‌زنیم-از مرجع کمک می‌گیریم. ما با چیزی که نسبت به آن‌ها اطمینان داریم شروع می‌کنیم و در ادامه به قلمرو ناشناخته‌ها می‌رویم. متأسفانه ما از مرجع‌ها وقتی نیازی هم به آن‌ها نیست، استفاده می‌کنیم. آموس تورکسی، 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 تایید می‌کرد؛ بزرگترین حدس‌ها از جانب کسانی بود که اعداد بزرگتری از گردونه خارج کرده بودند.

مرجع‌ها فراوان‌اند و همه ما به نحوی به آن‌ها چنگ می‌اندازیم. «قیمت برای مصرف‌کننده» که روی بسته‌ی 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 معلمان نمره‌های پیشین دانش‌آموزان را بدانند، این امر در نمره‌دهی بعدی آن‌ها در آزمون‌های بعدی نیز اثر خواهد گذاشت. نمرات اخیر مثل یک نقطه شروع عمل می‌کند.

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

استدلال استقرایی

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

تفکر استقرایی لزوما جاده ای به سمت نابودی نیست، اما می تواند نتایج مخربی نیز داشته باشد. یا این وجود، نمی توانیم با نبودن آن کنار بیاییم. اطمینان داریم وقتی سوار هواپیما می شویم، قوانین آیرودینامیک همچنان معتبرند. تصور می کنیم کسی در خیابان به صورت تصادفی کسی به ما حمله نمی کند. 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 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 در برده. 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 اظهار نظری می تواند فقط از جانب بشری باشد که تا حالا جان سالم به در برده. اگر گمان کنیم زنده ماندن تا امروز نشانه ای است بر جان سالم بردن در آینده، یک ایراد جدی در استدلال است. شاید هم جدی ترین ایراد.

۳۲. چرا بدبختی بزرگ‌تر از خوشبختی به نظر می‌رسد؟

نفرت از زیان

به حال امروز خودت از یک تا ده چه نمره ای می‌دهی؟ حالا فکر کن چه چیزهایی می‌تواند نمره‌ی حال تو را تبدیل به ده کند. یک سفر به جزایر کاراییب که همیشه آروزی تو بوده؟ یا یک قدم روبه جلو در زندگی شغلی؟ سوال بعدی: چه چیزی باعث می‌شود روزت افتضاح باشد؟ فلج شدن، آلزایمر، سرطان، افسردگی، جنگ، گرسنگی، شکنجه، ورشکستگی، بی‌اعتباری، فوت شدن نزدیک‌ترین دوست، کور شدن، مردن؟ این لیست طولانی احتمالات، به ما نشان می‌دهد چه موانعی بر سر راه خوشی ما وجود دارد. به بیان کوتاه‌تر، چیزهای بد نه تنها بیشتر از چیزهای خوب اند، بلکه بسیار با اهمیت‌تر هم هستند.

بنابراین، عجیب نیست بیش از اینکه 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.

این نوع نفرت را می‌توان در بازارهای بورس نیز جست‌وجو کرد، یعنی جایی که سرمایه‌گذاران از کنار ضررهایی که روی کاغذ می‌کنند به سادگی 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 امکان بازگشت سرمایه اندک و امکان افت بیش از پیش سهام زیاد باشد.

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 تیم ها تنبل اند؟

کم کاری اجتماعی

سال ۱۹۱۳، ماکسیمیلی ین رینگلمن، مهندس فرانسوی، عملکرد اسب ها را مطالعه کرد. او نتیجه گرفت قدرت دو حیوان که کالسکه را می کشند با دوبرابر قدرت یک اسب برابر نیست. رینگلمن شگفت زده از این نتیجه آن را به انسان ها هم تعمیم داد. چند مرد باید طنابی را از دو سو می کشیدند. او نیروی به کار گرفته شده از هر طرف را اندازه گیری کرد. به طور میانگین، اگر دو نفر با هم طناب را بکشند، هر کدام فقط ۹۳ درصد از قدرت خود را به کار می گیرند. وقتی سه نفری با هم بکشند، این عدد ۸۵ درصد است و اگر هشت نفر بکشند، فقط از ۴۹ درصد قدرت خود بهره می گیرند. علم چنین چیزی اثر کم کاری اجتماعی می نامد. این پدیده وقتی اتفاق می افتد که عملکرد فردی به طور مستقیم قابل مشاهده نیست و با تلاش گروهی آمیخته می شود.

وقتی مردم کاری را با هم انجام می دهند، عملکردهای فردی کاهش پیدا می کند. این شگفت آور نیست. چون نیروی مصرف شده از طرف ما به رغم کاهش به طور کامل صفر نمی شود. کم کاری اجتماعی فقط در عملکرد فیزیکی ما اتفاق نمی افتد. ما به لحاظ ذهنی هم کم کاری می کنیم. برای مثال، در جلسه ها، هر چه تیم بزرگ تر باشد، مشارکت فردی ضعیف تر می شود. اما به محض آن که شرکت کنندگان به یک تعداد مشخص برسند، عملکرد ما ثابت می شود. مهم نیست گروه شامل بیست نفر باشد یا صد نفر، اینرسی بیشینه حاصل شده.

در نتیجه، مردم در گروه ها نسبت به وقتی که تنها هستند متفاوت رفتار می کنند (در غیر این صورت، اصلا گروهی در کار نبود). با آشکار شدن عملکردهای فردی تا حد امکان، می توان نقاط ضعف گروه ها را خفیف کرد. زنده باید شایسته سالاری! زنده باد جامعه ی عملکرد محور!

۳۴. گیج شدن با یک برگ کاغذ

رشد تصاعدی

یک برگ کاغذ از وسط تا زده می‌شود. دوباره از وسط تا زده می‌شود و دوباره و دوباره این کار تکرار می‌شود. بعد از پنجاه بار تا زدن، چه قدر ضخیم می‌شود؟ قبل از اینکه به خواندن ادامه بدی حس خودت را بنویس. آماده ای؟ خب، فرض کن ضخامت یک برگه ی کاغذ چاپ تقریباً $0/01$ سانتی متر باشد، ضخامت آن بعد از پنجاه بار تا زدن کمی کمتر از ۹۶ میلیون کیلومتر خواهد شد. این عدد با فاصله ی بین زمین و خورشید برابری می‌کند.

ما رشد خطی را به صورت حسی درک می‌کنیم. با این حال، هیچ درکی از رشد تصاعدی (یا درصدی) نداریم. چرا این گونه است؟ چون در گذشته به آن احتاج نداشته ایم. اغلب تجربه های اجداد ما از نوع خطی بوده. هرکس که دوباربر وقت صرف جمع کردن دانه ها می‌کرد، درآمدش دوبرابر بود. هرکس که به جای یک ماموت دو ماموت شکار می‌کرد، دو برابر وقت برای غذا خوردن داشت. در عصر حجر، مردم به ندرت به رشد تصاعدی بر می‌خوردند. امروز همه چیز متفاوت است.

هیچ چیزی که رشد تصاعدی دارد تا ابد رشد نمی‌کند. بیشتر سیاستمداران، اقتصاددانان و خبرنگاران این مسئله را فراموش می‌کنند. این رشد سرانجام به یک سرحد می‌رسد. چنین چیزی تضمین شده است. برای مثال، بامتری روده ای، اسچریچیاکولی، هر بیست دقیقه تقسیم می‌شود. تنها در عرض چند روز، می‌تواند کل کره ی زمین بپوشاند. اما چون بیشتر از حد موجود اکسیژن مصرف می‌کند، رشد آن یک نقطه نهایی دارد. وقتی پای نرخ رشد در میان است، به دریافت های احساسی خود اعتماد نکن. بپذیر که درک درستی از آن نداری. آن چه واقعا به تو کمک می‌کند یا ماشین حساب است.

۳۵. اشتیاق خود را مهار کن

نفرین برنده

تگزاس در دهه ی 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 گرفته اند. کمترین تخمین ده میلیون دلار و بیشترین آن صد میلیون دلار است. هرچه قیمت در مزایده بالاتر برود، شرکت های بیشتری مزایده را ترک می‌کنند. در نهایت، یک شرکت بیشترین پیشنهاد را ارایه می‌دهد و برنده می‌شود.

نفرین برنده اشاره می‌کند که برنده ی مزایده معمولاً بازنده ی آن خواهد بود. تحلیلگران صنعت می‌گویند شرکت هایی که مرتب از مزایده ی زمین های نفتی پیروز بیرون می آیند، همیشه بیش از حد پول می‌پردازند و سال ها بعد شکست می‌خورند. که قابل درک است. اگر تخمین ها بین ده تا صد میلیون دلار تغییر کند، قیمت واقعی به احتمال زیاد جایی بین این قیمت هاست. بالاترین پیشنهاد در حراجی معمولاً بیش از حد بالاست، مگر آنکه این پیشنهاد دهندگان اطلاعاتی حیاتی داشته باشند که بقیه از آن بی‌خبرند. در تگزاس چنین مسئله‌ای وجود نداشت. مدیران نفتی در حقیقت پیروزی پر هزینه‌ای را جشن می‌گرفتند.

چرا ما قربانی نفرین برنده می‌شویم؟ اول، ارزش واقعی خیلی چیزها مشخص نیست. به علاوه، هر چه طرف های درگیر علاقه مندتر باشند، احتمال دادن پیشنهاد از روی هیجان بالا می‌رود. دوم، ما می‌خواهیم رقبا را شکست دهیم.

در نتیجه این عبارت حکیمانه راجع به حراجی را از وارن بافت بپذیر «به حراجی نرو.» اگر مجبوری در صنعتی کار کنی که مزایده بخش جدایی ناپذیر آن است، یک قیمت بیشینه را در نظر بگیر و بیست درصد از آن کم کن تا نفرین برنده را خنثی کنی. این عدد را روی یک تکه کاغذ بنویس و حتا یک سنت هم از آن بالاتر نرو.

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 کناره گیری شده. در بخش ورزشی، می‌خوانی قهرمانی تیمت لطف بازیکن الف یا مربی ب بوده است. به نظر می‌رسد «هر داستان یک چهره دارد.» در واقع، این قانون محکم در هر اتاق خبری است. روزنامه نگاران و البته خوانندگان آن‌ها که همیشه در پی «زاویه دید مردم» هستند این اصل را یک قدم جلوتر می‌برند و قربانی انتساب ذاتی می‌شوند. این پدیده، تمایل غلو کردن در مورد تاثیر گذاری افراد و دست کم گرفتن عوامل خارجی و موقعیتی را توصیف می‌کند.

خطای انتساب ذاتی به طور مشخص برای تراشیدن وقایع منفی و تبدیل آن‌ها به بسته های تر و تمیز مفید است. وقتی شرکت ها نتایج خوب یا بد خود را اعلام می‌کنند الگوی مشابهی را می‌بینیم. همه‌ی نگاه ها به سمت دفتر مدیریت تغییر جهت می‌دهد؛ حتا اگر حقیقت را بدانیم. موفقیت های اقتصادی خیلی بیشتر به شرایط عمومی اقتصاد و جذابیت بازار بستگی دارد تا رهبری عالی. جالب است شرکت هایی که در صنعت دچار مشکل اند مدیران خود را به تناوب عوض می‌کنند و چه قدر به ندرت در بخش های در حال ترقی چنین اتفاقی می‌افتد.

در نتیجه؛ آن قدر که مجذوب صحنه ی تماشای زندگی هستیم، مردم روی صحنه بی نقص و خودمختار نیستند. در عوض، آن‌ها از موقعیتی به موقعیتی دیگر جست و خیز می‌کنند. اگر می‌خواهی بازی کنونی را درک کنی، واقعا درک کنی، بازیگران را فراموش کن. با دقت به رقص اثرهایی توجه کن که بازیگران بازیچه ی آن هستند.

۳۷. چرا نباید به لک‌ها اعتقاد داشته باشی؟

علیت نادرست

برای ساکنان هبرایدز، مجموعه جزیره ای در شمال اسکاتلند، شپش های سر بخشی از زندگی بودند. اگر آن‌ها میزبانان را ترک می کردند، آن فرد مریض می شد و تب می کرد. بنابراین، برای برطرف شدن تب، مردم بیمار عمدا شپش در سرشان می گذاشتند. دیوانگی آن‌ها حساب شده بود، به محض آن که شپش ها دوباره در سرشان ساکن می شدند، حال بیمار بهتر می شد.

در یکی از شهر ها، مطالعه ای نشان می داد در هر آتش سوزی، هرچه آتش نشانان شدید تر اعلام خطر کنند، آسیب آتش سوزی بیشتر خواهد بود. شهردار این شهر بلافاصله دستور داد استخدام در آتش نشانی را متوقف کنند و بودجه ی آن‌ها کم کنند.

هر دو داستان دو استاد فیزیک آلمانی، هانس- پیتر بک بورنهلست و هانس- هرمان دوبن، نقل شد. آن‌ها در کتاب شان اشتباه گرفته شدن علت و معلول را توضیح می دهند. اگر شپش ها فرد بیمار را ترک می کنند، برای تبی است که آن فرد دارد و پای شپش ها صرفا داغ شده است. وقتی تب برطرف شود، آن‌ها بر میگردند. و این که هر چه آتش سوزی شدید تر باشد، آتش نشانان شدید تر اعلام خطر می کنند! و البته نه برعکس آن.

بهترین مثال برای علیت نادرست رابطه ی مورد تصور بین نرخ تولد انسان و تعداد جفت های لک لک در آلمان بود. هر دو در حال کاهش بودند و اگر آن‌ها روی یک نمودار نشان می دادی، دو خطی که رشد آن‌ها را بین سال های ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۷ نشان می داد تقریبا مشابه بود. چنین چیزی به این معناست که واقعا لک لک ها باعث تولید بچه می شوند؟ مشخص است که نه، چون این یک همبستگی تصادفی خالص بود.

در نتیجه، همبستگی دلیلی بر علیت نیست. با دقت بیشتر به اتفاق های مرتبط نگاه کن. بعضی وقت ها آن چه علت معرفی می شود معلول از کار در می آید و برعکس. گاهی هم اصلا ارتباطی وجود ندارد.

۳۸. هر کسی در اوج، زیبا به نظر می رسد

اثر هاله ای

سیسکو، واقع در سیلیکون ولی، زمانی عزیزدردانه ی اقتصاد مدرن بود. خبرنگاران اقتصادی به شکل مبالغه آمیزی راجع به موفقیت هایش در هر زمینه ای حرف می زدند؛ فوق العاده در خدمت به مشتری، استراتژی بی نقص، استخدام های ماهرانه، دارای فرهنگ شرکتی یگانه و یک مدیر کاریزماتیک. در ماه مارس ۲۰۰۰ این شرکت با ارزش ترین شرکت دنیا بود.

وقتی دو سال بعد ارزش سهام سیسکو هشتاد درصد سقوط کرد، خبرنگاران لحن خود را تغییر دادند. ناگهان از مزیت های رقابتی شرکت به عنوان کمبود های مخرب یاد می شد؛ ضعیف در خدمت به مشتری؛ استراتژی گیج کننده، استخدام های بی دقت، فرهنگ شرکتی ضعیف و یک مدیر بی روح. همه ی این ها در حالی بود که نه استراتژی عوض شده بود، نه مدیر. چیزی که پس از درهم شکستن شرکت های دات کام تغییر کرده بود تقاضا برای محصول سیسکو بود و شرکت اصلا تغییری نداشت.

اثر هاله ای وقتی اتفاق می افتد که تنها یک جنبه ما را جذب می کند و چگونگی نگاه ما به تصویر کلی را تحت تاثیر قرار بدهد. در مورد سیسکو، هاله واقعا به روشنی می درخشید. خبرنگاران از قیمت سهام از آن شرکت شگفت زده بودند و بدون این که آن را دقیق بررسی کنند گمان می کردند اوضاع کسب و کارشان عالی است.

اثر هاله ای جلو دیدن خصوصیت های واقعی را می گیرد. برای خنثی کردن این اثر، از ارزش ظاهری فراتر برو. از برجسته ترین ویژگی ها فاکتور بگیر. صمیمانه به خبرنگاران اقتصادی توصیه می کنم شرکت ها را با چیزی به جز ارقام در دسترس، مربوط به دوره های سه ماهه قضاوت کنند (بازار سهام همین حالا هم آن را در اختیار می گذارد). عمیق تر بررسی کن. وقت خود را صرف تحقیق جدی کن. آن چه در نهایت ظاهر می شود همیشه زیبا نیست، اما تقریبا همیشه آموزنده است.

۳۹. تبریک! برنده ی رولت روسی شدی

مسیرهای جایگزین

با یک اشراف زاده روسی در جنگلی خارج از شهر قرار ملاقات می گذاری و او همراه یک چمدان و یک اسلحه بلافاصله بعد از تو می رسد. چمدان را روی کاپوت ماشینش می گذارد و آن را طوری باز می کند که ببینی پر پول است؛ در مجموع ده میلیون دلار. می پرسد «دوست داری رولت روسی بازی کنی؟ ماشه را فشار بده و تمام این پول ها مال توست.» تپانچه فقط یک گلوله دارد. جای باقی فشنگ ها خالی است. انتخاب هایت را بررسی کن. ده میلیون دلار می تواند زندگی ات را تغییر بدهد. دیگر مجبور نیستی کار کنی. می توانی به جای تمبر، ماشین اسپورت جمع کنی!

چالش را قبول می کنی و ماشه را فشار می دهی. صدای تلق ضعیفی می شنوی. هیچ اتفاقی رخ نمی دهد. پول را بر می داری و به زیبا ترین جایی که می شناسی می روی و با ساختن یک ویلای لوکس حال افراد بومی آن جا را می گیری.

