



تفکر نامطمئن

چطور در شرایط عدم قطعیت
تصمیمات هوشمندانه‌تری بگیریم



آنی دوک

ترجمه: فاطمه امیدی

تفکر نامطمئن

چطور در شرایط عدم قطعیت، تصمیمات هوشمندانه‌تری بگیریم

نویسنده: آنی دوک

مترجم: فاطمه امیدی

نشر نوین

یادداشت ناشر

واضح است که ما انسان‌ها عدم قطعیت و ابهام را دوست نداریم و می‌خواهیم همه چیز مشخص، قابل پیش‌بینی و قابل برنامه‌ریزی باشد. دوست داریم همه چیز تحت کنترلمان باشد و با کمترین تلاش ذهنی، بتوانیم مسیر و گام‌های لازم برای رسیدن به اهدافمان را مشخص کنیم و اتفاقات و رخدادها را هم توصیف و توجیه کنیم.

اما کاملاً واضح است که واقعیت به همان اندازه یا حتی بیشتر، در نقطه مقابل خواسته ماست. هیچ چیز قطعی نیست. ممکن است برنامه‌ریزی‌ها به نتیجه مطلوب نرسند و قضاوت ما از اتفاقات و رخدادها کاملاً بی‌پایه و اساس باشد. در مسیر بقا و تکامل به نظم و اطمینان نیاز داشته‌ایم؛ برقراری نظم در میان انبوه هرج و مرج‌ها و عدم قطعیت‌ها برایمان ضروری بوده است. و حالا نه اینکه نقش شانس را در زندگیمان نبینیم، اما دوست نداریم باور کنیم که علیرغم بهترین تصمیمات و تلاش‌ها، ممکن است بدشانسی باعث شود تا همه چیز آن‌طور که مایلیم پیش نرود و یا نتیجه عکس بدهد.

از طرف دیگر، کیفیت زندگی به کیفیت تصمیم‌گیری‌مان بستگی دارد، اما تصمیم‌هایمان را چطور ارزیابی کنیم؟ از روی نتایج آنها؟ نتیجه هر تصمیم به دو عامل مهم بستگی دارد: شانس و مهارت. پذیرفتن نقش شانس و تشخیص اثر آن در نتیجه هر تصمیم، منافع بزرگی برایمان به همراه دارد. اگر وزن شانس را در تصمیم‌گیری‌ها در نظر داشته باشیم، یاد می‌گیریم که چقدر از نتیجه به خاطر شانس و چه مقدار از آن حاصل مهارت ما بوده است؛ در نتیجه

از شکستی که به خاطر شانس بوده، غمگین نمی شویم و از موفقیت بر پایه شانس هم مغرور نمی شویم. اگر بدانیم کدام نتایج تصمیماتمان (موفقیت یا شکست) و چه سهمی از آن به خاطر مهارت ما بوده، به راحتی می توانیم ارزیابی کنیم و یاد بگیریم، رشد کنیم و به مرور تصمیمات بهتری بگیریم.

پذیرش عدم قطعیت، دستاورد بی نهایت ارزشمند دیگری هم دارد: یاد خواهیم گرفت که در مورد هیچ چیز ۱۰۰ درصد مطمئن نباشیم. همچنین یاد میگیریم که همواره احتمال درست نبودن دانسته ها و باورهایمان را مد نظر قرار دهیم. کتاب تفکر نامطمئن دو ابزار ساده برای این منظور معرفی می کند: (۱) در برابر باورهایمان، از خودمان پرسیم که آیا حاضریم در مورد درست بودن آن شرط ببندیم؟ (۲) به جای گفتن «مطمئنم که...»، بگوییم «X درصد مطمئنم که...» اگر مقدار اطمینانمان را با عددی بین صفر تا صد بیان کنیم، احتمالاً همواره درصد اندکی برای احتمال اشتباه بودن آن در نظر خواهیم گرفت. در دنیای واقعی اگر پایمان روی زمین باشد، به هیچ چیز ۱۰۰ درصد باور نخواهیم داشت.

مصطفی طرسکی

مقدمه: این کتاب دربارهٔ پوکر و شرطبندی نیست

وقتی ۲۶ ساله بودم، فکر می‌کردم مسیر آینده‌ام را ترسیم کرده‌ام. دورهٔ پیش‌دانشگاهی را در مدرسه‌ای معروف در نیوهمپشایر^۱ گذراندم که پدرم رئیس دیپارتمان زبان انگلیسی‌اش بود. با دو مدرک زبان انگلیسی و روان‌شناسی از دانشگاه کلمبیا فارغ‌التحصیل شدم. دورهٔ تحصیلات تکمیلی را در دانشگاه پنسیلوانیا گذراندم (مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری در رشتهٔ روان‌شناسی شناختی) و همان‌جا موفق به دریافت بورسیهٔ بنیاد ملی علوم^۲ شدم.

اما درست قبل از اتمام رسالهٔ دکتری مریض شدم. مرخصی گرفتم، از پنسیلوانیا رفتم، ازدواج کردم و به شهر کوچکی در ایالت مونتانا نقل مکان کردم. تعجبی نداشت که بورسیهٔ تحصیلی پاسخگوی مخارجم در آن سر کشور نبود و به پول نیاز داشتم. برادرم هووارد که بازیکن حرفه‌ای پوکر بود و در مسابقات جهانی پوکر هم حضور داشت، پیشنهاد داد بازی‌های قانونی پوکر در بیلینگز^۳ را امتحان کنم. این پیشنهاد آن قدرها هم اتفاقی نبود؛ در خانواده‌ای بزرگ شده بودم که عاشق رقابت و بازی‌های این‌چنینی بود و هووارد هم چندباری مرا برای تفریح به لاس وگاس برده بود؛ وگرنه خودم از پس هزینه‌های سفر به وگاس برنمی‌آمدم. بیشتر بازی کردنِ او را تماشا می‌کردم و خودم هم چند بازی کم‌خطر را امتحان کردم که پول زیادی نمی‌خواست.

خیلی زود عاشق پوکر شدم؛ نه به خاطر درخشش چراغ‌های همیشه‌روشن وگاس بلکه به خاطر هیجان بازی و محک‌زدن مهارت‌هایم! چیزهای زیادی بود که باید یاد می‌گرفتم. می‌خواستم در حین مرخصی تحصیلی کمی پول به‌دست آورم ولی همچنان در مسیر آکادمیک باقی بمانم و پوکر را به‌عنوان یک سرگرمی ادامه

دهم. اما این فراغت از تحصیل موقتی به یک دوره ۲۱ ساله تبدیل شد و از من بازیکنی حرفه‌ای ساخت. سال ۲۰۱۲ در حالی به دوران حرفه‌ایم پایان دادم که برنده دستبند طلای بازی‌های جهانی، مسابقات چهارجانبه قهرمانی جهان و مسابقه قهرمانی ملی ان‌بی‌سی شده، و بیش از ۴ میلیون دلار از مسابقات جایزه بردم. هووارد هم دو بار برنده دستبند بازی‌های جهانی شد و دو عنوان در تالار مشاهیر پوکر کلاسیک کسب کرد. دو قهرمانی هم در تور جهانی از آن خود کرد و بیش از ۶.۴ میلیون دلار جایزه برد.

گفتن این که از مسیر آکادمیک فاصله گرفته بودم، شاید خیلی درست به نظر نرسد. اما خیلی زود فهمیدم که واقعاً تحصیلات دانشگاهی‌ام را کنار نگذاشته بودم و فقط در یک آزمایشگاه جدید در حال مطالعه این موضوع بودم که افراد چگونه می‌آموزند و تصمیم می‌گیرند. یک دست بازی پوکر تقریباً دو دقیقه طول می‌کشد. در همین زمان کم ممکن بود مجبور شوم تا ۲۰ بار هم تصمیم‌گیری کنم. هر دست از بازی هم یک نتیجه کاملاً ملموس دارد: یا پول به دست می‌آورم یا از دست می‌دهم. نتیجه هر دست بازی فوراً به شما بازخورد می‌داد که تصمیمات‌تان تا چه حد خوب یا بد بوده است. اما چنین بازخوردی خیلی درست نیست چرا که بُرد و باخت نشانه‌های ضعیفی برای تعیین کیفیت تصمیم‌گیری است؛ وقتی شانس با شماست، می‌برید و در دست‌هایی که شانس همراه‌تان نیست می‌بازید. بنابراین، استفاده از همه این بازخوردها برای یادگیری کار سختی است.

پشت میز بازی به چوپان‌های مو جوگندمی می‌باختم و همین وادارم کرد راه‌های عملی برای حل این پازل یادگیری پیدا کنم. خیلی خوش شانس بودم که همان

ابتدای کار با چند بازیکن استثنایی ملاقات کردم و از آن‌ها یاد گرفتم چطور هم با شانس و عدم قطعیت مواجه شوم و هم رابطه میان یادگیری و تصمیم‌گیری را مدیریت کنم.

در طول زمان، بازیکنان رده‌بالا به من یاد دادند که شرط‌بندی در واقع تصمیمی درباره یک آینده نامطمئن است. نگاه کردن به تصمیم‌ها به چشم شرط‌بندی، باعث شد تا فرصت یادگیری در شرایط نامطمئن و عدم قطعیت را پیدا کنم. متوجه شدم وقتی تصمیم‌ها را نوعی شرط‌بندی در نظر می‌گیرم، از افتادن در تله‌های رایج تصمیم‌گیری دور می‌مانم و از نتایج به‌روشن‌تر منطقی‌تری می‌آموزم و تا جای ممکن احساسات را در روند تصمیم‌گیری وارد نمی‌کنم.

در سال ۲۰۰۲، مدیر یک صندوق سرمایه‌گذاری از من خواست تا برای گروهی از معامله‌گران سخنرانی کنم و نکاتی از بازی پوکر را ارائه دهم که ممکن است در مورد معاملات اوراق بهادار هم صادق باشد. دوستم اریک سیدل^۴ که یکی از موفق‌ترین بازیکنان پوکر است مرا به او معرفی کرده بود. از آن به بعد، برای گروه‌های تخصصی زیادی در صنایع مختلفی سخنرانی کردم و با تکیه بر رویکردی که از پوکر آموختم و به‌طور مداوم در حال توسعه آن هستم، به دیگران کمک می‌کنم تا از این رویکرد در تصمیمات‌شان در بازارهای مالی، برنامه‌ریزی راهبردی، منابع انسانی، حقوق و کارآفرینی استفاده کنند.

خبر خوب این که می‌توانیم برنامه‌ها و راهبردهایی عملی پیدا کنیم تا ما را از تله‌های موجود میان تصمیماتی که دوست داریم بگیریم و اجرای آن تصمیمات، دور کند. این کتاب کمک می‌کند قدرت تصمیم‌گیری‌تان را بهبود دهید. همچنین با مطالعه آن می‌توانیم در تفکیک کیفیت نتایج از کیفیت تصمیم‌گیری بهتر عمل

کنیم؛ قدرت جملهٔ جادویی «مطمئن نیستم» را کشف کنیم؛ راهبردهایی برای ترسیم آیندهٔ خود یاد بگیریم؛ تصمیمات عجولانهٔ کمتری بگیریم؛ برای بهبود روند تصمیم‌گیری خود گروهی از هم‌دستان جویای حقیقت ایجاد و آن‌ها را حفظ کنیم و گذشته و آیندهٔ خود را به کار بگیریم تا تصمیمات احساسی کمتری اتخاذ کنیم. با تفکر نامطمئن به آدمی تبدیل نشدم که همیشه در تصمیم‌گیری‌ها کاملاً منطقی و به دور از احساس عمل می‌کند. همچنان اشتباهات زیادی داشته و دارم. اشتباهات، احساسات و شکست غیرقابل اجتناب‌اند؛ چون ما انسانیم. رویکرد تفکر جسورانه مرا به سمت هدفمندی، دقت و روشنفکری هدایت کرد. حرکت در چنین جهتی تغییرات قابل توجهی در زندگی مان ایجاد می‌کند.

بنابراین، این کتاب دربارهٔ پوکر یا شرط‌بندی نیست؛ بلکه در مورد چیزهایی است که دربارهٔ یادگیری و تصمیم‌گیری آموخته‌ام. راه‌حل‌های عملی که از بازی‌ها آموختم، راهبردهای خوبی است برای هرکسی که تلاش می‌کند تصمیم‌گیرندهٔ بهتری باشد.

تفکر نامطمئن با درک این نکته آغاز می‌شود:
دقیقاً دو چیز وجود دارد که زندگی ما را تعیین می‌کند: کیفیت تصمیمات و شانس. اینکه یاد بگیریم بین این دو تفاوت قائل شویم، همان چیزی است که اساس تفکر نامطمئن را شکل می‌دهد.

فصل ۱) زندگی پوکر است، نه شطرنج

پیت کرول^۵ و منتقدانِ اول هفته^۶

یکی از بحث‌برانگیزترین تصمیمات تاریخ رقابت‌های سوپربول^۷ (مسابقهٔ فینال لیگ قهرمانی فوتبال آمریکایی) در ثانیه‌های پایانی چهل‌ونهمین سوپربول در سال ۲۰۱۵ گرفته شد. تیم سیاتل سی‌هاکس بیست‌وشش ثانیه مانده به پایان بازی درحالی که چهار امتیاز عقب بود، در خط هدف تیم نیوانگلند پتریوتس^۸ توپ را به دست آورد. همه انتظار داشتند که پیت کرول، مربی سی‌هاکس، خواستار انتقال توپ به مارشون لینچ شود. چرا همه چنین انتظاری داشتند؟ خب فاصله کوتاهی تا خط هدف وجود داشت و لینچ یکی از بهترین بازیکنان نوک حمله در لیگ ملی فوتبال آمریکایی بود.

درعوض، کرول خواست تا توپ را به راسل ویلسون، بازیکن خط حمله، پاس بدهند. در این بین نیوانگلند توانست توپ را بگیرد و لحظاتی بعد برندهٔ سوپربول شد. تیتروژنامه‌های روز بعد بی‌رحمانه بود:

- یواس‌ای تودی: «سیاتل با بدترین انتخابش در تاریخ لیگ ملی فوتبال آمریکایی چطور کنار می‌آید؟»
- واشنگتن پست: «بدترین انتخاب بازیکن برای حمله در تاریخ سوپربول در رقابت سی‌هاکس و پتریوتس ثبت شد.»
- فاکس اسپورتنس: «احمقانه‌ترین حرکت در تاریخ سوپربول می‌تواند آغازی بر پایان سی‌هاکس باشد.»
- سیاتل تایمز: «سی‌هاکس به خاطر بدترین انتخاب در تاریخ سوپربول باخت.»

- نیویورکر: «اشتباه وحشتناک یک مربی در سوپر بول»

اگرچه تقریباً همه کارشناسان بر سر موضوع اتفاق نظر داشتند، اما افراد کمی هم معتقد بودند انتخاب مربی اگرچه خیلی هوشمندانه نبود اما عاقلانه بوده است. در تحلیل بنیامین موریس در سایت FiveThirtyEight.com و برایان بورک در سایت Slate.com به طور قانع کننده ای استدلال شد که تصمیم اتخاذ شده برای پرتاب توپ کاملاً قابل دفاع است و بر اساس ملاحظات مربوط به مدیریت زمان و پایان بازی گرفته شده است. آن ها همچنین اشاره کردند گرفتن توپ حین پرتاب توسط بازیکن حریف یک نتیجه کاملاً غیرمحتمل بوده است. (در ۶۶ پاس انجام شده از خط هدف حریف در طول یک فصل، هیچ پاسی توسط بازیکن حریف دریافت نشده بود. در ۱۵ فصل قبلی، میزان دریافت پاس توسط بازیکن حریف در شرایط مشابه تقریباً ۲ درصد بوده است.)

این صداهای مخالف نتوانست از سیل حمله ها و انتقادات علیه پیت کرول کم کند. صرف نظر از این که تحلیل مخالف را می پذیرید یا نه، بیشتر مردم نمی خواستند به تصمیم کرول اعتبار بدهند و قبول کنند که راجع به تصمیمش فکر کرده یا دلایلی برای انتخابش داشته است. حالا این سؤال مطرح می شود: چرا بسیاری از مردم این قدر مطمئن اند که پیت کرول چنین اشتباه فاحشی را مرتکب شده است؟

می توانیم جواب را در چهار کلمه خلاصه کنیم: انتخاب او نتیجه نداد.

لحظه ای را تصور کنید که ویلسون پاس را دریافت و کار را تمام می کرد. آیا عناوین خبری به «انتخاب طلایی» یا «سی هاکس سوپر بول را با یک انتخاب شگفت آور

برد» یا «هوشمندی کرول، حریف را شکست داد» تغییر نمی کردند؟ یا تصور کنید که پاس ناقص مانده و سی‌هاکس در بخش سوم یا چهارم بازی به یک امتیاز رسیده (یا نرسیده) باشد. آن وقت تیت‌ر خبرها راجع به موقعیت‌های دیگر بازی بود و تصمیم پیت کرول در بخش دوم نادیده گرفته می‌شد.

کرول بدشانسی آورد. او بر کیفیت تصمیم‌گیری‌اش در بازی کنترل داشت، اما بر چگونگی اجرای تصمیم نه. دقیقاً به این دلیل بود که نتیجه مطلوبی نگرفت و همه تقصیرها به گردن او افتاد. او سبکی از بازی را اجرا کرد که به احتمال زیاد به پیروزی نهایی یا یک پاس ناقص ختم می‌شد (که باعث می‌شد سی‌هاکس برای رساندن توپ به مارشون لینچ باز هم فرصت داشته باشد). تصمیم او کیفیت خوبی داشت اما به نتیجه بدی منجر شد.

او قربانی تمایل ما برای سنجیدن کیفیت تصمیم با کیفیت نتیجه شد. بازیکنان پوکر برای چنین چیزی یک واژه دارند: نتیجه‌گرایی. وقتی پوکر را شروع کردم، بازیکنان باتجربه‌تر در مورد خطرات ناشی از توجه صرف به نتیجه به من هشدار دادند و آگاهم کردند که در مقابل این وسوسه مقاومت کنم و راهبردم را به‌خاطر ناکامی در چند دست در کوتاه‌مدت تغییر ندهم.

پیت کرول دریافت که اعتراض منتقدانش به‌خاطر پیامد و نتیجه نهایی بود. چهار روز بعد از سوپربول، او در یک برنامه تلویزیونی حاضر شد و اذعان کرد این بدترین نتیجه‌ای بود که تا به حال از تصمیماتش در مربی‌گری تیم گرفته است. او در ادامه گفت: «اگر می‌توانستیم پاس را دریافت کنیم، یکی از باشکوه‌ترین بازی‌هایمان می‌شد. همه چیز خوب پیش می‌رفت و دیگر هیچ کس در این مورد فکری نمی‌کرد.»

چرا در تفکیک قائل شدن بین شانس و مهارت آن قدر بد عمل می‌کنیم؟ چرا از دانستن این که نتایج خارج از کنترل ما هستند، خیلی ناراحت می‌شویم؟ چرا چنین ارتباط محکمی بین کیفیت تصمیمات و نتایج ایجاد می‌کنیم؟ چگونه می‌توانیم طوری عمل کنیم که گرفتار تله منتقدانِ اول هفته نشویم؟ با تجزیه و تحلیل تصمیمات دیگران یا تصمیم‌گیری و بازبینی تصمیمات در زندگی خودمان؟

خطرات نتیجه گرایی

لحظه‌ای درنگ کرده و به بهترین تصمیم خود در سال گذشته فکر کنید. حالا برای چند لحظه بدترین تصمیم خود را تصور کنید. حاضرم شرط ببندم بهترین تصمیم شما تصمیمی بوده که یک نتیجه خوب به دنبال داشته، و همچنین از بدترین تصمیم‌تان نتیجه بدی حاصل شده است. این یک شرط‌بندی مطمئن برای من است؛ چراکه نتیجه گرایی کار متداولی است. منتقدانِ اول هفته یک نمونه سرراست است، چون نویسندگان و وبلاگ‌نویسان فردای تعطیلات تحلیل‌های فوری برای طیف گسترده‌ای از مخاطبان ارائه می‌کنند. اما با توجه به چیزهایی که از تجربه شخصی خود در پوکر یاد گرفته‌ام، نتیجه گرایی یک الگوی فکری عادی است که همه ما را گمراه می‌کند. ترسیم رابطه‌ای تنگاتنگ میان نتایج و کیفیت تصمیم‌گیری بر تصمیمات هر روزه ما تأثیر می‌گذارد و به‌طور بالقوه پیامدهای فاجعه‌بار و گسترده‌ای خواهد داشت.

هنگام مشاوره به مدیران، گاهی اوقات با این تمرین شروع می‌کنم. از اعضای گروه می‌خواهم با شرح مختصری از بهترین و بدترین تصمیمات سال قبل خود به اولین جلسه بیایند. هنوز به کسی برخورد نکرده‌ام که بهترین و بدترین نتایجی را که گرفته است، به عنوان بهترین و بدترین تصمیمات خود معرفی نکند.

در یک جلسه مشاوره با گروهی از مدیرعاملان و صاحبان کسب‌وکار، یکی از اعضای گروه، اخراج مدیرعامل شرکتش را بدترین تصمیم خود دانست. او این‌طور توضیح داد: «از زمانی که او را اخراج کردیم، جست‌وجو برای یک جانشین مناسب دردسرساز شده است. ما تا به حال دو نفر را برای تصدی این سمت استخدام

کرده‌ایم. فروش در حال کاهش است و شرکت عملکرد خوبی ندارد. تاکنون کسی را پیدا نکرده‌ایم که واقعاً به اندازه او خوب باشد.»

به نظر می‌رسد نتیجه فاجعه‌باری باشد، اما کنجکاو شدم بررسی کنم چرا رئیس شرکت تصور می‌کند تصمیمش برای اخراج مدیرعامل آن قدر تصمیم بدی بوده است (غیر از این که منجر به نتیجه خوبی نشده است).

او در مورد روند تصمیم‌گیری و اساس استدلال خود برای اخراج مدیرعامل شرکت توضیح داد: «ما به رقبا و شرکت‌های مشابه خود نگاه کردیم و نتیجه گرفتیم که عملکردمان در سطح آن‌ها نیست. فکر کردیم می‌توانیم در آن سطح باشیم و رشد کنیم و احتمالاً ایراد کار مربوط به رهبری شرکت باشد.»

پرسیدم آیا در روند تصمیم‌گیری با مدیرعامل شرکت هم در خصوص ایرادات مهارتی یا کارهایی که می‌تواند برای بهتر کردن مهارت‌های رهبری خود انجام دهد کار کردید یا نه. درواقع این شرکت چنین کاری انجام داده بود تا ایرادات موجود در مهارت‌های مدیرعامل را شناسایی کند. رئیس شرکت یک مربی اجرایی را استخدام کرده بود تا با مدیر مذکور در زمینه ارتقای مهارت‌های رهبری‌اش کار کند و بدین ترتیب ضعف مدیرعامل شناسایی شد.

علاوه بر این، بعد از این که برنامه مربی‌گری برای ارتقای مهارت‌های او به شکست منجر شد، شرکت تصمیم گرفت مسئولیت‌های مدیرعامل را تفکیک کند تا او بتواند بر نقاط قوت خود متمرکز شود و سایر مسئولیت‌ها را به مدیر دیگری واگذار کند. اما این ایده مورد قبول واقع نشد؛ زیرا به این نتیجه رسیدند که ممکن است روحیه مدیرعامل آسیب ببیند و کارمندان هم احتمالاً چنین اقدامی را عدم اعتماد به مدیرعامل شرکت تلقی کنند. همچنین تفکیک سمتی که معتقد بودند

یک نفر می‌تواند از عهدهٔ انجام آن برآید، برای شرکت بار مالی اضافی داشت.

رئیس در نهایت پیش‌زمینه‌ای در خصوص تجربهٔ شرکت در استخدام افرادِ سطح بالا و درک استعدادهای موجود ارائه داد. به نظر می‌رسید رئیس براساس عقل و منطق باور داشت که می‌توانند گزینهٔ بهتری برای هدایت شرکت بیابند.

از گروه حاضر پرسیدم: «چه کسی فکر می‌کند این تصمیم بدی بوده است؟» جای تعجب نداشت که همه توافق کردند شرکت فرایندی دقیق و متفکرانه را طی کرده است و با توجه به آنچه در آن زمان می‌دانستند تصمیمی منطقی گرفته‌اند.

به نظر می‌رسید این یک نتیجهٔ بد است، نه یک تصمیم بد. رابطهٔ معیوب بین نتیجه و کیفیت تصمیم، رئیس را ناراحت و نگران کرده و بر تصمیمات متعاقب آن در خصوص شرکت نیز تأثیر منفی گذاشته بود. رئیس این تصمیم را فقط به این دلیل که نتیجه‌ای دربر نداشته است، به عنوان یک اشتباه قلمداد کرد. او به وضوح به خاطر تصمیمی که گرفته بود احساس ناراحتی و تأسف زیادی می‌کرد و گفت فکر می‌کند باید این را می‌دانست که تصمیمش برای اخراج مدیرعامل نتیجهٔ بدی می‌دهد. او در تحلیل تصمیم‌گیری‌اش مرتکب اشتباه شده است؛ نه فقط به خاطر این که روی نتیجه تمرکز کرده، بلکه در وضعیتی به نام «سوگیری واپس‌نگر»^۱ قرار گرفته بود. سوگیری واپس‌نگر تمایلی ذهنی است که طی آن وقتی فردی نتیجهٔ یک اتفاق را می‌بیند، آن را از پیش دانسته و اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌کند. وقتی می‌گوییم: «باید می‌دانستم این طور می‌شود» یا «باید فکرش را می‌کردم که این اتفاق می‌افتد» در معرض سوگیری واپس‌نگر هستیم.

این باورها حاصلِ بیش از حد مرتبط دانستنِ نتایج و تصمیمات‌اند. این نمونه‌ای از چگونگی ارزیابی ما از تصمیمات گذشته است. مانند ارتش منتقدانِ تصمیم پیت کرول در آن بازی سوپربول، رئیس شرکت هم در تله نتیجه‌گرایی افتاده و تحلیل دقیق خود (و شرکتش) را نادیده گرفته و فقط روی نتیجه ضعیف تمرکز کرده بود. این تصمیم به نتیجه مطلوب نرسید و او به گونه‌ای با این تصمیم رفتار کرد که انگار یک پیامد اجتناب‌ناپذیر است، نه احتمالی.

دوباره برگردیم به تمرینی که برای مشخص کردن بهترین و بدترین تصمیمات‌تان دادم؛ به نظر می‌رسد هرگز به کسی برنخورم که وقتی شانس با اوست بتواند تصمیم بد را تشخیص دهد یا تصمیم معقولی را که نتیجه مطلوبی نداشته است، یک تصمیم خوب تلقی کند. ما نتایج را به تصمیمات پیوند می‌زنیم؛ هرچند کم نیستند نمونه‌های غیرقابل انکاری که نشان می‌دهند رابطه بین تصمیمات و نتایج همبستگی چندانی ندارد. هیچ فرد هوشیاری فکر نمی‌کند سالم‌رسیدن به خانه بعد از رانندگی در حالت مستی، نشان‌دهنده یک تصمیم خوب یا توانایی بالا در رانندگی باشد. تغییر تصمیمات بعدی خود بر مبنای نتیجه‌ای شانسی، خطرناک و غیرمعقول است (مگر این که وقتی مستید، بهانه بیاورید و آشکارا خود را گمراه کنید).

با این حال این دقیقاً همان اتفاقی است که برای رئیس آن شرکت افتاد. او رفتار خود را بر اساس کیفیت نتیجه تغییر داد نه بر اساس کیفیت فرایند تصمیم‌گیری. او به این نتیجه رسید که در حالت مستی رانندگی بهتری داشته است.

سریع باش یا بمیر: مغز ما برای عقلانیت ساخته نشده است

غیرمنطقی بودنِ رئیس شرکت و منتقدان پیت کرول نباید برای کسی که با اقتصاد رفتاری آشنایی دارد، تعجب‌آور باشد. به لطف تلاش‌های مستمر بسیاری از روان‌شناسان، اقتصاددانان، محققان علوم شناختی و دانشمندان مغز و اعصاب، تعدادی کتاب ارزنده وجود دارد که توضیح می‌دهد چرا انسان‌ها در تصمیم‌گیری گرفتار انواع خاصی از بی‌منطقی هستند. در ادامه به ارائه خلاصه‌ای از این کتاب‌ها می‌پردازیم.

قبل از هر چیز باید بگوییم مغز ما برای ایجاد اطمینان و نظم تکامل یافته است. ما با این ایده که شانس در زندگی مان نقش به‌سزایی دارد، خیلی موافق نیستیم؛ وجود شانس را تشخیص می‌دهیم، اما در برابر این ایده مقاومت می‌کنیم که علی‌رغم بهترین تلاش‌ها ممکن است همه چیز آن‌طور که می‌خواهیم پیش نرود. دوست داریم این‌طور تصور کنیم که دنیا مکانی منظم است؛ جایی که اتفاقات تصادفی منجر به خرابی و ویرانی نمی‌شود و همه چیز کاملاً قابل پیش‌بینی است. ما طوری تکامل یافته‌ایم که جهان را این‌گونه ببینیم. برقراری نظم در میان انبوه هرج و مرج‌ها برای بقای ما ضروری بوده است.

وقتی نیاکان ما صدای خش‌خش برگ‌ها را می‌شنیدند و ناگهان سروکله یک شیر پیدا می‌شد، بین صدای خش‌خش و شیرها در ذهن خود ارتباطی ایجاد می‌کردند که ممکن بود در موقعیت‌های بعدی جان‌شان را نجات بدهد. درواقع، یافتن ارتباطات قابل پیش‌بینی دلیل زنده ماندن و بقای گونه بشر بوده است. مایکل شرمر^۱، نویسنده علمی، مورخ و منتقد در کتاب خود با عنوان «مغز معتقد»^{۱۱} توضیح می‌دهد چرا ما از نظر تاریخی (و ماقبل تاریخی) دنبال کشف ارتباط

هستیم، حتی اگر این ارتباطها مشکوک یا نادرست باشند. تفسیر نادرست خش خش ناشی از باد به عنوان آمدن شیر را خطای نوع اول یا مثبت کاذب می نامند. عواقب چنین خطایی بسیار کم اهمیت تر از پیامدهای خطای نوع دوم یا منفی کاذب بود. منفی کاذب می توانست کشنده باشد: اگر نیاکان ما صدای خش خش برگ ها را می شنیدند و همواره فکر می کردند این صدا به خاطر وزش باد است، شیر همه آن ها را خورده بود و ما الان این جا نبودیم.

جست و جوی قطعیت کمک کرد تا تمام این مدت بتوانیم زنده بمانیم، اما چنین چیزی می تواند تصمیمات ما در دنیای عدم قطعیت را نابود کند. وقتی مسیر معکوس را طی می کنیم و از نتایج به تصمیمات می رسیم تا ببینیم چرا چنین نتایجی اتفاق افتادند، گرفتار انواع تله های شناختی می شویم؛ مثل فرض علیت وقتی صرفاً یک همبستگی وجود دارد، یا «انتخاب گزینشی» داده ها به منظور تصدیق روایتی که ترجیح می دهیم. ما بسیاری از گیره های مربع شکل را به سوراخ های دایره ای می کوئیم تا توهم رابطه تنگاتنگ بین نتایج و تصمیمات مان را حفظ کنیم.

بخش های مختلف مغز در تلاش اند تا تصمیمات ما را کنترل کنند. دَنیل کانمن^{۱۲} برنده جایزه نوبل و استاد روان شناسی، در کتاب پرفروش خود با عنوان «تفکر، سریع و کند»^{۱۳} که در سال ۲۰۱۱ منتشر شد، برچسب های «سیستم ۱» و «سیستم ۲» را تعریف کرد. بر اساس تعاریف او، سیستم ۱ دارای ویژگی تفکر سریع است. سیستم ۱ همان چیزی است که وقتی کسی ناگهان جلوی خودروی شما می پرد، باعث می شود بلافاصله ترمز کنید. چنین فرایندی شامل واکنش، غریزه، شهود، برانگیزش و پردازش خودکار است. سیستم ۲ یا تفکر کند همان چگونگی انتخاب، تمرکز و صرف انرژی ذهنی است. کانمن توضیح می دهد سیستم ۱ و سیستم ۲

چطور روند تصمیم‌گیری ما را شکل می‌دهند و با موفقیت پیش می‌روند، اما وقتی در تعارض با یکدیگر قرار گیرند شیطنت‌هایی هم دارند.

من به‌طور خاص برچسب‌های توصیفی «ذهن انعکاسی»^{۱۴} و «ذهن آگاهانه»^{۱۵} را می‌پسندم که مورد تأیید گری مارکوس^{۱۶} روان‌شناس است. او در کتاب خود با عنوان «مغز انسان: شاهکار سرهم‌بندی تکامل»^{۱۷} که در سال ۲۰۰۸ چاپ شد، می‌نویسد: «تفکر را می‌توان به دو جریان تقسیم کرد: یک تفکر سریع، خودکار و تا حد زیادی ناخودآگاه، و دیگری کند، آگاهانه و خردمندانه.» اولین سیستم «سیستم انعکاسی به‌نظر می‌رسد کار خود را به‌سرعت و به‌طور خودکار با یا بدون آگاهی ما انجام می‌دهد.» سیستم دوم «سیستم آگاهانه ... تأمل می‌کند، در نظر می‌گیرد، واقعیت‌ها را کنکاش می‌کند.»

تفاوت بین این دو سیستم چیزی فراتر از برچسب‌هاست. پردازش خودکار از قسمت‌های تکاملی قدیمی‌تر مغز از جمله مخچه، غده‌های قاعده‌ای و آمیگدال (بادامه) نشئت می‌گیرد. عملکرد ذهن آگاهانه ما از قشر پیش‌پیشانی ناشی می‌شود.

کالین گمر^{۱۸}، استاد اقتصاد رفتاری در مؤسسه فناوری کالیفرنیا، سخنران و محقق برجسته در دو حوزه نظریه بازی و علوم اعصاب، برایم توضیح داد که ما از سر بی‌اطلاعی تصور می‌کنیم می‌توانیم از ذهن آگاهانه خود در روند تصمیم‌گیری بیشتر کار بکشیم. «ما این لایه نازک از قشر پیش‌پیشانی را داریم که درست برایمان ساخته شده و بالای مغز قرار گرفته است. دستیابی به این لایه نازک و کوچک برای کنترل بیشتر عملاً غیرواقعی است.» قشر پیش‌پیشانی، بیشتر تصمیماتی را که هر روز می‌گیریم کنترل نمی‌کند. اساساً نمی‌توانیم از آن لایه منحصر به فرد و نازک قشر پیش‌پیشانی بهره بیشتری ببریم. او گفت: «تا همین حالا هم استفاده زیادی

از این قسمت کرده‌ایم.»

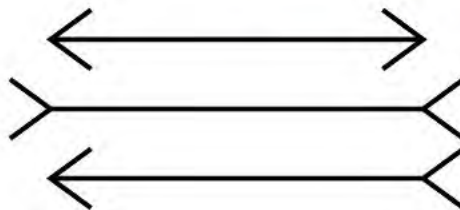
این مغزی است که داریم و به این زودی‌ها هم تغییر نمی‌کند.^{۱۹} اتخاذ تصمیمات منطقی‌تر فقط مربوط به اراده یا مدیریت هوشیارانه تصمیمات بیشتر در ذهن آگاهانه نیست. ظرفیت ذهن آگاهانه ما همین حالا هم بیش از اندازه پُر شده است. وقتی متوجه این مشکل می‌شویم، گزینه‌ای جز این نداریم که صرفاً این کار را به قسمت دیگری از مغز منتقل کنیم؛ مثل وقتی که موقع بلند کردن یک جعبه از روی زمین کمرتان آسیب می‌بیند و از عضلات پا کمک می‌گیرید.

هر دو ذهن آگاهانه و انعکاسی برای بقا و پیشرفت ما ضروری‌اند. تصمیمات بزرگ درباره آنچه می‌خواهیم انجام شود، به عهده ذهن آگاهانه است. با این حال، بیشتر تصمیماتی که در مسیر دستیابی به آن اهداف اتخاذ می‌کنیم، در ذهن انعکاسی صورت می‌گیرد. میان‌برهای تعبیه شده در سیستم پردازش خودکار بود که باعث می‌شد در جنگل و دشت بی خیال و صاف و صوف سر پا نایستیم تا در مورد منشأ صدایی که می‌توانست تهدیدآمیز باشد، بحث کنیم و در همین حین منبع صدا بیاید و ما را ببلعد! این میان‌برها ما را زنده نگه می‌دارند و هر روز هزاران تصمیمی را اجرا می‌کنند که امکان زندگی روزمره را برایمان فراهم می‌کند.

ما به میان‌برها نیاز داریم اما استفاده از آن‌ها برایمان گران تمام می‌شود. خیلی از اشتباهات تصمیم‌گیری از اعمال فشار بر سیستم انعکاسی برای انجام سریع و خودکار وظیفه‌اش ناشی می‌شود. هیچ کس صبح که از خواب بیدار می‌شود نمی‌گوید: «می‌خواهم آدم کوتاه‌فکری باشم و به دیگران به دیده تحقیر نگاه کنم.» اما چه اتفاقی می‌افتد که با همین دید به همکارمان نگاه می‌کنیم؟ در حال حاضر مغز ما بدون در نظر گرفتن رسم ادب، از زبان بدن و پاسخ‌های کوتاه بی‌ادبانه برای

خلاص شدن از دست آن‌ها استفاده می‌کند. ما در این مورد قصد و غرضی نداریم؛ صرفاً این کار را انجام می‌دهیم. اگر آن‌ها اطلاعات مفیدی برای به‌اشتراک گذاشتن داشته باشند، چه می‌شود؟ این میان‌برها را تنظیم کرده‌ایم و تمایل داریم هر چیزی را که با دانسته‌هایمان متفاوت است، کنار بگذاریم.