یکی از همسایگان، وکیلی برجسته است. دوازده ساعت در روز و سیصد روز در سال کار می کند. دستمزدش بالاست، ولی نا متعارف نیست، ساعتی پانصد دلار. هر سال جدا از خرج زندگی می تواند نیم میلیون دلار کنار بگذارد. اما باید بیست سال کار کند تا به تو برسد.

فرض بعد از پس از بیست سال، همسایه ی سخت کوش ده میلیون دلار پس انداز کرده باشد. یک روز خبرنگاری مطلبی راجع به ثروتمندترین ساکنان منطقه می نویسد. اما تفاوت اصلی بین شما دو نفر پنهان می ماند؛ ریسکی که پشت هر یک از ده میلیون دلار مخفی شده. به این منظور او باید مسیرهای جایگزین را تشخیص دهد.

مسیرهای جایگزین تمامی نتایجی هستند که به دست نیامده اند. در بازی رولت روسی، چهار مسیر جایگزین همین نتیجه را می داد ولی پنجمین مسیر، مرگ تو بود. چه تفاوت شگرفی. در مورد آن وکیل، مسیرهای ممکن کاملاً بهم نزدیک اند. در یک دهکده، شاید می توانست ساعتی فقط دویست دلار دستمزد بگیرد اما برخلاف تو، او روی مسیرر هایی جایگزینی که ممکن بود ثروت یا زندگی اش را به باد بدهد ریسک نکرد.

در نتیجه، ریسک به طور کامل قابل رویت نیست. بنابراین، همیشه مسیرهای جایگزین را در نظر بگیر. مهم نیست معامله ات چه قدر ریسکی باشد، مغز تو تمام تلاشش را می کند تا متقاعدت کند که موفقیت تضمینی است و غیر از مسیری که در آن هستی هر فکری درباره ی سایر مسیرها را از تو پنهان می کند.

۴۰. پیشگویان قلابی

توهم پیش‌بینی

«فیس‌بوک ظرف سه سال به سایت شماره یک در زمینه سرگرمی تبدیل می‌شود.»

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

«نبود نفت خام ظرف پانزده سال آینده.»

هر روز کارشناسان ما را با پیش‌بینی هایشان بمباران می‌کنند. اما آن‌ها چه قدر قابل اعتماد اند؟ تا چند سال قبل، کسی به خودش زحمت نمی‌داد این پیش‌بینی‌ها را بررسی کند تا این که فیلیپ تت لاک دست به کار شد. او در یک دوره ده ساله ۲۸۳۶۱ پیش‌بینی را از ۲۸۴ نفر، که خود را متخصص می‌دانستند، ارزیابی کرد. نتیجه: متخصصان، به لحاظ دقت، فقط اندکی بهتر از کسی که به صورت تصادفی پیش‌بینی می‌کند عمل کرده بودند واز بین آن‌ها، بدترین پیش‌بینی‌ها مربوط به نابودی و فروپاشی بود.

مشکل این است که کارشناسان از آزادی عملی که عواقب کمی برای شان به همراه دارد، لذت می‌برند. اگر شانس بیاورند، از هیاهوی تبلیغاتی، پیشنهادهای مشاوره ای و قراردادهای انتشاراتی لذت می‌برند. اگر هم کاملاً اشتباه پیش‌بینی کرده باشند، با هیچ جریمه‌ای مواجه نمی‌شوند، چه از لحاظ مالی و چه از لحاظ از دست‌رفتن وجهه. در واقع هر چه بیشتر پیش‌بینی کنند، تصادفاً تعداد بیشتری از پیش‌بینی‌هایشان درست از آب در می‌آید.

بنابراین وقتی با یک پیش‌بینی مواجه می‌شوید، نگاه‌تان انتقادی باشد. هر وقت به پیش‌بینی یک نفر گوش می‌دهم، عمداً لبخند می‌زنم، مهم هم نیست چه قدر این کار ناراحت‌کننده باشد. سپس از خودم دو سوال می‌کنم؛ اول، کارشناس چه انگیزه ای داشته؟ دوم، نرخ موفقیتش چه میزان است؟ در طول پنج سال قبل چند بار پیش‌بینی کرده؟ از بین آن‌ها، چند تا درست بوده اند و چند تا غلط؟

در نهایت- چون کاملاً مناسب این بحث است-نقل قولی از تونی بلر، نخست وزیر سابق بریتانیا، می‌آورم ، «من پیش‌بینی نمی‌کنم. هرگز نکرده ام و هرگز هم نخواهم کرد.»

۴۱. فریب موارد خاص

خطای همزمانی

کریس سی و پنج ساله است. او در رشته فلسفه ی اجتماعی تحصیل کرده و از نوجوانی به کشورهای در حال توسعه علاقه داشته. بعد از فارغ التحصیلی، دو سال برای صلیب سرخ در آفریقای غربی کار کرد و سپس سه سال هم در مقر آن در ژنو بود و در آن سازمان تا ریاست بخش کمک به آفریقا ارتقا پیدا کرد. سپس او مدرک ام بی ای خود را گرفت. کدام یک محتمل تر است؟ الف) کریس در بانکی بزرگ کار می کند یا ب) کریس در بانکی بزرگ کار می کند و آن جا ریاست سازمان جهان سوم بر عهده ی اوست؟

بیشتر مردم ب را انتخاب می کنند. متأسفانه این جواب غلط است. طبق گزینه ب، نه تنها کریس در بانک بزرگی کار می کند، بلکه شرایطی اضافی در آن نیز اعمال شده. کارمندانی که به طور مشخص در سازمان جهان سوم یک بانک کار می کنند زیر مجموعه کوچکی از کارمندان بانک را تشکیل می دهند. پس گزینه الف محتمل تر است. وقتی یک زیر مجموعه این چنینی بزرگ تر از کل مجموعه جلوه می کند، خطای همزمانی رخ می دهد. دانیل کانمن و آموس تورسکی، برندگان جایزه نوبل، مفصل به مطالعه این پدیده پرداخته اند.

کانمن بر این باور است که دو شیوه فکر کردن وجود دارد. نوع اول ذاتی، خودکار و مستقیم است. دومی آگاهانه، عقلانی، آرام، پر زحمت و منطقی است. متأسفانه تفکر ذاتی خیلی قبل تر از تفکر آگاهانه نتیجه گیری می کند.

در نتیجه نیمکره چپ و راست مغز را فراموش کن. تفاوت بین تفکر ذاتی و آگاهانه به مراتب قابل ملاحظه تر است. در مورد تصمیم های مهم یادت باشد که در سطح ذاتی، ما در برخورد با داستان های محتمل نقطه ضعف داریم. بنابراین، مراقب جزئیات راحت و پایان های خوش باش. یادت باشد: اگر یک شرط اضافی اعمال شد، بدون اهمیت به اینکه، چه قدر محتمل به نظر می رسد، احتمال آن اتفاق کمتر می شود نه بیشتر.

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

واژه بندی

این دو جمله را در نظر بگیر:

«هی، سطل آشغال پر شده»

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

مهم نیست چه می‌گویی، مهم این است چگونه می‌گویی. اگر یک پیام به روش متفاوت فرستاده شود، به روش های متفاوت هم دریافت می‌شود. در اصطلاح روان شناسی، این تکنیک واژه بندی نام دارد.

تفسیر کردن، نوع پر طرفداری از واژه بندی است. تحت قوانین آن، آشفتگی در قیمت سهام «در حال اصلاح شدن» نامیده می‌شود. قیمت بیش از حد یک ملک «سرقفلی» نامیده می‌شود. کسی که اخراج شده «مشغول ارزیابی شغلش است». سرباز کشته شده، بدون توجه به آنکه بدشانسی یا حماقت چه قدر در مرگش دخالت داشته، به «قهرمان جنگی» تبدیل می‌شود.

تا به حال به بروشور محصولات مالی، مثلاً ای تی اف ها(وجوه مبادله شده در بازار سهام، با دقت نگاه کرده ای؟ 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 واژه بندی است.

در نتیجه، بدان هر آن چه بیان می‌کنی تا حدودی واژه بندی دارد چه حقیقتی که از یک دوست مورد اعتماد شنیدی، چه مطلبی که در روزنامه معتبر خواندی، تحت تاثیر واژه بندی است. حتا 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 سه دهم ثانیه از بازیکنی که آن را شوت می‌کند به دروازه می‌رسد. دروازه بان به اندازه کافی زمین 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 یک سوم مواقع به سمت راست می‌زنند. مطمئناً دروازه بان‌ها این را فهمیده‌اند، اما آن‌ها چه کار می‌کنند؟ آن‌ها به یکی از دو سمت چپ یا راست جهش می‌کنند. گرچه تقریباً یک سوم ضربه‌ها به وسط دروازه زده می‌شود، دروازه بان‌ها به ندرت در وسط دروازه باقی می‌مانند. چرا واقعا آن‌ها گرفتن این پنالتی را با به خطر می‌اندازند؟ جواب ساده است؛ ظاهرسازی. رفتن به سمت اشتباه تحسین برانگیزتر و کمتر شرم آور به نظر می‌رسد تا این که در یک نقطه بایستی و تماشا کنی چه طور توپ از مقابل تو عبور می‌کند. این پدیده خطای عمل نام دارد؛ فعال به نظر بیا، حتی اگر به چیزی نرسی.

وقتی موقعیتی جدید یا نا مشخص است، خطای عمل برجسته تر می‌شود. خیلی از سرمایه گذاران ناتوانی شان برای قضاوت در بازار سهام را با حرکات بیش فعالانه جبران می‌کنم. البته چنین کاری هدر دادن وقت است. همان طور که چارلی مانگر رویکرد خودش را برای سرمایه گذاری این طور خلاصه کرد «ما چه چیزی داریم؟ انطباطی برای جلوگیری از آن که وقتی نمی‌توانیم بی‌کار بایستیم، مرتکب هر غلطی نشویم.»

در نتیجه، در شرایط جدید یا متزلزل احساس ناچاری می‌کنیم که باید کاری کنیم، هر کاری. بعد از انجام این کار، احساس بهتری داریم، حتی اگر با این عمل سریع یا بیش از حد اوضاع را بدتر کرده باشیم. پس وقتی شرایط نا مشخص 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 هنگام مطالعه در خانه اش نوشت.

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

خطای از قلم انداختن

فرض کن همراه دو کوهنورد دیگر روی یخچال طبیعی ایستاده ای. نفر اول سر می خورد و در یک شکاف عمیق می افتد. اگر تو درخواست کمک کنی، ممکن است آن زنده بماند، اما این کار را نمی کنی و آن می میرد. نفر دوم را داوطلبانه خودت در یم دره هل می دهی. کمی بعد او هم می میرد. کدام مورد بیشتر روی وجدان تو سنگینی می کند؟

با بررسی منطقی گزینه ها، مشخص است هر دو مورد به یک میزان قابل سرزنش اند و هر دو منجر به مرگ همراهانت می شوند. اما یک چیز باعث می شود مورد اول، یعنی مورد انفعالی، کمتر از دیگری وحشتناک جلوه کند. به این احساس خطای از قلم انداختن می گویند. این موضوع زمانی اتفاق می افتد که فعل یا انفعال منجر به عواقب بی رحمانه ای شود. در چنین مواردی، ما انفعال را ترجیح می دهیم و نتایج آن برای ما آرام بخش تر است.

سرمایه گزاران و خبرنگاران اقتصادی نسبت به بنگاه هایی که محصولات جدیدی تولید نمی کنند در مقایسه با تولید کنندگان محصولات بی کیفیت سخت گیری کمتری دارند، هر چند نحوه عملکرد هر دو گروه باعث نابودی شان می شود. در بورس، بسنده کردن به سهام های بی کیفیت به نظر بهتر از خرید دایمی سهام های بد می رسد.

شناسایی خطای از قلم انداختن بسیار مشکل است؛ هرچه باشد، عمل بیشتر از انفعال جلب نظر می کند. در دهه ی ۱۹۶۰، برخی جنبش های دانشجویی یک شعار قدرتمند برای محکوم کردن آن ایجاد کرده بودند «اگر به حل مشکل کمکی نمی کنید، خود مشکل هستی.»

۴۵. تقصیر من نبود

خطای خدمت به خود

تا به حال گزارش های سالیانه را خوانده ای؟ گزارش هایی که توجه خاصی به نظرات مدیرعامل دارد؟ نه؟ حیف شد، چرا که در این صورت می توانستی نمونه های بی شماری از این خطا را، که همه ی ما در یک برهه زمانی از زندگی گرفتار آن می شویم، مشاهده کنی. مثلاً وقتی یک شرکت سال فوق العاده ای را پشت سر گذاشته، مدیرعامل نمونه هایی از مشارکت های ضروری خود را در فعالیت ها نام می برد؛ تصمیم های استثنایی، تلاش خستگی ناپذیر، و به کارگیری یک فرهنگ کاری پویا. اما وقتی شرکت سال نا امید کننده ای را گذرانده، ما بیشتر درباره ی عوامل تاثیر گذار خواهیم خواند؛ بداقبالی در تغییر ارزش پول، مداخله ی دولتی، فعالیت های مخرب چینی ها، تعرفه های نا مشخص و... به بیان مختصر، موفقیت را به خود نسبت می دهیم و شکست را به عوامل بیرونی. این همان خطای خدمت به خود است.

حتا اگر تا به حال این عبارت را نشنیده باشی هم قطعاً از دوره ی دبیرستان با خطای خدمت به خود آشنا شده ای. وقتی نمره عالی می گرفتی، تنها عامل خودت بودی. این نمره خوب نشان دهنده ی هوش، پشتکار، و مهارت تو بود. اگر خراب می کردی چه طور؟ آن موقع مشکل از امتحان بود.

اما نمره ها دیگر برای تو اهمیتی ندارد؛ احتمالاً جای آن بازار بورس را گرفته. در آن جا، اگر سود بکنی، خودت را تشویق می کنی ولی اگر تراز مالی منفی شود، مشکل فقط و فقط از «بازار» (ممکن است هر منظوری داشته باشی) یا حتا از یک مشاور اقتصادی کم عقل است.

پس چگونه می توان از خطای خدمت به خود در امان بود؟ آیا دوستانی داری که به تو حقیقت را بدون هیچ کم و کاستی بگویند؟ اگر چنین است، بسیار خوش شانسی. اگر نه، حداقل یک دشمن داری؟ خوب است. او را به یک قهوه دعوت کن و نظر صادقانه اش را درباره ی نقاط قدرت و ضعف خود بپرس. مطمئن باش از این کارت به نیکی یاد خواهی کرد.

۴۶. مراقب باش چه آرزویی می کنی

تردمیل خوشبختی

فرض کن روزی تلفن زنگ می زند. صدایی پر هیجان به تو می گوید برنده‌ی جایزه‌ی بزرگ ده میلیون دلاری بخت آزمایی شده‌ای! چه احساسی خواهی داشت؟ 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؟ برای چه مدت؟

در فصل ۴۰، دقت مایوس کننده پیش‌بینی‌ها را ارزیابی کردیم. نتیجه گرفتیم کسانی که خود را متخصص می‌پندارند بیش از این که به طور تصادفی پیش‌بینی کنند به درد دیگری نمی‌خورند. بنابراین، بیایم سمت موضوع جدید، چگونه می‌توانیم احساساتمان را پیش‌بینی کنیم؟ آیا در مورد خودمان تخصص داریم؟ آیا برنده شدن در بخت آزمایی ما را سال‌ها به شادترین انسان زنده تبدیل می‌کند؟ دن گیلبرت، روان‌شناس دانشگاه هاروارد، نظرش منفی است. او در مورد برندگان بخت آزمایی پژوهشی انجام داد و متوجه شد اثر شادی آن‌ها بعد از فروکش می‌کند. بنابراین فرد چند وقت بعد از دریافت چکی با مبلغ کلان مانند گذشته راضی یا ناراضی خواهی بود. او این موضوع را «پیش‌بینی احساسی» می‌نامد، ناتوانی ما در پیش‌بینی صحیح احساسات خودمان.

خوب نبود اگر می‌دانستیم ماشین، شغل یا رابطه‌ی عشقی جدید دقیقا چه قدر خوش حالمان می‌کند؟ خب، بخشی از آن عملی است. این توصیه‌ها را که از نظر علمی نیز تایید 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 محل کار و خانه، سرو صدا یا استرس مزمن. (۲) از چیزهای مادی مثل ماشین، خانه، پاداش و جوایز انتظارات کوتاه مدت داشته باش. (۳) تا حد ممکن وقت آزاد و مستقل برای خودت در نظر بگیر، چون آثار مثبت طولانی مدت معمولا از آن چه پیوسته انجامش می‌دهی سرچشمه می‌گیرد. علایقت را دنبال کن، حتی اگر مجبور باشی بخشی از درآمدت را صرف شان کنی. روی دوستی‌ها سرمایه‌گذاری کن. برای اکثر مردم، داشتن موقعیت اجتماعی حرفه‌ای شاید طولانی مدتی به وجود می‌آورد، به شرطی که در هرمان زمان به دنبال تغییر تراز اطرافیان خود نباشد. به عبارت دیگر، اگر به پست مدیرعاملی ارتقا پیدا کنی و فقط با سایر مدیران و هم‌رتبه‌هایت صمیمی شوی، اثر ناشی از شادی مدیر شدن به زودی از بین می‌رود.

۴۷. از موجودیت خودت شگفت زده نشو

خطای خودگزینی (خودیاوری)

وقتی در حال سفر از فیلادلفیا به نیویورک بودم، در ترافیک سنگینی گرفتار شدم. با خودم غر می زدم «چرا همیشه من؟» به طرف دیگر جاده خیره شده بودم و رانندگانی را می دیدم که با سرعت حسادت برانگیزی، بدون این که به چیزی اهمیت بدهند، به سمت جنوب می رانند. یک ساعت بعد از با سرعت حلزون جلو می رفتم و از گاز و ترمز های پشت سر هم کلافه شده بودم. از خودم پرسیدم آیا واقعا بدشانسم؟ آیا همیشه شلوغ ترین صف بانک، اداره ی پست و بقالی را انتخاب می کنم؟ آیا فقط خودم فکر می کنم این طور است؟

فرض کن در این بزرگراه در ده درصد مواقع ترافیک سنگین است. احتمال اینکه من در یک روز به خصوص گرفتار ترافیک شوم از احتمال وقوع ترافیک بیشتر نیست. اما احتمال اینکه من در یک نقطه از سفر ذهنم درگیر شود بیش از ده درصد است. دلیل آن این است: ار آن جا که من تنها می توانیم در ترافیک به آرامی به جلو حرکت کنم، زمان نا متناسبی را در این حالت می گذرانم. به علاوه، اگر جریان رفت و آمد سریع باشد، این فکر هیچ گاه به ذهن من خطور نخواهد کرد. اما وقتی خطور می کند و من در ترافیک هستم، متوجهش می شوم.

وقتی ما از بخت بد خود ناراضی هستیم، باید به خطای موسوم به خودگزینی نیز توجه کنیم. چند وقت قبل یکی از دوستان من می گفت وجود او-بله، وجود داشتن او!- چیزی مثل معجزه است. یک قربانی کلاسیک خطای خود گزینی. تنها کسانی که هنوز زنده اند می توانند چنین مشاهداتی داشته باشند. عموماً افرادی که زنده نیستند زمان زیادی را صرف بررسی عدم موجودیت خود نمی کنند!

۴۸. چرا تجربه می‌تواند قضاوت ما را نابود کند؟

انحراف ارتباطی

کوین تاکنون در سه نوبت نتایج حوزه کاری اش را به هیئت مدیره ارائه داده. هر دفعه، همه چیز عالی پیش رفته و هر بار شورت سبز خال دار پارچه دارش را پوشیده است. او رسماً فکر می‌کند این شورت برایش شانس می‌آورد.

دختری که در جواهر فروشی کار می‌کرد، به قدری جذاب بود که کوین نتوانست حلقه ده هزار دلاری را که نشانش داد نخرد. این رقم به مراتب بالاتر بودجه ی 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.

مغز ما ماشین ارتباط دهنده 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 سمی یا حداقل بدمزه بودن می‌زنیم. دانش به همین ترتیب به وجود آمده است. اما این روش اطلاعات غلط هم ایجاد می‌کند. ایوان پاولوف، دانشمند روس، اولین کسی بود که در مورد این پدیده تحقیق کرد. هدف اصلی او اندازه گیری بزاق سگ ها بود. او برای غذا دادن به سگ ها، از یک زنگ استفاده کرد، اما خیلی زود متوجه شد صدای زنگ برای ترشح بزاق سگ ها کافی است. مغز حیوانات دو چیز بی ارتباط را به هم مرتبط می‌کرد، صدای زنگ و ترشح بزاق.

تمام چیزی که از این مطلب باید می‌آموختی مارک تواین به خوبی در این عبارت آورده «با حواسمان باشد از یک تجربه تنها چیزهایی را که عقلانی اند به خاطر بسپاریم و در همین جا متوقف شویم. مبدا مانند گربه ای بشویم که روی در یک قابلمه داغ می‌نشیند. او دیگر روی در قابلمه داغ نخواهد نشست و علاوه بر آن، دیگر روی در قابلمه سرد هم نمی‌نشیند.»

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

شانس مبتدی

حالا به شاخه ای از انحراف ارتباطی می رسیم؛ ایجاد یک ارتباط (نادرست) با گذشته. قماربازان کازینو این را خوب می دانند و اسمش را شانس مبتدی گذاشته اند. کسانی که تازه واردند و در دوره های اول می بازند، معمولا این قدر باهوش اند که کاملا کنار بکشند. اما کسی که در ابتدا شانس می آورد تمایل دارد ادامه بدهد. این افراد آماتور که متقاعد شده اند مهارتشان بالاتر از حد متوسط است پول شرط بندی را بالاتر می برند، اما خیلی زود، وقتی احتمالات نرمال شد، کاملا هوشیار می شوند و به خودشان می آیند.

بازار بورس هم دقیقا همین طور است. خیلی از سرمایه گذاران تحت تاثیر موفقیت های اولیه، تمام پس انداز زندگی شان را در اواخر دهه نود روی سهام های اینترنتی سرمایه گذاری کردند. بعضی ها حتی قرض گرفتند تا از این فرصت سود ببرند. اما این سرمایه گذاران یک نکته ی جزیی را در نظر نگرفتند، سود شگفت آور آن ها در گذشته هیچ ارتباطی با توانایی هایشان در انتخاب سهام نداشته. صرفا بازار، سیری کاملا صعودی داشته. حتی کودن ترین سرمایه گذاران هم سود زیادی بردند. وقتی در نهایت بازار رو به افول گذاشت، خیلی ها با انبوهی از بدهی اینترنتی مواجه شدند.

اما چگونه تفاوت بین شانس مبتدی و اولین نشانه های استعداد واقعی را توضیح می دهی؟ قانون آشکاری وجود ندارد، اما این دو توصیه ممکن است، کمک کند. اول، اگر در طول زمانی طولانی از بقیه بهتری، تقریبا می توانی مطمئن باشی استعدادت نقش دارد. دوم، هرچه مردم بیشتر رقابت کنند، احتمال اینکه یکی از آن ها مدام خوش شانس باشد بیشتر می شود. ممکن است اگر بین ده رقیب، سال ها خودت را به عنوان پیشتاز مطرح کنی، تو هم چنین شرایطی را تجربه کنی و در آن صورت می توانی به خودت افتخار کنی. اما اگر یک در یک سال خاص پیشتاز ده میلیون نفر فعال در عرصه باشی (مثلا در بازار اقتصادی)، هنوز نباید تصور داشتن یک امپراتوری مالی مثل بافت را در ذهنت ایجاد کنی. کاملا محتمل است که فقط خیلی خوش شانس بوده ای.

قبل از اینکه هر نتیجه ای بگیری، مشاهده و صبر کن. بنابراین، مراقب برداشت های نادرست باش و مثل یک دانشمند با تئوری هایت برخورد کن. سعی کن خلافت را ثابت کنی.

۵۰. دروغ‌های کوچک شیرین

ناهماهنگی شناختی

روباهی به داخل تاکستانی خزید. با اشتیاق به انگورهای درشتو رسده خیره شد. پاهای خود را به تنه ی درخت تکیه داد و سعی کرد خودش را به میوه ها برساند، اما خیلی دور بود. ناراحت شد و شانس خود را یکبار دیگر امتحان کرد، ولی تنها چیزی که در دهانش بود هوا بود. بار سوم با تمام قدرت پرید و کمی بعد به شدت زمین خورد. روباه با نارضایتی گفت « این انگورها اصلا نرسیده است. چرا باید انگور ترش بخورم؟ » و با سربلندی به جنگل بازگشت.

ازوپ، شاعر یونانی سده ششم قبل از میلاد، از این حکایت برای نمایش یکی از خطاهای استدلالی 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 هر طور شده انگور را به دست بیاورد. ب) اعتراف کند توانایی لازم را ندارد. ج) بعدا هر طور که می‌خواهد آن چه را اتفاق افتاده تعبیر کند. مورد آخر نمونه یا تحلیلی از ناهماهنگی شناختی است.

چند وقت پیش، من هم وقتی قرار بود بین دو فرصت سرمایه گذاری 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 غیر منطقی ناهماهنگی شناختی است.

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

کاهش اغراق آمیز

حتما شنیده ای که می گویند «طوری زندگی کن که انگار روز آخر عمرت است.» این جمله دست کم سه بار در مجله های خانواده تکرار می شود، و در هر مجموعه ی خوآموز استاندارد هم جایی برای خود دارد. این جمله ی هوشمندانه تو را از آن چه هستی هوشمندتر نمی کند. تصور کن بخواهی از این جمله عینا پیروی کنی؛ دیگر دندان‌هایت را مسواک نمی زنی، موهایت را نمی شویی، خانه ات را تمیز نمی کنی، سرکار نمی روی و.... در زمانی کوتاه، ورشکسته، بیمار یا حتا پشت میله های زندان خواهی بود. با این حال، معنای این جمله ذاتا باشکوه است، چرا که بیانگر اشتیاق و میلی شدید برای لذت بردن از لحظات است. ما ارزش زیادی برای لذت بردن از لحظات قایل ایم، بسیار بیشتر از میزان قابل توجیه آن. «تا می توانی از هر روز خودت لذت ببر و نگران فردا نباش» حقیقتا شیوه ی هوشمندانه ای برای زندگی کردن نیست.

کاهش اغراق آمیز یعنی این که ما مجذوب لذت بردن از لحظه می شویم. این ویژگی بازمانده ی گذشته ی حیوانی ماست. حیوانات هم از یک پاداش حاضر و آماده نمی گذرند تا پاداش بیشتری در آینده دریافت کنند. هر چه قدر بخواهی، می توانی به موش ها آموزش بدهی، اما آن ها هیچ وقت به خاطر دو تکه پنیر فردا از یک تکه پنیر امروز نمی گذرند.

در عین 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- مثلا وقتی که تحت تاثیر مشروبات الکلی هستیم- آسیب پذیرتریم.

۵۲. هر استدلال ناقص

توجیه «برای این که...»

یک ترافیک سنگین در برزگراه بین لس آنجلس و سان فرانسیسکو: تعمیرات جاده. حدود سی دقیقه مشغول خزیدن 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 نوشته شده بود «ما داریم جاده را برای شما مرمت می کنیم!»

وقتی تو رفتارت را توجیه می کنی، با یک حس بردباری و سودمندی مواجهی. خیلی اهمیت ندارد بهانه ات 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؟ هرچه باشد، هیچ چیز آزار دهنده تر از ماندن در تاریکی نیست.

اگر شاخص بازار بورس نیم درصد زیاد یا کم شود، هیچ گاه دلیل حقیقی آن را از زبان مفسران بورس نخواهی شنید، که این یک روش انحرافی است، اوج گیری تعداد بی شماری از اتفاقات 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 گاه و بی 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 غیر قابل پذیرش است، اما معمولاً بدون نیاز به دلایل معقول کارت را راه می اندازد.

۵۳. بهتر تصمیم بگیر - کمتر تصمیم بگیر

خستگی تصمیم‌گیری

هفته‌ها تا مرز خستگی مشغول کار کردن روی این ارایه بوده‌ای. اسلایدهای پاورپونت بسیار تروتیمیزند. واژه بندی تو منطقی واضح و روشن است. حالا همه چیز به نحوه ارایه ات بستگی دارد. اگر از مدیرعامل چراغ سبز بگیری، در یکی از ادارت مشغول به کار می شوی. اما اگر ارایه ات خوب نباشد، دفتر شغل یابی سرنوشت محتوم توست. معلون مدیرعامل این ساعات را برای ارایه ات پیشنهاد می‌دهد: هشت صبح، یازده و نیم صبح یا شش عصر. کدام زمان را انتخاب می‌کنی؟

تصمیم‌گیری خسته کننده است. این را کسانی که برای سفرشان مدت‌ها در اینترنت درباره‌ی پرواز ها، هتل، رستوران، آب و هوا و... تحقیق می‌کنند بهتر می‌فهمند. این مقایسه‌ها، ملاحظات و انتخاب‌ها ملال آور است. علم این مقوله را خستگی تصمیم‌گیری می‌نامند. خستگی تصمیم‌گیری خطرناک است. نیروی اراده مثل یک باتری است، بعد از مدتی تمام می‌شود و دوباره باید شارژ شود. چگونه این کار را انجام می‌دهی؟ با استراحت دوباره، تمدد اعصاب یا خوردن چیزی. قند خون پایین به سرعت قدرت اراده را تحت شعاع قرار می‌دهد.

چهار زندانی در اسرائیل برای آزادی زودتر از موعد به دادگاه درخواست رسمی دادند. مورد اول یک عرب به چرم 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 خون شان کماکان بالا بود (از صبحانه تا ناهار). اما درخواست‌های سوم و چهارم را از لیست خارج کردند. تحقیقی در مورد صدها حکم قاضی نشان می‌دهد در یک جلسه دادگاه، درصد تصمیم‌های شجاعانه قاضی به تدریج از ۶۵ درصد به صفر کاهش پیدا می‌کند و بعد از تنفس به ۶۵ درصد برمیگردد. اما مادامی که دادگاهی پیش رو نداشته باشی، چیزی از دست نداده‌ای. دست کم می‌دانی چه زمانی پروژه‌ات را به مدیرعامل ارایه دهی.

۵۴. حاضرید ژاکت هیتلر را بپوشید؟

خطای سرایت

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 احترامت را برای نیروهای نامریی از دست نداده‌ای. اساساً این ژاکت دیگر هیچ ارتباطی با هیتلر ندارد. حتی 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، حتی زمانی که تنهاییم ممکن است برایمان چندانس آور باشد. خلاص شدن از شر این واکنش احساسی کار ساده‌ای نیست. حتی کسانی که خود کاملاً منطقی می‌دانند برای رهایی کامل از اعتقاد به این نیروهای اسرارآمیز دچار مشکل می‌شوند (مثل خود من).

خطای سرایت نشان می‌دهد ما نمی‌توانیم به ارتباط احساسی خود با برخی موضوعات بی‌توجه باشیم، چه اتفاقی که سال‌ها پیش رخ داده و چه موضوعاتی که مستقیماً با آن سروکار داریم.

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، سنگین وزن ترین شخص آمریکا سوار می‌شود. سوال: میانگین وزن مسافران چند درصد افزایش یافته؟ چهار درصد؟ پنج درصد؟ چیزی همین حدود. فرض کن اتوبوس یکبار دیگر توقف کند و این بار بیل گیتس سوار شود. این بار وزن برایمان مهم نیست. سوال: 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 پنجاه شخصی که به طور تصادفی انتخاب شده اند دارایی شان معادل ۵۴ هزار دلار باشد. این عدد معادل میانگین دارایی طبقه ی متوسط است. ثروت بیل گیتس به مجموع آن‌ها اضافه می‌شود، یعنی افزایش دو ملیون درصدی. یک داده ی پرت به طور اساسی تصویر ذهنی را تغییر داد و واژه ی «میانگین» را به طور کامل به معنا کرد.

و این هم آخرین مثال: تعدادی از هرپیشه ها درآمدی بالغ بر ده ملیون دلار در سال دارند، در شرایطی که هزاران نفر محتاج نان شب هستند. آیا چون میانگین حقوق هنرپیشه ها رقم قابل توجهی است، به پسر یا دخترت توصیه می‌کنی سراغ هنرپیشگی برود؟ انتظار می رود 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 داده ی پرت تقریبا هیچ تاثیری بر آزمایش نداشته باشد، مفهوم کلی کماکان ارزش بررسی کردن را دارد. اما، وقتی موارد خاص همه چیز را تحت تاثیر قرار می‌دهد (مثل پدیده ی بیل گیتس)، باید از واژه ی میانگین صرف نظر کنیم. همه ی ما باید به جمله ویلیام گیbson رمان نویس دقت کنیم «آینده همین جاست؛ آینده کاملا مساوی توزیع نشده است»

۵۶. چگونه پاداش ها انگیزه را نابود می کند؟

انباشت انگیزه

چند ماه پیش یکی از دوستان من تصمیم گرفت از کانکتیکات به نیویورک نقل مکان کند. او یک کلکسیون فوق العاده از اشیای عتیقه داشت. چیزهایی مثل کتاب های نفیس قدیمی و ظروف شیشه ای دست ساز مورانو از چندیدن نسل قبل. می دانستم او چه قدر به این ها وابسته است و تحویلشان به شرکت حمل و نقل اثاثیه چه قدر برایش پر تنش 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 نامه تشکر دریافت کردم که تویش یک اسکناس پنجاه دلاری بود.

این داستان یک چیز را نشان می دهد: پول همیشه انگیزه را افزایش نمی دهد. در واقع، در بسیاری از مواقع، اثر معکوس هم می گذارد. وقتی دوست من آن پنجاه دلاری را برای من فرستاد، نیت خوب مرا نادیده گرفته بود و دوستی ما را خدشه دار کرد. یک نام علمی برای این پدیده وجود دارد؛ انباشت انگیزه. وقتی کسی کاری را با نیت خیر و بدون انگیزه های مادی - یا به قول معروف از روی خوش قلبی - انجام می دهد، پرداخت پول باعث ایجاد خلل در کار او می شود. پاداش مادی می تواند هر انگیزه ای دیگری را نابود کند.

پیشنهاد نهایی برای کسانی که بچه دارند؛ تجربه نشان داده افراد جوان تر فروشی نیستند. اگر می خواهی کودکان تکلیف هایشان را بنویسند، تمرین های موسیقی خود را انجام دهند یا حتا بعضی وقت ها چمن باغچه را کوتاه کنند، سراغ کیف پولت نرو. به جای این کار، هر هفته یک مقدار ثابت پول توجیبی به آن ها بده. در غیر این صورت، آن ها از این شیوه سوءاستفاده خواهند کرد و تا پاداش نگیرند به رخت خواب نمی روند.