بیشتر کارهای روزانه‌مان در بخش پردازش خودکار انجام می‌شود. عادت‌ها و پیش‌فرض‌هایی داریم که به‌ندرت در آن‌ها دقیق می‌شویم؛ از نحوه گرفتن مداد تا تغییر مسیر برای تصادف نکردن. مسئله این نیست که نحوه عملکرد مغزمان را تغییر دهیم، بلکه باید بفهمیم چطور با محدودیت‌های فعلی مغزمان کنار بیاییم و کار کنیم. مطلع شدن از رفتار غیرمنطقی و تمایل به تغییر کافی نیست؛ همان‌طور که دانستن این که خطای دید دارید، برای از بین رفتن آن خطا کافی نیست. دنیل کانمن برای نشان دادن این مسئله از خطای ادراکی معروف مولر-لایر^۲ استفاده کرد:



کدام یک از این سه خط بلندتر است؟ مغز ما این سیگنال را می‌دهد که دومین خط بلندترین خط است؛ اما استفاده از خط‌کش نشان می‌دهد طول همه خطوط یکی است.



می‌توانیم خطوط را اندازه بگیریم تا مطمئن شویم طول آن‌ها یکسان است، اما همچنان این خطای دید وجود دارد و نمی‌توانیم کاری کنیم که خط‌ها را یک‌اندازه ببینیم.

کاری که می‌توانیم انجام دهیم این است که به دنبال راهکارهای عملی باشیم؛ مثل حمل یک خط‌کش و دانستن زمان استفاده از آن برای بررسی این که مغز چیزی را که می‌بینید، چطور پردازش می‌کند. به نظر می‌رسد پوکر جایی عالی برای یافتن راهبردهای عملی برای اجرای تصمیماتی هماهنگ با اهداف ماست. دانستن این که بازیکنان پوکر چطور فکر می‌کنند، می‌تواند کمک کند تا از عهده چالش‌های تصمیم‌گیری که در محیط کار، زندگی مالی و روابط گمراهان می‌کند، برآییم. حتی در تصمیم‌گیری در مورد این که پاس دادن توپ در بازی تصمیم درستی است یا نه هم کارساز است.

هشدار دو دقیقه‌ای

هدف ما این است که ذهن انعکاسی خود را به گونه‌ای به کار بگیریم که در جهت رسیدن به مقاصد مهم ذهن آگاهانه عمل کند. بازیکنان پوکر برای درک دشواری تطبیق دو سیستم با یکدیگر نیازی به داشتن دانش زمینه‌ای ندارند. آن‌ها مجبورند در یک بازه زمانی فشرده چندین تصمیم بگیرند که هر کدام عواقب مالی قابل توجهی دارند و این کار را به نحوی انجام می‌دهند که ذهن انعکاسی‌شان هم‌سو با اهداف بلندمدت عمل کند. همین امر باعث می‌شود میز پوکر به یک آزمایشگاه منحصربه‌فرد برای مطالعه در مورد فرایند تصمیم‌گیری تبدیل شود.

در هر دست پوکر باید حداقل یک تصمیم بگیرید (کارت‌های شروع خود را جمع کنید یا آن‌ها را بازی کنید) و در بعضی از دست‌ها حتی ممکن است تا بیست بار هم تصمیم بگیرید. در طول یک بازی پوکر، بازیکنان در هر ساعت حدود سی دست بازی می‌کنند. به طور متوسط یک دست بازی حدود دو دقیقه طول می‌کشد که شامل جمع کردن و بُرزدن کارت‌ها و دست دادن هم می‌شود. جلسات پوکر به طور معمول چندین ساعت طول می‌کشد و در هر دست تصمیمات زیادی گرفته می‌شود. یعنی یک بازیکن پوکر در هر جلسه صدها تصمیم می‌گیرد؛ آن هم با سرعتی سرسام‌آور!

آداب و قوانین بازی طوری طراحی شده که بازیکنان را از کند کردن عمدی سرعت بازی منع می‌کند. اگر یک بازیکن بیش از حد وقت تلف کند، بازیکن دیگر می‌تواند درخواست «اعلام زمان» کند و برای حرکت بازیکن مقابل زمان تعیین کند. این درخواست به بازیکن در حال فکر هفتاد ثانیه وقت می‌دهد تا فکرهايش

را بکند و تصمیمش را بگیرد. این نهایت فرصتی است که در پوکر وجود دارد.

هر دست (و به تبع آن هر تصمیمی) در این بازی عواقب مالی فوری دارد. در یک مسابقه چند جانبه یا یک بازی پُرریسک، ارزش هر تصمیم بیشتر از هزینه یک خانه سه خوابه متوسط است و بازیکنان باید خیلی سریع‌تر از زمانی که در رستوران برای سفارش غذا تصمیم می‌گیرند، در بازی تصمیم‌گیری کنند. حتی در بازی‌های کم‌ریسک‌تر هم در هر تصمیم‌گیری، بیشتر یا کل پولی که یک بازیکن روی میز دارد به‌طور بالقوه در معرض خطر است. در نتیجه بازیکنان پوکر باید در تصمیم‌گیری لحظه‌ای مهارت داشته باشند، در غیر این صورت، در این میدان دوام نخواهند آورد. یعنی باید دنبال راه‌هایی باشند تا مقاصد (از پیش تعیین شده) خود را در محدودیت‌های سرعتی میز بازی اجرا کنند. کسب پول از طریق بازی پوکر نیازمند برقراری تعامل میان سیستم‌های آگاهانه و انعکاسی ذهن است. بازیکنان باید راه‌هایی برای ایجاد هماهنگی بین این دو پیدا کنند، در غیر این صورت درگیری میان این دو سیستم غیرقابل حل خواهد بود.

علاوه بر این پس از پایان هر بازی، بازیکنان پوکر باید از انبوه تصمیمات و نتایج به‌هم‌ریخته، تفکیک شانس از مهارت، تمایز سیگنال درست از نادرست و محافظت از خود در برابر نتیجه‌گرایی را یاد بگیرند. این تنها راه پیشرفت است؛ مخصوصاً وقتی که این موقعیت تحت فشار بودن به شکل‌های مختلف تکرار خواهد شد.

برای موفقیت در پوکر حل مسئله چگونگی اجرا حتی از استعداد ذاتی هم مهم‌تر است. اگر یک بازیکن نتواند اجرای خوبی داشته باشد؛ یعنی نتواند از تله‌های رایج در تصمیم‌گیری اجتناب کند، به‌شيوه منطقی از نتایج بیاموزد و احساساتش را تا حد ممکن از تصمیماتش دور نگه دارد، داشتن همه استعداد های این جهان هم

خیلی به کارش نخواهد آمد. بازیکنانی که استعداد اعجاب‌انگیزی دارند در بهترین بازی‌های خود پول زیادی برنده می‌شوند، اما اگر با این چالش کنار نیایند در شب‌های بعدی شکست می‌خورند و همین پول را هم از دست می‌دهند. بازیکنان پوکر که بازی زمانی را می‌پذیرند استعدادهای متنوعی دارند؛ اما آنچه میان آن‌ها مشترک است توانایی بازی در چارچوب این محدودیت‌هاست.

همه ما برای رسیدن به مقاصد خود مبارزه می‌کنیم. بازیکنان پوکر هم همین کار را می‌کنند؛ البته همراه با چالش‌های بیشتری از جمله محدودیت زمانی، رویارویی با عدم اطمینان و عواقب مالی فوری. چنین چیزی باعث می‌شود پوکر مکانی عالی برای یافتن رویکردهای ابتکاری برای پیروزی در این مبارزه باشد. مدت زیادی است که محققان و دانشگاهیان متوجه ارزش پوکر برای درک بهتر روند تصمیم‌گیری شده‌اند.

دکتر استرنج لائو

سخت است که یک دانشمند مشهور شود. بنابراین جای تعجب ندارد که بیشتر افراد نام جان فون نویمان^{۲۱} را نشنیده باشند.

البته این شرم‌آور است؛ زیرا فون نویمان قهرمان من و هرکس دیگری است که مصمم به گرفتن تصمیمات بهتر است. او سهم زیادی در پیشبرد علم تصمیم‌گیری داشت. با این حال، تلاش‌های او در این حوزه فقط به اندازه یک پاورقی در کتاب زندگی کوتاهش به عنوان یکی از بزرگ‌ترین اندیشمندان تاریخ تفکر علمی بود. (او پوکر باز بود و این اصلاً تصادفی نبود.)

پس از یک دوره بیست‌ساله که به طور عملی به پیش‌برد هر شاخه‌ای از علم ریاضیات کمک کرد، در ده سال آخر زندگی خود این اقدامات را انجام داد: ایفای نقش اساسی در پروژه منهتن^{۲۲}، پیشگامی در تدوین اساس فیزیکی بمب هیدروژنی، توسعه اولین رایانه‌ها، طراحی یک روش بهینه برای مسیریابی بمب‌افکن‌ها و انتخاب اهداف در پایان جنگ جهانی دوم، بنیان‌گذاری مفهوم نابودی حتمی طرفین (MAD)^{۲۳} اصل ژئوپلیتیکی حاکم بر بقا در طول جنگ سرد. او حتی پس از تشخیص سرطان در سال ۱۹۵۵ در ۵۲ سالگی، در اولین آژانس مدنی ناظر بر تحقیق و توسعه اتمی خدمت کرد و با وجود این که درد زیادی داشت، روی ویلچر تاجایی که توانایی جسمی داشت در جلسات شرکت می‌کرد.

علی‌رغم همه موفقیت‌هایش در عرصه علمی، در فرهنگ عامه این باور وجود دارد که فون نویمان همان شخصیت فیلم کمدی استنلی کوبریک^{۲۴} یعنی دکتر

استرنج‌لاو است: نابغه‌ای با لهجه غلیظ که روی صندلی چرخدار نشسته و استراتژی او برای اتکا به نظریه نابودی حتمی طرفین با اقدام خودسرانه یک ژنرال روان‌پزش ارتش به بیراهه می‌رود. ماجرا از این قرار است: ژنرالی دیوانه یک بمب‌افکن را به مأموریتی غیرمجاز می‌فرستد که ممکن است موجب شلیک خودکار همه سلاح‌های هسته‌ای آمریکا و شوروی شود.

جان فون نویمان علاوه بر همه کارهایی که انجام داد، پدر نظریه بازی^{۲۵} نیز هست. او پس از پایان کار رسمی خود در پروژه منهتن، با اسکار مورگنشترن^{۲۶} برای تدوین نظریه بازی و رفتار اقتصادی در سال ۱۹۴۴ همکاری کرد. نام کتاب نظریه بازی در لیست «۱۰۰ کتاب تأثیرگذار قرن» کتابخانه عمومی بوستون آمده است. ویلیام پوندستون^{۲۷} نویسنده کتاب پرفروش «معمای زندانی‌ها»^{۲۸} که به یکی از مسائل پایه‌ای نظریه بازی می‌پردازد، این کتاب را «یکی از تأثیرگذارترین و کمتر خوانده‌شده‌ترین کتاب‌های قرن بیستم» نامید. در مقدمه شصتمین تجدید چاپ این کتاب اشاره شده که چطور خیلی سریع به عنوان اثری کلاسیک شناخته شده است. نقدهای اولیه این اثر در معتبرترین مجلات دانشگاهی با ستایش‌هایی نظیر «یکی از بزرگ‌ترین دستاوردهای علمی در نیمه اول قرن بیستم» و «ده کتاب دیگر شبیه این نوشته شود، پیشرفت اقتصادی تضمینی است» همراه بود.

نظریه بازی انقلابی در اقتصاد ایجاد کرد؛ دست‌کم یازده برنده جایزه نوبل اقتصاد روی نظریه بازی و پیامدهای تصمیم‌گیری آن کار کرده‌اند؛ از جمله این دانشمندان می‌توان به جان نش^{۲۹} (یکی از شاگردان فون نویمان) اشاره کرد که داستان زندگی‌اش در فیلم ذهن زیبا^{۳۰} روایت شده است. این فیلم برنده جایزه

اسکار شد. نظریه بازی کاربردهای گسترده‌ای در خارج از حیطه اقتصاد دارد؛ این نظریه در علوم رفتاری (از جمله روان‌شناسی و جامعه‌شناسی) و همچنین علوم سیاسی، تحقیقات زیست‌پزشکی، کسب‌وکار و زمینه‌های متعدد دیگر کاربرد دارد.

راجر می‌رسون^{۳۱} (یکی از برندگان جایزه نوبل در ارتباط با نظریه بازی) این نظریه را این‌طور تعریف می‌کند: «مطالعه مدل‌های ریاضی مرتبط با تعارض و همکاری بین تصمیم‌گیرندگان منطقی و باهوش». نظریه بازی پایه و اساس نوینی برای مطالعه در حوزه تصمیم‌گیری است که به چالش‌های مرتبط با شرایط متغیر، اطلاعات مخفی، شانس و افراد دخیل در روند تصمیم‌گیری می‌پردازد. به نظر آشنا می‌آید؟

خوشبختانه برای درک این ارتباط نیازی نیست چیز بیشتری در مورد نظریه بازی بدانید. اما نکته مهمی که در ارتباط با این کتاب وجود دارد این است که جان فون نویمان نظریه بازی را بر اساس نسخه‌ای اولیه از بازی پوکر ارائه کرده است.

پوکر در مقابل شطرنج

ژاکوب برونوفسکی^{۳۲} در کتاب «عروج انسان»^{۳۳} در این باره می‌گوید که چطور فون نویمان داخل تاکسی در لندن نظریه بازی را برایش توصیف کرد. برونوفسکی به بازی شطرنج علاقه زیادی داشت و از او خواست در این مورد توضیح بیشتری بدهد: «منظورتان نظریه بازی‌هایی مثل شطرنج است؟»

برونوفسکی پاسخ فون نویمان را این‌طور نقل می‌کند: «او گفت: نه، نه. شطرنج یک بازی نیست. شطرنج نوع کاملاً مشخصی از محاسبه است. ممکن است نتوانید راه درست را تشخیص دهید، اما به لحاظ نظری باید راه‌حلی وجود داشته باشد؛ یک روش درست در هر موقعیت از بازی. اما بازی‌های واقعی به هیچ‌وجه این‌طور نیستند. زندگی واقعی هم این‌طور نیست. زندگی واقعی بلوف‌زدن دارد؛ کمی تاکتیک‌های فریب‌چاشنی زندگی واقعی است. در زندگی واقعی از خود می‌پرسید دیگری فکر می‌کند نیت من چیست. منظور من از بازی در این نظریه همین است.»

تصمیماتی که در زندگی‌مان می‌گیریم (از کسب‌وکار و پس‌انداز و هزینه گرفته تا انتخاب‌های مرتبط با سلامتی و سبک زندگی، تربیت فرزندان و روابط عاطفی) به راحتی در قالب تعریف فون نویمان از بازی‌های واقعی می‌گنجد. در این تصمیمات مقادیری از عدم اطمینان، ریسک و فریب‌گاه‌وبی‌گاه وجود دارد که از عناصر برجسته بازی پوکر است. مشکل وقتی به وجود می‌آید که فکر می‌کنیم تصمیمات زندگی‌مان مثل تصمیمات بازی شطرنج است.

در بازی شطرنج هیچ اطلاعات پنهانی وجود ندارد و مقوله شانس به میزان کمی در این بازی دخیل است. تمام مهره‌های شطرنج در معرض دید دو بازیکن قرار

دارند. مهره‌ها نمی‌توانند به‌طور تصادفی بر صفحه شطرنج ظاهر شوند یا از صفحه بیرون بروند یا این که تصادفی از یک موقعیت به موقعیت دیگر حرکت کنند. هیچ کس برای کنار گذاشتن مهره حریف در بازی شطرنج تاس نمی‌ریزد. اگر در شطرنج بازنده شدید، علت این است که حرکات بهتری بوده که انجام نداده‌اید یا متوجه آن نشده‌اید. از لحاظ نظری می‌توانید به عقب برگردید و بفهمید دقیقاً کجا اشتباه کردید. اگر یکی از بازیکنان فقط کمی بهتر از بازیکن مقابل باشد، تقریباً بُرد او قطعی است (اگر مهره سفید برای او باشد) یا حداقل بازی مساوی می‌شود (اگر مهره سیاه برای او باشد). در موارد نادر یک استادبزرگ با رده پایین‌تر در صورتی می‌تواند بر اساتید رده‌بالایی مانند گری کاسپاروف، بابی فیشر یا ماگنوس کارلسن پیروز شود که آن‌ها مرتکب اشتباهات عینی و قابل شناسایی شوند و به این ترتیب به بازیکن مقابل اجازه پیروزی بدهند.

شطرنج با وجود تمام پیچیدگی‌های استراتژیکی که دارد، مدلی عالی برای تصمیم‌گیری در زندگی واقعی نیست. زندگی جایی است که اطلاعات مخفی و مقادیر زیادی شانس در بیشتر تصمیمات ما دخیل است. همین نکته چالشی را ایجاد می‌کند که در شطرنج وجود ندارد: شناسایی سهم نسبی تصمیماتی که می‌گیریم در برابر شانس در موقعیت‌های مختلف.

در مقابل، پوکریک بازی مملو از اطلاعات ناقص است. در این بازی در شرایط عدم قطعیت و محدودیت زمانی تصمیم‌گیری می‌کنیم (قربان آن با تعریف نظریه بازی تصادفی نیست). اطلاعات ارزشمند مخفی مانده است. در هر نتیجه‌ای عنصر شانس هم وجود دارد. ممکن است در هر مرحله‌ای بهترین تصمیم را بگیرید و

باز هم ببازید؛ زیرا نمی‌دانید کارت‌های بعدی چیست. پس از پایان بازی وقتی تلاش می‌کنید از نتایج بازی چیزی بیاموزید، تفکیک کیفیت تصمیمات‌تان از تأثیر شانس کار دشواری است.

در شطرنج، نتایج با کیفیتِ تصمیم‌گیری رابطه‌ی نزدیکی دارند. در پوکر، ممکن است شانس با شما یار باشد و پیروز بازی شوید یا شانس به شما پشت کند و ببازید. اگر زندگی مثل شطرنج بود تقریباً هر بار که از چراغ قرمز رد می‌شدید، تصادف می‌کردید (یا حداقل جریمه می‌شدید). اگر زندگی مثل شطرنج بود هر بار که پیت کرول اجرای پاس بازی را اعلام می‌کرد، سی‌هاکس پیروز سوپربول می‌شد.

اما زندگی بیشتر شبیه پوکر است. ممکن است هوشمندانه‌ترین و دقیق‌ترین تصمیم ممکن را برای اخراج مدیرعامل شرکت بگیرید و با این حال همه برنامه‌هایتان نقش بر آب شود. احتمال دارد از چراغ قرمز رد شوید و در کمال صحت و سلامت از تقاطع عبور کنید؛ یا این که برعکس، همه قوانین و علائم راهنمایی و رانندگی را رعایت کرده و در نهایت تصادف کنید. اگر قوانین پوکر را در عرض ۵ دقیقه به کسی بیاموزید و او را با یک قهرمان جهانی پوکر سریک میز بگذارید، این احتمال وجود دارد که تازه کار بتواند با یک (یا چند) دست بازی، قهرمان را شکست دهد. اما این اتفاق هرگز در شطرنج رخ نمی‌دهد.

نداشتن اطلاعات کامل، هم به تصمیم‌گیری‌انی و هم درس گرفتن از تصمیمات گذشته منجر می‌شود. تصور کنید کار من به عنوان یک بازیکن پوکر چقدر سخت است وقتی تلاش می‌کنم بفهمم تصمیمم درست بوده یا نه؛ در حالی که هنوز کارت‌های حریف رو نشده است. وقتی شرطی را اعلام می‌کنم و حریفان تسلیم

می‌شوند و دست جمع می‌شود، تنها چیزی که می‌دانم این است که برنده شدم. آیا بازی من ضعیف بود و شانس برنده شدم؟ یا واقعاً خوب بازی کردم؟

اگر می‌خواهیم در هر بازی یا هر جنبه‌ای از زندگی خود پیشرفت کنیم، باید از نتایج تصمیمات خود درس بگیریم. کیفیت زندگی ما حاصل جمع کیفیت تصمیم‌گیری‌هایمان به علاوه شانس است. در شطرنج تأثیر شانس خیلی محدود و کم است؛ بنابراین به راحتی می‌توان نتیجه بازی را نشان‌دهنده کیفیت تصمیمات دانست. چنین چیزی بازیکنان شطرنج را بیش از پیش به منطق و عقلانیت گره می‌زند. وقتی حرکت اشتباهی می‌کنید، بازی طرف مقابل شما را متوجه این اشتباه می‌کند یا این که بعد از بازی با تجزیه و تحلیل حرکات به اشتباه خود پی می‌برید. از لحاظ نظری همیشه یک جواب درست وجود دارد. اگر ببازید، هیچ دستاویزی ندارید که بار شکست خود را به دوش آن بیندازید؛ تنها دلیل شکست شما تصمیم‌گیری نادرست‌تان است. تقریباً هیچ‌گاه از یک شطرنج‌باز این جمله را نخواهید شنید: «شانس نیاوردم و گرنه بازی را برده بودم!» یا «خیلی خوب بازی کردم و شانس با من یار بود.» (درحالی که اگر در زمان استراحت بین مسابقات پوکر در راهروها قدم بزنید، جملات زیادی از این دست خواهید شنید.)

این بازی شطرنج است؛ اما زندگی چنین نیست. زندگی بیشتر شبیه پوکر است؛ جایی که همه این عدم قطعیت‌ها ما را به سمتی می‌برد که خود را فریب دهیم و داده‌ها را غلط تفسیر کنیم. پوکر این فرصت را به ما می‌دهد تا اشتباهاتی انجام دهیم و هرگز متوجه این اشتباهات نشویم؛ زیرا به هر حال برنده می‌شویم و دنبال آن‌ها نمی‌رویم. درعین حال، این احتمال هم وجود دارد که همه چیز را به بهترین نحو انجام دهیم و درنهایت ببازیم و فکر کنیم یک جای کار را اشتباه کرده‌ایم.

نتیجه‌گرایی یا همان خوب یا بد ارزیابی کردن تصمیمات بر اساس چند نتیجهٔ محدود، راهبردی کاملاً منطقی برای یادگیری در بازی شطرنج است. اما در پوکر یا حتی زندگی این‌طور نیست.

فون نویمان و مورگنشرن دریافتند جهان حقیقت عینی را به‌راحتی آشکار نمی‌کند. به همین دلیل نظریهٔ بازی را بر اساس پوکر بنا نهادند. تصمیم‌گیری بهتر با درک این نکته آغاز می‌شود: ممکن است عدم قطعیت با شیطنت‌های زیادی همراه باشد.

نبرد مرگبار عقل

در یکی از مشهورترین صحنه‌ها در فیلم «عروس شاهزاده»^{۳۴}، رابرتز دزد دریایی (یا همان وستلی مهربان) به ویزینی، مغز متفکر شروری که شاهزاده خانم باترکاپ را ربوده بود، می‌رسد. دزدان دریایی رابرتز پس از غلبه بر غولی به نام فزیک و شمشیربازی به نام اینیگو مونتویا که همراه ویزینی مأموریت داشتند شاهزاده باترکاپ را برابیند، این پیشنهاد را مطرح می‌کنند که با ویزینی در یک نبرد مرگبار عقلانی رقابت کنند و همین امر نشان‌دهنده خطر تصمیم‌گیری با اطلاعات ناقص است. دزد دریایی یک بسته پودر کشنده آیوکان تولید می‌کند و پس از پنهان کردن دو جام شراب در یکی از آن‌ها پودر را خالی می‌کند. سپس یک جام را جلوی خودش می‌گذارد و جام دیگر را مقابل ویزینی. وقتی ویزینی یک جام را انتخاب کرد، هردو نوشیدنی را خواهند نوشید «و می‌فهمند چه کسی درست انتخاب کرده و چه کسی مرده است».

ویزینی به تمسخر می‌گوید: «این که خیلی ساده است. تمام کاری که باید انجام بدهم این است که بر اساس چیزی که از تو می‌دانم بفهمم ذهنت چطور کار کرده. تو آدمی هستی که سم را در لیوان خودت می‌ریزی یا لیوان دشمن‌ات؟» او مجموعه‌ای از دلایل گیج‌کننده را ارائه می‌دهد که چرا سم نمی‌تواند (یا باید) در یک جام باشد و در جام دیگر نباشد. او با لفاظی و یاوه‌گویی شکست‌همت‌ایان خود (غول و شمشیرباز) را به زیرکی‌ها، پیش‌بینی زیرکی‌ها، منشأ سم آیوکان (سرزمین استرالیا)، غیرقابل اعتماد بودن، پیش‌بینی غیرقابل اعتماد بودن و پیش‌فرض‌های وستلی در مورد دوئل ربط می‌دهد.

ویزینی درحالی که این حرف‌ها را می‌زند حواس وستلی را پرت کرده و جام‌ها را با هم عوض می‌کند. سپس اعلام می‌کند که از جام‌های مقابل‌شان بنوشند. ویزینی لحظه‌ای مکث می‌کند و وقتی می‌بیند وستلی جام خودش را می‌نوشد، با اطمینان جام دیگر را سر می‌کشد.

ویزینی با صدای بلند می‌خندد: «تو قربانی یک اشتباه کلاسیک شدی. مشهورترین‌شان این است که هرگز درگیر یک جنگ زمینی در آسیا نشو. اما این کمتر شنیده شده که: وقتی مرگ در کمین است، هرگز مقابل یک سیسیلی وارد عمل نشو.»

ویزینی همان‌طور که در حال خندیدن است، از پا درآمد و می‌میرد. باترکاپ می‌گوید: «تمام مدت فکر می‌کردم لیوان تو سمی باشد.» وستلی در جواب می‌گوید: «هر دو لیوان سمی بود. دو سال گذشته را صرف این کردم که خودم را در برابر مسمومیت با آیوکان ایمن کنم.» مثل همه‌ما، ویزینی تمام حقایق را در اختیار نداشت. او خود را نابغه‌ای بی‌بدیل می‌دانست: «بگذارید این را بگویم. آیا تا به حال اسم افلاطون، ارسطو و سقراط را شنیده‌اید؟ همگی احمق بودند.» اما مثل همه‌ما، او میزان و تأثیر آنچه را که نمی‌دانست، دست‌کم گرفت.

فرض کنید شخصی بگوید: «من سکه‌ای را بالا انداختم و چهاربار پشت سرهم شیر آمد. چقدر احتمال وقوع چنین چیزی وجود دارد؟» به‌نظر می‌رسد پاسخ این پرسش ساده باشد. وقتی با احتمالات ریاضی به قضیه نگاه کنیم، می‌بینیم احتمال چهاربار پی‌درپی شیر آمدن در شیر یا خط، ۶.۲۵ درصد است. $0.5 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.5$.

این همان اشتباه ویزی‌نی است. مشکل این جاست که ما بدون این که چیزی در مورد سکه یا شخصی که آن را می‌اندازد بدانیم، به این جواب رسیدیم. سکه دو رو دارد یا سه رو یا چهار رو؟ اگر دو رو باشد، دو طرفش شیر است؟ حتی اگر سکه دوطرفه باشد (شیر و خط)، آیا وزن سکه به‌صورتی است که در بیشتر مواقع (اما نه همیشه) شیر بیاید؟ آیا کسی که سکه را می‌اندازد جادوگری است که توانایی تأثیرگذاری در چگونگی فرود آمدن آن را دارد؟ تمام این اطلاعات ناقص است، اما ما طوری به این سؤال پاسخ دادیم که گویی سکه را بررسی کرده‌ایم و همه چیز را در مورد آن می‌دانیم. هرگز به ذهن مان نرسید که ممکن است هر دو جام سمی باشد. (اگر ویزی‌نی می‌توانست راجع به مرگ خودش نظر دهد، حتماً می‌گفت: «غیرقابل باور است.»)

حال اگر آن شخص ۱۰ هزار بار سکه را بالا بیندازد و نمونه نسبتاً بزرگی به ما بدهد، تا حدی می‌توانیم بفهمیم سکه در نشان دادن شیر یا خط پنجاه‌پنجاه عمل می‌کند یا نه. نظردادن راجع به چنین چیزی با چهار بار بالا انداختن سکه ممکن نیست.

وقتی در پی درس گرفتن از نتایج زندگی هستیم، مرتکب همین اشتباه می‌شویم. زندگی ما آن قدر کوتاه است که نمی‌توانیم از تجربه‌های شخصی خود داده‌های کافی به دست آوریم. بنابراین بررسی کیفیت تصمیم‌گیری از روی مجموعه کوچکی از نتایجی که در زندگی تجربه می‌کنیم، کار آسانی نیست. اگر خانه‌ای بخریم، کمی آن را بازسازی کنیم و سه سال بعد ۵۰ درصد گران‌تر از مبلغی که خریدیم بفروشیم، به این معناست که در خرید و فروش ملک هوشمند هستیم یا در بازسازی خانه‌ها؟ شاید این طور باشد اما این احتمال هم وجود دارد که قیمت‌ها در بازار مسکن روند صعودی داشته و تقریباً خرید هر قطعه ملکی به همان اندازه سود

می‌داده است. یا شاید صرفاً با خرید همین خانه و بازسازی نکردن آن همان سود (یا حتی بیشتر) نصیب‌مان می‌شد. بسیاری از افراد موفق در خرید و فروش املاک از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹ با این احتمالات مواجه بودند.

وقتی کسی از شما در مورد سکه‌ای که چهاربار بالا انداخته می‌پرسد، جواب درست این است: «مطمئن نیستم.»

«مطمئن نیستم»: استفاده از عدم قطعیت‌ها به نفع خودمان

همان‌طور که در نتیجه‌گرایی و سوگیری واپس‌نگر دیدیم، وقتی تصمیمات را صرفاً بر اساس چگونگی وقوع آن‌ها ارزیابی کنیم، در تصمیم‌گیری‌های آتی هم اسیر کثرفهمی خواهیم شد. ما در هر تصمیم مشخص فقط یک‌بار فرصت داریم (یک‌بار می‌توانیم سکه را بالا بیندازیم) و این موضوع فشار زیادی به ما وارد می‌کند تا قبل از اقدام از تصمیم خود مطمئن شویم؛ اطمینانی که لزوماً تأثیر اطلاعات مخفی و شانس را نادیده می‌گیرد.

ویلیام گلدمن^{۲۵}، نویسنده و فیلمنامه‌نویس مشهور که داستان‌های عروس شاهزاده، بدبختی^{۲۶} و بوچ کسیدی و ساندنس کید^{۲۷} را نوشته است، به تجربیاتش در کارکردن با بازیگرانی نظیر رابرت ردفورد، استیو مک‌کوین، داستین هافمن و پل نیومن در اوج دوران موفقیت‌شان اشاره می‌کند. ستاره فیلم بودن چه معنایی داشت؟ او از بازیگری نقل قول می‌کند که نوع شخصیت‌هایی را که دوست داشت بازی کند، این‌طور توضیح داد: «نمی‌خواهم نقش کسی را بازی کنم که یاد می‌گیرد. می‌خواهم کسی باشم که می‌داند.»

ما همواره از گفتن «نمی‌دانم» یا «مطمئن نیستم» منع شده‌ایم. چنین جملاتی را مبهم، بی‌فایده و حتی نشانه طفره‌رفتن از پاسخ می‌دانیم. اما کنارآمدن با جمله «مطمئن نیستم» گامی مهم برای تبدیل شدن به یک تصمیم‌گیرنده بهتر است. باید با ندانستن آشتی کنیم.

پذیرفتن این که «مطمئن نیستم» کار دشواری است. در مدرسه یاد گرفتیم گفتن «نمی‌دانم» بد است. ندانستن در مدرسه نشان‌دهنده شکست در فرایند

یادگیری است. اگر جمله «نمی دانم» را به عنوان جواب سؤال در امتحان مدرسه بنویسید، مثل این است که به سؤال پاسخ غلط داده اید.

پذیرفتن این که نمی دانیم، وجهه خلی بدی دارد. البته می خواهیم کسب دانش را تشویق کنیم، اما اولین قدم در این مسیر درک آنچه نمی دانیم است. کتاب استوارت فیرشتاین^{۳۸} دانشمند علوم اعصاب با عنوان «نادانی؛ چگونه علم را به پیش می برد»^{۳۹} از این که محدودیت های دانشی خود را تشخیص دهیم، دفاع می کند. (با تماشای سخنرانی او در همایش تد^{۴۰} با عنوان «در جست و جوی نادانی» می توانید تا حدودی با ایده اصلی کتاب آشنا شوید.) فیرشتاین هم در کتاب و هم در این سخنرانی اشاره می کند که در علم، «نمی دانم» یک شکست نیست بلکه گامی ضروری به سوی روشنگری است. او با ذکر نقل قولی از جیمز کلرک ماکسول^{۴۱} فیزیکدان، از این ایده دفاع می کند: «نادانی کاملاً آگاهانه، پیش درآمد هر پیشرفت واقعی در عرصه علم است.» اجازه دهید این را هم من اضافه کنم که نادانی مقدمه هر تصمیم بزرگی است که تا به حال گرفته شده است.

آنچه باعث می شود تصمیمی عالی باشد، نتیجه عالی آن نیست. تصمیم عالی نتیجه یک فرایند خوب است و این فرایند باید شامل تلاشی برای نمایش دقیق سطح دانش مان باشد. این سطح دانش به نوبه خود شکل دیگری از «مطمئن نیستم» است.

«مطمئن نیستم» به این معنی نیست که هیچ حقیقت عینی وجود ندارد. درواقع، جان کلام فیرشتاین این است که پذیرفتن عدم قطعیت اولین گام در اجرای هدف ما یعنی نزدیک شدن به آنچه از نظر عینی درست است، محسوب می شود. برای انجام این کار، باید دیدگاه مان را نسبت به جملاتی نظیر «نمی دانم» و

«مطمئن نیستم» به عنوان جملاتی نامطلوب و ناپسند تغییر دهیم.

چه می شود اگر تعریف مان از «نمی دانم» را از یک چارچوب منفی («ایده ای ندارم» یا «چیزی درباره آن نمی دانم» و این احساس را ایجاد می کند که صلاحیت یا اعتماد به نفس نداریم) به چارچوب خنثی تری تغییر دهیم؟ چه می شود اگر این طور فکر کنیم: درباره اتفاقی که ممکن است چیزهایی هم در مورد احتمال وقوعش بدانیم، هنوز اطلاعات کامل نداریم و نمی دانیم در هر لحظه ممکن است اوضاع چطور پیش برود! حقیقت این است. اگر چنین چیزی را بپذیریم، دیگر نسبت به جمله «مطمئن نیستم» احساس بدی نخواهیم داشت.

آنچه میان بازیکنان خوب پوکر و تصمیم گیرندگان خوب مشترک است، کنار آمدن آن ها با این قضیه است که جهان نامطمئن و غیرقابل پیش بینی است. آن ها می دانند تقریباً هرگز نمی توانند به طور دقیق بفهمند اوضاع چطور پیش می رود. این عدم اطمینان را می پذیرند و به جای تمرکز روی مطمئن بودن، سعی می کنند دریابند چقدر مطمئن نیستند و بهترین حدس ممکن را در مورد احتمال وقوع نتایج مختلف بزنند. درستی این حدس ها به میزان اطلاعاتی که در اختیار دارند و تجربه شان در حدس زدن های این چنینی بستگی خواهد داشت. این بخشی از اساس همه شرط بندی ها است.

مطمئناً، یک بازیکن پوکر با تجربه نسبت به یک بازیکن تازه کار شانس بیشتری برای حدس درست راجع به پیروزی در یک دست یا واگذار کردن آن دارد. بازیکنان با تجربه ریاضیات و احتمال می دانند و بهتر می توانند کارت های حریف را بر اساس نحوه رفتار آن ها در دست های مشخصی از بازی حدس بزنند. آن ها همچنین در

حدس این که حریفان شان احتمالاً چه گزینه‌هایی را انتخاب می‌کنند، عملکرد بهتری دارند. بنابراین می‌توان گفت بله، تجربه به بازیکن این امکان را می‌دهد تا گزینه‌های موجود را محدودتر کند. با این حال، هیچ‌یک از این تجربه‌ها چنین امکانی به بازیکن نمی‌دهد که بداند یک دست دقیقاً چطور پیش می‌رود.

این موضوع در هر زمینه‌ای صادق است. یک وکیل دادگستری خبره در حدس احتمال موفقیت راهبردهای حقوقی مختلف و انتخاب یک راهبرد بر اساس آن بهتر از یک وکیل تازه‌کار عمل می‌کند. در مذاکره با دشمنی که قبلاً با او مواجه شده‌ایم، می‌توانیم حدس بزنیم از چه راهبردی استفاده کنیم. یک متخصص در هر زمینه‌ای نسبت به یک تازه‌کار برتری دارد. اما نه آن پیشکسوت و نه آن تازه‌کار هیچ‌یک نمی‌توانند مطمئن باشند که حرکت بعدی چه خواهد بود. شخص باتجربه‌تر فقط می‌تواند حدس‌های بهتری بزند.

غالباً این‌طور است که حتی بهترین انتخاب ما هم احتمال بالای خاصی برای موفقیت ندارد. یک وکیل کارآموز در یک پرونده سخت می‌تواند راهبردهایی را انتخاب کند که احتمال شکست آن‌ها بیش از موفقیت است. هدف یک وکیل در چنین شرایطی شناسایی راهکارهای مختلف ممکن، زدن بهترین حدس در مورد شانس موفقیت هریک از گزینه‌ها و انتخاب بهترین گزینه در جهت رسیدن به بهترین نتیجه برای مشتری خود است. این در هر شغلی صادق است. کسب و کارهای نوپا شانس موفقیت خیلی کمی دارند اما با این وجود همه تلاش خود را می‌کنند تا بهترین راهبرد را برای رسیدن به موفقیت بزرگ پیدا کنند؛ حتی اگر هیچ‌یک از این راهبردها برای قراردادن شرکت در مسیر موفقیت شانس زیادی نداشته باشد. اما این تلاش همچنان ارزشمند است؛ چون ممکن است نتیجه

نهایی خیلی خوب باشد.