۵۷. اگر چیزی برای گفتن نداری، چیزی نگو

تمایل به گزافه‌گویی

وقتی از دختر شایسته‌ی اهل کارولینای جنوبی که تازه از دبیرستان فارغ التحصیل شده بود پرسیدند چرا یک پنجم امریکایی‌ها نمی‌توانند کشور خود را روی نقشه پیدا کنند، مقابل دوربین‌ها پاسخ داد: «به شخصه فکر می‌کنم اهالی امریکا نمی‌توانند این کار را بکنند چون کسانی در کشور ما هستند که نقشه ندارند، من فکر می‌کنم آموزش و پرورش ما نثل آفریقای جنوبی یا عراق همه جا مثل مثلا و من فکر می‌کنم که آن‌ها باید آموزش و پرورش ما در این جا یعنی آمریکا باید به آمریکا کمک کند، به آفریقای جنوبی کمک کند و به عراق و کشورهای آسیایی کمک کند، تا بتوانیم آینده‌ی خود را بسازیم!» این ویدیو، دیوانه‌وار در فضای مجازی منتشر شد. تاسف برانگیز است، مگر نه؟ اما نباید زمان زیادی صرف گوش دادن به سخنان ملکه‌های زیبایی کرد.

این بیانیه ناشی از یک پدیده است، تمایل به گزافه‌گویی. این جا 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.

در نتیجه، چگونه بیان کردن آینه‌ای از ذهن است. افکار واضح بیان را ساده‌تر می‌کند، در حالی که افکار مبهم به شکل پرگویی توخالی از آب در می‌آیند. مشکل آن جاست که در بسیاری از موارد ما افکار **شفافی** نداریم. جهان پیچیده است و حتا برای درک بخش کوچکی از آن نیاز به کوشش ذهنی فراوان است. تا وقتی چنین تجربه‌ای در ما تجلی نیافته، بهتر است به توصیف مارک تواین توجه کنیم «اگر چیزی برای گفتن نداری چیزی نگو». سادگی در قله‌ی یک سفر طولانی و رنج‌آور است، نه در نقطه آغازش.

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

پدیده ی ویل راجرز

فرض کن مدیر عامل یک بانک خصوصی کوچکی. مشتریان این بانک افراد ثروتمند و عمدتاً بازنشسته اند. دو مدیر مالی، الف و ب، به تو گزارش می‌دهند. مدیر مالی الف پول تعدادی از مشتریان بسیار ثروتمند را اداره می‌کند. مشتریان مدیر مالی ب هم ثروتمندند، اما نه خیلی زیاد. هیئت مدیره از تو می‌خواهد حجم سرمایه‌ی میانگین هر دو نفر را در عرض شش ماه زیاد کنی. اگر موفق شوی، پاداش خوبی دریافت می‌کنی. اگر نتوانی این کار را انجام بدهی، آن‌ها این مسئولیت را به کسی دیگری می‌پسارند. از کجا شروع می‌کنی؟

خیلی ساده است. در واقع، یک مشتری با حجم سرمایه گذاری بالا، اما نه بسیار بالا، از میان مشتریان الف انتخاب و به گروه ب منتقل می‌کنی. با یک حرکت، میانگین حجم ثروت الف و ب زیاد می‌شود و تو حتا یک مشتری جدید هم پیدا نکرده‌ای. تنها سوال باقی مانده این است که حالا چگونه می‌خواهی پاداش خود را خرج کنی.

به این اثر، انتقال مرحله یا پدیده ویل راجرز، کم‌دین امریکایی متولد اوکلاهاما، می‌گویند. گفته می‌شود او یک بار به شوخی گفته اوکلاهامایی هایی 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 ی ویل راجرز گذاشتیم تا بهتر در حافظه بماند.

۵۹. اگر دشمن داری، به او اطلاعات بده

انحراف اطلاعات

خورخه لوئیس بورخس در داستان کوتاه و یک پاراگرافی‌اش در باب دقت در کار علم، یک کشور خاص را توصیف می‌کند. در این کشور، علم نقشه کشی به قدری پیچیده است که فقط دقیق‌ترین نقشه‌ها کارآمد تلقی می‌شود، یعنی نقشه‌ای با مقیاس ۱:۱، دقیقاً با اندازه خود کشور. ساکنان آن کشور زود متوجه شدند چنین نقشه‌ای هیچ بینشی نصیب‌شان نمی‌کند، چون فقط تکرار آن نکاتی است که خود می‌دانند. نقشه‌ی بورخس مثالی اغراق‌آمیز از انحراف اطلاعات است، توهمی که اطلاعات بیشتر، تصمیم‌های بهتر را تضمین می‌کند.

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 پر صلابت بی‌شمار و ارایه‌های شیک پاورپوینت. اطلاعات ترابایتی روی بلمبرگ و سرویس‌های خبری رویترز. رقصی سرمستانه برای پرستش خدای اطلاعات. اما همه‌ی این‌ها پوچ بود. بحران اقتصادی نازل شد و بازارهای جهانی را کله پا کرد تا بسیاری از پیش‌بینی‌ها و اظهارنظرها بی‌ارزش شود.

تلاش برای جمع‌آوری اطلاعات را فراموش کن. امام 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 به درستی می‌گوید «بزرگ‌ترین مانع اکتشاف جهالت نیست، بلکه توهم اطلاعات است.»

دفعه‌ی 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 دوره ی چتربازی خود را به پایان رسانده. او بی صبرانه منتظر است سنجاق چتربازی خود را بالاخره دریافت کند. در نهایت افسر ما فوقش آن قدر محکم سنجاق را روی سینه جان فشار می دهد که گوشتش سوراخ می شود. از آن زمان، جان در هر موقعیتی دکمه ی پیراهن خود را باز می کند تا جای آن زخم را نشان بدهد. چند دهه بعد، او تمام خاطرات و یادگاری های خود را از زمان حضورش در ارتش دور انداخته، جز همان سنجاق کوچک که در یک قاب مخصوص در سالن خانه اش آویزان است.

جان قربانی توجیه تلاش است. وقتی توان بسیاری در یک کار صرف می کنی، تمایل داری نتیجه اش را بیش از مقدار واقعی ببینی. از آن جا که جان به خاطر سنجاق چتربازی درد کشیده بود، آن نشان از تمام جوایز برایش ارزشمندتر بود. توجیه تلاش یک نمونه ی خاص از ناهماهنگی شناختی است. ایجاد یک سوراخ در سینه به خاطر یک نشان افتخار ساده معمول به نظر نمی رسد. مغز جان این نبود توازن را با دادن ارزش بیش از حد به سنجاق جبران می کند و آن را از یک چیز بی ارزش به یک جسم نیمه مقدس تبدیل می کند. تمام این اتفاقات ناخودآگاه اند و جلوگیری از آن مشکل است.

حالا که درباره ی توجیه تلاش آگاه شده ای، می توانی پروژه های خود را منطقی تر ارزیابی کن. این کار را امتحان کن: هر وقت رمان و تلاش بسیاری صرف کاری کردی، به آن نگاه کن و نتیجه اش را ارزیابی کن؛ فقط نتیجه آن را. رمانی که پنج سال پیش ویرایشش کرده ای و هیچ ناشری چاپش نمی کند؛ شاید اصلا ارزش بردن نوبل ندارد. مدرک ام بی ای که برای آن به زحمت افتاده ای؛ آیا آن تلاش ها را به کسی توصیه می کنی؟ و دختری که سال ها به دنبال او هستی؛ آیا واقعا از دختر مجرد دیگری که بلافاصله به تو بله خواهد گفت بهتر است؟

۶۱. چرا چیزهای کوچک بزرگ جلوه می‌کند؟

قانون اعداد کوچک

قانون اعداد کوچک چیزی نیست که ما به طور غریزی با آن آشنا باشیم. به همین خاطر، مردم- به خصوص خبرنگاران، مدیران و اعضای هیئت مدیره- دائماً فریبش را می‌خورند. بیا یک نمونه ی اغراق آمیز را بررسی کنیم. می‌خواهیم وزن متوسط کارمندان یک شعبه را در نظر بگیریم. فقط دو شعبه را بررسی می‌کنیم؛ یک شعبه بسیار بزرگ با هزار کارمند و شعبه کوچک با دو کارمند. وزن متوسط در شعبه بزرگ تر به وزن متوسط کل جامعه میل می‌کند، مثلاً حدود ۷۸ کیلوگرم. مستقل از اینکه چه کسی استخدام یا اخراج می‌شود، این مقدار تغییر عمده ای نخواهد کرد. اما این قضیه در مغازه کوچک فرق می‌کند؛ در چنین مواردی، تپل یا اسخوانی بودن همکار مدیر فروشگاه تغییر چشمگیری در وزن متوسط ایجاد خواهد کرد.

پس هر وقت یک آمار خیره کننده درباره‌ی مقادیر کوچک شنیدی، حواست را جمع کن؛ در شرکت ها، خانه ها، شهر ها، مراکز داده، لانه های مورچه، محله ها، مدرسه ها و... آن چه قرار است به عنوان یک یافته‌ی شگفت انگیز به تو قالب شود در واقع یک نتیجه ی پیش پا افتاده از توزیع تصادفی است. دانیل کانمن، برنده ی جایزه ی نوبل، در کتاب اخیر خود بیان می‌کند حتا 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 ماهه‌ی 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 بهتر از این پیش‌بینی کرده بودند و وقتی این پیش‌بینی محقق نشد، بیست میلیارد دلار از ارزش این غول رسانه ای کم شد.

هر سرمایه گذاری می داند پیش‌بینی دقیق نتایج مالی غیر ممکن است و پاسخ منطقی در برابر یک پیش‌گویی اشتباه این جمله است «حدس من غلط بود، اشتباه کردم». خوشبختانه، انتظارات بعضی اوقات باعث ایجاد پاداش‌های چشمگیری می‌شود. در سال ۱۹۶۵، روبرت روزنتال، روان شناس امریکایی، آزمایش قابل توجهی در تعداد زیادی مدرسه انجام داد. به معلمان درباره‌ی یک آزمون (جعلی) گفته می شد که می‌توانست دانش آموزانی را که در معرض جهش ذهنی یا شکوفا شدن اند شناسایی کند. بیست درصد دانش آموزان تصادفی انتخاب شدند و در این دسته قرار گرفتند. معلمان باور کرده بودند این دانش آموزان واقعا پتانسیل بالایی دارند. در یک سال بعد، روزنتال متوجه شد افزایش ضریب هوشی در این دانش آموزان بسیار بیشتر از گروه‌های دیگر بود. این اثر به اثر روزنتال (یا اثر پیگمالیون) مشهور شد.

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 می‌توان در دنیایی خالی از انتظارات زندگی کرد؟ متأسفانه نه. اما می‌توان با احتیاط با آن‌ها مواجه شد. انتظارات خود و کسانی را که دوست‌شان داری افزایش بده. این کار باعث افزایش انگیزه می‌شود. به همین صورت، انتظارات پایین تر در مورد چیزهایی که تسلطی بر آن‌ها نداری. مثلاً، ارزش سهام‌های بورس. ممکن است تناقض آمیز به نظر برسد، اما بهترین راه برای حفاظت خود در برابر غافلگیری‌های ناخوشایند، پیش‌بینی کردن آن‌هاست.

۶۳. سرعت گیر در مقابل شماست!

منطق ساده

سه سوال. یک خودکار بردار و خیلی سریع جواب هایت را در یک جا بنویس. سوال اول: در یک فروشگاه، قیمت راکت پینگ پونگ و توپش ۱/۱۰ دلار است. اگر قیمت راکت یک دلار بیشتر از توپ باشد، قیمت توپ چه قدر است؟ سوال دوم؛ در یک کارخانه نساجی، دقیقاً پنج دقیقه طول می کشد تا پنج دستگاه پنج دست لباس تولید کنند. چه قدر طول می کشد تا صد دستگاه صد دست لباس تولید کنند؟ و سول سوم؛ استخری داریم که در آن نیلوفرهای آبی رشد می کنند. گل ها سریع تکثیر می شود و هر روز فضایی که اشغال می کند دوبرابر می شود. ۴۸ روز طول می کشد تا استخر به طور کامل با نیلوفرهای آبی پوشانده شود. چند روز طول می کشد تا نیمی از استخر پوشانده شود؟ تا جواب ها را ننوشتی بقیه کتاب را نخوان.

برای هر کدام از این سوال ها یک جواب حسی وجود دارد و یک جواب درست. اول جواب های حسی و سریع به ذهن می رسند. ده سنت، صد دقیقه، ۲۴ روز. اما همه ی این ها غلطاند. جواب های درست این ها هستند. پنج سنت، پنج دقیقه و ۴۷ روز.

فکر کردن خسته کننده تر از حس کردن است. بررسی های منطقی، به نسبت واگذاری چنین موضوعاتی به حس، نیازمند عزم بیشتری است. به بیان دیگر، افراد احساسی تمایل کمتری به بررسی دارند. اگر از امتیاز سی آر تی خود راضی نیستی یا ساده ترین سوال های منطقی هم نقادانه برخورد کن. هر چیزی که پذیرفتی به نظر می رسد، درست نیست. جواب های ساده ای را که با ذهنت خطور می کند، رد کن. سپس یکبار دیگر تلاش کن؛ داری از نقطه الف به نقطه ب سفر می کنی. در راه رسیدن به آنجا، با سرعت صدمایل در ساعت می رویو مسیر برگشت با سرعت پنجاه مایلبر ساعت حرکت می کنی. میانگین سرعت تو چند است؟ ۷۵؟ عجله نکن. عجله نکن!

۶۴. چه طور یک شارلاتان را رسوا کنیم؟

اثر فورر

خواننده‌ی عزیز، ممکن است شگفت زده شوی، ولی من شخصیت تو را می‌شناسم. تو را این طوری خلاصه می‌کنم «شدیدا نیاز داری دیگران دوست داشته باشند و تحسینت کنند. تمایل داری منتقد خود باشی. تو ظرفیت‌های استفاده نشده‌ی زیادی داری. سازگاری جنسی تو برای مشکل ساز شده است. بعضی اوقات نسبت به اینکه تصمیم درستی گرفته‌ای یا کار درستی انجام داده‌ای شدیدا تردید داری. به خاطر افکار مستقل به خود افتخار می‌کنی و اظهار نظرهای دیگران را بدون استدلال قانع کننده قبول نمی‌کنی...»

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

در سال ۱۹۴۸، برترام فورر، روانشناس، دقیقا همین چند سطر را در ستون‌های طالع بینی چندین مجله متفاوت نوشت. سپس این متن را به دانشجویان داد و گفت هر فرد ارزیابی خودش را گرفته. به طور میانگین، دانشجویان او به شخصیت شناسی خود از ۵ نمره ۴/۳ دادند.

چه چیزی پشت اثر فورر قرار دارد؟ اول اینکه بیشتر جملاتی که در متن فورر آمده آنقدر کلی‌اند، که به همه مربوط می‌شوند؛ دوم، ما تمایل داریم گگفته‌های تملق آمیزی را که درباره مان صادق نیست بپذیریم؛ سوم این که پدیده ای موسوم به «اثر خصوصیت مثبت» هم نقش خود را ایفا می‌کند؛ متن حاوی هیچ عبارت منفی نیست، فقط پیام می‌کند ما چه طور هستیم، با وجود این که نبودن برخی خصوصیت‌ها همان مقدار در شخصیت فرد مهم است. چهارم، پدر همه‌ی خطاها، خطای تایید: 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.

۶۵. کار داوطلبانه برای پرنده‌هاست

حماقت داوطلب

جک عکاسی است که از دوشنبه تا جمعه مدام در حال حرکت است. او از یک مجله مد کارمزد می‌گیرد تا زمان خود را بین میلان، پاریس و نیویورک تقسیم کرده و همیشه دنبال زیبا ترین دختران برای عکس برداری است. جک در محدوده جامعه فردی شناخته شده است و پول خوبی هم می‌گیرد. خیلی راحت، ساعتی پانصد دلار.

جک زندگی رشک برانگیزی دارد، اما این اواخر فیلسوف مآب تر شده است. او حس می‌کند چیزی بین او و دنیای مد قرار گرفته. یک روز تلفن او زنگ می‌زند. پاتریک است، همکلاس سابق او و رییس کنونی باشگاه محلی پرنده‌ها؛ «شنبه‌ی آینده، ما جنبش سالانه‌ی لانه سازی برای پرندگان را داریم. برای گونه‌های در خطر لانه می‌سازیم و بعد از آن، لانه‌ها را در جنگل قرار می‌دهیم. وقت داری؟ ساعت هشت صبح تا بعد از ظهر.»

باید چه جوابی بدهد؟ درست است. او باید درخواست را رد کند. چرا؟ جک ساعتی پانصد دلار درآمد دارد. یک نجار ساعتی پنجاه دلار. خیلی منطقی تر است جک یک ساعت بیشتر کار کند و بعدا برای شش ساعت یک نجار حرفه‌ای استخدام کند تا لانه‌های خوب و باکیفیتی بسازد. می‌تواند مابقی پول را به باشگاه پرندگان اهدا کند. با این حال محتمل است که جک به موقع در محل قرار حاضر شود تا برای پرنده‌ها لانه بسازد. اقتصاددان‌ها به چنین مسئله‌ای حماقت داوطلب می‌گویند.

انجام کار داوطلبانه وقتی مفید است که او بتواند از مهارت خود استفاده کند. اگر بخواهیم صریح بگوییم، هرکس که از کار داوطلبانه‌ای سود می‌برد یا حتی کمترین احساس رضایتی نصیبش می‌شود، نوع دوستی واقعی نیست.

۶۶. چرا تو برده‌ی احساسات خود هستی؟

ابتکار لحظه‌ای

در مورد گندمی که اصلاح نژاد شده است چه فکر می‌کنی؟ یک رویکرد منطقی این است که نکات مثبت و منفی این تکنولوژی جداگانه بررسی شود. فواید احتمالی را بنویس. به لحاظ اهمیت به آن‌ها، یک وزن اختصاص بده و سپس آن‌ها را در احتمالاتشان ضرب کن. با این کار، فهرستی از ارزش‌های مورد انتظار خواهی داشت. بعد همین کار را برای نکات منفی هم بکن. مجموع مثبت‌ها منهای منفی‌ها برابر ارزش مورد انتظار خالص است. اگر این مقدار بالای صفر باشد طرفدار گندم اصلاح نژاد شده هستی و اگر پایین‌تر از صفر، مخالف آن. اما احتمال دارد که تا به حال زحمت چنین ارزیابی‌ای به خودت نداده باشی.

اگر بخواهیم 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 ذهن‌خطور می‌کند محدود شده ایم. دوم، محاسبه‌ی احتمال‌های کوچک غیرممکن است، چون ما در رخدادهای نادر داده‌های کافی نداریم. سوم، مغز ما برای چنین محاسباتی ساخته نشده. اینگونه محاسبات به وقت و زحمت نیاز دارد و این وضعیت اصلاً مطلوب ما نیست. ما نوادگان تصمیم‌گیرندگان سریع هستیم و به میانبرهای ذهنی که ابتکار نام دارد، استناد می‌کنیم.

یکی از پرطرف‌دارترین آن ابتکارها ابتکار لحظه‌ای است. منظور از لحظه‌ای یک قضاوت آنی است. چیزی که تو یا دوستش داری یا دوستش نداری. عکس‌العمل‌های احساسی تو به موضوعاتی نظیر انرژی هسته‌ای یا موتور سیکلت‌ها، تعیین‌کننده‌ی نحوه‌ی ارزیابی تو از ریسک‌ها و فواید آن است. اگر چیزی را دوست داشته باشی، ریسک‌های آن را کمتر و فواید آن را بیشتر از آنچه واقعاً هست می‌بینی.

خواهی‌نخواهی ما بازیچه‌ی دست احساسات‌مان هستیم. تصمیم‌گیری‌های پیچیده را با مشورت به احساسات‌مان انجام می‌دهیم، نه تفکرمان. برخلاف قصد درونی خود، سوال «در مورد این چه طور فکر می‌کنم؟» را با «در مورد این چه حسی دارم؟» چاپ‌چا می‌کنیم. پس لبخند بزن. آینده‌ی تو به آن بستگی دارد.

۶۷. برای خودت بدعت گذار باش

خطای درون نگری

بروس در تجارت ویتامین کار میکند. او یکی از موفق ترین افراد این تجارت است و رییس اتحادیه‌ی ملی تولید کنندگان ویتامین است. از زمان بچگی، به ندرت روزی را بدون خوردن حداقل سه ویتامین پشت سر گذاشته است. یک خبرنگار از او پرسید این ها اثری داشته اند یا نه؟ او جواب داد «از این مسئله مطمئنم.» حرف او را باور می‌کنی؟

یک سوار دیگر دارم. یکی از ایده هایت را که از آن صد درصد مطمئنی انتخاب کن. مثلاً قیمت طلا در پنج سال آینده بالا می‌رود یا...، هرچه هست، در یک جمله بنویس. آیا به خودت ایمان 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 یک خارجی است. این باور که واکنش های درونی منجر به حقیقت و درستی می‌شود خطای درون نگری نام دارد. این چیزی فراتر از سفسطه است. از آن جا که ما خیلی نسبت به باورهایمان اطمینان داریم، وقتی کسی با نظرات ما موافق نیست، سه نوع عکس العمل نشان می‌دهیم:

عکس العمل (۱) فرض بر جهالت. طرف دیگر به طور مشخص اطلاعات را در اختیار ندارد. اگر او آن را تو می‌دانی می‌دانست، او هم نظر مشابهی داشت. عکس العمل (۲) فرض بر حماقت. طرف مقابل اطلاعات ضروری را دارد، اما ذهنش به اندازه کافی رشد نکرده. او نمی‌تواند به نتیجه گیری آشکار برسد. جواب (۳) فرض بر بدخواهی. طرف مقابل تو اطلاعات ضروری را دارد. او حتا موضوع مورد بحث را درک می‌کند، اما به شکل عمدی مقابله می‌کند. او مقاصد شیطانی دارد.

ما باور داریم که درون نگری خودآگاهی خالص را بیرون می‌کشد. متأسفانه درون نگری، تا حد زیادی فراورده ای است که دو خطر دارد؛ اول، خطای درون نگری پیش‌بینی های نادرستی از شرایط ذهنی آینده ایجاد می‌کند. دوم، ما باور داریم که درون نگری های ما مورد اعتماد تر از درون نگری های 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 بزنید؟

ناتوانی در بستن درها

در قرن سوم پیش از میلاد، ژنرال ژیانگ یو ارتش خود را از روی رود یانگ تسه عبود داد تا با امپراتوری کین نبرد کند. در حالی که 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 کردن گزینه ی عقب نشینی، حواس سربازان را بر تنها چیزی که اهمیت داشت جمع کرد: جنگیدن. کورتس، کشورگشای اسپانیایی، از همین کلک انگیزشی 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. اما چرا تا این حد غیر منطقی رفتار می‌کنیم؟

ما همواره می‌خواهیم در آن واحد کارهای زیادی بکنیم، از هیچ امکانی نمی‌گذریم و می‌خواهیم تمام گزینه‌ها را همزمان در اختیار داشته باشیم. اما این امر به سادگی می‌تواند موفقیت ما را نابود کند. باید یاد بگیریم درها را ببندیم. یک راهکار تجاری باید به طور ویژه در مورد چیزهایی باشد که نباید درگیرشان شد. استراتژی زندگی خود را مثل استراتژی یک شرکت بنویس: کارهایی را که در زندگی نباید بکنی بنویس. به بیان دیگر، تصمیم‌های حساب شده‌ای بگیر تا برخی چیزها را کلاً نادیده بگیری و وقتی شرایطش پیش آمد، طبق لیست نبایدهای رفتار کن. این کار نه تنها تو را از افتادن در گرفتاری حفظ می‌کند، بلکه زمان تفکر زیادی هم برایت نگاه می‌دارد. یک بار خوب فکر کن و تصمیمت را بگیر که سراغ چه چیزی هایی، حتا اگر فرصتش بود، نروی. بیشتر درها ارزش وارد شدن ندارد، حتا اگر به نظر برسد چرخاندن دسته‌ی در بسیار ساده است.

۶۹. بی خیال جدیدترین ها شو

جنون نوگرایی

در پنجاه سال آینده، جهان چگونه خواهد بود؟ زندگی روزمره ی تو چه شکلی خواهد داشت؟

کسانی که پنجاه سال پیش به این سوال فکر می کردند تصورات نامعقولی از «آینده» داشتند؛ بزرگراه های هوایی، قطارهایی که با سرعت فشنگ بین آسمان خراش ها حرکت می کنند، کار در شهرهای زیر آب، سفر به ماه برای تعطیلات و مصرف غذا به صورت قرص.

اما یک لحظه صبر کن. یک نگاه به اطرافت ببنداز. روی یک صندلی نشسته ای، اختراعی که مربوط است به زمان مصر باستان. شلوازی پوشیده ای که ابداع آن به حدود پنج هزار سال پیش بر می گردد. کتابخانه ات از چوب درست شده است، یکی از قدیمی ترین مصالح ساختمانی جهان. هیچ چیزی تغییر نکرده. هر چیزی که توانسته در گذر قرن ها جایگاه خود را حفظ کند احتمالا در آینده نیز از بین نخواهد رفت. تکنولوژی قدیمی خود را ثابت کرده است؛ این منطق ذاتی ممکن است برای ما قابل درک نباشد. پنجاه سال بعد هم بسیار به امروز شبیه است. ابزارهای پر زرق و برق و ابداعات جادویی بیشترشان زودگذر خواهند بود.

پیش از این، من «پذیرندگان اولیه»- دسته ای از مردم که نمی توانند بدون خریدن جدیدترین مدل آیفون زندگی کنند- را درک می کردم. فکر می کردم آن ها جلوتر از زمان خود حرکت می کنند. حالا آن ها به نظر من افرادی غیر منطقی اند و دچار نوعی اختلال؛ جنون نوگرایی. برای آن ها مزایای قابل لمس یک محصول ذره ای اهمیت ندارد، بلکه به روز بودن مهم است.

پس خودت را با پیش بینی آینده به دردسر نینداز.

۷۰. چرا تبلیغات اثر گذارند؟

اثر خفته (پدیده ی خوابنده)

در جنگ جهانی دوم، کشورهای گوناگونی فیلم های تبلیغاتی تولید می کردند. این فیلم ها بر این اساس طراحی می شد که تمام جمعیت به خصوص سربازان را از حس میهن دوستی سرشار کند. امریکا هزینه ی زیادی صرف این تبلیغات کرد، طوری که اداره ی جنگ تصمیم گرفت بررسی کند آیا این هزینه ها واقعا ارزشمند بوده یا نه. تعدادی پژوهش روی سربازان معمولی انجام داده شد. نتایج ناامید کننده بود: آن فیلم ها ذره ای به اشتیاق سربازان برای شرکت در جنگ اضافه نمی کردند. علتش بد ساختن آگهی ها بود؟ نمی توان این طور گفت. محتوای آن از ابتدا نزد سربازان سطحی به نظر می رسید و آن را انکار می کردند.

نه هفته بعد، یک اتفاق غیر منتظره 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 ندیده بودند، حمایت بیشتری از جنگ می کردند. ظاهرا تبلیغات 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 ی رادیواکتیو، نیمه عمر دارد.

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، روانشناس، این پدیده را اثر خفته نام گذاری کرده. از حافظه ی ما منبع یک استدلال زودتر از خود عدله پاک می شود این بهترین توضیح اثر خفته تا به امروز است.

اما چگونه می توانی اثر خفته را خنثی کنی؟ اول هیچ دخالت بی جایی را قبول نکن، حتا اگر به نظر از روی خوش قلبی باشد. دوم، همان طور که از طاعون پرهیز می کنی، از منابعی که پر از تبلیغات اند هم دوری کن. سوم، تلاش کن منبع هر استدلال را به خاطر بسپاری

۷۱. چرا در انتخاب های مان بیش از دو گزینه داریم؟

کوری در برابر گزینه های دیگر

تصور کن در حساب پس انداز خود مقدار کمی پول داری و از کارگزار سرمایه گذاری خود مشاوره می خواهی. او اوراق قرضه را پیشنهاد می دهد که برای تو پنج درصد سود دارد. به این نکته اشاره می کند «این مقدار سود بسیار بیشتر از یک درصد سودی است که بابت ماندن پول در حساب می گیری». آیا منطقی است اوراق قرضه را بخری؟ درست که فقط دو گزینه را در نظر بگیری. برای این که گزینه هایت را درست ارزیابی کنی، باید اوراق قرضه را با تمام گزینه های سرمایه گذاری دیگر مقایسه و سپس بهترین گزینه را انتخاب کنی. وارن بافت، این طور عمل می کرد «در هر زمانی، هر قرارداد را با قراردادی که بعد از آن از بقیه بهتر بود مقایسه می کنیم، حتی اگر این کار منجر به ادامه ی کاری که هم اکنون می کنیم بشود.»

و تو؟ آیا معمولاً گزینه های دیگر را فراموش می کنی؟ بیا فرض کنیم دکتر توموری در بدنت کشف می کند که تو را تا پنج سال آینده خواهد کشت. او عمل جراحی پیچیده ای را پیشنهاد می دهد که اگر موفق باشد، تومور را کاملاً از بدنت خارج می کند. با این حال احتمال نجات از آن فقط پنجاه درصد است. چه تصمیمی می گیری؟ مرگ حتمی در پنج سال آینده یا پنجاه درصد شانس مرگ تا هفته آینده؟ کوری در برابر گزینه های دیگر! شاید روش های گوناگونی برای عمل های باز دیگر وجود داشته باشد که بیمارستان تو آن ها را ارایه نمی کند. این عمل باز ممکن است همه ی تومور را خارج نکند و فقط رشدشان را آهسته کند، ولی به مراتب ایمن تر است و به تو اجازه می دهد ده سال بیشتر زندگی کنی.

حرف آخر: اگر در تصمیم گیری مشکل داری، یادت باشد گزینه ها فراتر از «عمل جراحی نکردن» یا «عمل جراحی با ریسک بالا» هستند. سختی ها را فراموش کن و چشم هایت را روی گزینه های بهتر باز کن.

۷۲. چرا تازه نفس‌ها را هدف قرار می‌دهیم؟

خطای مقایسه اجتماعی

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

این که توصیه‌نامه‌های این چنینی موثر واقع می‌شود همیشه شگفت زده‌ام می‌کند. خواننده‌ی منطقی باید تعاریف را نادیده بگیرد یا دست کن آن را در کنار انتقادهایی که در دسترس است، در نظر بگیرد. مردد بودم نوشتن توصیه‌نامه به ضرر خودم تمام می‌شود یا نه. چرا باید به کسی کمک کنم که ممکن است به زودی برای رتبه اول با من رقابت کند؟ همان‌طور که این سوال را بررسی می‌کردم، فهمدم خطای مقایسه‌ی اجتماعی وارد این ماجرا شده. این پدیده تمایل خودداری از کمک به افرادی است که امکان دارد از تو پیشی بگیرند، حتی اگر چنین کاری در درازمدت تو را شبیه احمق‌ها جلوه بدهد.

خطای مقایسه‌ی ای‌همچنین دلیل نگرانی شرکت‌های تازه‌کار است. گای کاواساکی چهارسال «رهبر معنوی» شرکت اپل بود. کاواساکی می‌گوید «افراد سطح‌الف کسانی را که حتی از خودشان هم بهترند استخدام می‌کنند. اما واضح است که افراد سطح‌ب افراد سطح‌ج را انتخاب می‌کنند تا بتوانند نسبت به آن‌ها حس برتری به آن‌ها داشته باشند و افراد سطح‌ج افراد سطح‌د را خدمت می‌گیرند. اگر شروع به استخدام افراد سطح‌ب کرده‌ای، منتظر باش آن چه استیو جابز آن را «انفجار ابله» نامید در سازمان تو رخ بدهد. به بیان دیگر، با شروع استخدام افراد سطح‌ب، دست آخر به جایی می‌رسی که با افراد پایین سطح سروکار خواهی داشت.

در نتیجه، آیا به افرادی که از خودت با استعدادترند انگیزه می‌دهی؟ مسلم است که در کوتاه مدت برتری ستاره‌ها می‌تواند موقعیت تو را به خطر بیندازد، اما در دراز مدت تو از مشارکت آن‌ها فقط سودخواهی 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 - تاخر

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

اثر تقدم همیشه مقصر نیست. اثر تاخر که در مقابل آن قرار دارد عم تقصیر دارد. هرچه اطلاعات جدیدتر باشد، آن‌ها را بهتر به خاطر می‌آوریم. علت چنین اتفاقی این است که کمد پرونده‌های حافظه‌ی کوتاه مدت 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 تاخر ارجحیت دارد و برعکس؟ اگر مجبوری بر اساس مجموعه‌ای از ادراک‌های لحظه‌ای (مصل خصوصیت‌ها، جواب‌های امتحان و...) تصمیمی عاجل بگیری، اثر تقدم وزن بیشتری دارد. اما اگر مجموعه‌ای از ادراک مدتی پیش شکل گرفته، اثر تاخر 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، تلاش کن از ارزیابی بر اساس ادراک‌های اولیه خودداری کنی. تضمین می‌کنم آن به شکلی تو را فریب می‌دهد. سعی کن تمام جنبه‌ها را منصفانه ارزیابی کنی.

۷۴. چرا هیچ غذایی غذای خانگی نمی‌شود؟

سندروم «در این جا اختراع نشده»

مهارت من در آشپزی تعریفی چندانی ندارد اما گاهی یک غذا سرهم می‌کنم. چند هفته قبل یک ماهی خریدم. می‌خواستم از یکنواختی سس‌های متداول فرار کنم. به همین خاطر یک نوع جدید اختراع کردم. همسرم وقتی غذا را چشید، ماهی پخته شده را به کنار بشقاب کشاند و تمام سس روی آن را پاک کرد. با دقت توضیح دادم که چه ابداع جسورانه‌ای را از دست داده، اما حالت چهره او تغییری نمی‌کرد.

دو هفته بعد باز هم ماهی داشتیم. این بار همسرم آشپزی کرد. او دو نوع سس آماده کرد: نوع اول سسی که امتحانش را پس داده بود و نوع دوم دستور یکی از آشپزهای مشهور فرانسه، که مزه افتضاحی داشت. بعد ها همسرم گفت دستور آشپزی آن سس سویسی بوده، نه فرانسوی. یعنی همان شاهکاری که من دو هفته قبل درست کرده بودم! او مرا گیر انداخته بود. در دام سندروم اینجا اختراع نشده افتاده بودم، سندرومی که باعث می‌شود فکر کنیم هر چه خودمان ساخته ایم بی‌نظیر است.