دلایل زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد پذیرفتن عدم قطعیت با آغوش باز به ما کمک می‌کند تصمیم‌گیرنده‌های بهتری شویم. این جا به دو دلیل اشاره می‌کنیم؛ اول این که «مطمئن نیستم» واقعاً نمایش دقیق‌تری از جهان است. دلیل دوم - که مرتبط با اولی است - این که وقتی بپذیریم نمی‌توانیم مطمئن باشیم، احتمال این که در تله تفکر سیاه و سفید (تفکر صفر و یک) بیفتیم کمتر است.

یک ترازوی پزشکی قدیمی را در نظر بگیرید. این ترازو دو میل‌وزنه دارد، روی یک میله شکافی برای وزنه ۲۵ کیلویی وجود دارد و روی میله دیگر شکافی برای وزنه نیم کیلویی. چنین سیستمی به کاربر اجازه می‌دهد وزن مراجعان را بر اساس کیلوگرم اندازه‌گیری کند. اگر پزشک شما از ترازویی استفاده کند که فقط یک میل‌وزنه با دو شکاف در ۲۵ و ۲۵۰ کیلویی داشته باشد، چه اتفاقی می‌افتد؟ هیچ راهی هم برای اندازه‌گیری وزن بین ۲۵ و ۲۵۰ کیلوگرم وجود ندارد. تنها کاری که بعد از وزن کردن مراجع با این ترازو می‌توان برایش انجام داد این است که روی برگه چکاپ او یکی از این دو گزینه را انتخاب کرد: شما از چاقی مفرط رنج می‌برید یا این که بیش از حد لاغرید. پزشک با چنین ترازویی نمی‌تواند در مورد وزن شما اظهار نظر خاصی کند.

چنین چیزی در مورد همه تصمیمات ما در زندگی صادق است. اگر به اشتباه جهان را به دو قطب درست و غلط تقسیم کنیم و هیچ حد وسطی برای این دو قائل نباشیم، از توانایی‌مان برای انتخاب گزینه‌های خوب (انتخاب‌هایی در مورد چگونگی استفاده از منابع‌مان، نوع تصمیماتی که باید بگیریم و نوع اقداماتی که

می‌خواهیم اجرا کنیم) کاسته خواهد شد.

راز این است که با دنیایی که می‌دانیم هیچ چیزش قطعی نیست آشتی کنیم و بدانیم مطمئن نبودن هیچ عیبی ندارد. هر چقدر بیشتر در مورد نحوه عملکرد مغز یاد می‌گیریم، متوجه می‌شویم جهان را منصفانه و بی‌طرفانه درک نمی‌کنیم. اما هدف ما باید تلاش کردن باشد.

تعریف دیگری از اشتباه

وقتی در بازی‌های خیریه شرکت می‌کنم، غالباً در جایگاه دیلر (کسی که دست می‌دهد) می‌نشینم و در دست آخر تفسیرم را در مورد همه اتفاقاتی که در بازی در حال رخ دادن است، ارائه می‌کنم. جو حاکم بر بازی در دست آخر خیلی سرگرم‌کننده و پرسروصدا است. هرکسی که در این رویداد شرکت می‌کند شبی طولانی را سپری کرده است و حالا نفس راحتی می‌کشد. معمولاً اطراف میز جمعیت زیادی از دوستان و خانواده بازیکنان جمع می‌شوند و آن‌ها را تشویق می‌کنند (یا علیه حریفانشان شعار می‌دهند). اگر افراد حاضر در حال نوشیدن بوده باشند، خب ... در حال نوشیدن بوده‌اند. همه اوقات خوبی را سپری می‌کنند.

وقتی بازیکنان همه ژتون‌هایشان را در پات (پولی که وسط میز به عنوان مبلغ شرط‌بندی قرار می‌گیرد و برنده آن را برمی‌دارد) گذاشتند، دیگر ژتونی برای شرط‌بستن ندارند. در این موقعیت بازیکنان کارت‌هایی را که در دست دارند روی میز رو می‌کنند تا همه ببینند و بعد از آن کارت‌های دست بعدی را می‌دهم. این موضوع باعث سرگرمی تماشاگران می‌شود چون می‌توانند موقعیت هر بازیکن را ببینند و نمایش شروع می‌شود. با رو شدن کارت‌ها، می‌توانم احتمال برنده شدن هر بازیکن را مشخص کنم و درنهایت درصد دست‌هایی را که می‌برد، اعلام کنم.

در یکی از این مسابقات، به تماشاگران گفتم یک بازیکن به احتمال ۷۶ درصد و دیگری به احتمال ۲۴ درصد برنده می‌شود. سپس کارت‌های باقی‌مانده را بین بازیکنان پخش کردم؛ آخرین دستی که دادم بازیکن ۲۴ درصدی را برنده بازی کرد. در میان هلهله و سروصدای حاضران یکی از تماشاگرها فریاد زد: «آنی، اشتباه

کردی!»

با همان لحن خودش توضیح دادم که اشتباه نکردم: «گفتم ۲۴ درصد احتمال دارد این اتفاق بیفتد. احتمالش صفر نیست. شما باید آن ۲۴ درصد را ببینید!» چند دست بعد، تقریباً همین اتفاق تکرار شد. دو بازیکن تمام ژتون‌های خود را در پات گذاشتند و کارت‌های خود را رو کردند. احتمال بُرد یک بازیکن ۱۸ درصد و بُرد دیگری ۸۲ درصد بود. باز هم بازیکنی که دست بدتری داشت با کارت‌های بعدی که دستش آمد توانست برنده بازی شود و پات را از آن خود کند.

این بار همان مرد در میان جمعیت فریاد زد: «ببینید، این همان احتمال ۱۸ درصد بود!» در این لحظه او تعریف خود را از معنی اشتباه کردن تغییر داد. اگر از قبل در مورد شانس وقوع گزینه‌های ممکن فکر کنیم و بر اساس آن تصمیم بگیریم، دیگر وقتی اوضاع خوب پیش نمی‌رود فکر نمی‌کنیم اشتباه کرده‌ایم. در واقع آن رویداد در بستری از آینده‌های احتمالی رخ داده است.

ببینید چقدر سریع می‌توان تعریف جدیدی از اشتباه کردن ارائه کرد. وقتی این‌طور فکر کنیم، خیلی راحت می‌توانیم قضاوت سریع نتایج را کنار بگذاریم، از جملاتی نظیر «می‌دانستم این‌طور می‌شود» یا «باید از اول فکرش را می‌کردم» کمتر استفاده کنیم، به دنبال آن تصمیمات بهتری بگیریم و با خودمان مهربان‌تر باشیم.

عموم مردم غالباً قضاوت‌های سیاه‌وسفیدی دربارهٔ موفقیت یا شکستِ تفکر مبتنی بر احتمالات دارند. رأی مردم انگلیس به خروج از اتحادیهٔ اروپا در سال ۲۰۱۶ (برگزیت)، نتیجه‌ای دور از ذهن بود. در مراکز شرط‌بندی احتمالات بالایی برای باقی ماندن انگلیس در اتحادیهٔ اروپا مطرح بود. نه به این معنی که مراکز

شرط‌بندی نظرشان این بود که انگلیس عضو اتحادیه اروپا باقی می‌ماند. وظیفه دلال شرط‌بندی این است که مطمئن شود پول‌هایی که روی هر دو گزینه شرط بسته شده‌اند، برابر است؛ سپس دلال بعد از برداشتن مبلغی به‌عنوان دستمزد پولی را که بازنده‌ها پرداخت کرده‌اند به طرف برنده می‌دهد. آن‌ها هیچ نقشی در نتیجه ندارند و فقط وظیفه دارند کفه ترازوی احتمالات را با یکدیگر تنظیم کنند. احتمال اعلام‌شده از سوی دلال شرط‌بندی بازتاب دیدگاه بازار است؛ در اصل نشان‌دهنده بهترین حدس جمعی ما درباره موضوعی است که مورد پیش‌بینی و شرط‌بندی قرار گرفته است.

اما حتی روشنفکران و متخصصان هم فقط نتیجه حاصل را مدنظر قرار دادند و بعد از رأی برگزیت اعلام کردند دلالت شرط‌بندی اشتباه کرده‌اند. استراتژیست ارشد یکی از بانک‌های سوییس در مصاحبه با وال‌استریت ژورنال گفت: «فکر نمی‌کنم هیچ‌وقت بنگاه‌های شرط‌بندی تا این حد اشتباه کرده باشند.» ^{۴۲} ال‌درشویتس یکی از مشهورترین وکیلان و استادان آمریکایی هم مرتکب این خطا شد. او در سپتامبر ۲۰۱۶ با بیان این که پیش‌بینی نتیجه انتخابات ریاست‌جمهوری بین کلینتون و ترامپ خیلی دشوار است، گفت: «رأی مردم انگلیس به برگزیت را در نظر بگیرید. تقریباً همه نظرسنجی‌ها (از جمله نظرسنجی‌های مربوط به برگزیت که رأی مردم را پرسیده بودند) اشتباه کردند. بازارهای مالی اشتباه کردند. فروشندگان اشتباه کردند.»

درست مثل تماشاگر من در بازی، درشویتس هم متوجه نکته نشده بود. هیچ پیش‌بینی‌ای را که صفر یا ۱۰۰ درصد نباشد، نمی‌توان فقط به این دلیل که احتمال بالاتر محقق نشده است اشتباه دانست. پیروزی احتمال ۲۴ درصد در دور نهایی مسابقات خیریه، نشان‌دهنده نادرستی احتمالات بیان‌شده پیش از مشخص شدن

نتیجه آن یک بازی نیست. تلاش‌های بلندمدت زمان می‌برد تا به ثمر برسند. سرزنش کردن دلالت یا احتمالات و پیش‌بینی‌ها در مورد وقوع یک رویداد، این موضوع را به ذهن متبادر می‌کند که وقتی احتمال اعلام‌شده محقق نمی‌شود، پس حتماً آن‌ها مرتکب اشتباه شده‌اند.

پس از پیروزی دونالد ترامپ در انتخابات ریاست‌جمهوری هم همین اتفاق افتاد. اعتراضات زیادی در مورد اشتباه‌بودن نظرسنجی‌ها مطرح شد. نیت سیلور، بنیان‌گذار و سردبیر وبلاگ فایوِتری‌ایت^{۴۳}، انتقادات زیادی دریافت کرد. اما او هیچ‌وقت نگفته بود پیروزی کلینتون امری قطعی است. او با تجمیع داده‌های به‌دست‌آمده از نظرسنجی‌ها و سبک‌وسنگین کردن آن‌ها یک هفته قبل از انتخابات احتمال پیروزی ترامپ را بین ۳۰ تا ۴۰ درصد اعلام کرد. رویدادی که احتمال وقوعش ۳۰ تا ۴۰ درصد پیش‌بینی می‌شود، احتمال بالایی دارد که اتفاق بیفتد.

در کارنامه خود مسابقات زیادی داشته‌ام که احتمال بُردم دوبرابر بوده است. در بسیاری از این موارد اوضاع طوری پیش رفت که روی مرز بُرد و باخت قرار گرفتم. اگر دستم را می‌باختم، به‌طور کل از مسابقات خارج می‌شدم. اگر برنده می‌شدم، یک پات بزرگ به دست می‌آوردم یا شاید حتی قهرمان مسابقات می‌شدم. از نظر احساسی می‌دانم احتمال باخت ۴۰-۶۰ و ۳۰-۷۰ (و البته عکس آن) چقدر است. وقتی افراد اعتراض کردند که نیت سیلور به این دلیل که خودش طرفدار کلینتون بوده کار خود را درست انجام نداده است، با خود فکر کردم: «این افراد هیچ‌وقت از ترس مساوی شدن با یک بازیکن همه رُتون‌های خود را در یک پات نگذاشته و نباخته‌اند.» یا به احتمال زیاد در طول زندگی‌شان همواره اتفاقات با درصد احتمال بالاتر به وقوع پیوسته است و درکی از احتمال ۳۰ یا ۴۰ درصدی ندارند.

تصمیم‌ها همان شرط‌بندی ما روی آینده‌اند و بر این اساس که در موقعیت‌های مشابه چقدر خوب از آب درآمده‌اند، نمی‌توان نتیجه گرفت که تصمیم درست یا غلطی باشند. اگر از قبل در مورد احتمالات و گزینه‌های ممکن فکر کرده باشیم و منابع خود را بر این اساس تخصیص دهیم، با یک نتیجه ناخواسته (مثل رئیس شرکتی که در موردش گفتم و پیت کرول) تصمیم خود را اشتباه ارزیابی نمی‌کنیم. اگر روی بهترین دست‌آغازین بازی شرط بالایی ببندم و ببازم، مسخره است و قتم را صرف فکر کردن به این کنم که چرا تصمیم گرفتم این بازی را شروع کنم. این نتیجه‌گرایی است.

هنگامی که براساس احتمالات فکر می‌کنیم، احتمال کمتری وجود دارد که از نتایج به‌عنوان دلیلی برای اثبات خطای تصمیم‌گیری مان استفاده کنیم؛ زیرا احتمال می‌دهیم که تصمیم خوبی گرفته‌ایم اما شانس یا نداشتن اطلاعات کافی (و وجود یک نمونه آزمایشی) هم در نتیجه دخیل است.

شاید ما از بین همه گزینه‌های موجود که ممکن بود هیچ‌یک به نتیجه خوبی منجر نشوند، بهترین تصمیم ممکن را گرفتیم. شاید منابع مان را صرف تصمیمی کنیم که تیری در تاریکی است و شاید جلوی ضررمان را بگیرد؛ اما هیچ‌وقت محقق نشود و مجبور شویم بیش از چیزی که هزینه کردیم برای جبران آن صرف کنیم.

شاید براساس اطلاعات در اختیارمان بهترین انتخاب را کرده باشیم، اما اطلاعات مخفی سرنوشت‌سازی هم بوده که به آن‌ها دسترسی نداشتیم. شاید راهی را انتخاب کردیم که احتمال موفقیت در آن خیلی بالاست ولی بدشانسی آوردیم.

شاید گزینه‌های دیگری هم وجود داشت که بهتر باشد و چیزی که انتخاب کردیم غلط یا درست نبوده بلکه چیزی بین این دو بوده است. دومین انتخاب برتر اشتباه نیست. طبق تعریف، دومین انتخاب از سومین یا چهارمین انتخاب درست‌تر (یا کم‌تر اشتباه) است. درست مثل همان ترازوی اندازه‌گیری پزشکی است: گزینه‌های زیاد دیگری جز چاقی مفرط و لاغری بیش از حد وجود دارد. برای بیشتر تصمیم‌هایمان فضای زیادی بین درست و غلط مطلق وجود دارد.

وقتی فراتر از دنیایی می‌رویم که فقط دو قطب مخالف و گسسته درست و غلط برای ارزیابی تصمیمات دارد، به طیفی می‌رسیم که میان دو قطب افراط و تفریط اتصال پیوسته‌ای ایجاد کرده است. این جا دیگر تصمیم‌گیری بهتر فقط با درست و غلط ارزیابی نمی‌شود بلکه با توجه به همه درجات موجود بین این دو قطب درجه‌بندی می‌شود.

در مواردی که پیش‌زمینه‌هایی از واقعیت‌های ریاضی در ذهن داشته باشیم، بازتعریف مفهوم اشتباه یا غلط کار دشواری نیست. در مثال مربوط به دور نهایی مسابقات خیریه که کارت‌های بازیکنان رو می‌شد یا وقتی همه ژتون‌های خود را روی بهترین دست ممکن شرط بستیم، اصل وجود اطلاعات مخفی حذف شده بود. می‌توانیم محاسبه واضحی انجام دهیم. اگر بی‌چون و چرا چیزی را درست بدانیم و همه منابع مان را به این محاسبه اختصاص دهیم (یا شرط ببندیم)، آن وقت به‌طور طبیعی می‌توانیم به این برسیم که «فقط به این دلیل که نتیجه خوبی نگرفتم نمی‌توان گفت اشتباه کردم و بنابراین نباید رفتارم را تغییر دهم». وقتی احتمالات مشخص شود، تفسیر منطقی‌تری از میزان نفوذ شانس در تصمیم‌گیری‌هایمان خواهیم داشت. این طوری اوضاع بیشتر شبیه شطرنج خواهد شد.

بدون شک با وجود اطلاعات مخفی و شانس، رسیدن به این مرحله دشوارتر است. ما بدون توجه به این که بدانیم سکه چه شکلی است، نتیجه حاصله را به عنوان تنها علامت درست و غلط بودن ارزیابی می کنیم. ما بیشتر دوست داریم بگوییم: «دیدنی گفتم!» یا «باید فکرش را می کردم!» وقتی این طور عمل کنیم، مهربانی و شفقت از ما دور می شود. موافق نیستید؟ کافی است از پیت کرول بپرسید.

بازتعریف مفهوم غلط یا اشتباه به ما کمک می کند از شر همه ناراحتی های ناشی از نتیجه بد گرفتن خلاص شویم. اما درعین حال باید تلاش کنیم تعریف جدیدی هم از مفهوم درست ارائه کنیم. اگر بپذیریم فقط به این دلیل که نتیجه خوبی نگرفته ایم پس اشتباه نکرده ایم، از سوی دیگر هم باید بپذیریم که گرفتن نتیجه خوب لزوماً نشان دهنده درست بودن تصمیم ما نیست. آیا از نظر احساسی می توانیم چنین طرز فکری را در خود ایجاد کنیم؟

درست بودن واقعاً احساس خوبی دارد. «حق با من بود»، «می دانستم»، «دیدنی گفتم» همه این ها جملاتی است که استفاده می کنیم و حس خوبی به ما می دهد. آیا برای رهایی از رنج و عذاب غلط بودن باید از خیر احساس خوب درست بودن هم بگذریم؟ پاسخ این است: بله.

اول این که جهان مکانی کاملاً تصادفی است. شانس باعث می شود نتوانیم پیش بینی دقیقی از اوضاع داشته باشیم و وجود اطلاعات مخفی هم کار را سخت تر می کند. اگر طرز فکر خود را عوض نکنیم، مجبور می شویم با اشتباهات زیاد خود دست و پنجه نرم کنیم. این ذات معادله است.

پوکر این درس را به ما می آموزد. یک پوکر باز حرفه ای که تا حد زیادی نسبت به سایر بازیکنان دور میز برتری دارد و مشخصاً تصمیمات راهبردی تری می گیرد، باز

هم در ۴۰ درصد مواقع احتمال دارد در پایان بازی ببازد. و چنین چیزی صرفاً محدود به بازی پوکر نیست.

موفق‌ترین سرمایه‌گذاران هم در شرکت‌های نوپا نتایج بد زیادی کسب کرده‌اند. اگر برای حضور در برنامه فضاوردی ناسا یا برنامه ۱۲ ماهه NBC درخواست همکاری داده باشید - که در هر دو مورد هزاران متقاضی برای تصدی چند موقعیت شغلی محدود وجود دارد - احتمال انتخاب شدنتان خیلی کم است؛ اما شما کار اشتباهی انجام نداده‌اید. اگر فقط به دنبال کسب نتایج مثبت هستید، عاشق نشوید و حتی با کسی قرار هم نگذارید. جهان به گونه‌ای ساخته شده که اگر بخواهیم خودمان را با نتایج ارزیابی کنیم، در احساس بد ناشی از اشتباهات مان غرق می‌شویم. اسیر این دام نشوید!

دوم این که احساس بد ناشی از اشتباه کردن به مراتب آسیب‌زننده‌تر از احساسی است که از درست فرض کردن تصمیمات مان می‌گیریم. ما از آثار دنیل کانمن و آموس تورسکی^{۴۴} در مورد زیان‌گریزی، بخشی از نظریه چشم‌انداز^{۴۵} (که در سال ۲۰۰۲ جایزه نوبل اقتصاد را برای کانمن به ارمغان آورد) می‌آموزیم که به‌طور کلی احساس ناشی از شکست دو برابر احساس ناشی از پیروزی است (به بیان دیگر افراد تمایل بیشتری دارند که ضرر نکنند تا این که سود کنند). بنابراین احساس خوبی که از برنده شدن یک ۱۰۰ دلاری می‌گیریم با احساس بدی که از باختن یک ۵۰ دلاری می‌گیریم، در یک سطح است. از آن جاکه درست بودن به ما احساس برنده شدن می‌دهد و اشتباه کردن احساس شکست را در پی دارد، پس به ازای هر نتیجه نامطلوب به دو نتیجه مطلوب نیاز داریم تا از نظر احساسی فرو نریزیم. وقتی شکست‌ها نسبت به پیروزی‌ها تأثیر شدیدتری بر ما دارند، چرا بی‌خیال‌تر و بی‌دغدغه‌تر زندگی نکنیم؟

آیا آماده‌اید مثل تصمیم‌گیرندگان ماهر آغوش خود را بر عدم قطعیت‌ها بگشایید؟ آیا حاضرید این تعریف جدید از اشتباه را بپذیرید و درک کنید همیشه حدس می‌زنید و همین حدس‌هاست که شما را به چگونگی تخصیص منابع هدایت می‌کند؟ کنار آمدن با این نوع دیدگاه و همه مزایای خوبی که با خود به همراه می‌آورد، با دانستن این موضوع آغاز می‌شود که شما همواره و همیشه در حال شرط‌بندی هستید.

فصل ۲) می خواهی شرط ببندی؟

جان هنیگان^{۴۷}، قمارباز عجیب و غریبی که چندین سال با عقل و مهارت خود از بازی‌های پوکر امرار معاش می‌کرد، در دهه ۱۹۹۰ از فیلادلفیا به لاس وگاس نقل مکان کرد. مهارت‌های استثنایی او و تمایلش به شرط‌بندی در همه چیز موجب شد به او لقب جانی جهانی بدهند. مدت‌هاست استعداد او سر زبان‌هاست: او در بازی‌های پرریسک یک بازیکن موفق افسانه‌ای است؛ در مسابقات مهم پوکر چهار دستبند قهرمانی بازی‌های جهانی را به دست آورده است؛ قهرمان یک دوره تور جهانی پوکر و برنده بیش از ۶.۵ میلیارد دلار جایزه است.

جان کاملاً مناسب جایی مثل لاس وگاس بود. او قبل از آمدنش با روال شهر همراه شده بود: تمام روز را می‌خوابید و تمام شب را با همتایان ماجراجو و هم‌فکر خود در سالن‌های بازی، بارها و رستوران‌ها سپری می‌کرد. او به سرعت با گروهی از قماربازان حرفه‌ای با علایق مشابه آشنا شد که بسیاری از آن‌ها اهل نیمه شرقی آمریکا بودند.

اگرچه به نظر می‌رسید جان و وگاس برای یکدیگر ساخته شده‌اند، اما او با سبک زندگی‌اش یک رابطه دوطرفه عشق و نفرت داشت. انجام بازی پوکر برای امرار معاش این جذابیت را دارد که بتوانید برنامه کاری خودتان را تنظیم کنید، اما وقتی سود خالص شما در هر ساعت کاهش بیابد مجبور می‌شوید زمان زیادتری صرف بازی کردن کنید. شما آزاد هستید هر وقت بخواهید بازی کنید یا بازی نکنید، اما ممکن است احساس کنید مجبورید ساعت کاری خود را پُر کنید. بدتر

این که بهترین بازی‌ها شب انجام می‌شود و شما عملاً در شیف‌ت شب کار می‌کنید. هماهنگی شما با بقیه جهان از نظم خارج می‌شود؛ هرگز خورشید را نمی‌بینید و محل کارتان یک اتاق پر از دود است که حتی بیرون از آن را نمی‌توانید درست ببینید. جان عمیقاً چنین چیزی را حس می‌کرد.

یک شب، جان در یک بازی پوکر مهم حضور داشت و میان صحبت‌های بین بازی به شهر دس موینس مرکز ایالت آیووا اشاره شد. جان هیچ وقت آن جا نرفته بود و شهرهای زیادی از غرب کشور را ندیده بود. بنابراین کنج‌کاو شد بداند زندگی در دس موینس چگونه می‌تواند باشد؛ یک زندگی عادی که به نظر می‌رسید برایش خیلی غریبه است، صبح بیدار می‌شود و در ساعات روز زندگی می‌کند. این بحث به معاشرت و خوش‌مشربی دیگر بازیکنان کشیده شد. آن‌ها جان را که یک موجود شب‌زنده‌دار و مبارزه‌طلب بود در شهری مثل دس موینس تصور کردند؛ جایی که حداقل به نظر آن‌ها دقیقاً برعکس و گاس بود. «آن جا خبری از قماربازی نیست.» «بارها خیلی زود بسته می‌شوند.» «از بودن در آن جا حالت به هم می‌خورد.» تمام عصر بحث در مورد این بود که اصلاً هنیگان می‌تواند در چنین محیط ناآشنایی زندگی کند یا نه.

بازیکنان پوکر عادت دارند مکالمه‌های عادی خود در مورد یک فرضیه را فرصتی برای شرط‌بندی ببینند. چه شرطی می‌توانست هنیگان را وادار کند از سر میز بازی بلند شود، بلیت هواپیما بگیرد و به دس موینس نقل مکان کند؟ اگر چنین شرطی می‌بست، چه مدت باید آن جا زندگی می‌کرد؟

جان و بقیه دوستانش روی یک ماه زندگی کردن او در دس موینس شرط بستند که بیشتر تعهدی واقعی بود نه یک تبعید دائمی. وقتی به نظر رسید جان

به معنای واقعی کلمه مایل است از سر میز بازی بلند شود و ۲۴۰۰ کیلومتر راه را طی کند و به مکانی برود که قبلاً نرفته است، بقیه بازیکنان یک شرط شیطنت‌آمیز دیگر هم به توافق اضافه کردند: او باید خود را به یک خیابان در دس موینس محدود می‌کرد؛ خیابانی که فقط یک هتل، رستوران و بار داشت و رأس ساعت ۱۰ شب همه جا بسته می‌شد. صرف‌نظر از مکان، این بیهودگی اجباری برای هرکسی چالش‌برانگیز بود. اما برای کسی مثل جان که یک قمارباز جوان، مجرد و ریسک‌پذیر بود، شاید چنین چیزی شکنجه محسوب می‌شد. جان گفت اگر یک تبصره برای او قائل شوند، این چالش را می‌پذیرد: این که بتواند در زمین گلف نزدیک آن جا بازی و تمرین کند.

آن‌ها پس از توافق در مورد همه شرایط، درباره مقدار پولی که باید شرط می‌بستند مذاکره کردند. دوستانش باید مقدار پولی را شرط می‌بستند که از یک طرف جان را ترغیب به پذیرفتن این چالش کند و از طرف دیگر آن قدر هم زیاد نباشد که جان بتواند خود را متقاعد کند تمام مدت مقرر را در آیووا بماند. او یکی از موفق‌ترین بازیکنان بازی‌های پولی در لاس‌وگاس بود و ممکن بود یک ماه حضور در دس موینس برایش گران تمام شود (چرا که بازی‌ها و به دنبال آن پول زیادی را از دست می‌داد). از طرف دیگر، اگر به او پیشنهاد بالایی در ازای اقامت در دس موینس بدهند، مطمئناً هرطور شده ناراحتی و حوصله سر رفتنش را تحمل می‌کند.

آن‌ها روی مبلغ ۳۰ هزار دلار به نتیجه رسیدند.

جان دو گزینه متمایز و متقابل را در نظر گرفت: شرط را بپذیرد یا نپذیرد. هریک از گزینه‌ها پتانسیل ریسک و پاداش جدیدی با خود به همراه داشت. اگر شرط را بپذیرد ممکن است ۳۰ هزار دلار برنده شود یا از دست بدهد (یا اگر آن را رد کند، ممکن است در پوکر پول بیشتری ببرد یا این که از دست بدهد). اگر از این زمان برای تمرین گلف استفاده کند تا بتواند مهارتش برای شرط‌بندی روی بازی‌های گلف را افزایش دهد، تصمیمش به نقل مکان به دس موینس منفعت بیشتری برایش خواهد داشت. او با این کار می‌توانست اعتبار خود را به عنوان کسی که روی هر چیزی شرط می‌بندد و قادر است هر کاری را انجام دهد، ارتقا دهد. چنین اعتباری برای قماربازان یک دارایی سودآور است. همچنین او باید به چیزهای دیگری هم فکر می‌کرد که از نظر کمی قابل ارزیابی نبودند. چقدر امکان دارد سرعت زندگی در چنین مکانی را دوست داشته باشد؟ این کار ارزش دوری و فاصله گرفتن از زندگی کنونی‌اش را دارد؟ آیا او با تجربه زندگی با زمان‌بندی مرسوم (صبح‌ها بیدار شدن و شب‌ها خوابیدن) احساس آرامش بیشتری خواهد کرد؟ آیا این وقفه ارزش آن را دارد که یک ماه بازی پوکر را کنار بگذارد و قید پول‌هایی را که می‌تواند از این راه به دست آورد، بزند؟ بنابراین ناشناخته‌های واقعی زیادی پیش روی او بود. حتی ممکن بود عشق زندگی‌اش را در آن خیابان در آیووا ببیند. او مجبور بود همه این موارد را با هزینه‌ای که برای ترک و گاس می‌پردازد، بسنجد؛ پول‌هایی که به خاطر ترک و گاس نمی‌توانست از شرط‌بندی‌ها ببرد، شب‌هایی که از انجام کارهایی که برایش لذت‌بخش بود محروم می‌شد و حتی از دست دادن ملاقات با عشق زندگی‌اش در میراژ^{۴۸} در همان ماه.

جان به دس موینس رفت.

یک ماه دوری از زندگی شبانه برای یک طرفدار ریسک‌طلب و گاس یک نعمت بود یا نفرین؟

فقط دو روز طول کشید تا فهمید نفرین است. جان از اتاق هتل خود در دس موینس با یکی از دوستانش که در طرف دیگر شرطبندی بود تماس گرفت و تلاش کرد برای توافق مذاکره کند. همان طور که طرفین در دعاوی تجاری اغلب قبل از دادگاه با هم به توافق می‌رسند، در دنیای قمار هم چنین توافقاتی رایج است. خنده‌دار این جا بود که جان در تماس خود با این پیشنهاد مذاکره را شروع کرد که بقیه به او ۱۵ هزار دلار بپردازند تا دیگر کار به پرداخت مبلغ ۳۰ هزار دلاری و ازدست‌دادن آبرو و اعتبارشان نرسد. او این طور استدلال کرد که الان در دس موینس ساکن شده و بدیهی است که می‌تواند تمام ماه را برای دریافت کل مبلغ منتظر بماند.

با این حال طرفین دیگر شرطبندی این پیشنهاد را قبول نکردند. جان فقط بعد از دو روز ماندن در دس موینس این پیشنهاد را داده بود. این علامت خیلی واضحی بود که نه تنها برنده شرطبندی می‌شوند، بلکه این احتمال هم وجود دارد که با تحریک جان بتوانند پول بیشتری هم به جیب بزنند. در عرض چند روز جان قبول کرد ۱۵ هزار دلار بپردازد و از شرطبندی خارج شود و به وگاس برگردد. جان به شکلی تماشایی ثابت کرد که اوضاع همیشه آن طور که فکر می‌کنیم نیست.

همه ما به دس موینس رفته‌ایم

حسن ختام داستان هنیگان در دس موینس یعنی آن جا که «بعد از دو روز التماس می کرد برگردد»، بخشی از ادبیات طنزآلود قمارخانه‌ها شده است. با این حال، این جمله نمی‌گذارد درست متوجه این حقیقت شویم که تحلیل پیش‌زمینه‌ای برای انجام یک کار چقدر معمول است. تنها تفاوت واقعی بین تصمیم جان برای نقل مکان به دس موینس و تصمیم هر کس دیگری برای جابه‌جایی یا اشتغال این است که او و دوستان پوکر بازش خیلی رک و صریح اظهار داشتند این تصمیم یک شرط‌بندی روی بهبود کیفیت زندگی آن‌ها (از نظر مالی، احساسی و غیره) است.

جان دو آینده احتمالی متمایز و کاملاً جدا از هم را در نظر گرفت: قبول شرط‌بندی و یک ماه زندگی در دس موینس، یا عدم قبول شرط‌بندی و ماندن در لاس‌وگاس. هر کدام از ما که به فکر نقل مکان برای اشتغال در یک کار جدید باشد، همین دو انتخاب را دارد؛ احتمال کسب درآمد بیشتر در مکان جدید یا ماندن در وضعیت موجود و حفظ آن. درآمدمان از شغل جدید در مقایسه با شغل فعلی چقدر بیشتر خواهد بود؟ به جز پول، چیزهای زیاد دیگری هم وجود دارد که برایشان ارزش قائلیم. ممکن است برای رفتن به مکانی که بیشتر دوستش داریم، حاضر باشیم درآمد کمتری کسب کنیم. آیا شغل جدید صرف‌نظر از منفعت‌های کوتاه‌مدت، فرصت‌های بهتری برای پیشرفت و سودآوری در آینده دارد؟ حقوق، مزایا، امنیت، محیط کار و نوع فعالیتی که قرار است انجام دهیم چه تفاوتی با شغل فعلی دارد؟ با ترک شهر، همکاران و دوستان مان برای رفتن به یک مکان جدید چه چیزهایی را از دست می‌دهیم؟

ما باید مثل هنیگان لیست کاملی از نقاط مثبت و منفی گزینه‌های موجود را در نظر بگیریم. بله درست است، در مورد هنیگان کسب ۳۰ هزار دلار قطعی نبوده است، اما این باعث نمی‌شود تصمیمش را از دیگر تصمیماتی که راجع به کار و جابه‌جایی گرفته می‌شوند، جدا بدانیم. افراد تمام مدت در کارهایی استخدام می‌شوند که معلوم نیست حقوق‌شان چقدر باشد یا کی پرداخت شود. در خیلی از مشاغل، حقوق شامل پاداش، سهام یا پرداخت بر اساس عملکرد است. حتی اگر اکثر مردم هنگام استخدام به فکر ازدست‌دادن ۳۰ هزار دلار نباشند، باید پذیرفت هر تصمیمی خطراتی به همراه دارد؛ صرف‌نظر از این که ما این خطرات را به رسمیت می‌شناسیم یا نه. حتی شغلی با حقوق ثابت هم هنوز «تضمین شده» نیست. ممکن است از کار بیکار شویم یا از آن متنفر شویم و استعفا دهیم (مثل کاری که جان هنیگان کرد) یا این که شرکت ورشکست شود. وقتی در شغلی مشغول به کار می‌شویم، مخصوصاً کاری که وعده پاداش‌های مالی بزرگی به ما می‌دهد، تعهد به انجام آن کار ممکن است به اندازه ازدست‌دادن گذراندن زمان در کنار خانواده برایمان هزینه داشته باشد و بر روابط خانوادگی مان تأثیر بگذارد. چنین معامله‌ای اگر محکوم به شکست نباشد، قطعاً یک معامله هزینه‌بر است.

علاوه بر این، هر زمان که گزینه‌ای را انتخاب می‌کنیم (خواه شغل جدیدی باشد یا نقل مکان یک‌ماهه به دس موینس) به‌طور خودکار هر گزینه ممکن دیگری را رد می‌کنیم. همه آن گزینه‌های رد شده مسیرهایی به سوی آینده‌های احتمالی هستند که در آن همه چیز بهتر یا بدتر از راهی است که انتخاب کرده‌ایم. هر گزینه‌ای که از آن چشم‌پوشی می‌کنیم، ممکن است فرصت‌هایی در دل خود داشته باشد که ما نمی‌دانیم.

به همین ترتیب، بازیکنان طرف دیگر شرطبندی ضمن پذیرفتن ریسک پرداخت ۳۰ هزار دلار برای این که ببینند جان می تواند یک ماه در دس موینس دوام بیاورد یا نه، به عوامل مشابهی فکر کردند که کارفرمایان در ارائه پیشنهادات شغلی یا صرف هزینه برای ایجاد محیط شغلی جذاب در نظر می گیرند. بازیکنان پوکر باید توازن ظریفی را در ارائه پیشنهاد این شرطبندی به هنیگان در نظر می گرفتند: پیشنهاد باید آن قدر خوب باشد که او را برای شرطبندی تحریک کند، اما نه آن قدر خوب که به هر قیمتی دوام بیاورد.

هرچند کارفرمایان سعی ندارند کارمندان را تحریک به استعفا کنند، اما هدف آن ها از اشاره به حقوق و مزایا ایجاد یک چشم انداز مثبت برای پذیرفتن شغل و ماندن در آن است. آن ها باید پیشنهادات و مزایای جذاب خود را با محدودیت ها و توانایی شان برای کسب سود متعادل کنند. علاوه بر این کارفرمایان می خواهند کارمندان وفادار باشند، ساعات کاری طولانی، زیاد و پربازده ای داشته باشند و روحیه کاری خود را حفظ کنند. ممکن است یک کارفرما در پیشنهاد شغلی اش شرایط مراقبت از کودک در محل را ارائه بدهد یا ندهد. چنین امکانی احتمال دارد کسی را ترغیب کند تا ساعات بیشتری کار کند... یا این که کارجو را بترساند که مبادا قرار است با استخدام در این موقعیت شغلی، جنبه های دیگر زندگی اش قربانی کار شود. پیشنهاد مرخصی با حقوق باعث جذابیت بیشتری موقعیت شغلی می شود. اما برعکس، ارائه امکانات غذاخوری و ورزش رایگان، آن ها را تشویق می کند وقت خود را دور از کار سپری کنند.