این سندروم باعث می‌شود شما شیفته‌ی افکار خود بشوید. وقتی برخی افراد در یک گروه برای حل مشکلات، ایده تولید می‌کنند و خودشان هم به ارزیابی این ایده می‌پردازند، این سندروم ناگریز وارد کار خواهد شد. برای همین، منطقی است این گروه را به دسته تقسیم کنیم: دسته‌ای که ایده تولید می‌کنند و دسته‌ای که آن ایده را ارزیابی می‌کنند. بعد جای آن‌ها را عوض می‌کنند: دسته‌ی دوم ایده تولید می‌کنند و دسته اول ارزیابی می‌کنند. ما تمایل داریم افکار تجاری خود را بهتر از نظرات دیگران بدانیم. این اعتماد به نفس پایه‌ای برای کارآفرینی پررونق است، ولی در عین حال، پایه شرکت‌های نوپای ورکشته محسوب می‌شود.

در نتیجه، ما سرمست نظرات خود هستیم. برای ارزیابی عقل خود باید گاهی از بیرون و با توجه به گذشته به موضوعات نگاه کنیم. کدام یک از نظرات تو در ده سال گذشته واقعا درخشان بوده اند؟

۷۵. چه طور از اتفاق‌های غیرمحمتمل سود ببریم؟

قوی سیاه

«همه‌ی قوها سفیدند» این گفته قرن‌ها انکارناپذیر بود. یک قو با رنگ متفاوت؟ فیر قابل تصور است. تا سال ۱۶۹۷، این طور بود، تا وقتی که ویلم د فلامینگ برای اولین بار حین سفر به استرالیا یک قوی سیاه دید. از آن زمان به بعد، قوهای سیاه نمادهایی از پیشامدهای ناممتمل است.

تو در بازار سهام سرمایه گذاری می‌کنی. همیشه شاخص داو جونز کمی بالا و پایین می‌رود. به تدریج این افزایش و کاهش‌های 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، ش شرکت تو و کشور اثر می‌گذارد. قوهای سیاه مثبت و منفی وجود دارد. چرا قوهای سیاه مهم‌اند؟ ممکن است عجیب به نظر برسد، اما آن‌ها بیش از پیش تکرار می‌شوند و به نسبت گذشت تاثیرگذار تر شده‌اند. ما می‌توانیم با برنامه ریزی برای آینده ادامه بدهیم، اما قوهای سیاه معمولاً بهترین برنامه‌های ما را نابود می‌کنند. حلقه‌های بازخوردی و وقایع غیرمنتظره متقابلاً بر هم اثر می‌گذارند و به نتایجی غیرقابل انتظار منجر می‌شوند.

خب، چه می‌توان کرد؟ خودت را در شرایطی قرار بده که بتوانی از قوی سیاه مثبت سواری بگیری. نقاش، مخترع یا کارآفرینی با محصولی قابل سنجش باش. اگر ساعتی کار می‌کنی (مثلاً به عنوان یک کارمند، دندان پزشک 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.

۷۶. دانش غیرقابل انتقال است

وابستگی دامنه

در سال ۱۹۹۰، هری مارکوویتز جایزه ی نوبل اقتصاد را به خاطر نظریه اش درباره ی «انتخاب حوزه سرمایه گذاری» دریافت کرد. او در این کار ترکیب بندی ایده آل یک حوزه کاری را به در نظر گرفتن ریسک و احتمال بازگشت سرمایه توضیح می دهد. اما خود مارکوویتز در مورد حوزه سرمایه گذاری اش و چگونگی تخصیص دادن سرمایه به بازار بورس و اوراق قرضه، توزیع ۵۰-۵۰ را انتخاب کرد. این برنده ی جایزه نوبل از به کارگیری فرایند ابتکاری خود در امور شخصی ناتوان بود، یک نمونه ی آشکار از وابستگی دامنه. او نتوانست دانش را از جها آکادمیک به زندگی شخصی منتقل کند.

در مثال مارکوویتز دیدم انتقال مهارت یا دانش از محدوده ی حرفه ای به محدوده شخصی کار سختی است. من برخی مدیران عامل را می شناسم که در دفتر خود یک رهبر با جذبه اند، اما در منزل هیچ اراده ای از خود ندارند. همین طور به ندرت می توان قشری را پیدا کرد که بیشتر از منادیان سلامتی، یعنی پزشکان، سیگار بکشند. افسران پلیس هم دوبرابر غیر نظامیان در خانه از خود خشونت نشان می دهند.

وقتی در یک زمینه به مهارت بالایی می رسی، انتقال آن به یک زمینه دیگر کار مشکلی است. به خصوص انتقال مباحث از حوزه ی علم به زندگی شخصی کار بسیار چالش برانگیزی است، یعنی از یک نظریه ی به ظاهر بی عیب به یک کار که عملاً امکان پذیر باشد. البته این موضوع شامل این کتاب هم می شود. انتقال دانش از این کتاب به زندگی روزمره دشوار خواهد بود. حتا برای من که نویسنده ی 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

کدام یک از این ها را ترجیح می دهی؟ موسیقی دهه ۱۹۶۰ را یا موسیقی دهه ی ۱۹۸۰ را؟ فکر می کنی پاسخ عموم مردم به این سوال چیست؟ بیشتر مردم نظر خود را به دیگران هم تعمیم می دهند. اگر به دهه ی شصت علاقه مند باشند، ناخودآگاه تصور خواهند کرد بیشتر همرده های شان نیز همین گونه فکر می کنند. این موضوع برای هواخاهان دهه ی هشتاد نیز صادق است. ما غالباً همعقیده بودن دیگران با خودمان را بیش از حد تخمین می زنیم و باور داریم که احساسات و تفکرات دیگران نیز دقیقاً مشابه ماست. به این اثر توافق کاذب گفته می شود.

این اثر توافق کاذب به دلیل دیگری نیز جالب است. اگر دیگران با ما هم نظر نباشند، ما آن ها را اشخاصی «غیرعادی» می پنداریم. در نتیجه؛ فرض کن جهان بینیات با عموم مردم متفاوت است. به علاوه فکر نکن کسانی که طرز فکر متفاوتی دارند احمق اند. قبل از اینکه اعتمادت را به آن ها از دست بدهی، فرضیات خودت را زیر سوال ببر.

۷۸. تمام این مدت حق با تو بوده

تحریر تاریخ

سال ۱۹۷۳، دانشمند علوم اجتماعی اهل امریکا، گرگوری مارکوس، از سه هزار نفر خواست نظرات خود را در مورد موضوعات جنجال برانگیز سیاسی، مانند قانونی شدن مواد مخدر، بیان کنند. بازه ی سوال آن‌ها از «کاملاً موافقم» تا «شدیدا مخالفم» بود. ده سال بعد، او بار دیگر با همان افراد درباره‌ی همان موضوعات مصاحبه کرد و از آن‌ها پرسید ده سال پیش پاسخ شان چه بوده. نتیجه: آن‌ها فکر می‌کردند پاسخ آن‌ها در سال ۱۹۷۳ بوده و تقریباً مشابه عقیده ی کنونی شان است و با نظرات اصلی آن‌ها در ۱۹۷۳ بسیار اختلاف داشت.

ما ناخودآگاه نظرات پیشین خود را طوری با نظرات کنونی خود مطابقت می‌دهیم که از پذیرش امکان خطاپذیر بودن خود پرهیز کنیم. این یک استراتژی هوشمندانه به نظر می‌رسد، زیرا فارغ از اینکه ما چه قدر اشخاصی محکمی باشیم پذیرش اشتباهات از نظر احساسی برای مان دشوار است. اما این کار عقلانی نیست. آیا هر بار که متوجه اشتباه خود می‌شویم نباید فریاد شاید سر بدهیم؟ هرچه‌باشد، چنین اعترافی باعث می‌شود دوباره چنین اشتباهی نکنیم و یک گام به جلو برداریم. اما ما این طور به قضیه نگاه نمی‌کنیم.

می‌توان با اطمینان تصور کرد نیمی از چیزهایی که به خاطر داری اشتباه‌اند. خاطرات ما با بی‌دقتی‌های بسیاری، از جمله خاطرات روشن که بی‌خطا به نظر می‌رسد، آلوده شده‌اند. اعتماد کردن ما به آن هم می‌تواند بی‌ضرر باشد، هم کشنده. در نظر بگیر پلیس از شاهدان عینی برای شناسایی مجرمان بسیار استفاده می‌کند. اعتماد کردن به این شهادت‌ها بدون بررسی بیشتر بی‌مبالاتی محض است، حتا اگر شاهد کاملاً مطمئن باشد به سادگی می‌توان مجرم را شناسایی کرد.

۷۹. چرا به یک تیم فوتبال علاقه پیدا می‌کنی؟

خطاب همگنی برون گروهی

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 غیر ممکن بود. همان طور که مردم با هم متحد می شدند، دیپران هم باید از این الگو تبعیت می کردند. افراد هیچ شانس در برابر گروه‌ها نداشتند. هرکس عضویت در یک گروه را رد می کرد یا از آن بیرون انداخته می شد، نه تنها جایگاهش را در آن گروه از دست می داد، بلکه ژن او نیز به نسل های بعدی انتقال پیدا نمی کرد. جای تعجب ندارد که ما حیواناتی این چنین اجتماعی هستیم، درست مثل پدرانمان.

این که اعضای خانواده به همدیگر کمک می کنند قایل درک است. وقتی نیمی از ژن هایت با برادر یا خواهرت مشترک باشد، طبیعی است به خوش بودن آن ها اهمیت بدهی. اما چیزی به نام «خویشاوندی جعلی» وجود دارد که بدون وجود رابطه ی خونی همان احساسات را بر می انگیزد. چنین احساسی می تواند منجر به غیر منطقی ترین خطای شناختی شود: این که زندگی خود را به خاطر یک گروه نا مربوط 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، پیش دآوری و خصومت پاسخ های بیولوژیکی به هر چیز بیرونی اند. پیوند خوردن با یک گروه صدها هزار سال راهکاری برای بقا شناخته شده است. اما دیگر چنین چیزی 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.

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 توپ دارد، اما نمی دانی چندتای شان قرمزند و چندتای شان مشکی. اگر بدون نگاه کردن یکی از جعبه ها را برداری و توپ قرمز از آن بیرون بیاوری، صد دلار برنده می شوی. کدام جعبه را انتخاب می کنی؟ الف یا ب؟ اکثر مردم جعبه الف را انتخاب می کنند.

بیایید با همین جعبه ها یکبار دیگر بازی کنیم. این دفعه اگر توپ مشکی برداری، صد دلار می بری. الان سراغ کدام جعبه می روی؟ اغلب مردم دوباره جعبه الف را انتخاب می کنند. اما این غیر منطقی 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. بر خلاف انتظار در این خطا تنها نیستی. به این نتیجه پارادوکس السبرگ می گویند که به احترام دانیل السبرگ (Daniel Ellsberg)، روان شناس سابق هاروارد، این طور نامگذاری شده است. پارادوکس السبرگ به طور تجربی ثابت می کند ما احتمالات معلوم را به احتمالات نامعلوم ترجیح می دهیم. بنابراین به مباحث ریسک و عدم قطعیت (یا ابهام) و تفاوت بین آنها می رسم.

ریسک یعنی این که احتمالات معلوم اند. عدم قطعیت یعنی احتمالات نامعلوم اند. بر اساس ریسک، شما می توانید تصمیم بگیرید قمار بکنید یا نه، اما در قلمرو عدم قطعیت اتخاذ تصمیم بسیار دشوارتر است. واژه های ریسک و عدم قطعیت به اندازه کاپوچینو و اسپرسو اشتباه گرفته می شوند، البته با عواقب جدی تر. تو با ریسک می توانی محاسبات را انجام بدهی، ولی با عدم قطعیت نمی توانی. دانش سیصد ساله ریسک، آمار نامیده می شود. استادان فراوانی با آن سروکار دارند، اما حتی یک کتاب درسی هم درباره موضوع عدم قطعیت وجود ندارد. به همین دلیل، تلاش می کنیم عدم قطعیت را در طبقه بندی های ریسک وارد کنیم، اما واقعاً جایی برایش نیست. به این دو مثال دقت کن: یکی درباره پزشکی (که صدق می کند) و یکی از اقتصاد (که صدق نمی کند).

میلیاردها انسان روی زمین زندگی می کنند. اندام های ما تفاوت زیادی با هم ندارند. همه مان قامت تقریباً یکسانی داریم (قد هیچ کس سی متر نیست) و سن و سال مشابه (هیچ کس ده هزار سال یا یک هزارم ثانیه عمر نمی کند). اغلب ما دو چشم، چهار دریچه قلب و سی و دو دندان داریم. در واقع، متجانس هستیم؛ شبیه به همدیگر، همان طور که موش ها شبیه هم اند. به همین دلیل، بیماری های 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 بی معناست «سی درصد احتمال دارد ارزش یورو ظرف پنج سال آینده با کاهش مواجه شود». چرا؟ چون اقتصاد در حوزه عدم قطعیت قرار می گیرد. میلیاردها واحد پولی قابل مقایسه 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 (CDS) را توصیف می کند. نوعی سیاست بیمه ای در قبال مشکلات خاص مانند ناتوانی شرکت در پرداخت هاست. در مورد اول (بیمه عمر)، در حوزه

قابل محاسبه ریسک هستیم؛ در مورد دوم (سی.دی.اس)، با عدم قطعیت مواجه ایم. 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 بر عهده دارد. بسته به ساختار آمیگدال ذهنت، عدم قطعیت را آسان تر یا دشوارتر تحمل می‌کنی. این به خصوص در جهت گیری های سیاسی ات آشکار است. هر چه از عدم قطعیت متنفرتر باشی، محافظه کارانه تر رأی می دهی. دیدگاه های سیاسی تو تا حدی ریشه های 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، پرتاپ سکه و کتاب های احتمالات. اغلب اوقات با مشکل عدم قطعیت مواجه ایم. یاد بگیر با آن کنار بیایی.

{با توجه به اهمیت این بخش از کتاب؛ تمام فصل آورده شده است.}

۸۱. چرا با شرایط موجود همراهی می‌کنی؟

اثر پیش فرض

من چندین سال است گوشی آیفون دارم. این ابزار به من اجازه می‌دهد همه چیز را مطابق میل خود تنظیم کنم. استفاده از هر داده، همزمانی نرم افزارها، پنهان کردن تلفن و حتی اینکه بخواهم دیافراگم دوربین چه قدر صدا بدهد. تا به حال چند تا از این‌ها را تنظیم کرده‌ام؟ درست حدس زدی. هیچ کدام! در دفاع از خود 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 اندازه‌ی بالشی نرم که با خوشحالی روی آن آرام می‌گیریم، گرم و دلپذیر است.

اثر پیش فرض حتی وقتی گزینه‌ی استاندارد هم مطرح نمی‌شود در دسترس است. در چنین مواردی، ما گذشته خود را پیش فرض قرار می‌دهیم و به این ترتیب شرایط موجود را دامنه دار می‌بینیم. مردم پیش فرض‌های خود را دنبال می‌کنند. وقتی ما حق انتخاب داریم، بین آن‌چه که از قبل امتحانش را پس داده و آن‌چه جدید است، ما بیشتر به محافظه کاری تمایل داریم، حتی اگر آن تغییر مفید باشد.

این خطای شرایط موجود از کجا می‌آید؟ علاوه بر راحت طلبی محض، نفرت از ضرر هم همین نقش را دارد. قبلاً گفته بودیم که که ضررها دو برابر سودهای مشابه، ما را ناراحت می‌کند. به همین دلیل، کارهایی نظیر دوباره مذاکره کردن برای قراردادهای موجود خیلی سخت است. صرف نظر از این که این موارد شخصی یا کاری باشد، هر امتیازی بدهی دو برابر آن‌چه میگیری سنگین تر به نظر می‌رسد. پس در پایان چنین مبادلاتی حس می‌کنی در مجموع ضرر کرده‌ای.

۸۲. چرا «آخرین فرصت» باعث می‌شود وحشت‌زده شویم؟

ترس 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 می‌داند اگر این کار را می‌کرد، ۱۲۰۰ دلار بیشتر درآمد کسب کرده بود. داستان دوم: جرج در شرکت به سهام داشت، در طول سال آن را فروخت و در شرکت الف سهام خرید. می‌داند که اگر آن را نگاه می‌داشت، امروز ۱۲۰۰ دلار بیشتر درآمد کسب کرده بود. کدام یک احساس حسرت بیشتری دارد؟

حسرت احساسی است که هنگام تصمیم‌گیری اشتباه سراغ ما می‌آید. آرزو می‌کنی کسی شانس مجدد به تو می‌داد. وقتی از عده‌ای پرسیدند چه کسی احساس بدتری دارد، تنها هشت درصد پل را انتخاب کردند و ۹۲ درصد دیگر به جرج رأی دادند. چرا؟ از نظر منطقی، اوضاع کاملاً مشابه‌اند. پل و جرج هر دو بدشانس بوده‌اند، سهام را اشتباه انتخاب کرده‌اند و هر دو دقیقاً به یک میزان متضرر شده‌اند. تنها تفاوت این است: پل قبلاً 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 سال‌ها راکد می‌گذارند اما جرج نشان دهنده‌ی استثنای است.

ترس از حسرت ممکن است باعث شود ما بدون منطق تصمیم بگیریم و وقتی آزاردهنده‌تر می‌شود که در کنار «آخرین فرصت» قرار بگیرد. «آخرین فرصت»‌ها ما را به تشویش می‌اندازند و ترس از حسرت حتا می‌تواند ذهن سخت‌گیرترین معامله‌گران را نابود کند.