استخدام کارمند هم مانند پیشنهاد شرطبندی انتخاب کم خطری نیست. شرط بستن روی استخدام یک فرد اشتباه ممکن است هزینه زیادی داشته باشد (رئیس

شرکتی که مدیرعامل خود را اخراج کرد، می‌تواند شهادت دهد). ممکن است هزینه‌های استخدام خیلی بالا باشد. هر پیشنهاد شغلی یک هزینه فرصت^{۴۹} دارد. این تنها شخصی است که می‌توانید به او این فرصت را بدهید. ممکن است با انتخاب برنی میداف^{۵۰} هزینه‌های استخدام را پایین آورده باشید، اما مزیت استخدام بیل گیتس را از دست داده باشید.

داستان جان هنیگان خیلی غیرمعمول به نظر می‌رسد، زیرا با بحث در مورد این که دس موینس چه جور جایی است شروع شده و با نقل مکان یکی از حاضرین در بحث به این شهر تمام می‌شود. با این حال، این یک داستان واقعی است و چنین چیزی اتفاق افتاده است؛ چون وقتی شرط می‌بندید مجبورید با قیمت گذاشتن بر باورهایتان از آن دفاع کنید. باید با عمل ثابت کنید چقدر پای حرف‌تان می‌ایستید. از نظر من، نکته کنایه‌آمیز در مورد این داستان این جاست که تحلیل زمینه‌ای چنین اتفاقی خیلی منطقی است: یک تفاوت دیدگاه در مورد انتخاب‌ها، پیامدها و احتمالات.

بازیکنان پوکر هر شرطی را یک تصمیم در نظر می‌گیرند و می‌دانند در حال تصمیم‌گیری در مورد آینده‌های احتمالی هستند که هر کدام مزایا و خطراتی دارد. آن‌ها همچنین می‌دانند هیچ پاسخ ساده‌ای وجود ندارد. بعضی چیزها ناشناخته یا غیرقابل شناخت هستند. این کتاب نوید می‌دهد که اگر با الگوگرفتن از بازیکنان پوکر هر تصمیم را یک جور شرط‌بندی در نظر بگیریم، می‌توانیم تصمیمات بهتری بگیریم و پیش‌بینی کنیم چه زمانی گرفتار بی‌خردی شده و از منافع مان دور می‌شویم (و اقدامات محافظتی مرتبط را انجام دهیم).

هر تصمیم یک شرطبندی است

دیدگاه سنتی ما راجع به شرطبندی خیلی محدود است: کازینوها، رویدادهای ورزشی، بلیت‌های بخت‌آزمایی، رقابت با شخص دیگری بر سر کسب یک نتیجه مطلوب از یک رویداد. تعریف شرطبندی خیلی گسترده‌تر است. دیکشنری آنلاین مریام وبستر^{۵۱} شرطبندی را این‌طور تعریف می‌کند: «یک انتخاب مبتنی بر تفکر راجع به چیزی که اتفاق خواهد افتاد»، «خطر کردن برای ازدست‌دادن (چیزی) هنگام تلاش برای انجام کاری یا رسیدن به چیزی» و «تصمیم‌گیری بر اساس باور به این که چیزی اتفاقی می‌افتد یا واقعیت دارد». من بر جنبه‌های گسترده‌تری از شرطبندی که اغلب نادیده گرفته شده‌اند، تأکید دارم: انتخاب، احتمال، ریسک، تصمیم، باور یا اعتقاد. همچنین از این تعریف می‌توان فهمید شرطبندی لزوماً همیشه در کازینو یا در رقابت با شخص دیگری انجام نمی‌شود.

مهم نیست چقدر از کازینو یا محیط‌های شرطبندی و بازی پوکر دور باشیم، همه تصمیمات ما نوعی شرطبندی هستند. به‌طور معمول در مورد چند گزینه تصمیم می‌گیریم، بر سر منابع مان ریسک می‌کنیم، احتمال کسب نتایج مختلف را ارزیابی می‌کنیم و آنچه را که برای آن ارزش قائلیم در نظر می‌گیریم. هر تصمیمی ما را متعهد به انجام عملی می‌کند و طبق تعریف، گزینه‌های دیگر را حذف می‌کند. شرط‌نبستن روی چیزی، خودش نوعی شرطبندی است. وقتی انتخاب می‌کنیم سینما برویم به این معنی است که انتخاب می‌کنیم همه کارهای دیگری را که می‌توانستیم در این فرصت دوساعته انجام دهیم، انجام ندهیم. وقتی یک پیشنهاد شغلی را می‌پذیریم، درعین حال همه گزینه‌های دیگر را رد می‌کنیم. گزینه‌هایی از قبیل: ماندن در شغل فعلی، مذاکره برای گرفتن مزایای شغلی بیشتر، دریافت پیشنهادات شغلی دیگر، تغییر حرفه یا حتی برای مدتی دور شدن از محیط کار. همیشه در انتخاب یک مسیر از بین مسیرهای دیگر هزینه فرصت وجود دارد.

بعضی مواقع عناصر شرطبندی (انتخاب، احتمال، ریسک و غیره) در تصمیم‌ها بیش از مواقع دیگر مشهود است. همهٔ سرمایه‌گذاری‌ها به‌طور واضح یک شرطبندی هستند. تصمیم دربارهٔ یک سهام (خریدن، نخریدن، فروش، نگهداری) مشمول انتخاب‌کردن میان گزینه‌های موجود به منظور بهترین استفاده از منابع مالی است. وجود اطلاعات ناقص و عوامل خارج از کنترل، همهٔ انتخاب‌های ما را در خصوص سرمایه‌گذاری، نامطمئن و غیرقطعی می‌کند. تاجایی که بتوانیم گزینه‌ها را ارزیابی می‌کنیم و درمی‌یابیم چه انتخابی ممکن است سرمایهٔ ما را افزایش دهد و همان را اجرا می‌کنیم. به همین ترتیب، تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری نکردن یا فروش یک سهام هم نوعی شرطبندی است. این دقیقاً همان تصمیماتی است که در یک دست از بازی پوکر می‌گیرم: قبول کردن یا قبول نکردن شرط، انتقال بازی به بازیکن بعدی، شرط‌بستن یا بالابردن مبلغ شرطبندی.

ما انتخاب‌های والدگری خود را شرطبندی نمی‌دانیم، اما این انتخاب‌ها هم نوعی شرطبندی هستند. می‌خواهیم افراد شاد و مفیدی به جامعه تحویل دهیم. وقتی تصمیمی در جایگاه والدگری می‌گیریم (در مورد نظم، تغذیه، مدرسه، فلسفهٔ فرزندپروری، محل زندگی و غیره) درواقع شرط می‌بندیم با توجه به محدودیت‌هایی که در تخصیص منابع مان (زمان، پول و توجه) داریم، این انتخاب بیش از گزینه‌های دیگر به آیندهٔ موردنظر ما برای فرزندان مان منجر می‌شود.

تصمیمات مرتبط با شغل و جابه‌جایی هم نوعی شرطبندی است. قراردادهای و مذاکرات فروش هم همین‌طور. خرید خانه هم شرطبندی است. حتی سفارش مرغ به جای استیک در رستوران هم شرطبندی است. همه چیز در این دنیا شرطبندی است.

بیشتر شرط‌بندی‌ها علیه خود ماست

یکی از دلایلی که به‌طور طبیعی هر تصمیم را یک شرط‌بندی به حساب نمی‌آوریم، ماهیت مجموع-صفری^{۵۲} آن بازی‌ها است؛ شرط‌بندی با یک شخص دیگر، سود و زیان متقارن دارد (یعنی سود یک طرف برابر با زیان طرف مقابل است). یکی می‌برد، یکی می‌بازد و اگر مجموع زیان از مجموع سود کم شود حاصل صفر خواهد بود. چنین چیزی در شرط‌بندی وجود دارد، اما شرط‌بندی فقط محدود به این موقعیت نیست.

درست است که در بیشتر تصمیمات مان در برابر شخص دیگری شرط نمی‌بندیم، اما در واقع روی همه مسیرهای آتی احتمالی که انتخاب نمی‌کنیم شرط می‌بندیم. ما دائماً در مورد آینده‌های احتمالی خود در حال تصمیم‌گیری هستیم: بین این که در سینما باشیم، در حال بازی بولینگ باشیم، یا در خانه باشیم، یا آینده‌ای که در آن در دس موینس مشغول به کار می‌شویم، یا در شغل فعلی خود می‌مانیم یا برای مدتی کار نمی‌کنیم. وقتی دست به انتخاب می‌زنیم، روی یک آینده احتمالی شرط می‌بندیم. ما شرط می‌بندیم نسخه‌ای از آینده ما که حاصل تصمیمات فعلی مان است، بهتر از بقیه نسخه‌ها خواهد بود. در تصمیم‌گیری پرخطر، میزان سود بیشتر از چیزهایی است که با انتخاب نکردن گزینه‌های دیگر از دست می‌دهیم (این سود با شاخص‌هایی نظیر پول، زمان، شادی، سلامتی یا هر چیز دیگری که در آن شرایط برای ما ارزشمند است، اندازه‌گیری می‌شود).

آیا تا به حال تجربه افسوس خوردن بعد از یک تصمیم را داشته‌اید؟ «می‌دانستم باید انتخاب دیگری کنم!» این صدا در واقع نسخه دیگری از شماست که می‌گوید:

«بین، گفتم این طوری می شود!»

وقتی پیت کرول خواست آن پاس جنجالی را بازی کند، دیگر لازم نبود صدای درونی اش او را شماتت کند. او فریاد جمعی طرفداران سی هاکس را می شنید که داد می زدند: «با پاس به ویلسون، روی آینده اشتباهی شرط بستی!»

چطور می توانیم مطمئن شویم که بهترین گزینه موجود را انتخاب می کنیم؟ اگر گزینه دیگر شادی، رضایت یا پول بیشتری برایمان به ارمغان بیاورد چه؟ البته پاسخ این است که نمی توان مطمئن شد. موارد خارج از کنترل ما (شانس) می تواند در نتیجه انتخاب تأثیرگذار باشد. آینده هایی که تصور می کنیم، صرفاً یک احتمال هستند، ولی هنوز اتفاق نیفتاده اند. ما فقط می توانیم با در نظر گرفتن آنچه می دانیم و نمی دانیم بهترین حدس خود را در مورد آینده بزنیم. اگر هیچ وقت در دس موینس زندگی نکرده باشیم، چطور می توانیم مطمئن شویم آن جا را چقدر دوست داریم؟ وقتی تصمیم می گیریم، بین مجموعه ای از آینده های احتمالی روی آنچه بیشتر برایش ارزش قائلیم (شادی، موفقیت، رضایت، پول، زمان، اعتبار و ...) شرط می بندیم. این همان نقطه ای است که ریسک می کنیم.

پوکر بازان در جهانی زندگی می کنند که ریسک کاملاً مشهود است. آن ها می توانند با عدم قطعیت کنار بیایند، زیرا در همه تصمیم گیری هایشان چنین چیزی را مد نظر می گیرند. با نادیده گرفتن ریسک و عدم قطعیت در هر تصمیمی ممکن است در کوتاه مدت احساس بهتری داشته باشیم، اما ممکن است مجبور شویم هزینه زیادی بابت کیفیت تصمیم گیری مان متحمل شویم. اگر بتوانیم راهی پیدا کنیم که با عدم قطعیت کنار بیاییم، می توانیم جهان را با دقت بیشتری ببینیم و نتیجه

شرط بندی های ما به اندازه باورهایمان خوب اند

در یک قسمت از برنامه کمدی WKRP در سینسیناتی^{۵۲} با عنوان «بوقلمون ها دور می شوند» آقای کارلسون، مدیر میان سال ایستگاه رادیویی، سعی می کند ثابت کند که می تواند تبلیغات موفق برای ایستگاه راک اند رول انجام دهد. او گزارشگر خبره خود را به مرکز خرید محلی می فرستد و به او می گوید به طور زنده از مراسم اهدای بوقلمون رایگان توسط او گزارش تهیه کند.

برنامه «جانی فیور» - دی جی ایستگاه - قطع می شود و گزارش زنده «مرد حاضر در صحنه» پخش می شود. گزارشگر شروع می کند و از هلیکوپتری می گوید که بالای سرش در حال پرواز است. سپس چیزی از هلیکوپتر بیرون می آید. «هنوز خبری از چترها نیست ... نه این ها چتر باز نیستند. نمی توانم بگویم چه کسی هستند اما - اوه، خدای من! بوقلمون اند! ... یک بوقلمون همین الان روی شیشه یکی از خودروهای پارک شده فرود آمد! وحشتناک است! ... وای خدایا! ... بوقلمون ها مثل کیسه های سیمان نم کشیده به زمین برخورد می کنند!» گزارشگر سعی می کند از بلوایی که به پا شده فرار کند. او به استودیو برمی گردد و توضیح می دهد آقای کارلسون چطور سعی داشت هلیکوپتر را بنشانند و بقیه بوقلمون ها را آزاد کند اما بوقلمون ها به آن ها پاتک زدند.

در این حین کارلسون با لباس های پاره پوره و پوشیده از پر وارد می شود و می گوید: «خدا شاهد است من فکر می کردم بوقلمون ها می توانند پرواز کنند.» ما بر اساس باورهایی که راجع به دنیا داریم، شرط می بندیم. تصمیم پیت کرول در سوپر بول بر اساس باورهایش گرفته شده بود؛ باورش به این که ویلسون احتمالاً

پاس را کامل می‌کند و توپ را از خط هدف عبور می‌دهد. او در این مورد اطلاعات و تجربه داشت و مجبور شد با در نظر گرفتن باورهایش دربارهٔ چیدمان دفاعی تیم مقابل در این شرایط منحصربه‌فرد این تصمیم را اجرا کند. بر اساس این باورها در مورد بهترین بازی ممکن تصمیم گرفت. او روی یک پاس شرط‌بندی کرد.

رئیس شرکتی که برای اخراج مدیرعاملش متحمل آن‌همه عذاب شد، بر اساس باورهایش عمل کرده بود. او بر اساس باورهایش در مورد چگونگی عملکرد شرکت در مقایسه با رقبای، عملکرد مدیرعامل در راستای رسیدن به این سطح رقابتی یا منحرف‌شدن از آن، احتمال بهبود عملکرد مدیرعامل، هزینه‌ها و مزایای تقسیم یک شغل بین دو نفر و احتمال یافتن جایگزین، تصمیم خود را گرفته بود. او روی برکنار کردن مدیرعامل از این سمت شرط بسته بود.

جان هنیگان باور داشت می‌تواند خود را با محیط دس موینس سازگار کند. باورها و اعتقادات ماست که به شرط‌بندی‌ها و تصمیمات مان منجر می‌شود: چه برند خودرویی ارزش خود را بهتر حفظ می‌کند؛ تا چه حد به انتقاد تندوتیز منتقدان فیلمی که می‌خواهیم ببینیم، بها می‌دهیم؛ اگر کارکنان مان اجازه داشته باشند در خانه کار کنند، رفتارشان چگونه خواهد بود.

این در نهایت خبر خیلی خوبی است: یکی از مهارت‌های زندگی این است که یاد بگیریم ارزیاب بهتری برای باورهایمان باشیم و از تجربه و اطلاعات برای به‌روزرسانی بی‌طرفانه‌تر باورهایمان استفاده کنیم تا جهان را دقیق‌تر توصیف کنیم. هرچه باورهایمان دقیق‌تر باشد، پایه و اساس شرط‌بندی‌های ما محکم‌تر می‌شود. صرف‌نظر از باورهایی که داریم، مهارت‌هایی برای تشخیص این که چه زمانی ممکن است الگوی فکری مان ما را به بیراهه بکشاند و همچنین راهبردهایی

برای کارکردن روی این الگوهای فکری وجود دارد. راهبردهای مؤثری وجود دارد تا باورهای روشنفکرانه‌تر، بی‌طرفانه‌تر و دقیق‌تری داشته باشیم و در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود منطقی‌تر و نسبت به خود دلسوزانه‌تر رفتار کنیم.

با این حال، باید با چند خبر بد شروع کنیم. مثل آقای کارلسون در برنامه WKRP در سینسیناتی، ممکن است باورهایمان کاملاً اشتباه باشد.

شنیدن، باور کردن است

وقتی در همایش‌های تخصصی صحبت می‌کنم، گاهی با طرح یک سؤال از مخاطب، موضوع شکل‌گیری باورها را مطرح می‌کنم: «چه کسی این‌جا می‌داند چطور می‌توان طاس شدن یک مرد را پیش‌بینی کرد؟» چند نفر دست‌هایشان را بالا می‌آورند. یکی از آن‌ها را صدا می‌زنم و اغلب این را می‌گویند: «به پدر بزرگ مادری آن مرد نگاه می‌کنیم.» همه به نشانه موافقت سر تکان می‌دهند. من با پرسیدن این سؤال ادامه می‌دهم: «آیا کسی می‌داند چطور باید سن سگ را با سال‌های انسانی محاسبه کرد؟» عملاً می‌توانم بینم بیشتر مخاطبان این جمله را می‌گویند: «ضرب در هفت می‌کنیم.»

هردوی این باورهای عام در واقع خیلی دقیق نیستند. اگر در اینترنت عبارت تصورات غلط رایج را جست‌وجو کنید، افسانه طاسی در اکثر لیست‌ها جزو موارد اول قرار دارد. پایگاه مَدیکال دِیلی^{۵۴} در سال ۲۰۱۵ مطلبی در این خصوص نوشت: «در کروموزوم X که از مادر خود دریافت می‌کنید، یک ژن اصلی برای طاسی وجود دارد.» اما «این تنها عامل ژنتیکی برای طاسی نیست؛ زیرا مردانی که پدر کچل دارند در مقایسه با مردانی که پدرشان موهای پرپشت دارد، به احتمال بیشتری کچل می‌شوند... دانشمندان می‌گویند اگر شخص طاسی در خانواده‌تان وجود داشته باشد، ممکن است نشانه‌ای از سرنوشت قریب‌الوقوع شما باشد.»

در مورد نسبت سن سگ به انسان، این فقط یک عدد ساختگی است که از قرن سیزدهم میلادی بدون هیچ پایه و اساسی مطرح شده و همچنان دهان‌به‌دهان در گردش است. این باورها را از کجا آورده‌ایم؟ و چرا با وجود مغایرت با علم و منطق، همچنان پابرجا هستند؟

ما باورها را به شکل اتفاقی شکل می دهیم و همه چیز را بی آن که خودمان تحقیق کنیم، فقط بر اساس چیزهایی که در جهان می شنویم باور می کنیم. فکر می کنیم باورهای انتزاعی خود را این طور شکل می دهیم:

(۱) چیزی را می شنویم؛

(۲) در مورد آن فکر کرده و بررسی اش می کنیم، درست یا غلط بودن آن را تعیین می کنیم؛ و بعد از آن،

(۳) باور خود را شکل می دهیم.

با این حال، در حقیقت باورهای انتزاعی ما این گونه شکل می گیرند:

(۱) چیزی را می شنویم؛

(۲) باور می کنیم که درست است؛

(۳) فقط بعضی اوقات، اگر وقت یا تمایل داشته باشیم، بعدتر در مورد آن فکر می کنیم و بررسی اش می کنیم و درواقع درست یا غلط بودنش را تعیین می کنیم.

دنیل گیلبرت^{۵۵}، استاد روان شناسی دانشگاه هاروارد است که به خاطر کتابش با عنوان «شیرجه در خوشبختی»^{۵۶} و نقش اصلی اش در تبلیغات شرکت پرودنِشال فایننشِل^{۵۷} معروف است. او همچنین آثار پیشگامی در زمینه شکل گیری باورها دارد و در مقاله ای در سال ۱۹۹۱ ضمن ارائه خلاصه ای از قرن ها مطالعات فلسفی و علمی راجع به این موضوع، این طور نتیجه گرفت: «یافته های بسیاری از مطالعات و تحقیقات قبلی در یک نقطه با یکدیگر هم پوشانی دارند: مردم مخلوقات

باورمند هستند که برایشان باور کردن خیلی آسان و شک کردن خیلی دشوار است. درحقیقت، ایمان آوردن آن قدر آسان و شاید اجتناب ناپذیر است که بیشتر شبیه درک غیرارادی است تا یک ارزیابی منطقی.»

دو سال بعد، گیلبرت و همکارانش طی یک سری آزمایش‌ها ثابت کردند پیش فرض ما این است که هرچه می‌شنویم و می‌خوانیم درست است. حتی وقتی نشان داده می‌شود این اطلاعات به وضوح نادرست هستند، باز هم احتمال دارد آن‌ها را به عنوان اطلاعات واقعی پردازش کنیم. در این آزمایش‌ها، افراد یک سری اظهارات را از زبان یک متهم جنایی یا دانشجوی دانشگاه خواندند. این اظهارات به صورت رنگی مشخص شده بودند تا درست یا نادرست بودن آن‌ها روشن شود. افرادی که تحت فشار زمانی بودند یا بار شناختی^{۵۸} آن‌ها با یک حواس‌پرتی جزئی افزایش یافته بود، در به خاطر آوردن درست یا نادرست بودن اظهارات اشتباهات بیشتری داشتند. اما این اشتباهات تصادفی نبودند. احتمال این که افراد اظهارات درست را نادیده بگیرند با احتمال این که به اظهارات نادرست اعتماد کنند یکسان نبود. در عوض، اشتباهات آن‌ها در یک راستا بود: تحت هر نوع فشار، فرض کردند همه اظهارات صرف‌نظر از برجستگی گذاری آن‌ها درست است. این آزمایش نشان می‌دهد پیش فرض ما این طور تنظیم شده که هرچه را می‌شنویم درست است.

به همین دلیل است که معتقدیم طاسی از پدر بزرگ مادری به ارث می‌رسد. اگر شما هم مثل من (تا قبل از این که بخواهم برای نوشتن این کتاب در موردش تحقیق کنم) این عقیده را داشتید، آیا تا به حال درباره آن تحقیق کرده‌اید؟ وقتی این سؤال را از مخاطبانم می‌پرسم، معمولاً می‌گویند این چیزی است که

شنیده‌اند اما نمی‌دانند از کجا یا از چه کسی. با این وجود هنوز هم خیلی مطمئن‌اند که چنین چیزی درست است. همین به‌تنهایی می‌تواند اثبات کند نحوهٔ شکل‌گیری باورها تا چه حد احمقانه است.

مثل خیلی از رفتارهای غیرمنطقی ما، نحوهٔ شکل‌گیری باورهایمان هم با یک فشار تکاملی به سمت کارایی (و نه دقت) شکل گرفته است. شکل‌گیری یک باور انتزاعی (باورهای خارج از تجربهٔ مستقیم ما که از طریق زبان بیان می‌شوند) احتمالاً در بین معدود مواردی است که منحصر به انسان است و همین موجب می‌شود در حیطهٔ زمان تکاملی نسبتاً جدید باشد. پیش از پیدایش زبان، نیاکان ما می‌توانستند باورهای جدید را فقط از طریق تجربهٔ مستقیم دنیای فیزیکی اطراف‌شان شکل دهند. در مورد باورهای ادراکی ناشی از تجربهٔ حسی مستقیم، منطقی است که تصور کنیم حواس ما دروغ نمی‌گوید. روی هم رفته، دیدن یک چیز مساوی است با باورکردن آن. اگر درختی را جلوی خود ببینید، به‌طور کلی نوعی هدررفت انرژی شناختی است که از خود بپرسید این درخت وجود دارد یا نه. درواقع، زیر سؤال بردن چیزی که می‌بینید یا می‌شنوید ممکن است به نابودی شما ختم شود! در خصوص مهارت‌های ضروری برای بقا، خطاهای نوع یک (مثبت کاذب) هزینهٔ کمتری نسبت به خطاهای نوع دو (منفی کاذب) داشتند. به عبارت دیگر، بهتر است در امان باشیم تا این که بعداً پشیمان شویم؛ به خصوص در مواقعی که صحبت از باورکردن این موضوع است که صدای خش خش چمن‌ها به نزدیک شدن شیر ربط دارد. وقتی باورهای ما در مورد چیزهایی بود که به‌طور مستقیم تجربه می‌کردیم، خصوصاً وقتی پای جان‌مان وسط بود، شک و تردید زیادی به خود راه نمی‌دادیم.

با تکامل زبان پیچیده کنونی، توانایی شکل‌گیری باورها درباره چیزهایی را پیدا کردیم که درواقع خودمان تجربه نکرده بودیم و همان‌طور که گیلبرت اشاره کرد: «طبیعت از صفر شروع نمی‌کند؛ طبیعت یک تعمیرکار کهنه‌کار است که به‌ندرت مکانیزم جدیدی را ابداع می‌کند بلکه یک مکانیزم قدیمی را طوری اصلاح می‌کند که بتواند کار را پیش ببرد.» در این حالت، سیستمی که قبلاً داشتیم این بود: (۱) چیزی را تجربه می‌کنیم، (۲) درستی آن را باور می‌کنیم و (۳) شاید و به‌ندرت، بعداً آن را زیر سؤال ببریم. ممکن است دلایل بیشتری داشته باشیم که این سیل اطلاعات دست‌دوم را زیر سؤال ببریم، اما سیستم قدیمی ما هنوز کار می‌کند. (این یک خلاصه بسیار ساده از بسیاری از تحقیقات و مستندات است. برای کسب یک دیدگاه خوب راجع به این موضوع، به‌شدت توصیه می‌کنم کتاب شیرجه در خوشبختی دنیل گیلبرت و کتاب مغز انسان: شاهکار سرهم‌بندی تکامل اثر گری مارکوس و کتاب تفکر، سریع و کند از دنیل کانمن را مطالعه کنید.)

یک جست‌وجوی سریع در گوگل نشان می‌دهد بسیاری از باورهای رایج ما اشتباه‌اند. اما نمی‌خواهیم در مورد آن‌ها جست‌وجو کنیم. (مثلاً: (۱) آب‌ر دابل‌دی^{۵۹} هیچ ارتباطی با ابداع بازی بیس‌بال نداشت. (۲) ما از همه قسمت‌های مغز خود استفاده می‌کنیم. مقدار ۱۰ درصدی که گفته می‌شود، برای فروش بیشتر کتاب‌های توسعه فردی ساخته شده است؛ تصویربرداری‌های عصبی و مطالعات آسیب مغزی ساختگی بودن این عدد را اثبات می‌کنند. (۳) مهاجران در بدو ورود به جزیره‌الیس^{۶۰} مجبور نبودند اسم‌شان را به اسامی آمریکایی تغییر دهند.)

شاید نادرست بودن بعضی از این خرده‌باورهای مشترک خیلی هم موضوع مهمی نباشد. احتمالاً مردم از روش ساختگی تعیین سن سگ‌ها برای تصمیم‌گیری در

مورد مسائل پزشکی حیوانات خانگی خود استفاده نمی کنند و دامپزشکان این موضوع را بهتر می دانند. اما این روند کلی شکل گیری باورهای ماست و ممکن است در بعضی مواقع پیامدهای قابل توجهی داشته باشد.

در پوکر، این روند شکل گیری باورها می تواند هزینه خلی زیادی برای بازیکنان داشته باشد. یکی از اولین چیزهایی که بازیکنان در تگزاس هولدم^{۶۱} یاد می گیرند، انتخاب بین بازی کردن یا فولد کردن (خارج شدن از دور شرط بندی) پس از دیدن دو کارت شروع کننده بازی بر اساس موقعیت آن ها در میز پوکر و حرکات بازیکنان قبل از آن هاست.^{۶۲} وقتی بازی تگزاس هولدم برای اولین بار در دهه شصت میلادی ابداع شد، برخی از بازیکنان ماهر با کارت های میانی متوالی که درجه و خال یکسانی دارند (مثل شش و هفت خشت) بازی های فریبنده ای ابداع کردند. در پوکر، به چنین کارت هایی هم خال های متوالی^{۶۳} می گویند.

هم خال های متوالی جذابیت لازم برای درست کردن یک دست قدرتمند استریت^{۶۴} یا فلاش^{۶۵} را در بازی دارند. بازیکنان خبره ممکن است انتخاب کنند این نوع دست ها را در شرایط بسیار محدودی بازی کنند؛ یعنی در جایی که احساس می کنند می توانند دست را با ضرر کمتری از دست بدهند؛ یا برای بلوف زدن در مواقعی که دست شان خوب نیست؛ یا کسب بالاترین ارزش در دوره های بعدی شرط بندی با گول زدن بازیکنی که دست قوی تری در اول بازی داشته است.

متأسفانه شعار «سودهای بزرگ یا ضررهای کوچک با هم خال های متوالی» در طول سال ها به مرور کم رنگ شد، چون خوب بازی کردن این دست ها نیازمند مهارت و تخصص بود یا شرایط محدودی برای سودآوری این دست ها وجود داشت. وقتی سمینارهای آموزش پوکر برگزار می کردم، اکثر دانشجویان شدیداً

معتقد بودند هم‌خال‌های متوالی تقریباً در هر شرایطی اگر کارت شروع‌کننده بازی باشند، سودآوری دارند. وقتی علت را می‌پرسیدم، این جواب را می‌شنیدم که «همه این را می‌دانند» یا «در تلویزیون می‌بینیم که همیشه بازیکنان با این دست‌ها برنده می‌شوند». اما هیچ‌کدام از آن‌ها تجربه سود و ضرر با کارت‌های هم‌خال متوالی نداشتند. من این جواب را می‌دادم که «این کار را بکن و هرچه فهمیدی بیا بگو». بین چه شد، بازیکنانی که برگشتند و از تجربه خود گفتند این را کشف کردند که با هم‌خال‌های متوالی ۱۰۰ درصد بازنده‌اند.

همین روند شکل‌گیری باورها موجب شد صدها میلیون نفر با تکیه بر باور مزایای رژیم کم‌چربی، روی کیفیت زندگی و طول عمرشان شرط‌بندی کنند. در تحقیقی که بودجه آن به‌طور مخفیانه توسط صنعت شکر آمریکا پرداخت شده بود، مشخص شد در طول یک نسل آمریکایی‌هایی که کالری دریافتی از چربی را ۲۵ درصد کاهش داده بودند، به همین میزان مصرف کربوهیدرات را جایگزین کرده بودند. دولت آمریکا هرم غذایی را اصلاح کرد و شش تا یازده واحد کربوهیدرات در آن قرار داد و توصیه کرد مردم به میزان کمی چربی مصرف کنند. بعد از آن صنعت غذایی (که مخاطبان پروپاقرصی دارد) را تشویق کرد تا به جای نشاسته و شکر، غذاهایی «با چربی کاهش‌یافته» تولید کند. دیوید لادویگ^{۶۶} استاد دانشکده پزشکی هاروارد و پزشک بیمارستان کودکان بوستون، در مجله انجمن پزشکی آمریکا در مورد هزینه جایگزینی چربی با کربوهیدرات به‌طور خلاصه گفت: «برخلاف پیش‌بینی‌ها، کل کالری دریافتی به‌میزان قابل توجهی افزایش یافت، شیوع چاقی سه‌برابر شد، ابتلا به دیابت نوع ۲ چندین برابر افزایش یافت و علی‌رغم استفاده بیشتر از داروهای پیشگیرانه و اقدامات جراحی، روند کاهشی چندین ساله بیماری‌های قلبی و عروقی متوقف شده و حتی ممکن است معکوس شود.»

رژیم‌های غذایی کم‌چرب همان هم‌خال‌های متوالی عادات غذایی ما شدند.

حتی اگر پیش‌فرض ما درست باشد، اگر در به‌روزرسانی باورهای خود بر اساس اطلاعات جدید مهارت داشتیم، روند شکل‌گیری تصادفی باورهایمان احتمالاً مشکلات کمتری ایجاد می‌کرد. اما متأسفانه این‌طور نیست. ما بدون بررسی موشکافانه باورها را شکل می‌دهیم و حتی پس از دریافت اطلاعات روشن و اصلاح‌کننده، باز هم آن‌ها را حفظ می‌کنیم. در سال ۱۹۹۴، هولین جانسون^{۶۷} و کالین سیفرت^{۶۸} در مجله روان‌شناسی تجربی^{۶۹} نتایج یک‌سری آزمایش‌ها را گزارش کردند که در آن افراد مورد مطالعه پیام‌های مربوط به آتش‌سوزی در یک انبار را می‌خوانند. این افراد که پیام‌هایی با مضمون شروع آتش‌سوزی از نزدیکی کمد قوطی‌های رنگ و سیلندرهای گاز تحت فشار خوانده بودند، (به‌طور قابل پیش‌بینی) تشویق شدند تا بین کمد مذکور و وقوع آتش‌سوزی ارتباط برقرار کنند. در پنج پیام بعدی افراد متوجه شدند کمد مورد نظر خالی بوده است، اما هنوز هم در پاسخ به سؤالات مربوطه، رنگ‌های داخل قفسه را علت آتش‌سوزی دانستند و مسئولان انبار را به‌خاطر بی‌توجهی در نگهداری مواد قابل اشتعال سرزنش کردند. (تعجبی ندارد که برخی اشخاص عذرخواهی بعد از گزارش یک خبر اشتباه را بی‌فایده می‌دانند.)

حقیقت جویی، یا تمایل به دانستن حقیقت بدون توجه به مطابقت آن با باورهای کنونی ما به‌طور طبیعی در روند پردازش اطلاعات جایی ندارد. ممکن است خود را شخص روشنفکر و آزاداندیشی تصور کنیم که توانایی به‌روزرسانی باورهای خود با اطلاعات جدید را دارد، اما به‌طور قطع تحقیقات خلاف این را نشان می‌دهد. ما به‌جای تغییر باورهای خود در جهت مطابقت با اطلاعات جدید، عکس این کار را انجام می‌دهیم و تفسیر خود از آن اطلاعات را طوری تغییر می‌دهیم تا با

باورهایمان در تناسب باشد.

«آن‌ها یک بازی را دیدند»

فصل فوتبال دانشگاهی رو به پایان است و همه نگاه‌ها به یک رقابت شدید معطوف شده است. تیم محبوبی که در خانه بازی می‌کند، ۲۲ پیروزی در کارنامه خود دارد و در آستانه اتمام دومین فصل پیاپی بدون شکست است. پرشورترین استقبال از دیک کازمایر^{۷۰} ستاره مهاجم تیم صورت می‌گیرد. او همیشه یکی از قهرمانان ورزشی دانشگاه بوده، عکسش روی جلد مجله تایم چاپ شده و برنده نشان آل-امریکن^{۷۱} و بسیاری از افتخارات دیگر است. با این وجود، تیم مهمان هیچ تصمیمی برای پا پس کشیدن و باخت بی‌سروصدا ندارد. اگرچه آن‌ها عملکرد متوسطی در این فصل داشتند، اما به بازی سرسختانه مشهورند. کسب پیروزی در مقابل کازمایر می‌تواند یک نتیجه غیرمنتظره باشد.

امروز ۲۳ نوامبر ۱۹۵۱ است. به استادیوم پالمر پرینستون^{۷۲} خوش آمدید. بازی فوتبال بین دو تیم دارتموث و پرینستون به عنوان یک رقابت تاریخی و پایان یک دوره در ورزش‌های لیگ آیوی^{۷۳} و همچنین موضوع یک آزمایش علمی پیشگام مشهور شد.

اول برویم سراغ بازی. پرینستون، ۱۳-۰ پیروز شد. در برد پرینستون شکی نبود؛ اما این بازی یک بازی کثیف، خشن و پر از پنالتی بود. دارتموث از هفتاد یاردی و پرینستون از بیست و پنج یاردی پنالتی دریافت کرد. یکی از بازیکنان پرینستون از ناحیه دنده آسیب دید. پای یکی از بازیکنان دارتموث شکست و بازیکن دیگری هم از ناحیه پا آسیب دید. کازمایر در کوارتر دوم با آسیب جدی به سر و شکستگی بینی از بازی خارج شد. (با این حال آخر بازی به زمین برگشت و روی شانه

هم‌تیمی‌هایش دورپیروزی زد. چند ماه بعد او آخرین بازیکن از لیگ آیوی بود که توانست جام‌هایزن^{۷۴} را از آن خود کند.

دو استاد روان‌شناسی که از شدت خشونت و تهاجم کلامی سرمقاله‌های نشریات دو دانشگاه پس از بازی متعجب شده بودند، فرصت را غنیمت شمردند تا روی این موضوع مطالعه کنند که باورها چگونه می‌توانند شیوه انجام یک تجربه مشترک را تغییر دهند. آلبرت هستورف^{۷۵} از دانشگاه دارتموث و هادلی کانتریل^{۷۶} از دانشگاه پرینستون همه نوشته‌های روزنامه‌ها و مجلات را در این خصوص جمع‌آوری کردند. نسخه‌ای از فیلم بازی را گرفتند و آن را به گروهی از دانشجویان دانشگاه خود نشان دادند. سپس پرسش‌نامه‌های کاملی برای شمارش و توصیف تخلفات هر دو طرف به آن‌ها دادند. مقاله سال ۱۹۵۴ آن‌ها با عنوان «آن‌ها یک بازی را دیدند» را می‌توان «آن‌ها دو بازی را دیدند» نامید، چراکه بر اساس پرسش‌نامه‌ها و محاسبات دانشجویان هر دانشگاه، به نظر می‌رسید آن‌ها دو بازی مختلف را تماشا کرده‌اند.

هستورف و کانتریل شواهد روایی در این خصوص را از گزارش‌ها و سرمقاله‌های جنجالی راجع به بازی دارتموث-پرینستون در روزنامه‌های محلی جمع‌آوری کردند. دیلی پرینستون^{۷۷} نوشته بود: «هر دو تیم مقصر بودند، اما در درجه اول باید دارتموث را مقصر دانست.» هفته‌نامه فارغ‌التحصیلان پرینستون^{۷۸}، دارتموث را به‌خاطر ضربه‌ای که به دوران حرفه‌ای کازمایر خاتمه داد و صدمه‌زدن به دنده‌های یکی از بازیکنان مستعد پرینستون مورد حمله قرار داد. از طرف دیگر، سرمقاله‌ای در روزنامه دارتموث چارلی کالدول^{۷۹} مربی پرینستون را مقصر دانست. در این سرمقاله با اشاره به مصدومیت دو بازیکن دارتموث از ناحیه پا در کوارتر

سوم نوشت: «بعد از مصدومیت بت پرینستون، کالدول نگرش قدیمی "هرکاری کردند شما هم بکنید" را به بازیکنانش القا کرد. صحبت‌های او بود که باعث چنین نتایجی شد.» روزنامه دارتموث در شماره بعدی لیستی از بازیکنان برتر تیم را منتشر کرد که پرینستون با یک تلاش متمرکز مانع از بازی آن‌ها شده بود. وقتی محققان فیلم بازی را به گروهی از دانشجویان نشان دادند و از آن‌ها خواستند تا پرسش‌نامه‌ها را پر کنند، همان اختلاف نظرها در مورد آنچه دیده بودند، پدیدار شد. دانشجویان پرینستون این‌طور می‌دیدند که بازیکنان دارتموث چند برابر پرینستون مرتکب خطا شده‌اند. دانشجویان دارتموث هم می‌دیدند بازیکنان هر دو تیم به یک اندازه خطا داشته‌اند.

هستورف و کانتریل این‌طور نتیجه گرفتند: «ما فقط به یک اتفاق واکنش نشان نمی‌دهیم ... بلکه براساس آنچه باور داریم رفتار می‌کنیم.» باورهای ما بر نحوه پردازش همه چیزهای جدید تأثیر می‌گذارد: «خواه آن چیز یک بازی فوتبال باشد، یا یک نامزد ریاست جمهوری، یا کمونیسم یا حتی اسفناج.»

در سال ۲۰۱۲ در مجله حقوق استنفورد^{۸۱} پژوهشی با عنوان «آن‌ها یک اعتراض را دیدند» (ادای احترامی به آزمایش اصلی هاستورف و کانتریل) توسط دن کاهان^{۸۲}، استاد حقوق و روان‌شناسی دانشگاه ییل^{۸۳}، محقق برجسته و تحلیلگر استدلال مغرضانه، و چهار همکارش منتشر شد که تصدیق می‌کند باورهای ما تعیین‌کننده این است که چگونه اطلاعات را پردازش می‌کنیم.

در این پژوهش، دو گروه از افراد مورد مطالعه فیلمی را دیدند که در آن پلیس سعی داشت یک تظاهرات سیاسی را متوقف کند. به یک گروه گفته شد این

تظاهرات روبه‌روی یک کلینیک سقط جنین و در اعتراض به سقط قانونی انجام شده است. به گروه دیگر گفته شد تظاهرات در دفتر کارایی یک دانشکده برپا شده است؛ جایی که مقامات ارتش در حال مصاحبه بودند و معترضان علیه ممنوعیت گرایش‌های جنسی میان سربازان تظاهرات می‌کردند. هر دو ویدئویکی بود و به‌منظور جلوگیری از لورفتن علت اصلی تظاهرات به‌دقت ویرایش شده بود. پژوهشگران بعد از جمع‌آوری اطلاعاتی در مورد جهان‌بینی افراد راجع به موضوعات مختلف، از آن‌ها خواستند حقیقت فیلمی که می‌بینند و نتیجه‌گیری‌شان را اعلام کنند.

نتایج حاصل بازتابی از همان نتایجی بود که تقریباً شصت سال قبل از پژوهش هاستورف و کانتیریل به دست آمده بود: «همه افراد مورد مطالعه ما همان یک فیلم را مشاهده کردند. اما آنچه آن‌ها دیدند - ابراز مخالفت جدی برای متقاعد کردن طرف مقابل، یا تهدید فیزیکی آگاهانه برای مقابله با آزادی بیان دیگران - به هم‌سو بودن یا نبودن موقعیت معترضان با ارزش‌های فرهنگی آن‌ها بستگی داشت.» چه یک بازی فوتبال باشد چه یک اعتراض یا هرچیز دیگری، باورهای قبلی ما بر برداشت‌مان از دنیا تأثیر می‌گذارد. شکل‌گیری این باورها خیلی نظام‌مند نبوده است؛ اما همین باورها به انواع شیطنتها و گمراهی‌ها در تصمیم‌گیری‌مان منجر می‌شود.

سرسختی باورها

ایراداتی که در شکل‌گیری و به‌روزرسانی باورها وجود دارد، می‌تواند کاهی را به کوه تبدیل کند. وقتی باوری شکل می‌گیرد، از بین بردن آن دیگر کار آسانی نیست. یک عمر طول کشیده تا دنبال شواهدی بگردیم که باورهایمان را تأیید می‌کنند. به‌ندرت اعتبار شواهد تأییدکننده را زیر سؤال می‌بریم و سخت تلاش می‌کنیم تا اطلاعات مغایر با باورهایمان را رد کنیم یا کلاً نادیده بگیریم. این الگوی غیرمنطقی و تکرارشوندهٔ پردازش اطلاعات، منطق یا استدلال انگیزشی^{۸۳} نام دارد. باورهای ما موجب می‌شود طوری اطلاعات جدید را پردازش کنیم که باورهای قبلی را تقویت کند. مجدداً این باورهای تقویت‌شده چگونگی پردازش اطلاعات آتی را تعیین می‌کنند.

در زمان استراحت در یک تورنمنت، یکی از بازیکنان آمد تا نظرم را در مورد نحوهٔ عملکردش در بازی با هم‌خال‌های متوالی جویا شود. من آن دست را ندیده بودم. او توضیح خیلی مختصری به من داد که چگونه مخفیانه شش و هفت خشت را بازی کرده تا روی کارت دوم تا آخر یک فلاش^{۸۴} درست کند؛ اما بدشانسی بزرگی می‌آورد و بازیکن دیگری روی آخرین کارت فول-هاوس^{۸۵} درست می‌کند.

فقط یکی دو دقیقه از زمان استراحت باقی مانده بود، بنابراین مرتبط‌ترین سؤال از نظر خودم را پرسیدم: «چرا اول کارشش و هفت خشت را بازی کردی؟» (من انتظار داشتم هرچقدر مختصر اما در مورد بسیاری از موارد تعیین‌کنندهٔ یک دست بازی و سودآور بودن آن مانند موقعیت بازیکن در میز، اندازهٔ پات، میزان

شرط‌بندی‌ها، سبک بازی حریف و چگونگی اجرای بازی و غیره توضیح دهد).

اما پاسخ او غافلگیرانه بود: «(این سؤال) ربطی به موضوع ندارد!» در واقع استدلال انگیزشی است که به ما می‌گوید چنین چیزی به بحث مربوط نیست.

برای هریک از ما خیلی طول می‌کشد تا چیزی را باور کنیم. وقتی باور کردیم، رفتار ما در قبال کسب اطلاعات بیشتر راجع به آن موضوع به همان باور بستگی خواهد داشت. ظهور پدیده‌هایی مانند اخبار جعلی^{۸۶} و گمراه‌سازی^{۸۷} شاهی بر این قضیه است. مفهوم اخبار جعلی (داستان دروغین عامدانه‌ای که برای منافع مالی یا سیاسی ایجاد شده است) صدها سال قدمت دارد. افراد بلندآوازه‌ای نظیر اورسن ولز، جوزف پولیتزر و ویلیام راندولف هرست^{۸۸} از پدیدآوران اخبار جعلی بودند. گمراه‌سازی با اخبار جعلی فرق دارد؛ در گمراه‌سازی برخی عناصر داستان درست است، اما نحوه روایت طوری است که به مخاطب یک‌سری اطلاعات نادرست بدهد و او را گمراه کند. اخبار جعلی خوب جواب می‌دهد؛ زیرا افرادی که باورهایشان هم‌سو با داستان باشد، معمولاً شواهد را زیر سؤال نمی‌برند. قدرت گمراه‌سازی حتی بیشتر از اخبار جعلی است؛ زیرا واقعیت‌های قابل تأیید در داستان باعث می‌شود این حس به وجود بیاید که تمام اطلاعات بررسی شده است و قدرت روایی داستان بیشتر می‌شود.

هدف از انتشار اخبار جعلی تغییر عقاید افراد نیست. همان‌طور که می‌دانیم، تغییر باورها سخت است. قدرت اخبار جعلی در این است که باورهای مخاطب هدف را راسخ‌تر کرده و در ادامه این باورها را بیشتر تقویت می‌کند. اینترنت زمین بازی استدلال انگیزشی است. اینترنت امکان دسترسی به حجم وسیعی از منابع

اطلاعاتی و نظرات و عقاید تازه شنیده‌شده را فراهم می‌کند. با این حال، ما هنوز هم به سمت منابعی جذب می‌شویم که باورهای قبلی مان را تصدیق کند و هم‌سو با آن‌ها باشد. غذاهای زیادی در دسترس ماست، اما تمایل داریم به غذای موردعلاقه خود پایبند باشیم.

بدتر این‌که خیلی از رسانه‌های اجتماعی علایق و جست‌وجوهای ما در فضای مجازی را ردیابی می‌کنند و محتوای بیشتری راجع به چیزهای مورد علاقه‌مان نشان‌مان می‌دهند. ^{۸۹} الی پاریسر^{۹۰} نویسنده، در سال ۲۰۱۱ اصطلاح حباب فیلتر^{۹۱} را در کتابی به همین نام ابداع کرد تا روند چگونگی استفاده از الگوریتم‌ها توسط شرکت‌هایی مانند گوگل و فیس‌بوک را برای هل‌دادن ما در مسیری که اکنون در آن قرار داریم، توصیف کند. آن‌ها با جمع‌آوری داده‌های مربوط به جست‌وجوها و گشت‌وگذارهای ما در فضای مجازی و داده‌های مشابه از دوستان و آشنایان مان، عناوین و لینک‌هایی را به ما پیشنهاد می‌دهند که هم‌سو با علایق و سلیقه ماست. اینترنت که امکان دسترسی بسیار آسان ما به دیدگاه‌های متنوع را فراهم می‌کند، در حقیقت عقب‌نشینی ما در برابر یک حباب تأییدی را سرعت می‌بخشد. مهم نیست گرایش سیاسی ما چه باشد؛ هیچ‌کدام در امان نخواهیم بود.

محبوب‌ترین وب‌سایت‌ها و شبکه‌های مجازی کار استدلال انگیزشی ما را برایمان انجام می‌دهند.^{۹۱} حتی وقتی به‌طور مستقیم با حقایق روبه‌رو می‌شویم که خلاف باورهای ماست، اجازه نمی‌دهیم حقایق کار خود را انجام دهند. همان‌طور که دنیل کانمن گفت، فقط می‌خواهیم ذهنیت خوبی از خودمان داشته باشیم و احساس کنیم روایت داستان زندگی مان، روایتی مثبت است. اشتباه کردن در این روایت نمی‌گنجد. اگر

این طور فکر کنیم که باورها ۱۰۰ درصد درست یا ۱۰۰ درصد اشتباه‌اند، هنگام مواجهه با اطلاعات جدیدی که ممکن است با باورهایمان مغایرت داشته باشد، فقط دو گزینه داریم: (الف) تغییر نظر ۱۸۰ درجه‌ای از ۱۰۰ درصد درست به ۱۰۰ درصد اشتباه، یا (ب) نادیده گرفتن اطلاعات جدید یا بی اعتبار دانستن آن‌ها. اشتباه بودن باورهایمان احساس بدی دارد، بنابراین گزینه (ب) را انتخاب می‌کنیم. اطلاعاتی که مخالف نظرات ما باشد، نوعی حمله به ذهنیت مثبتی است که از خودمان داریم. سخت تلاش می‌کنیم تا این تهدید را برطرف کنیم. از طرف دیگر وقتی اطلاعات جدید هم‌سو با عقاید ما باشد، با آغوش باز آن را می‌پذیریم.

چگونگی شکل دهی به باورهایمان و میزان انعطاف‌ناپذیری ما در تغییر باورها، پیامدهای جدی با خود به همراه خواهد داشت، زیرا روی این باورها شرط می‌بندیم. هر تصمیمی که در زندگی خود می‌گیریم به باورهایمان بستگی دارد: باور داریم چه کسی بهترین رئیس جمهور برای کشورمان خواهد بود؛ فکر می‌کنیم زندگی در دس موینس را دوست داریم؛ اعتقاد داریم رژیم کم‌چربی باعث سلامتی‌مان می‌شود یا حتی اگر فکر می‌کنیم بوقلمون‌ها می‌توانند پرواز کنند.

باهوش بودن اوضاع را بدتر می کند

تصور عامه این است که هرچه باهوش تر باشید، کمتر در معرض اخبار جعلی یا گمراه سازی قرار می گیرید. به هر حال، احتمال بیشتری وجود دارد که افراد باهوش اطلاعات را تجزیه و تحلیل کنند و اعتبار منبع آن را بسنجند. درست است؟ بخشی از هوشمند بودن برخورداری از مهارت پردازش اطلاعات، بررسی کیفیت استدلال و اعتبار منبع است. بنابراین قاعدتاً افراد باهوش باید به طور ذاتی توانایی تشخیص استدلال انگیزشی را داشته و از منابع فکری بیشتری برای مبارزه با آن برخوردار باشند.

اما شگفت آور است که در واقع هوشمند بودن، تعصب را بیشتر می کند. بگذارید یک چارچوب شهودی متفاوت ارائه دهم: هرچه باهوش تر باشید، در ساخت روایتی که از باورهای شما پشتیبانی کند بهتر عمل می کنید و در منطقی جلوه دادن و قالب بندی داده ها متناسب با استدلال یا دیدگاه خود عملکرد بهتری دارید. افراد حاضر در یک کنفرانس مطبوعاتی سیاسی به دلایلی عموماً افراد نسبتاً باهوشی هستند.

در سال ۲۰۱۲، سه روان شناس به نام های ریچارد وست، راسل مسرو و کیت استنوو^{۹۲} سوگیری نقطه کور^{۹۳} را مورد آزمایش قرار دادند (نوعی خردگیزی که در آن افراد در تشخیص استدلال های متعصبانه دیگران خیلی خوب عمل می کنند، اما استدلال های متعصبانه خودشان را نمی بینند). به طور کلی پژوهش آن ها نشان داد همه ما در تشخیص تعصبات خود دچار خطای نقطه کور هستیم. جالب این جاست که هر چقدر باهوش تر باشید، خطای نقطه کور بزرگ تر خواهد بود.

محققان افراد مورد مطالعه را با هفت خطای شناختی آزمایش کردند و دریافته‌اند توانایی شناختی، خطای نقطه کور را کاهش نمی‌دهد. «علاوه بر این، افرادی که از خطاهای خود آگاه بودند، در غلبه بر آن از دیگران بهتر نبودند.» درحقیقت، در شش مورد از هفت خطای آزمایش شده، «شرکت کنندگانی که از نظر شناختی پیچیده‌تر بودند، خطای نقطه کور در آن‌ها **پررنگ‌تر** بود.» در بسیاری از پژوهش‌های مشابه دیگر نیز همین نتیجه به دست آمد.

پژوهش دَن کاهان در مورد استدلال انگیزشی هم نشان می‌دهد افراد باهوش در مبارزه با این خطای شناختی از توانایی بالاتری برخوردار نیستند و حتی ممکن است بیشتر دچار این خطا شوند. او و همکارانش این موضوع را بررسی کردند که آیا نتیجه‌گیری راجع به داده‌های بی‌طرف از باورهای ذهنی موجود درباره یک موضوع نشئت گرفته است یا خیر. در این پژوهش از افراد خواسته شد داده‌های پیچیده در مورد یک درمان پوستی آزمایشی (یک موضوع خنثی) را تجزیه و تحلیل کنند. توانایی این افراد در تفسیر داده‌ها و رسیدن به یک نتیجه مشخص - همان‌طور که انتظار می‌رفت - به استعداد ریاضی آن‌ها بستگی داشت نه نظرات‌شان در مورد کرم پوستی (چون آن‌ها واقعاً نظری در مورد این موضوع نداشتند). افرادی که استعداد ریاضی بالاتری داشتند، بهتر می‌توانستند تشخیص دهند که داده‌ها نشان‌دهنده کاهش ضایعه پوستی پس از این درمان است یا افزایش آن. (داده‌ها ساختگی بودند و برای نیمی از افراد نتیجه معکوس بود؛ بنابراین پاسخ درست یا نادرست به استفاده از داده‌ها بستگی دارد، نه به اثربخشی واقعی یک درمان پوستی خاص.)

پژوهشگران داده‌ها را به همان صورت نگه داشتند اما عبارت «ممنوعیت حمل سلاح» را جایگزین «درمان پوستی» و کلمه «جرم» را جایگزین «ضایعه پوستی»

کردند؛ حالا عقاید افراد راجع به این موضوعات چگونگی تحلیل همان داده‌ها را تعیین می‌کرد. در میان افراد مورد مطالعه آن‌هایی که «دموکرات» یا «لیبرال» بودند، داده‌ها را به‌گونه‌ای تفسیر کردند که تأییدی بر تفکر سیاسی‌شان بود (کنترل حمل سلاح جرم را کاهش می‌دهد). آن‌هایی که «جمهوری‌خواه» یا «محافظه کار» بودند همین داده‌ها را در جهت تأیید عقیده خود (کنترل سلاح موجب افزایش جرم و جنایت می‌شود) تفسیر کردند.

به‌طور کلی آن‌ها دقیقاً مصداق همان چیزی هستند که در استدلال انگیزشی مطرح می‌شود. با این حال، یافته‌های کاهان در مورد افرادی با مهارت‌های ریاضی مختلف و اعتقادات سیاسی یکسان جالب توجه بود. او کشف کرد هرچه افراد (فارغ از این که طرفدار کنترل سلاح باشند یا مخالف آن) استعداد ریاضی بیشتری داشته باشند، در مقایسه با افراد هم‌عقیده خود که استعداد ریاضی کمتری دارند در تفسیر داده‌های یک موضوع عاطفی، مرتکب اشتباهات بیشتری می‌شوند. «این الگوی قطبیدگی^{۹۴} در میان افراد با استعداد ریاضی بالاتر فروکش نمی‌کند. درواقع افزایش می‌یابد.»

به‌نظر می‌رسد هر چقدر در کار کردن با عدد و رقم ماهرتر باشید، بهتر می‌توانید اعداد را بالا و پایین کنید تا با باورهایتان مطابقت پیدا کند. متأسفانه، چنین چیزی در سیر تکاملی ما انسان‌ها ایجاد شده است. حتی وقتی هدف‌مان حقیقت‌جویی است، باز هم مصمم به حفظ باورهایمان هستیم. این یکی از نمونه‌هایی است که هوشمندی و آگاهی از ظرفیت خردگریزی، به‌تنهایی کمکی به دورماندن از استدلال‌های متعصبانه نمی‌کند. مثل خطای دید، هر چقدر هم باهوش باشیم نمی‌توانیم ذهن‌مان را وادار کنیم طور دیگری عمل کند. همان‌طور که نمی‌توانیم خطای دید را نبینیم، در مقاومت در برابر استدلال انگیزشی هم

عقل یا اراده به تنهایی کمک کننده نیست.

تا این جای این فصل خبرهای عمدتاً بدی شنیدیم. ما روی باورهایمان شرط می بندیم. قبل از ایجاد باورها، آن ها را به خوبی بررسی نمی کنیم. سرسختانه در برابر به روزرسانی باورهایمان مقاومت می کنیم. همین الان هم متوجه شدیم باهوش بودن نه فقط کمکی نمی کند، بلکه اوضاع را بدتر هم می کند.

خبرهای خوب از این جا شروع می شود.

می خواهی شرط ببندی؟

تصور کنید دارید با یکی از دوستان تان در مورد فیلم «همشهری کین» گفت و گو می کنید. این فیلم که بهترین فیلم تاریخ آمریکاست، روش های جدیدی از فیلم سازی را معرفی کرد که در آن کارگردانان می توانستند در روایتگری همکاری کنند. به عنوان اشاره ای به فهرست جوایزی که این فیلم لیاقت دریافتش را داشت، می گوئید: «معلوم است که اسکار بهترین فیلم را برده است.»

بعد دوستان می گوید: «می خواهی شرط ببندی؟»

ناگهان حس می کنید خیلی هم مطمئن نیستید. این چالش شما را مضطرب می کند و موجب می شود حرف تان را پس بگیرید و باوری را که چند دقیقه قبل تر با اطمینان بیان کرده بودید، زیر سؤال ببرید. وقتی شخصی از ما می خواهد روی باورمان شرط ببندیم، درواقع نشان می دهد به نادرستی باور ما اطمینان دارد. در حالت ایده آل، همین باعث می شود بخواهیم درستی باورمان را بررسی کنیم و شواهد تایید کننده باورمان را ارزیابی کنیم.

- از کجا این را شنیدم؟

- این اطلاعات را از کجا آوردم؟

- از چه کسی این را شنیدم؟

- منابع اطلاعاتی من چقدر معتبر است؟
- چقدر به آن‌ها اعتماد دارم؟
- اطلاعاتم چقدر به روزند؟
- چقدر اطلاعات دارم؟
- به چه چیزهای مشابه دیگری اطمینان داشته‌ام که بعداً معلوم شد درست نیستند؟
- سایر گزینه‌های قابل قبول کدام‌اند؟
- از افرادی که باور مرا به چالش می‌کشند، چه می‌دانم؟
- دیدگاه‌شان در مورد میزان موثق بودن نظرات من چیست؟
- آن‌ها چه می‌دانند که من نمی‌دانم؟
- سطح تخصص‌شان چقدر است؟
- چه چیزی را جا انداخته‌ام؟
- ترتیب مراحل شکل‌گیری باورهای انتزاعی را به یاد بیاورید:

(۱) چیزی را می‌شنویم؛

(۲) باور می‌کنیم؛

(۳) فقط بعضی اوقات، اگر وقت یا تمایل داشته باشیم، در مورد آن فکر کرده و آن را بررسی می‌کنیم و درست یا غلط بودن آن را تعیین می‌کنیم.

جمله «می‌خواهی شرط بندی؟» وادارمان می‌کند تا گام سوم را برداریم که در حالت معمول فقط گاهی آن را انجام می‌دهیم. وقتی از ما سؤال می‌شود که آیا می‌خواهیم روی باورمان شرط ببندیم، احتمال خیلی بیشتری وجود دارد تا اطلاعاتمان را به‌دور از تعصب و به‌شیوه منصفانه‌تری بررسی کنیم، در مورد میزان اطمینان به باورهایمان با خود صادق‌تر باشیم و با ذهن بازتری باورهایمان را به‌روز کنیم یا تغییر دهیم. هر قدر بی‌طرف‌تر باشیم، اعتقاداتمان نیز دقیق‌تر می‌شوند و شخصی که در نهایت این شرط را می‌برد کسی است که عقاید دقیق‌تری دارد.

البته در بیشتر موارد شخصی که پیشنهاد شرط‌بندی را می‌دهد دنبال برنده شدن پول نیست. آن‌ها فقط می‌خواهند نکته‌ای را بیان کنند؛ یک نکته معتبر راجع به این که شاید ما در نتیجه‌گیری‌مان اغراق کرده‌ایم یا در صحبت‌هایمان راجع به یک موضوع جانب احتیاط را رعایت نکرده‌ایم. اکثر مردم مثل پوکر بازها نیستند که همیشه در اطراف‌شان افرادی باشند تا پیشنهاد شرط‌بندی بدهند.

نکته بعدی این است که شخصی به دس موینس نقل مکان می‌کند و درعین حال ۳۰ هزار دلار را در معرض ریسک قرار می‌دهد.

شرم‌آور است که قرارداد اجتماعی پوکربازها در این زمینه نسبت به بقیه افراد خیلی متفاوت است زیرا از کسی که می‌گوید: «می‌خواهی شرط ببندی؟» می‌توان پول زیادی درآورد. پیشنهاد شرط‌بندی ریسک را آشکار می‌کند و چیزی را واضح و نمایان می‌کند که قبلاً ضمنی بوده و غالباً نادیده گرفته می‌شده است. هر چقدر بیشتر متوجه این موضوع شویم که درواقع داریم روی باورهایمان مثل شادی، توجه، سلامتی، پول، زمان یا هر منبع محدود دیگری شرط می‌بندیم، بیشتر احتمال دارد مراقب اظهاراتمان باشیم و با تأیید این که در هر چیزی که باور داریم ریسک‌ها و خطراتی مستتر است، به حقیقت نزدیک‌تر شویم.

شاید الان انتظار دارید همه شمشیر به دست بگیریم و بخواهیم روی نظرات و دیدگاه‌های هم شرط‌بندی کنیم. اما اگر در اتاق بازی پوکر نباشید، می‌دانید چنین چیزی عملی نیست. (حتی در اتاق‌های پوکر، این اتفاق فقط بین بازیکنانی رخ می‌دهد که یکدیگر را به خوبی می‌شناسند.) تصور می‌کنم الان از جا بلند می‌شوید و دوره می‌افتید و با این جمله همه را به چالش می‌کشید: «می‌خواهی شرط ببندی؟» دوست پیدا کردن کار سختی است و این گونه دوستانی را که دارید هم از دست می‌دهید. اما این بدان معنا نیست که نمی‌توانیم چارچوب فکری نحوه تصمیم‌گیری‌مان را تغییر دهیم. ما می‌توانیم خودمان را طوری آموزش دهیم تا از دریچه «می‌خواهی شرط ببندی؟» دنیا را ببینیم.

وقتی شروع به این کار کنیم، به احتمال زیاد متوجه می‌شویم همیشه درجاتی از عدم قطعیت وجود دارد و سطح اطمینان و قطعیت ما خیلی کمتر از چیزی است که تصور می‌کنیم؛ درمی‌یابیم عملاً هیچ چیزی سیاه‌وسفید یا صفروصد نیست و این یک فلسفه خیلی خوب برای زندگی کردن است.

تعریف دیگری از اطمینان

خیلی چیزها قطعی نیستند. کتاب «نیمه عمر واقعیت‌ها»^{۹۵} اثر ساموئل آربسمَن^{۹۶} کتابی خواندنی در این باره است که عملاً هر واقعیت یا حقیقتی که می‌دانیم در معرض بازبینی و تجدیدنظر است. ما دائماً در حال یادگیری هستیم و ممکن است این روند به منسوخ شدن حقایق و واقعیت‌های قبلی منجر شود. یکی از مثال‌های فراوانی که او در این کتاب ارائه کرده، مربوط به انقراض نوعی ماهی کمیاب به نام سیلکانت یا تهی خار^{۹۷}، گونه‌ای به جامانده از دوره کرتاسه پَسن^{۹۸} است. یک رویداد انقراض جمعی (مثل برخورد یک شهاب‌سنگ بزرگ به زمین، فوران آتش‌فشان یا تغییرات اقلیمی دائمی) دوره کرتاسه را پایان داد. این پایان دایناسورها، سیلکانت‌ها و بسیاری از گونه‌های دیگر بود. با این حال، در اواخر دهه ۱۹۳۰ و به‌طور مستقل در اواسط دهه ۱۹۵۰، سیلکانت‌ها زنده و سر حال پیدا شدند. کشف دوباره گونه‌های منقرض شده نسبتاً رایج است. آربسمَن به کار تحقیقاتی دو زیست‌شناس دانشگاه کویینزلند^{۹۹} اشاره می‌کند که لیستی از ۱۸۷ گونه از پستاندارانی را که در پانصد سال گذشته منقرض شدند، ارائه کرده‌اند. بیش از یک‌سوم این گونه‌ها سال‌ها بعد دوباره کشف شده‌اند.

با در نظر گرفتن این که حتی واقعیت‌های علمی هم می‌توانند تاریخ انقضا داشته باشند، بهتر است همه ما نگاه دقیق‌تری به باورهای خود داشته باشیم؛ باورهایی که در مقایسه با واقعیت‌های علمی پایه و اساس خیلی محکمی ندارند. برای این کار نیازی نیست حتماً کسی باشد که ما را با یک شرط‌بندی واقعی به چالش بکشد. می‌توانیم به‌طور هدفمند خودمان با خودمان شرط ببندیم و بازی کنیم.

اگر کمتر به این فکر کنیم که به باورهایمان مطمئن هستیم یا نه و بیشتر به این فکر کنیم این باورها از کجا آمده‌اند، تصمیم‌گیرندگان و هم‌صحبتان بهتری خواهیم شد. به جای تفکر صفر و صدی راجع به اطمینان داشتن (یا مطمئن هستم یا مطمئن نیستم) می‌توانیم میزان اطمینان‌مان را در فضایی بین صفر تا صد توصیف کنیم.

وقتی از باورهایمان صحبت می‌کنیم (با دیگران یا با خودمان به عنوان بخشی از گفت‌وگوی ذهنی‌مان درباره تصمیم‌گیری) عموماً خیلی از آن‌ها همه شرایط لازم را ندارند و صد درصدی نیستند. اگر همراه با ابراز باورهایمان، بیاوریم آن‌ها را از نظر میزان اطمینان‌مان به درستی‌شان از صفر تا ده رتبه‌بندی کنیم، چه می‌شود؟ صفر یعنی مطمئنیم این باور درست نیست و ده یعنی اطمینان داریم که باورمان درست است. این مقیاس صفر تا ده را می‌توان مستقیماً درصدبندی کرد. اگر فکر می‌کنید باوری سه امتیاز می‌گیرد، یعنی ۳۰ درصد مطمئنید که درست است. امتیاز ۹ یعنی ۹۰ درصد مطمئنید. بنابراین به جای این که به خود بگوییم: «همشهری کین برنده اسکار بهترین فیلم شده» می‌گوییم: «فکر می‌کنم همشهری کین اسکار بهترین فیلم را گرفته اما خیلی مطمئن نیستم» یا «۶۰ درصد مطمئنم همشهری کین برنده اسکار بهترین فیلم شد». یعنی سطح اطمینان شما در حدی است که ۴۰٪ احتمال می‌دهید همشهری کین اسکار بهترین فیلم را نبرده باشد. وقتی خود را وادار کنیم بگوییم تا چه حد به باورهایمان اطمینان داریم، ماهیت احتمالی این باورها روشن‌تر می‌شود؛ یعنی درمی‌یابیم چیزی که به آن اعتقاد داریم تقریباً هیچ‌وقت صد درصد درست یا نادرست نیست اما جایی بین این دو قرار دارد.

به همین ترتیب، اعداد می‌توانند سطوح مختلف عدم اطمینان را هم نشان دهند. جمله «من ۶۰ درصد مطمئنم همشهری کین اسکار بهترین فیلم را برد» نشان می‌دهد اطلاعات مان راجع به این رویداد کامل نیست. جمله «من ۶۰ درصد مطمئنم پرواز شیکاگو تأخیر خواهد داشت» نشان‌دهنده ترکیبی از اطلاعات ناقص ما و عدم اطمینان ذاتی در پیش‌بینی آینده است (به عنوان مثال، ممکن است شرایط آب‌وهوایی تغییر کند یا یک مشکل فنی رخ دهد).

همچنین می‌توانیم با فکر کردن در مورد تعداد گزینه‌های قابل قبول و اعلام دامنه برای آن‌ها، میزان اطمینان خود را نشان دهیم. به عنوان مثال، وقتی می‌خواهم بگویم الویس در چه سنی فوت کرد، احتمالاً می‌گویم: «بین ۴۰ تا ۴۷ سالگی.» می‌دانم او در دههٔ چهل تا پنجاه سالگی درگذشت و به خاطر دارم که اوایل چهل سالگی اش بود، بنابراین دامنهٔ گزینه‌های قابل قبول برای من این است. هر چقدر راجع به یک موضوع بیشتر بدانیم، کیفیت اطلاعاتی که در اختیار داریم بهتر است و دامنهٔ گزینه‌های قابل قبول محدودتر می‌شود. در مورد پیش‌بینی هم وقتی شانس کمتر دخیل باشد، دامنهٔ قابل قبول نتایج محدودتر خواهد بود. هرچه کمتر دربارهٔ موضوعی اطلاعات داشته باشیم یا شانس دخالت بیشتری داشته باشد، دامنهٔ ما گسترده‌تر می‌شود.

به این ترتیب می‌توانیم میزان اطمینان مان را دربارهٔ مجموعه‌ای از حقایق («دایناسورها گله‌ای زندگی می‌کردند»)، پیش‌بینی‌ها («فکر می‌کنم در سیارات دیگر حیات وجود دارد») یا آینده‌ای که بعد از اتخاذ یک تصمیم تصور می‌کنیم («فکر می‌کنم اگر برای زندگی به دس موینس بروم خوشحال‌تر خواهم بود») یا «فکر می‌کنم اگر مدیرعامل را برکنار کنیم وضعیت شرکت بهتر خواهد شد») اعلام کنیم. همهٔ این‌ها نمونه‌هایی از باورهای مختلف است.

فکر کردن با عدم قطعیت راجع به باورهایمان مزایای زیادی دارد. با بیان سطح اطمینان خود راجع به چیزی که باور داریم، رویکردمان در مواجهه با جهان را تغییر می‌دهیم. پذیرفتن عدم قطعیت اولین مرحله در اندازه‌گیری و محدود کردن آن است. عدم قطعیت در نحوه تفکر راجع به باورها، موجب روشنفکری می‌شود و ما را در قبال اطلاعات مخالف به موضع بی‌طرفانه‌تری نزدیک‌تر می‌کند. چرخش فاحش و ناگهانی از درست به غلط احساس خوبی نمی‌دهد. پس بهتر است بین دو قطب درست و غلط درجه‌بندی‌های کوچک‌تری از قطعیت راجع به یک موضوع ایجاد کنیم و بدین ترتیب کمتر تسلیم استدلال انگیزشی شویم. در هنگام مواجهه با شواهد جدید، این عبارت کاملاً متفاوتی است که بگوییم: «من ۵۸ درصد مطمئن بودم اما حالا ۴۶ درصد مطمئنم.» این جمله به‌اندازه «فکر می‌کردم حق با من است اما حالا فهمیدم اشتباه می‌کردم» احساس بدی نمی‌دهد. در مقایسه با یک تغییر عقیده فاحش، وقتی از اطلاعات جدید در راستای تعدیل باورهایمان استفاده می‌کنیم، وجهه ما به‌عنوان یک شخص آگاه، تحصیل‌کرده و باهوش که نظرات با کیفیتی دارد، به‌خطر نمی‌افتد. بدین ترتیب، اطلاعات مغایر با باورهایمان را تهدید به حساب نمی‌آوریم تا بخواهیم در برابرشان جبهه بگیریم و در نتیجه بهتر می‌توانیم به جست‌وجوی حقیقت پردازیم.

وقتی در جهت تعدیل باورهایمان تلاش می‌کنیم، خودمان را کمتر قضاوت می‌کنیم. استفاده از درصد و دامنه در بیان عقایدمان بدین معناست که دیگر روایت شخصی ما حول محور درست و غلط بودن نمی‌چرخد؛ بلکه به توانایی ما در ترکیب اطلاعات جدید با باورهای قبلی بستگی دارد. وقتی درمی‌یابیم شواهدی وجود دارد که با باورهای ما مغایر است، احساس گناه نمی‌کنیم. تنها گناه این است که از این شواهد به بی‌طرفانه‌ترین حالت ممکن برای اصلاح باورمان استفاده نکنیم.

وقتی به دیگران اعلام می‌کنید به باورهایتان اطمینان کامل ندارید، در نظر آن‌ها هم صحبتان معتبرتری خواهید بود. تصور می‌کنیم اگر نشان ندهیم که ۱۰۰ درصد به گفته‌هایمان اطمینان داریم، دیگران برای عقاید ما ارزش کمتری قائل خواهند بود. اما معمولاً خلاف این درست است. شخصی می‌گوید مطلقاً باور دارد موضوعی درست است و شخص دیگری این‌طور اعتقادش را توصیف می‌کند: «باور دارم چنین چیزی درست است و ۸۰ درصد مطمئنم.» کدام‌یک را بیشتر قبول دارید؟ وقتی کسی اطمینان خود را کمتر از ۱۰۰ درصد اعلام می‌کند، نشان می‌دهد در تلاش است تا حقیقت ماجرا را بیابد و کیفیت و کمیت اطلاعات خود را با حقیقت جویی و خودآگاهی در نظر می‌گیرد. افراد حقیقت‌جو و خودآگاه مقبول‌ترند.

همچنین بیان درجه اطمینان‌مان، افراد را به همکاری بیشتر دعوت می‌کند. همان‌طور که گفتم، زندگی خیلی از ما در اتاق‌های پوکر نمی‌گذرد که شرط‌بندی روی باورهای یکدیگر یک قرارداد اجتماعی پذیرفته‌شده باشد. در خارج از دنیای پوکر، وقتی باوری را یک واقعیت ۱۰۰ درصدی اعلام می‌کنیم، به دو دلیل ممکن است دیگران تمایلی به ارائه اطلاعات جدید و مرتبط با آن نداشته باشند. اول این که می‌ترسند اشتباه کنند و نگرانند از طرف شما یا خودشان مورد قضاوت قرار گیرند، بنابراین حرفی نمی‌زنند. دوم این که حتی اگر از کیفیت اطلاعات‌شان هم خیلی مطمئن باشند، ممکن است نگران این باشند که ما احساس بدی بگیریم یا قضاوت شویم. با گفتن «۸۰ درصد مطمئن هستم» نشان می‌دهیم برای شنیدن نظرات دیگران پذیرش داریم. آن‌ها هم درمی‌یابند بدون این که صراحتاً یا ضمنی این جمله را بشنوند که «داری اشتباه می‌کنی!» می‌توانند با ما گفت‌وگو کنند. پذیرفتن این که مطمئن نیستیم نوعی کمک‌خواستن از دیگران برای اصلاح باورهای ماست و همین باعث می‌شود باورهایمان در طول زمان دقیق‌تر شوند، زیرا احتمال بیشتری وجود دارد که اطلاعات مرتبطی جمع‌آوری کنیم.