۸۳. چه طور جزییات چشمگیر ما را نابینا می‌کند؟

اثر برجستگی

تصور کن مسئله ماری جوآنا در چند کاه اخیر رسانه ها را فرا گرفته. تلویزیون، مصرف کنندگان ماری جوآنا، پرورش دهندگان غیر قانونی آن و فروشندگان را نشان می‌دهد. کورت خبرنگار محلی است. یک روز عصر، اتفاقی از صحنه ی یک حادثه عبور می‌کند. ماشینی به تنه ی درخت اصابت کرده. از آن جا که کورت با پلیس محلی رابطه خوبی دارد، مطلع می‌شود پلیس در صندلی عقب ماشین ماری جوآنا پیدا کرده است. او با عجله به اتاق خبر بر می‌گردد و این عنوان خبری را می‌نویسد «ماری جوآنا راننده ی دیگری را هم کشت.»

همان طور که اشاره شد، ما فرض می‌کنیم رابطه ی آماری ماری جوآنا و حادثه ی رانندگی صفر است. پس عنوان خبری کورت بی پایه و اساس است. او قربانی اثر برجستگی شده است. برجستگی به یک مشخصه چشمگیر اشاره می‌کند، یک ویژگی غالب، یک ویژگی بارز، یعنی آنچه تو را خیره می‌کند. اثر برجستگی تضمین می‌کند مشخصه های غالب بیشتر از آن چه لیاقتش را دارند مورد توجه واقع می‌شوند.

اثر برجستگی فقط بر اینکه چه طور گذشته را توصیف می‌کنیم اثر نمی‌گذارد، بلکه بر این که چه طور آینده را تصور می‌کنیم هم مؤثر است. در نتیجه، اطلاعات برجسته تاثیر اغراق آمیزی بر نحوه ی تفکر و عمل کردن تو می‌گذارد. ما تمایل داریم عواملی را که گسسته اند، پنهان اند و به کندی رشد می‌کنند فراموش کنیم. نگذار بی‌نظمی ها تو را نابینا کند.

۸۴. چرا پول برهنه نیست؟

اثر پول برد

دو سؤال: یک سال کار کرده ای. بعد از دوازده ماه، بیست هزار دلار بیش از سال گذشته در حساب بانکی خود داری. چه کار می کنی؟ الف) می گذاری در بانک باقی بماند؟ ب) سرمایه گذاری می کنی؟ ج) از آن برای خرج های ضروری مثل تعویض تایر ماشین استفاده می کنی؟ د) با یک سفر لوکس از زندگی لذت میبری. اگر تو هم مانند بیشتر مردم فکر می کنی، گزینه ی الف، ب یا ج را انتخاب خواهی کرد.

سؤال دوم: فرض کن بلیط بخت آزمایی تو برنده ی بیست هزار دلار شده است. با این پول چه می کنی؟ از بین الف، ب، ج یا د یکی را انتخاب کن. حالا بیشتر مردم ج یا د را انتخاب می کنند. البته این کارشان نمایانگر وجود خطا در نحوه ی تفکر آنهاست. هر جور به قضیه نگاه کنی، بیست هزار دلار هنوز هم بیست هزار دلار است.

ما پولی را که در شرط بندی برده ایم، در جایی پیدا کرده ایم یا به ارث برده ایم بسیار سراسری تر از پولی که برای آن زحمت کشیده ام خرج می کنیم. ریچارد تالر، اقتصاددان، به این پدیده اثر پول برد می گوید. این نوع پول ما را به پذیرفتن ریسک های بیشتر ترغیب می کند و به همین خاطر، شرایط برندگان بلیط بخت آزمایی پس از بردن، بدتر از قبل می شود.

در نتیجه، وقتی برنده ی پول می شوی یا یک شرکت تجاری به تو محصول رایگانی پیشنهاد می دهد، مراقب باش. احتمال دارد آن پول را به علاوه مقداری اضافه تر صرفا به خاطر فراوانی به همان شرکت برگردانی. بهتر است لباس های تحریک کننده را از تن این پول به ظاهر مجانی در بیاوری و لباس کارگری تنش کنی و آن را به حساب بانکی بریزی و یا در شرکت خودت هزینه اش کنی.

۸۵. چرا تصمیم‌های سال جدید نتیجه نمی‌دهد؟

اهمال

دوست من در ده سال گذشته هر روز تلاش می‌کرد سیگار کشیدن را ترک کند. هر سیگاری که می‌کشید، می‌گوید سیگار آخر اوست. و من؟ فرم مالیاتم شش ماه است روز میز کارم خاک می‌خورد. هنوز هم امیدوارم خود فرم خودش را پُر کند.

اهمال، تمایل به عقب انداختن کارهای ناخوشایند اما ضروری است. 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 بازه‌ی زمانی بین کاشت و برداشت.

پس بر خودت غلبه کن. اهمال کردن غیر منطقی است، اما برای ما انسان‌ها زیاد اتفاق می‌افتد. برای مقابله با آن؛ از یک روش تلفیقی استفاده کن. همسایه‌ی من این گونه توانست پایان نامه دکترای خود را سه ماه بنویسد: او یک اتاق کوچک و بدون تلفن و اینترنت اجاره کرد. یه تاریخ را از اول تعیین کرد، هر کدام برای بخشی از پایان نامه. با تمام دوستانش در مورد این سه تاریخ صحبت کرد و حتا این تاریخ را پشت کارهای ویزیت خود چسباند. با این روش، مهلت‌های شخصی را به یک مسئله عمومی تبدیل کرد که ناگزیر باید به آن پای بند می‌بود. در زمان ناهار و عصرها، باتری‌های خود را با خواندن مجله‌های مد و خوابیدن زیاد شارژ می‌کرد.

۸۶. قلعه‌های خودت را بساز

حسادت

سه سناریو-کدام یک بیشتر آزارت می‌دهد؟ الف) حقوق دوستانت افزایش پیدا کند و حقوق تو ثابت بماند ب) حقوق دوستانت ثابت بماند، حقوق تو هم همین طور ج) ماینگین حقوق دوستانت کاهش یابد، حقوق تو هم همین طور. اگر پاسخ الف است، نگران نباش، کاملاً نرمال است: تو هم یکی دیگر از قربانیان حسادت هستی.

از بین تمام احساسات، حسادت احمقانه ترین شان است. چرا؟ چون تقریباً به آسانی می‌توان خاموشش کرد، برخلاف خشم، ناراحتی یا ترس. بالزاک می‌نویسد «حسادت احمقانه ترین عادت بد است. چون حتا یک مزیت هم ندارد.» به طور خلاصه، حسادت خالصانه ترین نوع خودستایی است. علاوه بر این، وقت تلف کردن محض است.

چگونه حسادت را مهار کنی؟ اول از همه، خودت را با دیگران مقایسه نکن. دوم، دایره ی توانایی‌ات را پیدا کن و خودت آن را پُر کن. موقعیتی را برای خودت خلق کن که در آن بهترینی. مهم نیست حوزه‌ی مهارتت چه قدر کوچک باشد، مهم این است که پادشاه قلعه خود هستی.

۸۷. چرا رمان‌ها را به آمار و ارقام ترجیح می‌دهی؟

شخصیت بخشی

در طول قرن‌های متمادی گروه‌ها برای بقای ما نقشی اساسی ایفا کرده‌اند. بنابراین، در صدهزار سال گذشته حس اینکه بقیه چه طور فکر می‌کنند و چه احساسی دارند به شکل قابل توجهی 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 تعیین می‌کند 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-مثلا فقط یک دلار- پیشنهاد بدهی، قابل فهم است. هر چه باشد، این مقدار بهتر از هیچ است. در دهه ی ۱۹۸۰، وقتی اقتصاددان‌ها آزمایش این «بازی اولتیماتوم» را (اصطلاح فنی) انجام دادند، رفتار افراد تحت آزمایش کاملا متفاوت بود: آن‌ها به طرف مقابل بین سی تا پنجاه درصد پول را 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 تقریبا از بین برود: دو طرف بازی را در اتاق‌های جداگانه قرار بده. وقتی مردم طرف مقابل خود را نمی‌بینند یا اصلا هیچ‌گاه آن‌ها را ندیده‌اند، تحریک احساسشان به مراتب سخت‌تر است. در این صورت طرف مقابل برای شان انتزاعی می‌شود و سهمی که پیشنهاد می‌دهند کاهش می‌یابد و به طور میانگین به زیر بیست درصد می‌رسد.

در نتیجه، در مواجهه با داستان‌های انسانی مراقب باش. راجع به داده‌ها و تحلیل آماری پشت آن‌ها بپرس. با این روش، همچنان می‌توانی تحت تاثیر داستان قرار بگیری ضمن اینکه قادر خواهی بود از زاویه ی درستی به آن نگاه کنی. اما اگر می‌خواهی مردم را ترغیب کنی و به سمت پایان مورد نظر خودت ببری، اطمینان حاصل کن که حتما نام‌ها و چهره‌ها چاشنی داستان تو شده باشد.

۸۸. اصلا نمی دانی چه چیزهایی را نادیده می گیری

خطای حواس جمعی

در ده ی ۱۹۹۰ میلادی، دنیل سایمونز و کریستوفر چبریس، روان شناسان هاروارد، از دو تیم دانش آموزی فیلم برداری کردند که توپ بسکتبال را به جلو و عقب پاس می دادند. یک تیم لباس مشکی و یک تیم لباس سفید پوشیده بود. در این فیلم، از بینندگان می خواهند تعداد دفعاتی را که پیراهن سفیدها توپ را پاس می دهند بشمارند. ناگهان وسط این فیلم اتفاق عجیبی می افتد: دانش آموزی که لباس گوریل پوشیده به وسط اتاق می رود، به سینه اش ضربه می زند و خیلی سریع ناپدید می شود. در انتها، از تو می پرسند که متوجه چیز غیر معمولی شدی یا نه؟ نیمی از بینندگان سرشان را به نشانه بهت زدگی تکان می دهند. گوریل؟ کدام گوریل؟

آزمایش «رفتار شیطننت آمیز» یکی از مشهور ترین آزمایش ها در روان شناسی است و آن چه را خطای حواس جمعی نامیده می شود توضیح می دهد؛ ما مطمئن ایم متوجه هر اتفاقی که مقابل ما می افتد می شویم. اما در حقیقت، معمولا فقط آن چه را که بر آن تمرکز کرده ایم می بینیم. در این مثال خاص: پاس هایی که تیم سفید پوش داده است. عوامل غیرقابل انتظار و وقفه اندازی که دیده نشده می تواند به اندازه ی یک گوریل، بزرگ و چشمگیر باشد.

هر چند وقت یکبار، خودت را از خطای حواس جمعی پاک کن. با تمام سناریو های ممکن و در ظاهر ناممکن روبرو شو. چه اتفاقات نا منتظره ای ممکن است رخ بدهد؟ چه چیزی پشت و کنار موضوع های داغ پنهان شده است؟ چه چیزی مورد غفلت همه است؟ به همان اندازه که به سروصدا واکنش نشان می دهی، به سکوت هم توجه کن. نه فقط مرکز، بلکه محیط اطراف هم چک کن. به چیزهای تصور ناشدنی فکر کن. یک چیز نامعمول، با وجود این که ممکن است آن را نبینیم؛ می تواند مهم باشد. بزرگ و مشخص بودن برای دیده شدن کافی نیست. باید انتظار چیزهای عظیم و غیر منتظره را داشته باشی.

۸۹. حرف مفت

فریب استراتژیک

تصور کن برای شغل رؤیایی خود درخواست کرده ای. رزومه ات را چنان جلا داده ای که برق بزند. در مصاحبه شغلی، موفقیت ها و توانایی هایت را برجسته می کنی و نقاط ضعف و شکست هایت را به حاشیه میبری. وقتی از تو می پرسند، با وجود سی درصد کاهش در هزینه ها می توانی فروش را سی درصد بیشتر کنی، با لحنی آرام جواب می دهی «انجام شده فرض کن». از درون احساس نگرانی می کنی و بابت این که چگونه قادر به انجام این کار خواهی بود و به مغزت فشار می آوری، اما آن چه برای به دست آوردن شغل لازم است می گویی. تو روی تحت تاثیر قراردادن مصاحبه کنندگان تمرکز می کنی و سایر جزییات از این مسئله تبعیت می کند. تو می دانی حتما اگر نیمه واقع گرایانه هم به سولات جواب بدهی، خودت را از مسابقه خارج کردی.

عبارت رسمی برای چنین رفتاری فریب استراتژیک است. هرچه پای مقدار بیشتری وسط باشد، ادعای تو هم بزرگ تر می شود. بیشترین آسیب پذیری در فریب استراتژیک هنگام پروژه های بسیار بزرگ است، جایی که الف) مسئولیت توزیع شده (مثلا اگر مدیری که متصدی پروژه دیگر بود دیگر بر سر قدرت نیست) ب) اگر چندین طرف درگیر باشند، طوری که منجر به سرزنش کردن بقیه از هر طرف شود ج) موعد مقرر پایان کار چند سال دیگر است.

در موارد متعددی، فریب استراتژیک بی ضرر است. با وجود این، بابت چیزهایی که اهمیت دارند- مثل سلامتی خود یا آینده ی کارمندان- باید مواظب باشی. پس اگر با کسی سروکار داری، به آن چه ادعا می کنند توجه نکن. به عملکرد گذشته ی آن ها نگاه کن.

۹۰. کلید خاموش کردن چراغ کجاست؟

بیش از حد فکر کردن

یک هزار پای زرنگ وجود داشت. همان طور که لبه ی میز نشسته بود، نگاه کرد و یک حبه قند خوشمزه آن طرف اتاق دید. او، که باهوش بود، سنجیدن بهترین مسیر: از کدام پایه ی میز به سمت پایین بخرد و از کدام پایه ی میز به سمت بالا بخزد؟ کار بعدی او این بود که تصمیم بگیرد که کدام پا قدم اول را بردارد، بقیه ی پاها به چه ترتیبی حرکت را ادامه بدهند و به همین ترتیب. او در ریاضی استاد بود. بعد تمام حالت های مختلف را تحلیل و بهترین مسیر را انتخاب کرد. سرانجام، قدم اول را برداشت. با این حال، هنوز آن قدر غرق محاسبات و تفکر بود که وضعیت برایش پیچیده شد و برای مرور برنامه اش در همان قسمت اول مسیر ایستاد. آخر سر، او جلو تر نرفت و از گرسنگی مرد.

واقعا اگر زیاد فکر می کنی، ذهن خود را از توانایی احساسات خود محروم می کنی. مطرح شدن این موضوع از زبان کسی که مثل من تلاش می کند از تفکر غیرمنطقی خلاص شود ممکن است کمی مبهم و البته کمی شگفت آور باشد. اما این طور نیست. احساسات در مغز شکل می گیرد و واضح و روشن است. افکار منطقی هم همین طور. آن ها فقط نوع متفاوتی از پردازش اطلاعات هستند، غریزی تر، نه لزوما کم ارزش تر. در حقیقت، گاهی آن ها توصیه های هوشمندانه تری ارائه می کنند.

این موضوع یک سؤال ایجاد می کند: کی به مغزت گوش کنی و کی به دلت؟ یک حساب سرانگشتی می تواند این باشد: اگر کاری است که با فعالیت های تمرین شده سروکار دارد، مثل مهارت موتور سواری یا سؤال هایی که به آن ها هزار بار پاسخ داده ای (به تئوری «دایره ی توانایی» وارن بافت فکر کن) بهتر است زیاد به جزییات فکر نکنی. اما در موارد پیچیده، مثل تصمیم های مربوط به سرمایه گذاری تأمل هوشمندانه انکارناشدنی است. سیر تکامل برای چنین بررسی هایی تجهیز نکرده. پس منطق بر شهود پیروز می شود.

۹۱. چرا این قدر زیاد مسئولیت می‌پذیری؟

خطای برنامه ریزی

هر روز صبح، فهرستی از کارهایی که باید انجام بدهی تهیه می‌کنی. هر چند وقت یکبار می‌توانی تا پایان روز همه‌ی کارها را بکنی؟ همیشه؟ یک روز در میان؟ شاید هفته‌ای یکبار. اگر هم 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 نامعقولانه‌ای بلند پروازانه‌اند. اگر برنامه‌نویسی تازه کار بودی، این قابل بخشش بود. اما اگر چند دهه نباشد، سال‌هاست فهرست کارهایی که باید انجام بدهی تهیه می‌کنی. بنابراین، توانایی ات را کاملاً می‌شناسی و بعید است هر روز آن 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 یادگیری وجود ندارد؟ حتی وقتی می‌دانی اغلب تلاش‌های قبلی ات فقط خوش بینانه بوده و با علم به جدی بودن موضوع، «امروز» هم باز همهمان حجم کار یا بیشترش را کاملاً انجام پذیر می‌دانی. دانیل کانمن این موضوع را خطای برنامه‌ریزی می‌نامد.

پس چرا ما ذاتاً برنامه‌ریز نیستیم؟ دلیل اول تفکرات رؤیا پردازانه مان است. دوست داریم موفق باشیم و هر مسئولیتی را که برعهده می‌گیریم انجام بدهیم. دوم اینکه بیش از حد بر پروژه تمرکز می‌کنیم و تاثیر موضوعات بیرونی را در نظر نمی‌گیریم.

خب، چه باید کرد؟ تمرکزت را از پروژه‌های داخلی، مثل پروژه‌ی 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. مهم‌تر از همه، این که قبل از اتخاذ هر تصمیمی، یک جلسه پری‌مورتم (پیش از مرگ) برای خودتان برگزار کنید. گری کلاین، روان‌شناس آمریکایی، پیشنهاد می‌دهد این نطق کوتاه برای گروه ایراد شود: «تصور کنید یک سال از امروز گذشته. طبق برنامه پیش رفته ایم. نتیجه فاجعه بوده. ظرف پنج تا ده دقیقه درباره‌ی این فاجعه بنویسید.» این نوشته‌ها به شما نشان می‌دهد اوضاع چگونه ممکن است منحرف شود.