بیان باورهایمان به این شکل، برای شنونده‌هایمان هم مزایایی دارد. می‌دانیم پیش‌فرض‌مان این است که بدون بررسی دقیق اطلاعات هرچه می‌شنویم باور می‌کنیم. اگر طوری با شنوندگان‌مان ارتباط برقرار کنیم که بفهمند ۱۰۰ درصد از چیزی که می‌گوییم مطمئن نیستیم، کمتر احتمال دارد باورهای ما رویشان تأثیر منفی بگذارد. بیان باورها به شکل نامطمئن، این علامت را به شنوندگان‌مان می‌دهد که این باور نیاز به بررسی بیشتر دارد و تحقیق در این خصوص هنوز در حال انجام است.

وقتی دانشمندان می‌خواهند نتایج تحقیقات خود را منتشر کنند، روش‌های جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل داده‌ها، خود داده‌ها و میزان اطمینان‌شان به داده‌ها را با جامعه علمی‌شان به اشتراک می‌گذارند. چنین کاری این امکان را فراهم می‌کند تا قبل از انتشار عمومی، کیفیت اطلاعات ارائه شده مورد ارزیابی و بازنگری دقیق کارشناسان آن رشته قرار گیرد. اطمینان به نتایج با دو شاخص مقدار احتمال^{۱۰۱} یا همان احتمال خطا در پذیرفتن معتبر بودن نتایج مشاهده شده (چیزی شبیه به اعلام سطح اطمینان در یک مقیاس صفر تا ده) و بازه اطمینان^{۱۰۲} (چیزی شبیه اعلام دامنه گزینه‌های قابل قبول) بیان می‌شود. دانشمندان با نهادینه کردن بیان تردیدها و عدم قطعیت‌ها، جامعه خود را برای به اشتراک گذاری اطلاعات و آزمایش‌های مرتبط دعوت می‌کنند. اطلاعاتی که متعاقباً به اشتراک گذاشته می‌شود ممکن است فرضیه‌های منتشر شده را تأیید، رد یا اصلاح کند. هدف، پیش‌برد دانش است نه صرفاً تأیید آنچه باور داریم. به همین دلیل است که علم با سرعت برق‌آسایی در حال پیشرفت است.^{۱۰۳}

وقتی باورهایمان را با دیگران به اشتراک می‌گذاریم و نامطمئن بودن خود را هم بیان می‌کنیم، درواقع از دیگران دعوت می‌کنیم مثل دانشمندان با ما رفتار کنند. این کار موجب می‌شود باورهای ما هم با سرعتی برق‌آسا پیشرفت کند، زیرا فرصت بیشتری برای کسب اطلاعات جدید داریم؛ اطلاعاتی که به ما کمک می‌کند باورهایمان را تعدیل و اصلاح کنیم.

پذیرفتن این که تصمیم‌های ما شرط‌بندی‌هایی بر اساس باورهایمان است، کنارآمدن با عدم قطعیت و بازتعریف درست و غلط برای رسیدن به یک رویکرد کلی خوب در تصمیم‌گیری ضروری است. اما با پُرکردن ذهن‌تان با همه این مفاهیم، انتظار ندارم بهترین راه استفاده از آن‌ها را هم بلد باشید. این الگوها چنان در تفکر ما نقش بسته‌اند که برای غلبه بر خردگریزی‌هایی که گریبان‌گیر ماست، به چیزی فراتر از دانستن مشکل یا حتی داشتن چشم‌انداز درست راجع به آن نیاز داریم. درواقع کاری که تا این‌جا انجام داده‌ام، تعریف هدف است. حالا مسیر درست پیش رویمان قرار دارد؛ این کتاب ابزاری است تا بتوانیم قدری در شروع این مسیر بهتر گام برداریم.

فصل ۳) شرط بندی برای یاد گیری

ارزیابی آینده ای که روشن شده است

نیک یونانی و درس‌هایی دیگر از کریستال لانثر

وقتی برای اولین بار بازی پوکر را شروع کردم، در شهر ۱۲۰۰ نفری کلمبوس در ایالت مونتانا زندگی می‌کردم. نزدیک‌ترین بازی پوکر در فاصله ۶۵ کیلومتری در مرکز شهر بیلینگز، در زیرزمین جایی به نام کریستال لانثر برگزار می‌شد. هر روز، آن ۶۵ کیلومتر را طی می‌کردم و عصر نشده آن جا بودم. تا غروب بازی می‌کردم و بعد به خانه برمی‌گشتم.

سر میز بازی پُر بود از شخصیت‌های کلیشه‌ای مونتانا: دامداران و کشاورزانی که خارج از فصل کار و زراعت، اوقات‌شان را در زیرزمین آن بار می‌گذراندند و سیگارهای که بر لبه کلاه‌های گاوچرانی‌شان می‌گذاشتند اتاق را آرام‌آرام پُر از دود می‌کرد. سال ۱۹۹۲ بود، اما دکوراسیون بار و چهره محلی‌ها راحت آدم را به چهل سال قبل‌تر یعنی سال ۱۹۵۲ می‌برد. به نظر می‌رسید این گاوچران‌های پوکر باز به خاطر وصله‌های ناجوری مثل من (که یک زن و جوان‌ترین بازیکن حاضر در آن جا بودم و در آستانه دفاع از تز دکتری در دانشگاه پنسیلوانیا قرار داشتم) و بازیکن دیگری به نام نیک یونانی خیلی تمایل به معاشرت کردن نداشتند.

در چنین جایی اگر اسم‌تان نیک باشد و از یونان بیایید و اهل قماربازی باشید، شما را نیک یونانی صدا می‌کنند؛ همین قدر مطمئن، اگر وزن‌تان بیشتر از ۱۵۰ کیلوگرم باشد شما را «ریزه‌میزه» می‌نامند. (بله، شخصی به همین اسم بازی می‌کرد که اسم واقعی‌اش الوود بود و به‌طور منظم در بازی‌ها حضور داشت.) این نیک یونانی از آن دسته بیلینگزهای بود که سابقه حضور چندانی در آن جا نداشت. او مدیر هتلی در آن طرف خیابان بود و از طریق شرکت هتل‌های زنجیره‌ای

یونانی به این جا فرستاده شده بود. هر روز بعد از ظهر سر ساعت مشخصی، کارش را رها می کرد و برای بازی می آمد.

نیک یونانی یک سری باورهای غیرمعمول داشت که راهنمای تصمیماتش در بازی پوکر بود. من این را می دانستم چون او با جزئیات تمام برای من و بقیه پوکربازها تعریف کرده بود که از نتایج دست های مشخصی از بازی برای تکرار امتیازآوری خود استفاده می کند. او به این باور نسبتاً رایج که عنصر غافلگیری در پوکر مهم است، اعتقاد داشت (قابل پیش بینی نباشید، ترکیبی بازی کنید و از این دست باورها). و با همین اعتقاد هم بازی می کرد. از نظر او یک جفت آس در ابتدای بازی بدترین دست ممکن است چون همه چنین چیزی را پیش بینی می کنند (درحالی که از نظر ریاضی بهترین دو کارت در دست اول، همان جفت آس است).

او گفت: «همیشه انتظار دارند جفت آس داشته باشید. با چنین دستی فاتحه شما خوانده است.»

نیک با چنین منطقی توضیح داد که بهترین کارت ها برای شروع بازی ضعیف ترین کارت ها از نظر ریاضی است؛ مثلاً هفت و دو با خال های متفاوت (دستی که تقریباً هیچ بازیکنی دوست ندارد بگیرد).

وقتی چنین دستی می گرفت و شرط بندی را می برد، می گفت: «شرط می بندم هرگز چنین چیزی ندیده باشید.» چون همیشه هفت و دو را بازی می کرد، گه گاهی اقبال با او یار بود و برنده می شد. همچنین به یاد دارم یک بار جفت آس گرفت (کارتی که همه رویش شرط می بندند) و از شرط بندی خودداری کرد. (مهم نیست

که او دائماً داشت حیاتی‌ترین راهبرد خود در بازی را به ما نشان می‌داد و می‌گفت دارد این کار را انجام می‌دهد. با توجه به این‌که باور راسخی برای غیرقابل پیش‌بینی بودن داشت، عجیب است که چنین کاری می‌کرد!

نیازی به گفتن نیست که نیک یونانی به‌ندرت می‌توانست پولی از بازی به دست آورد. با این حال هرگز راهبرد خود را تغییر نداد و وقتی بازنده می‌شد اغلب از بدشانسی خود گلایه می‌کرد؛ آن هم نه با بدخلقی و عصبانیت. او آدم خوش‌مشرب و خوش‌رویی برای بازی بود؛ یک حریف کامل در پوکر. من سعی کردم طوری زمان رسیدنم را تنظیم کنم که با آمدن او به بار هم‌زمان باشد.

یک روز نیک یونانی برای بازی نیامد. وقتی پرسیدم کجاست، بازیکن دیگری آرام در گوشم زمزمه کرد: «بَرَش گردانند!» (هرچند به نظر می‌رسید همه این را می‌دانستند).

«بَرَش گردانند؟»

«آره، به یونان. دیپورتش کردند.»

نمی‌توانم بگویم اخراج نیک یونانی نتیجهٔ باورهای پوکری خاص او بود، اما به این قضیه مشکوک هستم. سایر بازیکنان حدس می‌زدند ورشکست شده یا از هتل اختلاس کرده یا ویزای کاری‌اش باطل شده باشد؛ چون هر روز از ساعت کاری خود می‌زد و پوکر بازی می‌کرد.

می‌توانم بگویم نیک یونانی به‌خاطر باورهایش پول زیادی از دست داد یا به‌عبارت دقیق‌تر، او به بازخوردهایی که از راهبرد رو به شکست خود می‌گرفت، بها نمی‌داد. درنهایت ورشکست شد چون نتوانست فرصت‌های یادگیری را که سر راهش سبز می‌شدند، تشخیص دهد.

نیک یونانی در برابر یادگیری از نتایجی که می‌گرفت، مقاومت خاصی نشان می‌داد. فکر می‌کنم او برای من به‌اندازهٔ یک پاورقی اهمیت داشته باشد؛ یک داستان بامزه از مردی که توانایی منحصربه‌فردی در حفظ راهبردش در بازی پوکر داشت، آن هم راهبردی که به باخت‌های زیادی منجر شده بود. اما نیک یونانی (از این جهت که خیلی به خودش مطمئن بود) آن‌قدرها هم منحصربه‌فرد نبود. این برایم یک معما بود. مثل همهٔ دانشجویان روان‌شناسی، فکر می‌کردم یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که بازخوردهای زیاد و به‌موقعی از تصمیمات و اقدامات خود می‌گیرید. با در نظر گرفتن این موضوع، پوکر محیط ایده‌آلی برای یادگیری خواهد بود. شما شرط‌بندی می‌کنید، پاسخ فوری حریفان‌تان را می‌گیرید و برنده می‌شوید یا می‌بازید (با عواقب مالی واقعی). همهٔ این‌ها ظرف چند دقیقه اتفاق می‌افتد.

پس چرا نیک یونانی که سال‌ها پوکر بازی می‌کرد، قادر به درس گرفتن از اشتباهات خود نبود؟ چرا تازه‌کاری مثل من ظرف مدت کوتاهی می‌توانست پول زیادی از بازی به دست بیاورد؟ پاسخ این است که تجربه برای متخصص شدن لازم است، اما کافی نیست.

تجربه می‌تواند معلمی تأثیرگذار باشد اما روشن است که فقط بعضی از دانش‌آموزان به حرف معلم گوش می‌دهند. افرادی که از تجربه درس می‌گیرند پیشرفت می‌کنند، موفق می‌شوند و (با کمی شانس) در حوزهٔ خود متخصص و رهبر می‌شوند. من عادت یادگیری را از بعضی بازیکنان خارق‌العاده‌ای فرا گرفتم که در طول

مسیرم با آن‌ها برخورد داشتم. همه ما می‌توانیم از آن راهبردهای عملی بهره‌مند شویم تا تصمیم‌گیرنده بهتری باشیم. تفکر نامطمئن می‌تواند به ما در رسیدن به آن نقطه کمک کند.

اما قبل از رسیدن به راهکارها، اول باید مشکل را بفهمیم. چه موانعی سر راه ما وجود دارد که یادگیری از تجربه را این قدر دشوار می‌کند؟ بدیهی است همه ما مایلیم به اهداف بلندمدت خود برسیم. برای رسیدن به این اهداف باید آموزه‌های معلم تجربه را خوب گوش دهیم. پس چه چیزی به‌طور سیستماتیک مانع انجام این کار می‌شود؟

هر نتیجه، یک بازخورد

ما نمی‌توانیم فقط تجربیات را جذب کنیم و انتظار یادگیری داشته باشیم. آلدوس هاکسلی^{۱۰۴} رمان‌نویس و فیلسوف هم همین نظر را دارد: «تجربه چیزی نیست که برای کسی اتفاق بیفتد؛ کاری است که آن شخص با آنچه برایش اتفاق افتاده انجام می‌دهد.» بین باتجربه‌شدن و متخصص‌شدن تفاوت زیادی است. این تفاوت در توانایی تشخیص این است که بدانیم چه زمانی نتایج تصمیمات مان درسی برای آموختن دارند و آن درس چه می‌تواند باشد.

هر تصمیمی، از پرداخت پول برای شرکت در بخت‌آزمایی گرفته تا این که به بچه‌هایتان بگویید می‌توانند هرچه بخواهند بخورند، شرط‌بندی روی چیزی است که به احتمال زیاد مطلوب‌ترین آینده را برایمان می‌سازد. آینده‌ای که روی آن شرط می‌بندیم، درنهایت در قالب یک سری نتایج به وقوع می‌پیوندد. ما روی این شرط می‌بندیم که تا دیروقت بیدار بمانیم تا پایان بازی فوتبال را ببینیم و خواب‌مان ببرد، از آن طرف خسته از خواب بیدار شویم، دیر به کارمان برسیم و درنهایت از طرف رئیس توبیخ شویم. یا این که شب تا دیروقت بیدار نمی‌مانیم و نتایج بی‌شمار دیگری از این تصمیم می‌گیریم؛ مثلاً این که به موقع از خواب بیدار می‌شویم و زود به محل کار می‌رسیم. صرف‌نظر از هر آینده‌ای که در واقعیت اتفاق بیفتد، وقتی تصمیم می‌گیریم تا دیروقت بیدار بمانیم و پایان بازی را ببینیم، درواقع شرط می‌بندیم با دیدن بازی نهایی در آینده خوشحال‌تر خواهیم بود. ما روی نقل مکان به دس موینس شرط می‌بندیم و به دنبال آن در این شهر شغل رؤیایی خود را پیدا می‌کنیم، عشق زندگی خود را ملاقات می‌کنیم و یوگا کار می‌کنیم. یا مثل جان هنیگان به آن جا می‌رویم، ظرف دو روز از ماندن در این شهر متنفر می‌شویم و مجبوریم راه خانه خود را به قیمت ۱۵ هزار دلار خریداری کنیم. ما روی برکناری مدیرعامل یا پاس دادن در فوتبال شرط‌بندی می‌کنیم و آینده همان‌طور که باید

اتفاق می افتد. چنین چیزی را می توانیم این طور نشان دهیم:

شرط بندی روی آینده

باور ← شرط بندی ← (مجموعه ای از نتایج)

همان طور که ممکن است آینده به مجموعه ای از نتایج ختم شود، ما هم با تصمیم دیگری مواجه می شویم: چرا اوضاع این طور پیش رفت؟

این که چطور بفهمیم یک نتیجه چه درس هایی برای آموختن دارد (اگر واقعاً داشته باشد)، خود یک شرط بندی دیگر است. وقتی نتایج برایمان روشن شد، این که بفهمیم این نتایج عمدتاً شانس بوده یا پیامد قابل پیش بینی تصمیمات خاص ما بوده است، خودش یک شرط بندی بزرگ است. اگر تشخیص دهیم تصمیمات ما کدام نتیجه را به دنبال داشته است، می توانیم داده هایی را که از این تصمیمات به دست می آوریم مجدداً در فرایند شکل گیری باورها و به روزرسانی آنها وارد کنیم و بدین ترتیب یک حلقه یادگیری بسازیم:

حلقه یادگیری ۱

← باور ← شرط بندی ← نتیجه ← شرط بندی ۲

ما این فرصت را داریم تا از اتفاقاتی که در آینده رخ می‌دهند درس بگیریم و بدین ترتیب کیفیت باورها و تصمیمات بعدی خود را بهبود بخشیم. هرچه شواهد بیشتری از طریق تجربه به دست آوریم، قطعیت بیشتری نسبت به باورها و انتخاب‌هایمان خواهیم داشت. استفاده فعالانه از نتایج برای بررسی باورها و شرط‌بندی‌هایمان، حلقه بازخورد را کامل می‌کند و عدم قطعیت را کاهش می‌دهد. این سنگین‌ترین وزنه‌ای است که در روند یادگیری خود بلند می‌کنیم.

در حالت ایده‌آل با گذشت زمان و درس گرفتن از تجربه، باورها و شرط‌بندی‌هایمان هم بهبود می‌یابند. در این حالت، هرچه اطلاعات بیشتری داشته باشیم در تصمیم‌گیری‌هایمان در خصوص آینده‌های احتمالی بهتر عمل می‌کنیم. همچنین هر چقدر از تجربه‌ها درس بگیریم، در ارزیابی احتمال وقوع یک نتیجه خاص در هر تصمیم و پیش‌بینی دقیق‌تر آینده بهتر عمل می‌کنیم. همان‌طور که حدس زدید، وقتی صحبت از نحوه پردازش تجربه می‌شود «در حالت ایده‌آل» همیشه کاربرد ندارد.

اگر زندگی بیشتر شبیه شطرنج بود تا پوکر، این امکان وجود داشت که روند یادگیری ایده‌آل‌تر پیش برود. در این حالت به این دلیل که قطعیت بیشتری وجود داشت، ارتباط بین کیفیت نتیجه و کیفیت تصمیم هم روشن‌تر بود. این که یک نتیجه واحد ممکن است به دلایل مختلفی رخ بدهد، چالش‌برانگیز است. هر آینده‌ای که به وقوع می‌پیوندد، یک داده اطلاعاتی بزرگ به همراه دارد که باید آن را دسته‌بندی و تفسیر کنیم. جهان در برقراری اتصال میان نتایج و علت‌ها برایمان کاری نمی‌کند.

اگر یک بیمار با شکایت از سرفه به پزشک مراجعه کند، پزشک باید با همین یک علامت که نتیجه‌ای از یک بیماری احتمالی است، در خصوص علت اصلی سرفه بیمار تصمیم‌گیری کند. آیا سرفه‌هایش به خاطر یک بیماری ویروسی است؟ یا یک باکتری عامل سرفه است؟ شاید سرطان داشته باشد؟ یا دچار یک اختلال عصبی شده است؟ از آن‌جا که سرفه یکی از علائم مشترک سرطان و سرماخوردگی است، کار پزشک برای پی‌بردن به علت اصلی بیماری از روی این علامت دشوار خواهد بود. ریسک تصمیم‌گیری بالاست. اگر پزشک علت را اشتباه تشخیص دهد، ممکن است بیمار بمیرد. به همین دلیل است که پزشکان برای تشخیص درست علت بیماری به سال‌ها آموزش نیاز دارند.

وقتی آینده هم از خود علامتی بروز می‌دهد، تشخیص علت اصلی دشوار است.

تصور کنید دو فروشنده متفاوت از یک شرکت با یک مشتری واحد تماس گرفته‌اند. در ماه ژانویه، جو در یک تماس تبلیغاتی محصولات شرکت را معرفی کرده است و یک سفارش هزار دلاری می‌گیرد. در ماه اوت، جین با همان مشتری تماس می‌گیرد و سفارش ۱۰ هزار دلاری می‌گیرد. چه اتفاقی افتاد؟ آیا دلیلش این بود که جین فروشنده بهتری است؟ یا به این دلیل بود که شرکت، خط تولید محصولاتش را اخیراً به‌روز کرده؟ آیا یک رقیب ارزان‌قیمت در ماه آوریل ورشکست و از بازار خارج شده؟ یا تفاوت در میزان موفقیت آن‌ها در فروش، به دلایل مختلف دیگری است که در نظر گرفته نشده؟ فهمیدن علت اصلی دشوار است؛ زیرا از نظر زمانی نمی‌توانیم به عقب برگردیم و آزمایش کنترل‌شده‌ای را با جابه‌جایی جو و جین با یکدیگر انجام دهیم. به علاوه، چگونگی ارزیابی نتیجه توسط شرکت می‌تواند بر تصمیمات مربوط به آموزش، قیمت‌گذاری و توسعه محصول تأثیر بگذارد.

این مسئله، اولویت اصلی بازیکنان پوکر است. بیشتر دست‌های پوکر با حجمی از اطلاعات ناقص خاتمه می‌یابد: یک بازیکن شرط می‌بندد، بازیکن دیگر شرط نمی‌بندد، پات را کسی می‌برد که شرط بسته و در آخر لازم نیست کسی کارت‌هایش را به دیگری نشان دهد. بعد از بازی، بازیکنان همچنان در این فکرند که چرا باختند یا چطور بردند. آیا برنده دست بالاتری داشت؟ یا بازنده خوب بازی نکرد؟ آیا برنده می‌توانست با انتخاب شیوه بازی دیگری درآمد بیشتری کسب کند؟ آیا بازنده می‌توانست به نحوی برنده را وادار کند تا باز هم بازی کند؟ در پاسخ به این سؤالات، هیچ‌یک از بازیکنان نمی‌دانند که حریفان واقعاً چه کارت‌هایی در دست داشته‌اند یا این که بازیکنان به هر تصمیم متفاوت در شرط‌بندی چطور باید واکنش نشان می‌دادند. توانایی بازیکنان پوکر در تنظیم بازی خود با تجربه‌های قبلی، نتایج آینده را تعیین می‌کند. نحوه پُر کردن تمام آن جای خالی‌ها یک شرط مهم برای بهتر شدنشان در بازی است.

ما در شناسایی اهداف برتری که می‌خواهیم دنبال کنیم (بهتر، باهوش‌تر، ثروتمندتر، سالم‌تر یا هرچیز دیگری) مهارت داریم. اما در دستیابی به آن‌ها کوتاهی می‌کنیم، زیرا اجرای همه تصمیمات کوچکی که در مسیر رسیدن به اهداف مان وجود دارد، دشوار است. شرط‌هایی که درباره زمان و نحوه تکمیل حلقه بازخورد می‌بندیم یک طرف ماجراست و طرف دیگر همه آن تصمیمات لحظه‌ای راجع به این است که آیا چیزی فرصتی برای یادگیری است یا نه. برای رسیدن به اهداف بلندمدت خود، باید یاد بگیریم چه زمانی باید از رویدادی که به وقوع پیوسته است درس بگیریم و چه زمانی باید حلقه بازخورد را تکمیل کنیم.

اولین قدم برای انجام این کار این است که تشخیص دهیم بعضی اوقات اتفاقات به خاطر شکل دیگری از عدم قطعیت به وقوع می‌پیوندند: شانس.

شانس در برابر مهارت: ارزیابی نتایج

نحوه شکل‌گیری مسیر زندگی ما حاصل دو چیز است: تأثیر مهارت و تأثیر شانس. در راستای همین بحث، هر نتیجه‌ای که حاصل تصمیم‌گیری ما باشد، در گروه مهارت جای می‌گیرد. اگر دوباره همان تصمیم را بگیرید به‌طور قابل پیش‌بینی نتیجه مشابهی خواهید گرفت یا اگر تصمیم‌تان را عوض کنید، نتیجه متفاوتی می‌گیرید. بنابراین نتیجه حاصل از آن تصمیم، به مهارت مرتبط است. کیفیت تصمیم‌گیری ما در نحوه وقوع رخدادها تأثیر عمده دارد. اما اگر نتیجه‌ای به‌خاطر مواردی رخ دهد که قادر به کنترل‌شان نیستیم (مثل رفتار دیگران، آب‌وهوا یا ژن‌هایمان) نتیجه حاصله به شانس مرتبط است. اگر تصمیمات‌مان تأثیر چندانی در شکل‌گیری اوضاع نداشته پس شانس عامل اصلی بوده است.^{۱۰۵}

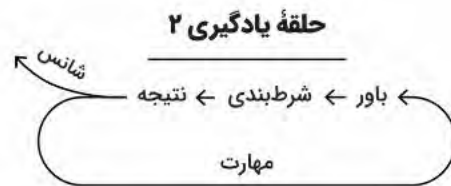
وقتی یک گلف‌باز ضربه اولش را به توپ می‌زند، جایی که توپ فرود می‌آید نتیجه تأثیر مهارت و شانس است؛ چه تازه کار باشد چه حرفه‌ای. عناصر مهارتی -یعنی چیزهایی که مستقیماً در کنترل گلف‌باز هستند و نتیجه را تحت تأثیر قرار می‌دهند- عبارت‌اند از: انتخاب باشگاه، تنظیم حالت کلی بدن و تمام حالت‌های جزئی بدن برای زدن ضربه. عناصر شانسی عبارت‌اند از: وزش ناگهانی باد، صدا کردن نام بازیکن هنگام زدن ضربه، فرود آمدن توپ در جای نامناسب یا برخورد آن با سر آپاش، سن بازیکن، ژنتیک بازیکن و فرصت‌هایی که تا زمان زدن ضربه دریافت می‌کنند (یا نمی‌کنند).

کاهش وزن ممکن است نتیجه مستقیم تغییر رژیم غذایی یا افزایش فعالیت بدنی (مهارت) یا تغییر ناگهانی سوخت‌وساز یا وقوع قحطی باشد (شانس). ممکن

است به‌خاطر عبور از چراغ قرمز (مهارت) یا به‌خاطر سهل‌انگاری یک رانندهٔ دیگر (شانس) تصادف کنیم. ممکن است دانش‌آموزی به‌خاطر درس‌نخواندن (مهارت) یا بدجنسی معلم (شانس) امتحانش را خراب کند. ممکن است به‌خاطر تصمیمات ضعیفی که در یک بازی گرفتیم یا به‌خاطر به‌کارگیری ضعیف عناصر مهارتی در بازی یا به‌خاطر خوش‌شانسی بازیکنان دیگر، آن بازی را ببازیم.

وقتی نتیجه‌ای را به مهارت ربط می‌دهید، آن نتیجه از ارزش و اعتبار بیشتری برخوردار خواهد شد. اگر نتیجه به‌خاطر تأثیر شانس به دست آمده باشد، در کنترل ما نبوده و نیست. در مورد هر نتیجه ابتدا باید تصمیم بگیریم به کدام دسته تعلق دارد. این تصمیم نوعی شرط‌بندی راجع به این است که نتیجه حاصله به دسته «شانس» تعلق دارد یا «مهارت». نیک یونانی این جای کار را اشتباه می‌کرد.

حالا می‌توانیم حلقه یادگیری را به این صورت به‌روز کنیم:



تصور کنید بازیکن مدافعی در بیس‌بال هستید که تلاش می‌کند توپ در حال پرواز را بگیرد. مدافع‌های میانی باید در مورد مکان پرتاب توپ تصمیمات لحظه‌ای

بگیرند: پاس به مدافع دیگر، پرتاپ توپ به پشت دهنده، پرتاپ به بیرون از محوطهٔ دهندهٔ پیش رو. پس از دریافت توپ، جایی که مدافع توپ را پرتاپ می‌کند، یک شرطبندی است.

ما هم شرطبندی‌های مشابهی راجع به این که نتیجه را کجا «پرتاپ کنیم» انجام می‌دهیم: در «سبد مهارت» (تحت کنترل ما) یا «سبد شانس» (خارج از کنترل ما). این ارزیابی اولیهٔ نتایج، اگر به خوبی انجام شود، به ما امکان می‌دهد تا روی تجربیات آموزنده متمرکز شویم (مهارت) و تجربه‌هایی را که چیزی برای یاد دادن ندارند، نادیده بگیریم (شانس). اگر این کار را درست انجام دهیم، با تجربه‌های کسب‌شده، می‌توانیم به اهداف خود نزدیک شویم: بهتر، باهوش‌تر، سالم‌تر، شادتر، ثروتمندتر و غیره.

درست انجام دادن چنین کاری دشوار است. ما دانای مطلق نیستیم و سخت است بگوییم چرا فلان اتفاق به این شکل به وقوع پیوسته است. شرطبندی راجع به دسته‌بندی نتایج در سبد شانس یا مهارت، به خاطر مبهم‌بودن، کار دشواری است.

از آخر شروع کردن سخت است: پدیدهٔ اسنک ول^{۱۰۶}

در دههٔ نود، میلیون‌ها نفر در مصرف کوکی‌های اسنک ول دچار اثر گله‌ای^{۱۰۷} شدند. شرکت نیسکو^{۱۰۸} از این باور بی‌اعتبار که چربی باعث چاقی شما می‌شود نه قند، سوءاستفاده کرد و این کوکی‌های فریبنده را به‌عنوان یک محصول پیشرو تولید کرد. آن زمان، غذاهایی که با چربی کمتری تولید می‌شدند، سالم‌تر به حساب می‌آمدند. با چراغ سبز دولت آمریکا، شرکت‌ها شکر را به‌عنوان یک مادهٔ طعم‌دهنده جایگزین چربی کردند. اسنک ول در یک بسته‌بندی سبزرنگ عرضه می‌شد که «کم‌چرب» بودن و به‌تبع آن «سالم» بودن محصول را در ذهن تداعی می‌کرد؛ درست مثل اسفناج!

برای همهٔ افرادی که سعی در کاهش وزن یا انتخاب میان‌وعدهٔ سالم داشتند، اسنک ول یک موهبت خوشمزه به حساب می‌آمد. طرفداران اسنک ول با مصرف این کوکی‌ها به جای میان‌وعده‌های دیگری مثل بادام هندی که چربی بالایی دارد، سر سلامتی خود شرط بستند. اسنک ول پُر از شکر را در آن بسته‌بندی فریبنده می‌خریدید و میل می‌کردید؛ چون آن موقع شکر دشمن سلامتی نبود. چربی دشمن سلامتی بود و بسته‌بندی محصول هم فریاد می‌زد که من «کم‌چرب» هستم!

البته، حالا دیگر می‌دانیم چاقی از عوارض قابل توجه رژیم‌های کم‌چربی است. (مایکل پولان^{۱۰۹} از عبارت «پدیدهٔ اسنک ول» برای توصیف افرادی استفاده کرد که در استفاده چیزی با ترکیبات کمتر مضر، زیاده‌روی می‌کنند.) افرادی که اسنک ول می‌خوردند کم‌کم چاق شدند، اما درک علت این افزایش وزن برایشان آسان نبود. آیا باید افزایش وزن را در سبد مهارت قرار می‌دادند و آن را بازخوردی از نادرستی باورشان در خصوص ارزش غذایی اسنک ول در نظر می‌گرفتند؟ یا افزایش

وزن را به بدشansı ربط می‌دادند؛ مثلاً سوخت‌وساز بدن‌شان پایین بوده یا چیز دیگری که تقصیر آن‌ها نبوده یا حداقل ارتباطی با انتخاب‌شان برای خوردن اسنک ول نداشته است؟ اگر این افزایش وزن در سبد شانس قرار بگیرد، آن موقع در انتخاب‌شان برای خوردن یا نخوردن اسنک ول تغییری ایجاد نمی‌شود.

حالا که از آخر به اول نگاه می‌کنیم، به نظر می‌رسد چگونگی ارزیابی افزایش وزن بدیهی باشد. اما به شرطی که بدانید اسنک ول یک انتخاب ناسالم است. حالا نتایج بیست سال پژوهش‌های جدیدتر و اطلاعات بیشتر و باکیفیت‌تری را راجع به عوامل افزایش وزن در اختیار داریم. افرادی که در آن اثر گله‌ای در مورد رژیم‌های کم‌چرب گرفتار شدند، باید از افزایش وزن خود درس بگیرند. کارتها همچنان مخفی ماندند.

از آخر بررسی کردن روندی که اتفاق افتاده کار آسانی نیست. از مسیرهای مختلف می‌توان به همین پیامد سلامتی (افزایش وزن) رسید. ممکن است شخصی اسنک ول و شخص دیگری عدس و کلم پیچ را به عنوان میان‌وعده انتخاب کند. اگر هر دو نفر چاق شوند، هریک از آن‌ها چطور می‌تواند به‌طور قطع علت چاقی را بفهمد؟

نتایج و پیامدها نمی‌گویند چه چیزی تقصیر ماست و چه چیزی نه، به کدام باید اعتبار بدهیم و به کدام یک نه. برخلاف شطرنج، نمی‌توانیم به‌سادگی از کیفیت نتیجه، بررسی خود را شروع کنیم و کیفیت باورها یا تصمیمات مان را تعیین کنیم. همین امر موجب می‌شود یادگیری از نتایج و پیامدها فرایندی کاملاً اتفاقی باشد. یک پیامد منفی می‌تواند علامتی برای بررسی روند تصمیم‌گیری باشد. همچنین این پیامد ممکن است ناشی از بدشansı باشد و هیچ ارتباطی با تصمیم ما

نداشته باشد؛ در این صورت در نظر گرفتن آن به عنوان علامتی برای تغییر تصمیمات آتی کار اشتباهی خواهد بود. یک پیامد خوب می تواند نشان دهد تصمیم خوبی گرفتیم. همچنین ممکن است به این معنی باشد که خوش شانس بوده ایم؛ در این صورت اگر از این نتیجه به عنوان علامتی برای تکرار آن تصمیم در آینده استفاده می کنیم، مرتکب اشتباه شده ایم.

وقتی نیک یونانی با هفت و دو برنده شد، نتیجه را در سبد مهارت قرار داد و به راهبرد به زعم خود زیرکانه اش اعتبار بخشید. وقتی با همین دست بازنده شد (اتفاقی که خیلی رایج تر بود)، آن را نتیجه بدشانسی دانست. برایش مهم نبود چقدر باخته است، خطای ارزیابی اش باعث شد هیچ وقت باورهایش را زیر سؤال نبرد. همه ما گاهی اوقات مثل نیک یونانی رفتار می کنیم. عدم قطعیت (شانس و اطلاعات مخفی) موجب شد او در ارزیابی علل باخت خود مرتکب خطا شود. همه ما با عدم قطعیت مواجه هستیم و در ارزیابی پیامدها و نتایج خطا داریم.

موش ها با عدم قطعیت طوری به اشتباه می افتند که باید برای ما خیلی آشنا به نظر برسد. آزمایش های کلاسیک محرک-پاسخ نشان داده اند ایجاد شرایط عدم قطعیت، فرایند یادگیری را به شدت کند می کند. وقتی موش ها با یک برنامه پاداش ثابت تحت آموزش قرار می گیرند (به عنوان مثال، برای هر ده بار فشار اهرم یک تکه پنیر جایزه می گیرند) خیلی سریع می آموزند برای گرفتن غذا آن اهرم را فشار دهند. اگر پاداش را بردارید، رفتار آن ها در فشار دادن اهرم به سرعت از بین می رود. موش ها می فهمند دیگر غذایی در کار نیست.

اما وقتی به موش‌ها با یک برنامه تقویتی متغیر یا متناوب پاداش بدهید (یعنی پاداش‌ها طوری توزیع شود که به‌طور متوسط برای ده فشار اهرم یک جایزه بدهید، نه دقیقاً بعد از هر ده بار)، عدم قطعیت را به آن‌ها معرفی می‌کنید. متوسط تعداد فشار اهرم برای دریافت پاداش یکسان است، اما معلوم نیست موش در فشار بعدی پاداش می‌گیرد یا بعد از ۳۰ فشار دیگر. به عبارت دیگر، موش‌ها طوری پاداش می‌گیرند که در انسان‌ها معمول است: راهی ندارند تا با قطعیت بدانند در مرحله بعد چه اتفاقی می‌افتد. در این شرایط وقتی پاداش را برمی‌دارید، موش‌ها رفتار فشاردادن اهرم را پس از مدت‌زمان طولانی، گاهی بعد از هزاران بار تلاش بی‌حاصل متوقف می‌کنند.

ممکن است تصور کنیم موش‌ها با خود می‌گویند «شرط می‌بندم با فشار بعدی جایزه می‌گیرم... دفعه قبل بدشانسی آوردم. منتظرش هستم.» درواقع، ما حتی مجبور نیستیم چنین چیزی را تصور کنیم. اگر به صحبت‌های افرادی که پشت ماشین بازی‌های شانسی نشسته‌اند گوش دهیم، همین را می‌شنویم. ماشین بازی‌های شانسی بر اساس یک سیستم پرداختی متغیر کار می‌کنند. علی‌رغم این که این ماشین‌ها جزو بدترین شرط‌بندی‌ها در کازینو به حساب می‌آیند، اما همچنان محل قرارگیری این ماشین‌ها در کازینو همیشه شلوغ است. نهایتاً این مغز موشی ماست که غالب می‌شود.

آنچه ما را پیچیده‌تر می‌کند این است که پیامدها به ندرت کاملاً به دسته مهارت یا دسته شانس تعلق دارند. حتی وقتی فاحش‌ترین اشتباهات را انجام می‌دهیم و به تبع آن پیامدهای منفی دریافت می‌کنیم، باز هم شانس در این میان نقش دارد. به‌ازای هر راننده مستی که از جاده منحرف شده و خودرویش

واژگون می‌شود، چندین نفر هم وجود دارند که از جاده منحرف می‌شوند اما کوچک‌ترین آسیبی نمی‌بینند. ممکن است احساس شود راننده مست مستحق دریافت چنین پیامدی است، اما موارد شانس مثل شرایط جاده‌ای و حضور یا عدم حضور رانندگان دیگر هم در این حادثه تأثیرگذار است. وقتی همه کارها را درست و به‌موقع انجام می‌دهیم، مثلاً کاملاً هوشیار رانندگی می‌کنیم و منتظر می‌مانیم چراغ سبز شود، باز هم پای عنصر شانس در میان است. ممکن است شخص دیگری به‌طور هم‌زمان چراغ قرمز را رد کرده و با ما تصادف کند؛ یا این که چند تکه یخ سرراهمان سبز شود و کنترل وسیله نقلیه خود را از دست بدهیم؛ یا این که چرخ ماشین از روی جسم تیزی عبور کند و لاستیک بترکد.

با مشخص شدن آینده و پیامدهای به‌دست‌آمده، همیشه با این مشکل روبه‌رو خواهیم بود: نحوه شکل‌گیری اتفاقات ممکن است حاصل تصمیمات ما، شانس یا ترکیبی از این دو باشد. همان‌طور که تقریباً هیچ‌وقت ۱۰۰ درصد اشتباه نمی‌کنیم و هیچ‌وقت هم ۱۰۰ درصد حق با ما نیست، پیامدها هم تقریباً هیچ‌وقت ۱۰۰ درصد وابسته به شانس یا مهارت نیست. یادگیری از تجربه‌ها موجب نمی‌شود به‌نظمی که در شطرنج وجود دارد، برسیم؛ مثل این می‌ماند که از ماشین لباس‌شویی انتظار داشته باشیم لباس‌ها را تا کند و سر جایشان بگذارد. فارغ از این که خطاهایمان از الگوی مشخصی پیروی می‌کند یا نه (راهنمایی: پیروی می‌کند) و صرف‌نظر از آنچه مشوق این خطاهاست، کسب بینش عمیق راجع به عدم قطعیت به ما سرنخی می‌دهد تا راهکارهای قابل‌دستیابی را برای تعدیل شرط‌بندی‌هایمان راجع به پیامدها کشف کنیم.

«اگر شانس با من یار بود، از همه می بردم»

درست مثل استدلال انگیزشی، خطاهای ارزیابی ما هم تصادفی نیستند. این خطاها به قول دَن آریلی^{۱۱۰} دانشمند روان‌شناسی و اقتصاد رفتاری، «نابخردی‌های پیش‌بینی‌پذیر»^{۱۱۱} هستند. روش ما برای ارزیابی پیامدها، به‌طور قابل پیش‌بینی از الگوی مشخصی پیروی می‌کند: برای چیزهای خوب ارزش قائل می‌شویم و چیزهای بد را گردن شانس می‌اندازیم تا تقصیری متوجه‌مان نباشد. نتیجه این که از تجربه به‌خوبی درس نمی‌گیریم.

خطای خدمت به خود^{۱۱۲} اصطلاحی برای این الگوی ارزیابی پیامدهاست. فریتز هایدِر^{۱۱۳} روان‌شناس، از پیشگامان مطالعه نحوه ارزیابی پیامدها از منظر شانس و مهارت بود. او گفته است ما پیامدها را مثل دانشمندان مورد مطالعه قرار می‌دهیم، اما مثل دانشمندان ساده‌لوح. وقتی در پی درک چرایی یک اتفاق هستیم، به دنبال دلیل قابل قبولی برای آن می‌گردیم که با خواسته‌های ما منطبق باشد. هایدِر می‌گوید: «این معمولاً دلیلی است که به مذاق ما خوش می‌آید، وجهه خوبی از ما به نمایش می‌گذارد و به قدرت و توانایی بالای ما ربط داده می‌شود.»

قابلیت و ظرفیت ما برای خودفریبی مرز مشخصی ندارد. به دلایلی که مردم برای تصادفات خود در فرم‌های واقعی بیمه خودرو ذکر می‌کنند، نگاه کنید: «من با کامیون بی‌حرکتی که از راه دیگری می‌آمد، تصادف کردم.» «یک عابر پیاده به من خورد و رفت زیر ماشین‌ام.» «آن مرد همه جای جاده بود. قبل از این که به او بخورم مجبور شدم چند بار خودرو را از مسیر اصلی منحرف کنم.» «یک ماشین نامرئی از نمی‌دانم کجا سروکله‌اش پیدا شد، به ماشینم زد و بعد هم ناپدید شد.»

«عابر پیاده نمی دانست به کدام طرف برود، این شد که او را زیر گرفتم.» «تیر چراغ برق داشت نزدیک می شد. تلاش کردم از آن دور شوم که به ماشینم برخورد کرد.»^{۱۱۴}

رابرت مک کان^{۱۱۵} استاد حقوق دانشگاه استنفورد و روان شناس اجتماعی، گزارش های مربوط به تصادفات رانندگی را مورد مطالعه قرار داد و دریافت در ۷۵ درصد این گزارش ها، افراد شخص دیگری را مقصر تصادف می دانستند. در تصادفات زنجیره ای نیز ۹۱ درصد رانندگان دیگران را مقصر دانستند. نکته جالب توجه این جاست که مک کان دریافت در تصادفات تک خودرویی، همچنان ۳۷ درصد رانندگان به دنبال راهی بودند تا تقصیر را گردن شخص دیگری بیندازند.

ما نمی توانیم این موارد را به پای نبود خودآگاهی در چند راننده بد بگذاریم. جان فون نویمان، در توصیف حادثه ای در جاده پرنستون به نیوجرسی، پس از خرد شدن ماشینش این گونه توضیح داد: «داشتم در جاده می آمدم. درخت های سمت راست جاده با سرعت ۱۰۰ کیلومتر بر ساعت از کنار من رد می شدند. ناگهان یکی از آن ها پرید در مسیرم. بوم!» شما هم آقای فون نویمان؟ شما هم؟

این خطای ارزیابی قابل پیش بینی، احتمالاً تنها مشکل قابل توجه برای بازیکنان پوکر است. من اولین بار چنین مشکلی را در نیک یونانی مشاهده کردم. وقتی با کارت های هفت و دو می باخت، فکر می کرد از بدشانسی اش بوده است. اما وقتی با همان کارت ها برنده شد، فکر می کرد برنامه ریزی درخشانی در اجرای یک حمله غافلگیرانه داشته است. باخت ها را گردن شانس انداختن و برده ها را به پای مهارت های خود گذاشتن او را دچار این توهم کرد که احتمال پیروزی با

کارت‌های هفت و دو بالاست. او مدام روی یک آیندهٔ بازنده شرط‌بندی می‌کرد.

چنین چیزی فقط به امثال نیک یونانی محدود نمی‌شود. فیل هلموث^{۱۱۶} رکورددار قهرمانی در تاریخ مسابقات جهانی پوکر (با چهارده دستبند قهرمانی تاکنون) هم در دام این خطای ارزیابی افتاده است. پس از حذف از دور مسابقات پوکر تلویزیونی، هلموث جلوی دوربین تلویزیون گفت: «اگر شانس با من بود، همه را می‌بردم.» این جمله سروصدای زیادی به‌پا کرد و در دنیای پوکر به افسانه تبدیل شد. به‌هرحال فیل داشت می‌گفت اگر عنصر شانس از پوکر حذف شود -یعنی اگر شطرنج بازی می‌کرد- مهارت‌های پوکر او آن‌قدر بالاست که به هر مسابقه‌ای برود، برنده می‌شود. بنابراین، علناً هر پیامد منفی را به شانس گره زده و هر پیامد مثبت را ناشی از مهارت بالای خود دانسته بود.

ممکن است پوکر بازها خیلی خوش‌شان نیاید، اما تنها تفاوت فیل با بقیه این است که چنین چیزی را با صدای بلند در تلویزیون گفت. بیشتر ما تمایل داریم چنین احساسی نسبت به عملکردمان در بازی داشته باشیم، مخصوصاً وقتی دوربین‌ها و میکروفون‌ها روشن باشد. اما به من اعتماد کنید، همهٔ ما در برابر چنین تفکری آسیب‌پذیریم.

مطمئناً خود من هم از این قضیه مستثنی نیستم. وقتی پوکر بازی می‌کردم، بردها را به‌پای مهارت خودم می‌نوشتم و وقتی می‌باختم از بدشانسی‌ام گله می‌کردم. این یک تمایل بنیادی است. من در همهٔ حوزه‌های زندگی‌ام از این تمایل آگاه بوده‌ام. به خاطر بیاورید؛ ممکن است متوجه باشیم چیزی که می‌بینیم یک خطای

دید است، اما دانستن آن ما را از دیدنش باز نمی‌دارد.

سوگیری خدمت به خود عواقب فوری و آشکاری در کاهش توانایی ما در درس گرفتن از تجربه دارد.^{۱۱۷} می‌توانیم با تجزیه و تحلیل تصمیمات مان، روند تصمیم‌گیری مان را بهبود بدهیم، اما وقتی بیشتر نتایج منفی را به پای بدشانسی می‌گذاریم، در واقع این فرصت یادگیری را از خودمان دریغ می‌کنیم. اعتبار بخشیدن به نتایج خوب موجب می‌شود به اغلب تصمیماتی که نباید خیلی جدی گرفته شوند، بیشتر بها داده و فرصت بهبود عملکردمان را از دست بدهیم. مطمئناً بعضی از نتایج بدی که به دست می‌آید عمدتاً به خاطر بدشانسی است و برخی از نتایج خوب هم عمدتاً ناشی از مهارت است. من فقط می‌گویم این مسئله همیشه درست نیست. ۱۰۰ درصد نتایج بد ما به خاطر بدشانسی نیست و ۱۰۰ درصد نتایج خوب مان هم به مهارت بالایمان مربوط نمی‌شود. با این حال رخدادی را که اتفاق می‌افتد اینطور پردازش می‌کنیم.

الگوی قابل پیش‌بینی فرار از سرزنش شدن در نتایج بد و اعتبار بخشیدن به نتایج خوب به هیچ‌وجه محدود به پوکر یا تصادفات رانندگی نیست. همه جا دیده می‌شود.

کریس کریستی^{۱۱۸} قبل از انتخابات مقدماتی حزب جمهوری خواه برای اعلام نامزد نهایی ریاست جمهوری سال ۲۰۱۶ در آیووا در مناظره‌ای شرکت کرد. او در این مناظره، واکنش هیلاری کلینتون به حادثه غم‌انگیز بنگازی را در نقش یک روان‌شناس رفتاری مورد حمله قرار داد: «او هیچ‌وقت مسئولیت اشتباهش را بر عهده

نمی‌گیرد. باور کن اگر همه چیز خوب پیش رفته بود، می‌دوید تا اعتبار آن را کسب کند.» کاری به درست یا غلط بودن آن نداریم، اما کریستی مطمئناً تمایل بشر را به درستی درک کرده است: ما دنبال کسب اعتبار از نتایج خوب هستیم و از سرزنش شدن به خاطر نتایج بد فرار می‌کنیم. جالب این جاست که کریستی چند دقیقه قبل‌تر خودش نمونه کاملاً رقابتی از تعصب و غرض‌ورزی را به نمایش گذاشته بود. مجری از او پرسید با توجه به رسوایی بریج گیت^{۱۱۹}، حزب جمهوری خواه به او فرصت نامزدی ریاست جمهوری را خواهد داد یا نه. او این‌طور پاسخ داد: «چرا که نه، سه جلسه بازپرسی جداگانه در خصوص این پرونده انجام شده است که ثابت می‌کند من در این باره چیزی نمی‌دانستم.» و در ادامه گفت: «بگذارید چیز دیگری به شما بگویم. من در حالی فرماندار نیوجرسی شدم که این ایالت به خاطر سیاست‌های لیبرال دموکراتیک، مالیات‌های بالا و مقررات سخت گیرانه تحت فشار بود و امسال، در سال ۲۰۱۵، نیوجرسی بهترین سال را از نظر رشد شغلی سپری کرد که در پانزده سال اخیر بی سابقه بوده است. این به خاطر سیاست‌های محافظه کارانه‌ای است که اعمال کرده‌ایم.»

این سریع‌ترین چرخش از «نتیجه بد تقصیر من نیست» به «اجازه دهید به شما بگویم نتیجه خوبی که به دست آمده به خاطر کارهای من است» بود. من این الگو را در سخنرانی‌ام در آکادمی بین‌المللی وکلای دادگستری (IATL) توصیف کردم. یکی از وکلای حاضر پس از سخنرانی به سمتم آمد تا در مورد شریک کاری ارشدش صحبت کند که وقتی از دانشکده حقوق فارغ‌التحصیل شده بود کنار او راه و چاه کارکردن را آموخته بود. «آنی، باور نمی‌کنی چنین موضوعی چقدر همه گیر است. من در چندین دادگاه به او کمک کردم و می‌دیدم در پایان هر روز، او شهادت شاهدان را به روش یکسانی تجزیه و تحلیل می‌کرد. اگر شاهد به پرونده ما کمک می‌کرد، می‌گفت: "می‌بینی چطور پختمش! وقتی بدانی چطور شاهد مورد نظرت را برای دادگاه آماده کنی، نتیجه‌ای که می‌خواهی

می‌گیری". اگر شاهد پرونده ما را اذیت می‌کرد، می‌گفت: "به حرف من گوش نمی‌دهد". هیچ‌وقت از این دو حالت خارج نبود.»

شرط می‌بندم همه والدینی که کودکان مدرسه‌ای دارند، این را می‌دانند. وقتی بچه‌هایم در یک امتحان عملکرد خوبی نداشته باشند، همیشه علت دیگری جز درس‌نخواندن‌شان دست‌وپا می‌کنند. «معلم مرا دوست ندارد. همه امتحان‌شان را بد دادند. معلم از جایی سؤال داده که سر کلاس درس نداده بود. می‌توانی از همه پرسی!»

سوگیری خدمت به خود یک الگوی فکری ریشه‌دار و قدرتمند است. درک چرایی بروز چنین الگویی، اولین قدم توسعه راهبردهای عملی برای بهبود توانایی‌مان در درس‌گرفتن از تجربه است. این راهکارها کمک می‌کنند تا در ارزیابی نتایج منطقی‌تر عمل کنیم و با ذهن بازتری همه دلایل احتمالی یک نتیجه را در نظر بگیریم؛ نه فقط دلایلی را که به مذاق‌مان خوش می‌آید.

تفکر همه یا هیچ دوباره سر برمی آورد

تفکر سیاه و سفید که با درک واقعیت عدم قطعیت رنگ می بازد، محرک استدلال انگیزشی و سوگیری خدمت به خود است. اگر تنها گزینه های پیش رویمان ۱۰۰ درصد درست یا ۱۰۰ درصد غلط باشد و هیچ چیز دیگری در این بین وجود نداشته باشد، همه اطلاعاتی که به طور بالقوه مغایر با باورمان باشند، از درست به غلط تنزل می یابند. در دنیای همه یا هیچ، گزینه «اطمینان یا عدم اطمینان نسبی» وجود ندارد، بنابراین ما اطلاعات جدید را برای حفاظت از باور قبلی خود بی ارزش می دانیم یا نادیده می گیریم.

هردوی این تعصب ها باعث می شود نتوانیم نتایج به دست آمده را درست ببینیم؛ انگار که از یک آینه کج و معوج برای دیدن نتایج استفاده کرده باشیم. انعکاس آینه تصویر واقعی را تحریف می کند و در کسب نتایج خوب، ظاهر مهارت هایمان را تا حد ممکن بزرگ می کند. در کسب نتایج بد، تصویر مهارت ها را از بین می برد و در عین حال غول شانس را بزرگ نمایی می کند.

درست مثل استدلال انگیزشی، سوگیری خدمت به خود هم از تمایل ما به ارائه خود-روایتی مثبت (یک روایت مثبت از خودمان) ناشی می شود. در آن روایت، اعتبار دادن به یک اتفاق خوب مساوی است با گفتن این که تصمیم درستی گرفته ایم و درست بودن حس خوبی به ما می دهد. به همین ترتیب، تصور این که اتفاق بدی تقصیر ما بوده به این معنی است که تصمیم اشتباهی گرفته ایم و اشتباه کردن حس بدی به ما می دهد. وقتی تصویری که از خودمان داریم (خودپنداره) در

معرض خطر قرار گیرد، تصمیمات مان را صفر و صدی ارزیابی می کنیم: درست یا غلط، وابسته به مهارت یا شانس، مسئولیت پذیرفتن کامل یا خارج از کنترل خود دانستن. هیچ فضایی در این بین وجود ندارد. در دنیای سیاه و سفیدها اثری از رنگ خاکستری نیست.

ارزیابی نتایج با هدف بهبود خود-روایتی و به شیوه همه یا هیچ، توانایی ما در شرط بندی های هوشمندانه راجع به چگونگی رخداد وقایع را تغییر می دهد. با چنین تفکر مغرضانه و کلی، درس گرفتن از تجربه دشوار - و گاهی اوقات غیرممکن - خواهد بود. به ندرت پیش می آید پیامدهای یک رویداد صرفاً حاصل کیفیت تصمیم گیری ما یا کاملاً شانسی باشد. کیفیت پیامد به تنهایی نشان دهنده تأثیر شانس یا مهارت نیست. در سوگیری خدمت به خود، طوری رفتار می کنیم که انگار پیامدهای خوب کاملاً مرتبط با مهارت های بالای ماست و پیامدهای بد کاملاً شانسی است.^{۱۲} فرقی ندارد پوکر باشد یا تصادف اتومبیل یا پاس فوتبال، یا حکم دادگاه یا موفقیت در کسب و کار، تقریباً در هر پیامدی عناصر شانس و مهارت حضور دارند.

انگیزه ما برای به روز کردن خودپنداره به شیوه ای مثبت، زمینه ساز سوگیری خدمت به خود است و همین می تواند کمک کند تا دنبال راه حل هایی برای غلبه بر این سوگیری باشیم. شاید بتوانیم از وابستگی مان به خود یا ایگو کم کنیم و از نیاز داشتن به روایتی مثبت از زندگی خود دست برداریم. شاید همچنان بتوانیم روایت مثبتی داشته باشیم، اما به جای فرار از سرزنش خود یا کسب اعتبار از نتایج، می توانیم تلاش کنیم تا در ارزیابی تأثیر شانس و مهارت در پیامدهای بی طرفانه تر و روشن فکرانه تر عمل کنیم. شاید بتوانیم با صرف زمان و سخت کوشی راه درست تحلیل نتایج را بیاموزیم و خودانگاره مثبت مان را با ارزیابی دقیق و بر اساس

حقیقت جویی به روز کنیم.

یا شاید بتوانیم راه حلی پیدا کنیم که اصلاً درگیر سوگیری خدمت به خود نشویم و بدین ترتیب با یک جادهٔ فرعی تمام موانع سر راه را دور بزنیم.

مردم می بینند

ممکن است کسی این طور استدلال کند که شاید سوگیری خدمت به خود چندان مسئله مهمی نباشد؛ زیرا می توانیم از تجربیات افراد دیگر درس بگیریم. شاید به نظر برسد که با مشاهده اعمال دیگران در شرایط مشابه بتوان موانع موجود در مسیر آموختن از تجربه هایمان را برطرف کنیم. بیش از هفت میلیارد آدم دیگر در این کره خاکی زندگی می کنند که به طور مرتب کارهای مختلفی انجام می دهند. همان طور که یوگی برا^{۱۲۱} می گوید: «می توانید با مشاهده چیزهای زیادی دریابید.»

از دیرباز مشاهده یک روش یادگیری بوده است. یک صنعت کامل برای جمع آوری نتایج دیگران وجود دارد. وقتی مجله کسب و کار هاروارد^{۱۲۲} یا هر نوع مطالعه موردی دیگری را در زمینه کسب و کار یا مدیریت می خوانید، در حال تلاش برای یادگیری از دیگران هستید. یکی از عناصر مهم در آموزش علوم پزشکی مشاهده شیوه طبابت پزشکان یا اقدامات کادر درمان از نزدیک است. دانشجویان پزشکی ابتدا مشاهده می کنند، بعد کمک می کنند... و بعد از آن، امید است که یاد گرفته باشند. چه کسی می خواهد زیر دست جراحی برود که می گوید: «اولین بار است درون بدن یک انسان زنده را می بینم.» می توانیم از این مثال استفاده کنیم و از تجربیات اطرافیانمان درس بگیریم.

در پوکر مشاهده بخش اعظمی از کار است. یک بازیکن باتجربه انتخاب می کند فقط حدود ۲۰ درصد دست هایی را که می گیرد بازی کند و ۸۰ درصد بقیه را حتی

بدون شرطبندی در دور اول نادیده بگیرد. یعنی حدود ۸۰ درصد وقتش را صرف تماشای بازی دیگران می‌کند. یک پوکرباز حتی اگر نتواند همه چیز را در دست‌هایی که خودش بازی می‌کند یاد بگیرد، با مشاهده بازی دیگران و اتفاقاتی که در جریان بازی می‌افتد، چیزهای زیادی می‌آموزد. به هر حال، چهار برابر وقتی را که مشغول بازی است، صرف تماشای بازی دیگران می‌کند.

نتایج دیگران، هم از نظر تعداد خیلی زیاد هستند و هم (فارغ از پولی که بابت شرطبندی می‌دهید) کاملاً رایگان در اختیار شما قرار می‌گیرند. وقتی پوکرباز انتخاب می‌کند دستی را بازی کند، درواقع پول خود را در معرض خطر قرار می‌دهد. وقتی فقط بازی را تماشا می‌کند، خودش کنار می‌نشیند و این بقیه بازیکنان هستند که پول‌شان را در معرض خطر قرار می‌دهند. این فرصت رایگانی برای یادگیری است؛ بدون این که بخواهید هزینه اضافی بپردازید.

دور از میز پوکر، هرکدام از ما در زندگی تصمیماتی می‌گیریم و همیشه چیزی را در معرض خطر قرار می‌دهیم: از جمله پول، وقت، سلامتی، شادی و غیره. وقتی شخص دیگری تصمیم می‌گیرد، نیازی نیست برای یادگیری هزینه‌ای متقبل شویم. آن‌ها این هزینه را می‌پردازند و اطلاعات رایگان زیادی در اختیار ما می‌گذارند.

متأسفانه یادگیری از طریق مشاهده تجربیات دیگران هم خالی از تعصب نیست. همان‌الگویی که در نحوه ارزیابی نتایج خودمان وجود دارد، در ارزیابی نتایج دیگران هم پابرجاست. ما همان تفکر سیاه‌وسفیدی که برای ارزیابی نتایج خود استفاده می‌کنیم، در ارزیابی نتایج دیگران به کار می‌بندیم؛ اما این بار به شیوه‌ای معکوس. وقتی دیگران نتیجه بدی می‌گیرند می‌گوییم معلوم است تقصیر خودشان بوده است اما در مورد خودمان می‌گوییم بدشانسی آوردیم. به همین ترتیب

نتایج خوب ما ناشی از تصمیم‌گیری فوق‌العاده و نتایج خوب دیگران به‌خاطر خوش‌شانسی آن‌هاست. ژان کوکتو^{۱۲۳} هنرمند و نویسنده، می‌گوید: «باید به شانس اعتقاد داشته باشیم. اگر اعتقاد نداشته باشیم چطور موفقیت افرادی را که دوست نداریم، توصیف کنیم؟»

وقتی نتایج بد دیگران را می‌بینیم، فوراً همه تقصیرها را گردن‌شان می‌اندازیم. یکی از مشهورترین لحظات تاریخ بیس‌بال همین را نشان می‌دهد. در مسابقه‌ای ۴۰ هزار نفر حاضر در استادیوم بیس‌بال و ده‌ها میلیون نفر در سراسر جهان فوراً یک طرفدار معمولی را مقصر بازماندن تیم شیکاگو کابز از رقابت‌های جهانی دانستند. این ماجرا به حادثه بارتمن معروف است.

در سال ۲۰۰۳، تیم شیکاگو کابز در آستانه پیروزی در رقابتی بود که اگر آن را می‌برد به رقابت‌های جهانی صعود می‌کرد. آخرین حضورشان در رقابت‌های جهانی به ۵۸ سال پیش برمی‌گشت. در هشتمین اینینگ (واحد زمانی بازی بیس‌بال) از ششمین بازی لیگ ملی قهرمانی بیس‌بال، آن‌ها سه امتیاز از تیم فلوریدا مارلینز جلو بودند. یکی از بازیکنان ضربه‌زن مارلینز توپ را به منطقه چپ حریف پرتاپ کرد. یک دیواره شیب‌دار سکوهای طرفداران را از زمین بازی جدا می‌کند. «مویسیس الو» مدافع شیکاگو کابز دستش را بالای سرش برد تا توپ را بگیرد؛ درعین حال چند تماشاگر روی سکو هم دست‌شان را دراز کردند تا توپ را بگیرند. «استیو بارتمن» یکی از ۴۰ هزار تماشاگر حاضر در استادیوم توپ را دفع کرد. توپ در ادامه با برخورد به نرده منحرف شد و به پای یک تماشاگر دیگر برخورد کرد. الو خشمگین شد و با عصبانیت به سمت هواداری که نگذاشته بود توپ را بگیرد، هجوم برد.

کابز زمانی که الو، بارتمن و چند تماشاگر اطرافش سعی در گرفتن توپ داشتند، ۳ بر صفر جلو بود. اگر الو توپ را می‌گرفت، کابز یک قدم به رقابت‌های جهانی نزدیک‌تر می‌شد. اما با لمس توپ به دست بارتمن، اوضاع این‌طور پیش رفت: کابز بازی را باخت و لیگ برتر را هم از دست داد و با شکست دوباره در رسیدن به مسابقات جهانی ناکام ماند. بارتمن ابتدا از طرف ۴۰ هزار نفر حاضر در استادیوم (با فحش‌های رکیک، پرتاب بطری و زباله و تهدید به مرگ) و بعدتر از سوی میلیون‌ها نفر از طرفداران کابز مقصر شناخته شد. قضیه به همین جا ختم نشد و بیش از یک دهه است که این رویداد در اخبار و مباحث دنیای ورزش مطرح می‌شود. یکی از طرفداران با حمله به بارتمن که تحت حفاظت نیروهای امنیتی ورزشگاه قرار گرفته بود، گفت: «می‌خواستم نشان بدهم گند زدن به تجربه‌ای که می‌توانست یک‌بار در تمام عمر اتفاق بیفتد، چگونه است!»

استیو بارتمن نتیجه بدی گرفت. دستش را به توپ رساند و درنهایت کابز شکست خورد. چنین پیامدی به‌خاطر تصمیم‌گیری بد او بود یا به‌خاطر بدشانسی‌اش؟ مسلماً بارتمن تصمیم گرفت دستش را به توپ برساند، بنابراین تا این‌جای کار عنصر مهارت تاحدودی دخیل بوده است. با این حال، بدشانسی بزرگی هم آورد. تقریباً همه این بدشانسی را به حساب نمی‌آورند و بارتمن را مسئول باختن در آن بازی و بازماندن از رقابت‌های جهانی می‌دانند.

آلکس گیبنی^{۱۲۴} در مستندی درباره بارتمن تحت عنوان «لمس جهنم»، با نمایش مجدد تصاویر و فیلم‌های این حادثه از زوایای مختلف و مصاحبه با تماشاگران و خبرنگاران حاضر در صحنه، استانداردهای دوگانه را نشان داد. گیبنی اشاره می‌کند (و در فیلم هم به‌وضوح نشان می‌دهد که) «افراد زیادی دنبال آن توپ

رفتند.» هواداری که دقیقاً کنار بارتمن ایستاده و درست مثل او خودش را کشیده بود تا توپ را بگیرد، نمی‌توانست انکار کند که نمی‌خواست این کار را انجام دهد. «من دنبال توپ رفتم. چاره‌ای نیست ... من به‌وضوح دنبال توپ رفتم.» با این حال، سعی کرد ادعا کند برخلاف بارتمن در روند بازی دخالتی نداشته است: «وقتی دست بازیکن را دیدم، دیگر علاقه‌ای به گرفتن توپ نداشتم.» آن هوادار ناگهان نتیجه خوبی را که با لمس‌نکردن توپ گرفته بود به‌پای خود نوشت و به‌جای آن که نتیجه‌ای را که بارتمن گرفته به‌پای بدشانسی‌اش بگذارد، او را مقصر دانست.

اگرچه همه افراد مجاور بارتمن همان کار را کردند، اما او آن آدم بدشانسی بود که دستش به توپ خورد. ولی طرفداران این اتفاق را بدشانسی در نظر نگرفتند. آن‌ها او را مقصر می‌دانستند. بدتر این که، هیچ‌یک از اتفاقات بعدی که در بازی رخ داد (و بدیهی است که خارج از کنترل بارتمن بود) از تقصیر او کم نکرد. به‌خاطر داشته باشید وقتی توپ در جایگاه هواداران افتاد، موقعیت تیم کابز در بازی هیچ تفاوتی با قبل از اقدام بارتمن نداشت. آن‌ها هنوز هم ۰-۳ جلو بودند تا این که بهترین بازیکن پرتاب‌کننده تیم عجولانه و محکم توپ را پرتاب کرد و بازی ۲-۳ شد. آن‌ها نهایتاً به خاطر چند اشتباه خودشان و چند بازی خوب از تیم حریف، مسابقه را واگذار کردند.

بارتمن در کسب نتیجه‌ای که بیشتر ناشی از نحوه بازی تیم بود و او هیچ کنترلی در آن نداشت، بدشانسی زیادی آورد. با این وجود هواداران بیش از این که بازیکنان‌شان را مقصر بدانند، همه تقصیرها را گردن بارتمن انداختند. تماشاگران مجاورش فریاد می‌زدند: «بری به جهنم! همه شیکاگو از تو متنفرند! گند زدی!»

وقتی داشت از وسط جمعیت طرفدارها رد می‌شد، همه داد می‌زدند: «تو را می‌کشیم! خودت را زندانی کن!» «باید تفنگ گذاشت در دهانش و ماشه را کشید!» چه خوب می‌شد داستانی هم وجود داشت که در آن برد کابز در مسابقات جهانی ۲۰۱۶ را ناشی از حرکت بارتمن می‌دانستند. تازه، استیو بارتمن یکی از بازیگران اصلی زنجیره‌ای از رویدادها بود که به استخدام «تئو اپشتاین» و «جو مدون» به‌عنوان مدیران تیم منجر می‌شد. جای تعجب ندارد که چنین روایتی هیچ جذابیتی نداشته باشد.^{۱۲۵}

ما این الگو را بلدیم که دیگران را به‌خاطر نتایج بدشان سرزنش کنیم و درعین حال نتایج خوب‌شان را به هیچ انگاریم. وقتی در محل کار به‌جای ما شخص دیگری ارتقا می‌گیرد، می‌توانیم بپذیریم که او بیشتر از ما کار کرده و مستحق چنین پاداشی است؟ نه، می‌گوییم حتماً پاچه‌خواری رئیس را کرده است. اگر کسی در امتحان مدرسه نتیجه بهتری بگیرد می‌گوییم به این خاطر است که معلم او را بیشتر دوست دارد. اگر کسی شرایط محیطی وقوع تصادف رانندگی را توصیف کند و بگوید مقصر نیست، با خود فکر می‌کنیم چه حرف احمقانه‌ای می‌زند؛ علت اصلی تصادف، رانندگی بد او بوده است.

وقتی بازی پوکر را شروع کردم از همین الگو پیروی می‌کردم (و هنوز هم در همه زمینه‌های زندگی‌ام تا امروز، با تمایل برای پیروی از این الگو مبارزه می‌کنم). علاوه بر این که موفقیت‌هایم را نتیجه مهارت و شکست‌هایم را نتیجه بدشانسی می‌دانستم، در ارزیابی نتایج دیگران هم برعکس عمل می‌کردم. خیلی به بُرد دیگران بهانه می‌دادم و درعوض باخت‌شان را فوراً به‌پای بازی ضعیف‌شان می‌گذاشتم.

وقتی تازه کار بودم، با برادرم در کافی شاپی نشسته بودیم که روی یک دستمال لیستی از کارتهایی را که برای بازی مناسب بودند نوشت و به من داد. من این دستمال را مثل ده فرمان موسی محکم در دست گرفته بودم. وقتی می دیدم افراد با کارتهایی که در لیست برادرم نبود برنده می شدند، فکر می کردم شانسی برنده شدند چون به زعم من نمی دانستند چطور باید بازی کنند. آن قدر ذهن بسته ای داشتم که با وجود این که ممکن بود آن ها واقعا شایسته برد باشند، حتی به خودم زحمت نمی دادم این بازی ها را برای برادرم تعریف کنم؛ شاید دلیلی دارد که با کارتهایی که در لیست او نیست، بازی می کنند.

با گذشت زمان و افزایش درک من از بازی، فهمیدم لیست برادرم تنها کارتهایی نیست که می توان بازی کرد. فقط در یک چیز تفاوت داشت و آن این بود که با این دست ها هیچ وقت مجبور نمی شدید در بازی بلوف بزنید (دست بدی داشته باشید و برای فریب بازیکنان دیگر وانمود کنید دستتان خوب است). برادرم آن لیست را داد تا من تازه کار را از دردسر دور نگه دارد. دست هایی که برای بازی در لیست نوشته شده بود، اشتباهات یک تازه کار را تا جای ممکن محدود می کرد. من این را نمی دانستم که بسته به عوامل مختلف، گاهی اوقات دست هایی وجود دارد که در این لیست نیست اما برای بازی کاملاً مناسب است.

با وجود این که به برادرم به عنوان کسی که این لیست را نوشته دسترسی داشتم، اما هیچ وقت از او نپرسیدم چرا این افراد با کارتهایی خارج از لیست بازی می کنند. ارزیابی متعصبانه من از علت بُرد آن ها، سرعت یادگیری ام را تا حد چشمگیری کاهش داد. فرصت های زیادی را از دست دادم، زیرا جایی که می توانستم از تماشای بازی دیگران یاد بگیرم، بردشان در بازی را به پای خوش شانسی می گذاشتم نه مهارت. مطمئناً بعضی از این افراد نباید آن کارت ها را بازی می کردند و

در واقع عملکرد ضعیفی داشتند. اما تقریباً یک سال زمان برد تا فهمیدم همه این طور نیستند.

خطاهای سیستماتیک در نحوه ارزیابی نتایج دیگران برای ما هزینه بر خواهد بود. هم در مسیر رسیدن به اهداف مان باید هزینه بدهیم و هم در احساس دلسوزی داشتن نسبت به دیگران متحمل هزینه خواهیم شد.

نتایج دیگران بر ما تأثیر می‌گذارد

همه ما می‌خواهیم در لحظه احساس خوبی نسبت به خودمان داشته باشیم، حتی اگر این احساس به قیمت اهداف بلندمدت ما تمام شود. همان‌طور که در استدلال انگیزشی و سوگیری خدمت به خود دیدیم، سرزنش دیگران به‌خاطر نتایج بدشان و شانسی دانستن نتایج خوب، به‌خاطر تأثیر ایگو یا همان خود است. اعتبار گرفتن از بُردها حس خوبی به ما می‌دهد. مقصر دانستن دیگران در شکست‌ها هم همین احساس را می‌دهد. این همان «شادن فریده»^{۱۲۶} یا شادی رذیلانه است: لذت بردن از بدبختی و بداقبالی دیگران. اساساً شادی رذیلانه نقطه مقابل دلسوزی است.

در حالت ایده‌آل، سعادت و شادکامی ما در گرو اتفاقاتی است که برایمان پیش می‌آید نه اتفاقاتی که برای دیگران پیش آمده است. با این حال، به‌طور بنیادی مقصر دانستن دیگران در نتیجه بدی که گرفته‌اند احساس خوبی به ما می‌دهد. شانسی دانستن نتایج خوب دیگران نیز به حفظ تصور مثبتی که از خود داریم کمک می‌کند.

این شکل از ارزیابی نتایج از یک الگوی منطقی در بازی‌های مجموع-صفر مثل پوکر پیروی می‌کند. وقتی در یک رقابت دونفره بازی می‌کنم، باید از این الگوی ارزیابی پیروی کنم تا تفسیر خود خدمت‌گرایانه از نتایجم را با نتایج حریف تعدیل کنم. اگر ببرم، حریفم می‌بازد. اگر ببازم، حریف برنده می‌شود. برد و باخت متقارن است. اگر بازی ماهرانه‌ام را علت پیروزی خود ارزیابی کنم، پس حریف هم به‌خاطر مهارت کمترش در بازی باخته است. به همین ترتیب، اگر باخت خود را ناشی از

شانس بدانم، برد حریف هم شانسی است. هر تفسیر دیگری باعث ایجاد ناهماهنگی شناختی^{۱۲۷} می شود.

اگر این طور راجع به موضوع فکر کنیم، می بینیم که نحوه ارزیابی ما راجع به نتایج دیگران فقط بخشی از سوگیری خدمت به خود است. اگر با این دوربین به قضیه نگاه کنیم، این الگو کم کم معنادار می شود.