۹۲. کسی که چکش به دست دارد فقط میخ را می بیند

تغییر شکل حرفه‌ای

مردی وام می گیرد، شرکتی تاسیس می کند و کمی بعد از آن ورشکست می شود. گرفتار افسردگی می شود و خودکشی می کند.

نظرت راجع به این داستان چیست؟ به عنوان یک تحلیلگر اقتصادی، می خواهی بدانی چرا ایده او موفق نبوده؛ آیا او مدیر ضعیفی بوده؟ به عنوان بازاریاب تصور می کنی کمپین ها ضعیف سازمان دهی شده بودند. اگر کارشناس اقتصادی باشی، وام گرفتن را به عنوان ابزاری مناسب زیر سؤال میبری. در مقام خبرنگار محلی، به پتانسیل داستان پی میبری. در مقام جامعه شناس، شکست سرمایه داری را سرزنش می کنی. کدام دیدگاه «درست» است؟

هیچ کدام. «اگر تنها ابزار تو چکش باشد، همه ی مشکلات تو میخ خواهد بود.» این را مارک تواین گفته است. چارلی مانگر، شریک تجاری وارن بافت، این اثر را بعد از تواین، مردی با تمایل چکش زدن نامید؛ «اما این روشی کاملاً فاجعه آمیز برای فکر کردن و روش کاملاً فاجعه آمیزی برای کارکردن در دنیاست. پس تو باید مدل چندگانه ای داشته باشی و مدل ها باید از رشته های چندگانه ای ناشی شده باشد، چون تمام حکمت دنیا فقط در یک بخش کوچک آکادمیک پیدا نمی شود.»

پس این کار چه ایرادی دارد؟ خوب است اگر خیاط به آن چه می داند پای بند بماند. تغییر شکل حرفه ای زمانی خطرناک می شود که مردم فرایندهای تخصصی خود را در حوزه هایی به کار ببرند که به آنها تعلق ندارند.

در نتیجه، اگر مشکل خود را پیش کارشناس میبری، انتظار راه حلی بهینه و جامع نداشته باش. منتظر رویکردی باش که با جعبه ابزار آن کارشناس جور در بیاید. مغز، کامپیوتر مرکزی نیست. بیشتر شبیه یک چاقوی همه کاره است که توانایی های مشخصی دارد. متأسفانه این «چاقوهای جیبی» ما کامل نیستند. با تجارب زندگی و مهارت های حرفه ای خود تا همین الان صاحب چند تیغه شده ایم. اما برای تجهیز بهتر خودمان باید تلاش کنیم دو سه ابزار دیگر به خزانه مان اضافه کنیم.

۹۳. مأموریت با موفقیت انجام شد

اثر زی گارنیک

برلین، سال ۱۹۲۷ گروهی از دانشجویان و استادان به روستوران رفتند. پیشخدمت سفارش ها و درخواست های ویژه را یکی به یک گرفت، اما برای نوشتن هیچ کدام به خودش زحمت نداد. آن ها فکر می کردند این قضیه پایان بدی خواهد داشت. اما بعد از مدت کوتاهی، همه ی مهمانان دقیقا آنچه را سفارش داده بودند تحویل گرفتند. بعد از صرف شام، توی خیابان، دانشجوی روانشناسی اهل روسیه، بلومازی گارنیک، متوجه شد روسری خود را در رستوران جا گذاشته است. به رستوران بر می گردد، پیشخدمتی را که حافظه ی خوبی داشت پیدا می کند و از او می پرسد روسری را دیده یا ندیده. پیشخدمت با تعجب به او خیره می شود. او اصلا نمی داند این خانوم کیست و کجا نشسته بود. گارنیک با خشم می پرسد «چه طور می توانی فراموش کرده باشی؟ مخصوصا با آن حافظه عالی!». پیشخدمت خیلی کوتاه جواب می دهد «من تمام سفارش ها را تا زمانی که برآورده می شود در ذهنم نگه می دارم.» زی گارنیک و استادش، کرت لوین، این رفتار عجیب را مطالعه کردند و به این نتیجه رسیدند همه ی مردم کم و بیش مثل آن پیشخدمت عمل می کنند. ما به ندرت کارهای تکمیل نشده را فراموش می کنیم. این کارها با سماجت در ضمیر ناخودآگاه ما باقی می مانند و رهايش نمی کنند. مثل بچه ها در برابر ما تقلا می کنند تا سرانجام به آن ها 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 ی ما پاک می شود.

آن محقق اسم خودش را روی این پدیده گذاشت؛ دانشمندان حالا از اثر زی گارنیک صحبت می کنند. تحقیقات او از چند مورد مغفول دیگر هم پرده برداشت: برخی مردم با وجود دوجین پروژه ی در حال انجام قادرند ذهن شان را صاف و شفاف نگه دارند.

دیوید آلن، نویسنده ی کتاب پرفروشی که عنوانش به شایستگی، به پایان رساندن کارها است، استدلال می کند فقط یک هدف دارد؛ این که ذهنی به شفافیت آب داشته باشد. برای چنین چیزی، لازم نیست کل زندگی خود را به تکه های منظم دسته بندی کنی. اما چنین چیزی به این معناست که تو برای مواجهه با بخش های آشفته، نیاز به یک برنامه ی مشروح داری. این برنامه ریزی باید به کارهایی گام به گام و ترجیحا مکتوب تقسیم شده باشد. فقط وقتی این کار انجام شود، ذهن تو آرام می گیرد.

۹۴. خود قایق مهم‌تر از پارو زدن است

خطای مهارت

چرا کارآفرینان زنجیره ای، یعنی اهالی کسب و کاری که شرکت های موفق را یکی پس از دیگری تأسیس می کنند، این قدر کم اند؟ البته که استیو جابز و ریچارد برانسون را داریم، اما آن ها اقلیت کوچکی را نمایندگی می کنند. کارآفرینان زنجیره ای چرا کمتر از یک درصد کسانی را که شرکتی را پایه گذاری می کنند تشکیل می دهند. آیا همه ی آنها مثل پل آلن، یکی از موسسان مایکروسافت، بعد از اولین موفقیت بازنشته می شوند و سراغ کشتی های خصوصی شان می روند؟ بی شک نه. در واقع تو گمان می کنی این بنیان گذاران با استعداد، شبکه ی ارتباطی خوب و اعتبار معقولی دارند و کاملاً برای تأسیس چند شرکت دیگر آماده اند. پس چرا آن ها دست از کار می کشند؟ آن ها متوقف نشده اند، بلکه نتوانسته اند به موفقیت های خود ادامه بدهند.

تنها یک جواب منطقی وجود دارد: شانس نقش بزرگ تر از مهارت دارد. هیچ تاجری مایل به شنیدن این جمله نیست. بیا عاقلانه به موفقیت های تجاری فکر کنیم. چه قدر آن ها 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 می آیند بسیار اندک اند. متأسفانه نه مهارت ها و نه رنج و آزار معیارهای کلیدی برای موفقیت نیستند. لازم اند، اما کافی نیستند. این را از کجا بدانیم؟ آزمایش ساده ای وجود دارد: وقتی یکنفر در دراز مدت موفق است و علاوه بر آن، وقتی نسبت به افراد با صلاحیت تر کمتر در درازمدت موفق تر است، فقط و فقط دلیلش را باید در عنصری به نام استعداد جستجو کنی. اما در مورد بنیان گذاران شرکت ها چنین چیزی صادق نیست، وگرنه اکثر کارآفرینان بعد از اولین دستاورد به تأسیس دومین، سومین و چهارمین شرکت هم ادامه می دادند.

در نتیجه، برخی مردم بر اساس توانایی هایشان امرار معاش می کنند، مثل خلبان ها، لوله کش ها و وکلا. در سایر بخش ها مهارت لازم است، اما حیاتی نیست، مثل کارآفرینان و مدیران. در نهایت، شانس عامل سرنوشت سازی در برخی حوزه هاست، مثل بازار های مالی. این جاست که خطای مهارت شایع می شود. پس به لوله کش احترام بگذار و زیرلب به دلقک های موفق مالی بخند.

۹۵. چرا چک لیست‌ها فریبت می‌دهند؟

اثر خصوصیت مثبت

دو سری عدد داریم سری الف، شامل ۵۴، ۱۱۰، ۴۱۱، ۳۹۴، ۸۴۳، ۴۲۱، ۹۴۷، ۷۲۴ و ۶۴۶ است. این اعداد چه اشتراکی دارند؟ تا زمانی که جوابی پیدا نکردی، ادامه متن را نخوان. از آن چه فکر می‌کردی آسان تر است. عدد ۴ در همه‌ی آن‌ها وجود دارد. حالا سری ب را امتحان کن ۱۱۳، ۸۵۴، ۰۳۲، ۷۷۲، ۹۰۵، ۲۷۴، ۸۵۱، ۳۴۹. چه چیزی این اعداد را به هم مرتبط می‌کند؟ سری ب سخت تر است، نه؟ جواب: هیچ کدام از عدد ۶ استفاده نکرده اند. از این چه چیزی یاد می‌گیری؟ تشخیص «نبودن» به مراتب دشوارتر از تشخیص «بودن» است. به عبارت دیگر، ما تاکید بیشتری بر آن چه هست می‌کنیم تا آن چه وجود ندارد.

در محیط آکادمیک، مدام به اثر خصوصیت مثبت بر می‌خوریم. تأکیدکنندگان فرضیه‌ها به انتشارات راه پیدا می‌کنند و موارد استثنایی به چنین مواردی جایزه نوبل هم تعلق می‌گیرد. از طرف دیگر، اثری با مضمون رد فلان فرضیه به مراتب سخت تر در جایی به چاپ می‌رسد و تا آن جا که من می‌دانم هیچ گاه جایزه ی نوبل به چنین موردی تعلق نگرفته است.

در نتیجه، ما در دررک اتفاقاتی که نیفتاده اند 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. بزرگ ترین 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

هتل ها در وب سایت هایشان جذاب ترین اند. آن ها هر عکس را با وسواس خاصی انتخاب می کنند و فقط تصاویر زیبا و با شکوه برگزیده می شود. زوایای نه چندان زیبا، لوله هایی که آب از آن ها می چکد و تالار های صبحانه غیر جذاب همگی پنهان می شود. البته تو می دانی چنین چیزی حقیقت دارد. وقتی برای اولین بار با لابی قراضه ی هتل مواجه می شوی، خیلی ساده و با بی اعتنائی شانه هایت را بالا می اندازی و به سمت میز پذیرش می روی.

کاری که هتل کرده گزینش نام دارد. انتخاب و نمایش جذاب ترین خصوصیت ها و پنهان کردن بقیه. درست مثل نمونه ی هتل، تو با همین انتظارات خفیف به سراغ سایر موضوعات می روی؛ بروشورهای مربوط به ماشین ها، بنگاه های معاملاتی و مؤسسه های حقوقی. می دانی کارشان چگونه است و فریب شان را نمی خوری.

بخش های اجرایی در شرکت های بزرگ مثل هتل داران از خودشان تعریف می کنند. آن ها در نمایش دادن همه ی 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 ی «موارد گزینش نشده»، پروژه هایی شکست خورده و اهداف محقق نشده بپرس. این ها خیلی بیشتر از موفقیت ها برای تو آموزنده خواهد بود. دوم: به جای استخدام طایفه ای از حساب رسان مالی برای محاسبه دقیق هزینه ها؛ مدام اهداف را کنترل کن. به مروز، 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 کرده ایم و همیشه قابل دست یابی اند، جایگزین می شود. اگر 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 ی هدف را دور جایی که تیر فرود آمده بکشی.

۹۷. جست‌وجوی سپر بلا از عصر حجر

خطای علت واحد

سال ۲۰۰۸، ترس بر بازارهای مالی حاکم شد. بانک‌ها ورشکست شدند و به کمک دلارهای مالیاتی اوضاع شان بهتر شد. سرمایه‌گذاران، سیاستمداران و خبرنگاران با خشم، ریشه‌ی 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 همه‌ی این موارد جزو علت‌ها هستند.

هر فرد منطقی‌ای می‌داند هیچ عامل واحدی مسبب وقایعی نظیر یک تابستان خوشایند در هند، طلاق یک دوست، جنگ جهانی اول و اختراع نوشتن نیست. به عبارت دیگر، صدها، هزارها یا تعداد بی‌شماری از عوامل، در کنار هم جمع می‌شوند. با این حال، ما مدام تلاش می‌کنیم فقط یک عامل را سرزنش کنیم.

خطای علت واحد به همان اندازه قدیمی است خطرناک هم هست. ما عادت کرده‌ایم که به مردم به چشم «تعیین‌کنندگان سرنوشت خودشان» نگاه کنیم. ارسطو ۲۵۰۰ سال پیش این را گفته بود. امروزه، می‌دانیم چنین حرفی غلط است. تصور وجود اختیار موضوعی مرد بحث است. اعمال ما از برهم کنش هزاران عامل؛ از استعداد تصادفی گرفته تا تربیت و از تحصیلات گرفته تا تمرکز هورمون‌ها، بین تک‌تک سلول‌های مغز ناشی می‌شود. ما هنوز هم شدیداً به تصویر کهنه‌ی خودمختاری پای‌بندیم. این نه تنها غلط است، بلکه به لحاظ اخلاقی نیز جای تردید دارد. تا زمانی که به دلیل 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 دست به دست و به‌زور منتقل می‌شود، بازی‌ای که هزاران سال است مردم سرگرمش هستند.

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: فاصله‌ی میامی تا وست پالم بیچ حدود ۱۲۰ کیلومتر است. رانندگانی که این مسافت را در یک ساعت یا کمتر از طی می‌کنند در گروه «رانندگان بی ملاحظه» قرار می‌دهیم، چون با میانگین سرعت ۱۲۰ کیلومتر بر ساعت یا بیشتر طی می‌کنند. بقیه را در گروه رانندگان محتاط می‌گذاریم. کدام گروه سوانح کمتری را تجربه می‌کند؟ بی تردید، رانندگان بی ملاحظه. همگی این سفر را در کمتر از یک ساعت انجام می‌دهند و نمی‌توانند در هیچ سانحه‌ای دخیل باشند. این موضوع 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.

بنابراین مراقب باش: همیشه بررسی کن که مبادا موارد مورد آزمایش 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، سانحه‌ی هوایی در روسیه، مردی که سی سال دخترش را زیر زمین زندانی کرد، حقوق‌های بالا در بانک‌های آمریکا، حمله در پاکستان، رکورد جدید در پرتاب وزنه.

آیا واقعا نیاز هست همه‌ی 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 تحت عنوان «اخبار» خلق کردیم. اخبار برای ذهن به مثابه قند است برای بدن: اشتهاآور، آسان هضم و در درازمدت بسیار مخرب.

دلایل زیادی برای دوری از اخبار وجود دارد. اینجا به سه مورد عمده‌اش اشاره می‌کنم. اول این که مغز ما به انواع اطلاعات واکنش‌های نامتناسبی نشان می‌دهد. اخبار جنجال برانگیز، غافلگیرکننده، مردم‌محور، پرسروصدا و جزییاتی که مدام در حال تغییر است. همگی ما را تحریک می‌کنند، درحالی که اطلاعات خشک، پیچیده و فراوری نشده برای مان آرامش بخش‌اند. نتیجه: هر نکته‌ی ظریف، پیچیده، انتزاعی و عمیقی همواره باید حذف شود، به رغم این که چنین داستان‌هایی بیشتر به زندگی و درک ما از جهان مربوط است. در نتیجه‌ی این میزان مصرف اخبار، نقشه‌ی ذهنی اشتباهی از ریسک و تهدیدهایی است که در عمل همیشه همراه مان است.

دوم این که اخبار نامربوط‌اند. در دوازده ماه گذشته، احتمالا حدود ده هزار اخبار کوتاه به تو رسیده، شاید روزی سی خبر. با خودت صادق باش. یکی از آن‌ها را نام ببر، فقط یکی که کمک کرده بهتر تصمیم‌گیری-برای زندگی یا شغل- و مقایسه‌اش کن با شرایطی که این خبر را نمی‌دانستی. اگر اخبار واقعا به پیشرفت مردم کمک می‌کرد، خبرنگاران باید در رأس هرم درآمدی قرار می‌گرفتند، درحالی که چنین وضعیتی ندارند.

سوم این که خواندن اخبار وقت تلف کردن است. پیش‌بینی می‌کنم توجه نکردن به اخبار به اندازه‌ی کنار گذاشتن هر یک از نود هشت خطای گفته شده در صفحات این کتاب به نفع خواهد بود. این عادت را کاملا کنار بگذار. جای آن، مقالات و کتاب‌های مطرح را بخوان. بله، هیچ چیزی رقیب کتاب در شناخت جهان نیست.

زندگی‌نامه نویسنده

رولف دوبلی، متولد سال ۱۹۶۶، نویسنده، رمان نویس و کارآفرین سوئسی است. او فارغ از تحصیل ام بی ای و دکتری فلسفه اقتصاد از دانشگاه سنت گالن سوئیس است. دوبلی از موسسان بزرگ ترین فراهم‌آورنده‌ی خلاصه‌ی کتاب و عمده شهرت او به خاطر تألیف کتاب هنر شفاف اندیشیدن است که خیلی سریع به موفقیت دست یافت و در صدر جدول کتاب های پر فروش آلمان قرار گرفت. این کتاب به بسیاری از زبان ها ترجمه شده است.