اما مقایسه نتایج مان با دیگران فقط به بازی های مجموع-صفر که در آن یک بازیکن مستقیماً به دیگری می بازد، محدود نمی شود (یا به وکیلی که پرونده را به وکیل دیگر می بازد، یا فروشنده ای که فروش خود را به رقیبش واگذار می کند و غیره). ما واقعاً بر سر منابع مان با همه در رقابت هستیم. ژن های ما رقابتی اند. همان طور که ریچارد داوکینز^{۱۲۸} می گوید انتخاب طبیعی حاصل رقابت بین فنوتیپ های ژن هاست؛ بنابراین ما به معنای واقعی کلمه برای رقابت تکامل یافته ایم و همین انگیزه است که موجب بقای گونه ما شده است. دیدن جهان از دریچه رقابت، عمیقاً در مغز حیوانی ما تعبیه شده است. تقویت خودپنداره با موفقیت هایمان به تنهایی کافی نیست. اگر ببینیم یکی از هم قطاران مان در آستانه پیروزی است، احساس می کنیم در مقایسه با آن ها داریم بازنده می شویم. ما خود را با معیار آن ها می سنجیم. اگر عملکرد بچه هایشان در مدرسه بهتر از بچه های ما باشد، فکر می کنیم کجای کارمان می لنگد که بچه های آن ها بهتر از بچه های ما عمل می کنند؟ اگر از شرکت آن ها به طور علنی در اخبار اسم برده شود، با خود می گوییم کجای کسب و کار ما اشکال دارد که به اندازه آن ها پیشرفت نکرده ایم؟

فکر می‌کنیم اجزای تشکیل‌دهنده خوشبختی را می‌دانیم. سونجا لیوبومیرسکی^{۱۲۹} استاد روان‌شناسی دانشگاه کالیفرنیا ریورساید و نویسنده محبوب در زمینه خوشبختی، چندین پژوهش انجام شده راجع به عناصری را که معمولاً در تعریف خوشبختی در نظر می‌گیریم خلاصه کرده است؛ از جمله: «درآمد بالا، بدن سالم، همسر حامی و نداشتن درد و غصه». او بیان کرد با این حال «نتیجه کلی نزدیک به یک قرن پژوهش درخصوص عوامل تعیین‌کننده رفاه این است که شرایط محیطی، متغیرهای جمعیت‌شناختی و رویدادهای زندگی در مقایسه با شهود و تجربه روزانه رابطه کمتری با خوشبختی دارند. برآوردها نشان می‌دهد همه این متغیرها در کنار هم کمتر از ۸ تا ۱۵ درصد از واریانس خوشبختی را تشکیل می‌دهند.» آنچه بیشترین واریانس خوشبختی را به خود اختصاص می‌دهد نحوه عملکرد ما در مقایسه با دیگران است. (وسعت و عمق همه این پژوهش‌ها راجع به خوشبختی و پیامدهای آن مهم است، اما فراتر از آن چیزی است که برای درک مشکل‌مان در دسته‌بندی نتایج دیگران به آن احتیاج داریم. پیشنهاد می‌کنم در این خصوص کار پژوهشی لیوبومیرسکی، کتاب شیرجه در خوشبختی دنیل گیلبرت و کتاب فرضیه خوشبختی جان‌اتان هایت^{۱۳۰} را مطالعه کنید.)

نمونه‌ای از سنجش عیار خوشبختی‌مان در مقایسه با دیگران، نسخه‌ای از یک بازی جمعی است که در مهمانی‌ها انجام می‌شود به نام «کدام را ترجیح می‌دهی؟» در این بازی اگر از افراد پرسید ترجیح می‌دهند در سال ۱۹۰۰، ۷۰ هزار دلار داشته باشند یا الان، تعداد قابل توجهی سال ۱۹۰۰ را انتخاب می‌کنند. درست است متوسط درآمد سالانه در سال ۱۹۰۰ حدود ۴۵۰ دلار بود. بنابراین ما در مقایسه با اطرافیان‌مان در سال ۱۹۰۰ وضع خیلی بهتری پیدا می‌کردیم. اما در سال ۱۹۰۰ با پول نمی‌توانستیم آنتی‌بیوتیک یا یک یخچال یا دستگاه تهویه مطبوع هوا یا کامپیوتر داشته باشیم. تنها مزیتی که ۷۰ هزار دلار در سال ۱۹۰۰ برایمان دارد،

برخورداری از برتری مالی در مقایسه با دیگر افراد جامعه است. ما بودن در سال ۱۹۰۰ با متوسط امید به زندگی ۴۷ سال را به بودن در زمان حال با متوسط امید به زندگی ۷۶ سال (و با لپ تاپی در دستمان) ترجیح می دهیم.

بخش زیادی از احساسی که نسبت به خود داریم از حسی ناشی می شود که از مقایسه خودمان با دیگران می گیریم. این عادت پایدار و فراگیر ذهن، مانع یادگیری می شود. خوشبختانه می توان عادت ها را تغییر داد؛ خواه ناخن جویدن باشد یا شکست ها را گردن شانس انداختن. با تغییر چیزی که موجب می شود احساس خوبی نسبت به خود داشته باشیم، می توانیم نتایج مان را منطقی تر ارزیابی کنیم و دیدگاه دلسوزانه تری نسبت به دیگران داشته باشیم. اگر دنبال روایت مثبتی باشیم که از حقیقت جویی و تلاش برای رسیدن به دقت و بی طرفی برآمده باشد، می توانیم بهتر یاد بگیریم و ذهن بازتری داشته باشیم؛ پیروزی دیگران را شانسی نمی دانیم، می پذیریم گاهی می توانستیم تصمیمات بهتری بگیریم و تصدیق می کنیم تقریباً هیچ چیز سیاه و سفید نیست.

تغییر شکل عادت‌ها

«فیل آیوی» از همان دسته افرادی است که به راحتی می‌پذیرد می‌توانست عملکرد بهتری داشته باشد. آیوی یکی از بهترین پوکربازان جهان است؛ بازیکنی که به دلیل مهارت و اعتماد به نفس استثنایی‌اش در بازی، تقریباً مورد تحسین سایر بازیکنان حرفه‌ای است. او پوکر را از اوایل بیست‌سالگی شروع کرد و به عنوان یک بازیکن برتر در بازی‌های پولی اعتبار کسب کرد و در انواع بازی‌ها سرآمد شد. در حوزه‌ای که بیشتر افراد دچار سوگیری خدمت به خود هستند (همان‌طور که قبلاً توضیح دادم)، فیل آیوی یک استثنا است.

در سال ۲۰۰۴، برادرم در برنامه‌ای راجع به آخرین بازی یک تورنمنت که در آن فیل آیوی بازیکن ستاره دار پوکر را شکست داده بود، صحبت می‌کرد. بعد از پیروزی، هردوی آن‌ها برای صرف شام به رستوران رفته بودند. در این مدت آیوی داشت به خطاهای احتمالی‌اش در بازی فکر می‌کرد و نظر برادرم را راجع به تک‌تک تصمیمات راهبردی خود جویا می‌شد. هر بازیکن معمولی دیگری جای او بود تمام وقت راجع به بازی ماهرانه خود صحبت می‌کرد و از پیروزی‌اش در بازی لذت می‌برد. اما آیوی این‌طور نبود. برای او، فرصت یادگیری از اشتباهاتش خیلی مهم‌تر از جشن گرفتن پیروزی‌اش بود. او نیم‌میلیون دلار درآمد کسب کرد و در یک دوره طولانی مسابقات پوکر در کلاس جهانی برنده شد، اما تمام کاری که دوست داشت انجام دهد صحبت راجع به تصمیماتش در بازی با یک دوست حرفه‌ای بود.

من داستان مشابه دیگری هم از او شنیده‌ام. در مراسم شام بعد از دهمین پیروزی‌اش در مسابقات جهانی پوکر، باز هم تا آن جا که من فهمیدم تمام عصر را به صحبت با دوستان خود درباره جزئیات پیچیده بازی و تصمیمات بهتری که در هر موقعیت می‌توانست بگیرد، گذراند. فیل آیوی به‌وضوح درمقایسه با بیشتر بازیکنان پوکر (و بیشتر افراد در هر کار دیگری) در نحوه ارزیابی نتایج خود عادت‌های متفاوتی دارد.

عادت‌ها در یک حلقه عصب‌شناختی فعالیت می‌کنند که شامل سه قسمت است: سرخ، روتین و پاداش. به‌عنوان مثال عادت کلوچه خوردن را در نظر بگیرید: در این عادت گرسنگی سرخ، رفتن به شیرینی‌فروشی و خرید کلوچه روتین و بالارفتن قند خون پاداش است. یا در پوکر، ممکن است بردن یک دست سرخ، کار را به اسم خود ثبت کردن روتین و افزایش اعتماد به نفس پاداش باشد. چارلز داهیگ^{۱۳۱} در کتاب قدرت عادت^{۱۳۲}، قانون طلایی تغییر عادت را ارائه می‌کند: بهترین راه برای ایجاد یا از بین بردن یک عادت، احترام به حلقه عادت است: «برای تغییر یک عادت، باید سرخ‌های قدیمی را حفظ کنید و همان پاداش قدیمی را ارائه دهید، اما روتین جدیدی را در پیش بگیرید.»^{۱۳۳}

وقتی نتیجه خوبی می‌گیریم درواقع سرخی برای روتین معمول ربطدادن نتیجه به تصمیم‌گیری بی‌عیب‌ونقص خود دریافت کرده‌ایم که پاداش آن هم برخورداری از خود-روایتی مثبت (حس خوب نسبت به خودمان) است. نتیجه بد هم معمولاً سرخی برای روتین شانه‌خالی کردن از بار مسئولیت و پاداش آن هم اجتناب از خود-روایتی منفی و نداشتن حس بد نسبت به خودمان است. با همین سرخ‌ها، درخصوص نتایج دیگران روتین را به‌صورت برعکس انجام می‌دهیم اما

پاداش همان است: کسب احساس خوب نسبت به خودمان.

خبر خوب این که می‌توانیم با جایگزینی چیزی که باعث حس خوب ما می‌شود، این عادت ذهنی را تغییر دهیم. قانون طلایی تغییر عادت می‌گوید ما مجبور نیستیم از پاداش خود-روایتی مثبت صرف‌نظر کنیم و نباید هم این کار را بکنیم. داهیگ تصدیق می‌کند احترام به حلقه عادت به معنای احترام به نحوه شکل‌گیری مغز ماست.

مغز ما طوری ساخته شده است تا دنبال خودپنداره‌های مثبت باشد و ما را هدایت کند تا خودمان را در رقابت با اطرافیان مان ببینیم. نمی‌توانیم سخت‌افزار جدیدی نصب کنیم. کنار آمدن با نحوه کارکرد مغزمان برای تغییر عادت‌ها بهتر از مقابله کردن با آن است. بهتر است بخشی را که انعطاف‌پذیرتر است، تغییر دهید: روتین چیزی که باعث می‌شود احساس خوبی داشته باشیم و آن ویژگی‌هایی که با دیگران مقایسه می‌کنیم.

دست کم اگر تا زمان پاولوف^{۱۳۴} به عقب برگردیم، درمی‌یابیم پژوهشگران علوم رفتاری قدرت جایگزینی در حلقه‌های فیزیولوژیکی را تأیید کرده‌اند. در آزمایش‌های معروف پاولوف، همکارش متوجه شد بزاق دهان سگ در مواقعی که قرار بود به او غذا داده شود، بیشتر ترشح می‌شود. آن‌ها فرد مشخصی را برای غذا دادن به سگ‌ها تعیین کرده بودند و مشاهده کردند حضور آن شخص موجب ترشح بیشتر بزاق در دهان سگ‌ها می‌شود. پاولوف کشف کرد سگ‌ها می‌توانند یاد بگیرند تقریباً هر محرکی (از جمله صدای زنگ معروف‌اش) را به غذا ربط دهند و در نتیجه بزاق دهان‌شان بیشتر ترشح شود.

ما هم می‌توانیم تلاش کنیم آن زنگ را با چیز دیگری جایگزین کنیم که ترغیب‌مان می‌کند. می‌توانیم تلاش کنیم پاداش حس خوب داشتن نسبت به خودمان را این‌طور دریافت کنیم که در بهادادن به نتایج‌مان، پذیرفتن اشتباهات‌مان، یافتن خطاهایمان در نتایج خوب، آموختن و تصمیم‌گیری، بهتر عمل کنیم. وقتی مجبور به پذیرفتن اشتباه هستیم، به جای احساس بد به این فکر کنیم که چرا به‌خاطر ترس از سرزنش شدن فرصت‌های یادگیری را از دست می‌دهیم؟ یا به جای غرق شدن در ثبوت نتایج خوب به‌نام خودمان، مثل فیل آیوی به این فکر کنیم کجا می‌توانستیم تصمیم بهتری بگیریم؟ اگر برای رسیدن به چنین دیدگاهی تلاش کنیم، می‌توانیم عادات ذهنی بی‌فایده نظیر سوگیری خدمت به خود و استدلال انگیزشی را به عادات سازنده تبدیل کنیم. اگر تلاش کنیم این روال را تمرین کنیم، می‌توانیم نتایج تصمیمات‌مان را بر اساس دقت و حقیقت‌جویی و با ذهن بازتر و به‌شیوه‌ای منطقی‌تر ارزیابی کنیم تا منجر به یادگیری شود. در نتیجه عادات ذهنی تغییر خواهد کرد و تصمیم‌گیری ما با اهداف بلندمدت‌مان هماهنگ خواهد شد.

افرادی مثل فیل آیوی، روتین حقیقت‌جویی را جایگزین روتین غریزی نتیجه‌گرایی کرده‌اند تا اعتبار کسب کنند و از سرزنش شدن دور بمانند؛ یعنی با روتین متفاوت پاداش یکسانی می‌گیرند. وقتی به افراد موفق در هر حوزه‌ای نگاه می‌کنیم، متوجه می‌شویم سوگیری خدمت به خود که موجب ایجاد تداخل در روند یادگیری می‌شود، در این افراد به حداقل رسیده یا از بین رفته است. این افراد که واقعاً حق دارند روایت مثبتی راجع به خودشان داشته باشند، در عوض عادت‌هایشان را طوری شکل داده‌اند که خود-انتقادی دقیقی داشته باشند.

در جهان ورزش، ورزشکاران رده‌بالایی که در قله یک رشته می‌ایستند، طوری نتایج‌شان را می‌بینند که برای پیشرفت انگیزه پیدا کنند. میا هام^{۱۳۵}، ستاره فوتبال آمریکایی اظهار می‌کند: «خیلی از مردم می‌گویند من بهترین بازیکن فوتبال زنان در جهان هستم. اما خودم این طور فکر نمی‌کنم. و به همین خاطر، ممکن است روزی بهترین بازیکن شوم.» این نقل قول‌ها را می‌توان در حد یک اظهار نظر مؤدبانه در برابر رسانه‌ها تقلیل داد. مثال‌های متناقضی هم وجود دارد که در خاطرمان مانده است؛ مثلاً درخواست بازیکنی‌های جان مک‌انرو^{۱۳۶} تنیسور معروف، یا گلف‌بازهایی که با خیره‌شدن به زمین بازی ازدست‌دادن توپ را گردن چمن و نشانگرهای زمین گلف می‌اندازند (یعنی قبول نمی‌کنند توپ‌شان خطا رفته است). این‌ها چیزی جز عادت‌های رفتاری نیستند. در مسابقات گلف خیره‌شدن به زمین بازی عملاً یک رسم متداول است؛ بازیکنانی که توپ‌شان را از دست داده‌اند، طوری به زمین نگاه می‌کنند که انگار زمین بازی مقصر امتیاز ازدست‌رفته آن‌هاست. اما چیزی که کمتر دیده می‌شود رفتار افرادی نظیر فیل میکلسون^{۱۳۷} گلف‌باز معروف است که از فاصله کمتر از یک متری ده‌بار سعی کرد توپ را به حفره بیندازد. او مجبور شد ده‌بار به توپ ضربه بزند و نه فقط یک‌بار که ۹ بار دیگر هم این کار را تکرار کرد. بازیکنانی با منش و توانایی فیل میکلسون نمی‌توانستند خود را طلبکار جلوه بدهند و تقصیر را گردن چمن اطراف حفره‌های زمین گلف بیندازند.

تغییر روال، کار دشواری است و نیاز به تمرین دارد. اما با تغییر در نحوه مقایسه خود با هم‌تایانمان، می‌توانیم از تمایل ذاتی خود برای کسب عزت نفس و احترام، بیشترین استفاده را ببریم. پیش‌تر دیدیم که داهیگ توصیه می‌کند به حلقه عادت احترام بگذاریم. همچنین باید به ویژگی رقابتی بودن مان هم احترام بگذاریم و بپذیریم خود-روایتی در رابطه ما با دیگران به وجود می‌آید، نه در خلأ. پاداش حس خوب گرفتن از مقایسه خود با دیگران را حفظ کنید، اما آن دسته از

ویژگی‌هایتان را که با دیگران مقایسه می‌کنید، تغییر دهید: در کسب اعتبار از نتایج، بهتر از دیگران عمل کنید؛ بیش از دیگران به پذیرش اشتباهات‌تان تمایل داشته باشید؛ در بررسی دلایل موجود برای یک پیامد مشخص ذهن بازتری داشته باشید؛ حتی اگر این کار به ارائه تصویر بدی از شما و تصویر خوبی از دیگری منجر شود. به این ترتیب می‌توانیم با مقایسه خود با دیگران احساس کنیم کار خوبی انجام می‌دهیم، چراکه داریم کاری را انجام می‌دهیم که غیرمعمول و دشوار است و بیشتر مردم این کار را انجام نمی‌دهند. چنین چیزی باعث می‌شود احساس کنیم خاص و منحصر به فرد هستیم.

وقتی شروع به این کار کنیم، صداهاى دیگری از جهان می‌شنویم که خارج از آن صداهاى رایجی است که در استراحت میان بازی‌های پوکر می‌شنیدم: «همه چیز عالی پیش می‌رود چون تصمیمات خیلی خوبی می‌گیرم» یا «چون بدشانسی آوردم اوضاع خوب پیش رفت» یا همان جملات از وکیلی که گفتم هر روز غروب بعد از دادگاه از شریک ارشد خود می‌شنید. یا همان چیزی که از کریس کریستی در بحث ریاست جمهوری سال ۲۰۱۶ جمهوری خواهان شنیدیم. این جملات چیزهایی است که من در همه اتاق‌های پوکر که بوده‌ام، شنیده‌ام. زمان‌هایی وجود داشت - و هنوز هم وجود دارد - که من هم بخشی از این گروه گُر بودم و با بقیه این جملات را هم خوانی می‌کردم. با این حال، کم‌کم یاد گرفتم به جای تسلیم شدن در برابر این گروه گُر، از آن برای اجتناب از سوگیری خدمت به خود استفاده کنم. وقتی اشتباهاتم را پذیرفتم، عنصر شانس را در موفقیت‌هایم به رسمیت شناختم، به تصمیمات خوب دیگر بازیکنان بها دادم، و مشتاق بودم درباره دستی صحبت کنم که فکر می‌کردم ضعیف بازی کردم تا شاید چیزی یاد بگیرم. آن گروه گُر به من یادآوری کرد کاری که می‌کنم سخت است و دیگران اغلب چنین کاری انجام نمی‌دهند. شناسایی آن دسته از فرصت‌های یادگیری که دیگر بازیکنان به راحتی از دست می‌دادند، باعث می‌شد احساس خوبی نسبت به

خودم داشته باشم و روند تغییر روتین هم تقویت می‌شد.

در حالت ایده‌آل، خودمان را با دیگران مقایسه نمی‌کنیم یا وقتی مقایسه به نفع ما نباشد، احساس خوبی نداریم. شاید باید تمرینات مراقبه‌ای راهبان بودایی را در پیش بگیریم؛ جریان افکار درونی، عواطف و احساسات بدنی را بدون قضاوت راجع به خوب و بدشان مشاهده کنیم. این یک هدف والاست و من تمام تلاشم را برای انجام منظم این مراقبه به کار می‌بندم. تحقیقات نشان می‌دهد، چنین چیزی به بهبود کیفیت زندگی کمک می‌کند و ارزش دنبال کردن را دارد. اما اگر نخواهیم شغل روزمره خود را کنار بگذاریم و به تبت برویم، برای رسیدن به این هدف مسیر دشواری در پیش داریم. چنین چیزی خلاف روند تکاملی مغز و انگیزه رقابتی ماست. به عنوان یک تمرین موازی، راه حل عملی‌تر و فوری‌تر این است که روی آنچه کسب کرده‌ایم کار کنیم و از این مقایسه در جهت تقویت تمرکزمان برای بالابردن دقت و حقیقت‌جویی استفاده کنیم. به علاوه، دیگر مجبور نخواهیم بود کار و زندگی خود را رها کنیم و به کوهستانی دوردست کوچ کنیم.

ما نیاز داریم طرز فکرمان را تغییر دهیم. برای ایجاد یک عادت ذهنی سازنده‌تر به برنامه نیاز داریم. این مسیر از ذهن آگاهانه آغاز می‌شود و نیاز به بصیرت و تمرین دارد، اما اگر به نتیجه برسد می‌تواند به یک عادت تثبیت‌شده تبدیل و به طور خودکار اجرا شود و نحوه تفکر ناخودآگاه ما را تغییر دهد.

می‌توانیم این تغییر در طرز فکر دسته‌بندی نتایج در سبب شانس و مهارت را طوری به کار بگیریم که انگار چیزی را در معرض خطر قرار داده‌ایم، چراکه در ارزیابی تصمیم‌ها واقعاً ریسک زیادی می‌کنیم. تفکر به چنین شیوه‌ای، راهی هوشمندانه برای ایجاد عادت‌هایی است که به اهداف بلندمدت ما می‌رسند.

نگاه دوباره به «می خواهی شرط بندی؟»

وقتی ارزیابی نتایج را به منزله یک شرط بندی ببینیم، تغییر لازم در طرز فکرمان را برای تغییر شکل عادت ایجاد کرده ایم. اگر کسی واقعاً بخواهد با ما سر ارزیابی نتایج شرط ببندد، می بینیم که فوراً از تله سوگیری خدمت به خود فاصله می گیریم. اگر بخواهیم چنین شرطی را ببریم، دیگر به طور ناخودآگاه نتایج بدمان را به پای شانس و نتایج خوبمان را به پای مهارت مان نمی گذاریم. (اگر وارد اتاق پوکر شوید و از کلماتی نظیر «همیشه» و «هیچ وقت» استفاده کنید، خیلی زود می بینید یک شرط بندی پیش رویتان گذاشته می شود. بردن شرط بندی از کسی که مواضع افراطی دارد کار آسانی است.)

تصور کنید یخ زدگی سطح جاده در یک تقاطع را ندیده باشید و بعد از رفتن روی آن کنترل خودرو را از دست بدهید و تصادف کنید. احتمالاً اولین فکری که به ذهن تان خطور می کند این است که بدشانسی آورده اید. اما اگر مجبور باشید روی آن شرط بندی کنید چه؟ با در نظر گرفتن جزئیات حادثه، حالا گزینه های زیادی را می توان به جای بدشانسی در نظر گرفت. با توجه به شرایط آب و هوایی، شاید می توانستید یخ زدگی جاده را پیش بینی کنید. شاید سرعت شما در چنین شرایط آب و هوایی خیلی بالا بوده است. موقع لغزیدن خودرو، شاید می توانستید فرمان را به سمت دیگری بچرخانید یا این که شاید بدموقع ترمز کرده باشید. شاید می توانستید با انتخاب یک جاده اصلی که نمک پاشی شده بود، راه مطمئن تری را طی کنید. شاید باید به جای خودروی سواری، ماشین شاسی بلندتان را سوار می شدید.

نادیده گرفتن بعضی از این دلایل کار سختی نیست، اما در مورد بعضی دلایل دیگر این طور نیست. نکته مهم در ارزیابی نتایج به گونه‌ای که انگار داریم شرط‌بندی می‌کنیم، این است که نسبت به حالت معمول تعداد گزینه‌های بیشتری برای علت وقوع یک رخداد در نظر بگیریم. این همان حقیقت جویی است. این همان کاری است که فیل آیوی انجام می‌دهد.

چنین چشم‌اندازی باعث می‌شود باورهای خود را بررسی و اصلاح کنیم؛ در این مورد، باورمان را راجع به این که شانس تأثیر بیشتری در وقوع یک رویداد داشته است یا مهارت، مورد بازبینی قرار دهیم. شرط‌بندی بر اساس باورهایمان موجب می‌شود تا با بیان صریح آنچه قبلاً تلویحی بوده، نگاه نزدیک‌تری به آنچه روی داده است، داشته باشیم: چرا که در ارزیابی چرایی وقوع یک رویداد، خود را در معرض خطر از دست دادن قرار می‌دهیم. مطمئناً چنین چیزی شبیه یک شرط‌بندی به نظر می‌رسد که ارزش جدی گرفتن را دارد.

وقتی ارزیابی نتایج را به منزله شرط‌بندی در نظر بگیریم، به این سمت کشیده می‌شویم که نتایج را منصفانه‌تر دسته‌بندی کنیم؛ چرا که این شرط پیروزی در شرط‌بندی است. پیروزی حس خوبی به ما می‌دهد. برنده شدن نسخه مثبتی از روایت شخصی ماست. برنده شدن یک پاداش است. با تمرین کافی و تقویت پاداش برخورداری از حس خوب راجع به خودمان، دیدن ارزیابی نتایج به چشم شرط‌بندی به یک عادت ذهنی تبدیل می‌شود.

تفکر به شیوه شرط‌بندی (یا همان تفکر نامطمئن) موجب می‌شود برخلاف روال سوگیری خدمت به خود، فرضیات مختلف و دلایل محتمل برای هر نتیجه‌گیری

را با ذهن بازتری مورد بررسی قرار دهیم. همچنین احتمال بیشتری وجود دارد تا بیشتر و جدی‌تر رویِ دیگر مسئله را مورد بررسی قرار دهیم و همین ما را به حقیقت ماجرا نزدیک‌تر می‌کند.

علاوه بر این، چنین تفکری موجب می‌شود جهان را از دیدگاه دیگران ببینیم و تفاوت‌ها در چگونگی ارزیابی نتایج خود و دیگران در جهت رسیدن به حقیقت محض به حداقل می‌رسد. می‌دانیم که تمایل داریم موفقیت دیگران را دست‌کم بگیریم و تمام مسئولیت شکست‌هایشان را به‌طور کامل بر دوش آن‌ها بگذاریم. یک راهبرد خوب برای این که در این شرط‌بندی بهتر عمل کنیم این است که خودمان را جای آن‌ها بگذاریم. اگر یکی از رقبایمان به فروش بالایی دست یابد، می‌دانیم تمایل داریم مهارت‌شان را در کسب چنین موفقیتی دست‌کم بگیریم. اما اگر تصور کنیم ما همان کسی بوده‌ایم که به فروش بالایی رسیده است، به احتمال زیاد می‌توانیم مواردی را پیدا کنیم که به آن اعتبار بدهیم؛ مواردی که آن‌ها عملکرد خوبی در آن داشته‌اند و ما هم می‌توانیم از آن درس بگیریم. به همین ترتیب، وقتی خود به فروش بالایی می‌رسیم، کمتر به خودمان تبریک بگوییم و در عوض بیایم این نتیجه‌عالی را طوری بررسی کنیم که انگار برای شخص دیگری اتفاق افتاده است. در این صورت احتمال بیشتری وجود دارد که کارهایی را که می‌توانستیم بهتر انجام دهیم بیایم و عواملی را که کنترلی بر آن نداشتیم، شناسایی کنیم. جهان را از دیدگاه دیگری دیدن ما را به حقیقت نزدیک‌تر می‌کند؛ زیرا به‌طور کلی حقیقت جایی میان طیف ارزیابی نتایج خودمان و ارزیابی نتایج دیگران نهفته است. وقتی قضیه را از نگاه شخص دیگری می‌بینیم، احتمال بیشتری وجود دارد تا در میانه‌ی این طیف قرار بگیریم.

وقتی شروع به آموزش فعالانه خود کنیم تا بتوانیم خود را جای شخص دیگری بگذاریم و فرضیات جایگزین را امتحان کنیم، مشخص می‌شود نتایج به‌ندرت ۱۰۰ درصد شانس یا ۱۰۰ درصد ناشی از مهارت هستند. یعنی وقتی با اطلاعات جدید روبه‌رو می‌شویم، گزینه‌هایی فراتر از رد یا تصدیق کورکورانه داریم. می‌توانیم باورهايمان را در قالب یک طیف بیان کنیم؛ چون حالا می‌دانیم که باورها به‌صورت طیف هستند، نه یک انتخاب بین دو قطب مخالف و گسسته از هم.

چنین چیزی باعث می‌شود هم نسبت به خودمان و هم نسبت به دیگران دلسوزی بیشتری داشته باشیم. وقتی ارزیابی نتایج را نوعی شرط‌بندی در نظر بگیریم، دائماً به ما یادآوری می‌شود که نتایج به‌ندرت به یک علت واحد مربوط می‌شوند و در یافتن علل مختلف تقریباً همیشه سطوحی از عدم قطعیت وجود دارد. شناسایی نتیجه منفی، دیگر آن تلخی گذشته را ندارد چرا که می‌توانیم با درس گرفتن از آن، نتیجه را مثبت کنیم. دیگر لازم نیست بعد از کسب هر نتیجه منفی موضع دفاعی بگیرید؛ زیرا علاوه بر شناسایی مواردی که می‌توانید بهبود دهید، نقاط قوت خود و همچنین مواردی را که خارج از کنترل شما هستند، تشخیص می‌دهید. می‌فهمید که دانستن هیچ اشکالی ندارد.

مطمئناً هم ترس‌تان از سرزنش خود در کسب نتیجه بد خواهد ریخت و هم دیگر نتیجه خوب را ۱۰۰ درصد ناشی از مهارت‌تان نمی‌دانید. این داد و ستدی است که باید انجام دهید. به یاد بیاورید، احساس از دست دادن دوبرابر بدتر از احساس به دست آوردن است؛ اشتباه بودن دوبرابر حس بدتری از درست بودن دارد. وقتی مجبور نباشیم در لبه تیغ زندگی کنیم، حس بهتری خواهیم داشت. سعادت یا بدبختی، بدون هیچ گزینه دیگری در این میان، خیلی راه دلسوزانه‌ای برای

زندگی کردن نیست.

وقتی ارزیابی نتایج را به چشم شرط‌بندی ببینید، نسبت به دیگران هم دلسوزتر می‌شوید. وقتی از دیدگاه دیگران به نتایجی که گرفته‌اند نگاه می‌کنید، از خود می‌پرسید: «اگر چنین اتفاقی برای من می‌افتاد چه؟» در نتیجه ارزیابی دلسوزانه‌تری نسبت به نتایج سایر افراد خواهید داشت و همیشه نتایج بد را تقصیر آن‌ها نمی‌اندازید و نتایج خوب‌شان را هم به پای خوش‌شانسی نمی‌گذارید. بدین ترتیب احتمال بیشتری دارد که با کفش‌های آن‌ها راه بروید. تصور کنید اگر افراد بیشتری تلاش می‌کردند این طور فکر کنند، زندگی بارتمن چقدر تغییر می‌کرد.

راه سخت

تفکر نامطمئن - به خصوص در ابتدای کار - سخت است. چنین تفکری باید به عنوان یک فرایند آگاهانه آغاز شود و قطعاً دشوار، عجیب و کند خواهد بود. مطمئناً زمان‌هایی پیش خواهد آمد که چنین طرز فکری منطقی به نظر نمی‌رسد. مثل وقتی که در محل کار ترفیع نمی‌گیرید و احتمالاً از خود می‌پرسید چطور باید تصدیق کنید که فلانی از شما سزاوارتر بوده است و می‌توانید چیزهای زیادی از او بیاموزید و در عین حال حس خوبی از این ماجرا بگیرید. نیاز به تمرین دارد تا از وسوسه سرزنش رئیس احمقی که نمی‌داند چطور استعداد های شرکتش را ارزیابی کند، خودداری کنید.

داشتن چنین احساسی طبیعی است. من حرفه خود در پوکر را با توجه به این اصول یادگیری و حقیقت جویی بنا کردم، اما هنوز هم مواقعی پیش می‌آید که گرفتار تله سوگیری خدمت به خود و استدلال انگیزشی می‌شوم. داهیگ به ما می‌گوید تغییر شکل یک عادت به زمان، آمادگی، تمرین و تکرار نیاز دارد.

انواع دیگر تغییر عادات را در نظر بگیرید. مثلاً اگر عادت دارم نیمه شب برای خوردن کلوچه از تخت بیرون بیایم، باید زمان بگذارم و تمرین کنم تا بتوانم این عادت را تغییر دهم. باید عادت‌های را که می‌خواهم تغییر دهم شناسایی کنم، روتین جایگزین را پیدا کنم و آن را آگاهانه تمرین کنم تا آن عادت دوباره شکل بگیرد. باید به جای کلوچه، سیب در خانه داشته باشم و جایی بگذارم که دسترسی به آن راحت باشد؛ یعنی دم دست باشد. حالا به جای این که نیمه شب سراغ کلوچه بروم، باید سیب بخورم و این روتین را تکرار کنم تا به یک عادت جدید تبدیل شود که صدالبته به تمرین، اراده و زمان نیاز دارد.

علی‌رغم همه دشواری‌ها، تلاش برای دستیابی به دقت و صحت از طریق تفکر نامطمئن، روالی است که ارزش دنبال کردن را دارد. همیشه این قدر سخت نخواهد بود. باید این کار را با آگاهی و تلاش شروع کنیم، اما در نهایت به یک عادت ذهنی تبدیل می‌شود. درست مثل اعلام عدم قطعیت در باورهایتان، سرانجام این کار هم از یک مرحله اضافی و تا حدودی مسخره و ناخوشایند به عادت تبدیل می‌شود که جزء جدایی‌ناپذیر مشاهده جهان اطراف‌مان خواهد بود.

مطمئناً، تفکر نامطمئن درمانی معجزه‌آسا نیست. این تفکر موجب نمی‌شود سوگیری خدمت به خود از بین برود یا استدلال انگیزشی محو شود. اما کمک می‌کند این موارد بهبود یابند و کمی بهتر شدن، کل چیزی است که برای تغییر زندگی‌مان نیاز داریم. اگر فقط چند نتیجه را با دقت بیشتری ارزیابی کنیم و فقط چند فرصت یادگیری بیشتر را به دست آوریم، تفاوت زیادی در چیزهایی که یاد می‌گیریم و زمان و نحوه یادگیری آن‌ها ایجاد می‌شود.

نسخه فشرده پوکر از تصمیم‌گیری در دنیای واقعی به من نشان داد چگونه کمی بهتر عمل کردن در تصمیم‌گیری می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند. بازی پوکر ممکن است تا چند صد دست بازی شود. ممکن است در هر دست تا بیست تصمیم گرفته شود. در طول یک بازی، اگر صد نتیجه به دست آید که هر کدام از آن‌ها فرصتی برای یادگیری فراهم می‌کند و ما ده مورد را به دست آوریم، باز هم ۹۰ درصد شانس خود برای یادگیری را از دست داده‌ایم. ما نمی‌توانیم از عملکرد مغزمان فراتر برویم و مغز متفاوتی برای خود بسازیم، اما نیازی هم به این کار نداریم. اگر حریفان‌مان افرادی نظیر نیک یونانی باشند، تقریباً هر فرصت یادگیری را از دست می‌دهند. بدیهی است که با اتکا به همان ۱۰ درصد می‌توانیم بهتر از آن‌ها عمل کنیم. اگر یکی دیگر از حریفان‌مان شخصی دقیقاً مثل خودمان باشد، اما

تلاشی برای تغییر روتین پردازش نتایج خود نکرده باشد، شاید (این نسخه قبلی خودمان) بتواند پنج فرصت یادگیری را کسب کند. باز هم، ما با همان ۱۰ درصد می‌توانیم از حریفی که در تلاش برای یادگیری است اما نمی‌داند چه کار کند، بازی را ببریم.^{۱۳۸}

مزایای شناسایی فقط چند فرصت یادگیری بیشتر، با گذشت زمان مشخص‌تر می‌شود. اثر تجمعی اندکی بهتر عمل کردن در تصمیم‌گیری -مثل سود مرکب- می‌تواند در درازمدت تأثیرات عظیمی روی هر کاری که انجام می‌دهیم داشته باشد. وقتی این فرصت‌های یادگیری اندک را از دست ندهیم، در فرصت‌های مشابه آتی هم موقعیت بهتری پیدا خواهیم کرد. کوچک‌ترین بهبود در کیفیت تصمیمات مان موجب می‌شود در آینده در موقعیت بهتری قرار بگیریم. به آن مثل یک کشتی که از نیویورک به لندن می‌رود، فکر کنید. اگر جهت‌یاب کشتی یک درجه خطا داشته باشد، در آغاز خطای قابل توجهی نیست. با این حال، اگر متوجه این خطا نشویم کشتی از مسیر اصلی دورتر و دورتر می‌شود و کیلومترها از لندن فاصله می‌گیرد، چراکه آن یک درجه خطا در نهایت به کیلومترها اختلاف با مقصد اصلی منجر می‌شود. تفکر نامطمئن مسیر شما را اصلاح می‌کند و حتی یک اصلاح کوچک شما را با خیال راحت‌تری به مقصد می‌رساند.

اولین قدم، شناسایی و نحوه تغییر آن عادت ذهنی است که می‌خواهیم عوض کنیم. این اولین قدم، سخت است و به زمان و تلاش نیاز دارد و با اشتباهات زیادی در طول مسیر همراه بود. بنابراین قدم دوم این است که بدانیم وقتی در این روند تنها نیستیم، انجام تغییرات آسان‌تر می‌شود. به کارگیری نیروهای کمکی برای ایجاد تغییرات سریع‌تر و قوی‌تر مهم است و کلید تقویت و آموزش روتین جدید حقیقت جویی ماست.

فصل ۴) سیستم دوستی

«شاید مشکل تو باشی، این طور فکر نمی کنی؟»

مصاحبه لورن کنراد^{۱۳۹} ستاره سریال تپه‌ها، که از شبکه ام‌تی‌وی پخش می‌شد، در اکتبر ۲۰۰۸ در برنامه آخر وقت با دیوید لترمن^{۱۴۰} روند غیرمنتظره‌ای پیدا کرد. دقیقه اول برنامه به خوش‌وبش‌های معمول با ستاره ۲۲ ساله این سریال موفق گذشت. هنوز یک دقیقه نگذشته بود که کنراد به لترمن گفت: فکر می‌کنی من احمقم؟

او با بحث درباره اختلافاتش با هایدی مونتاگ^{۱۴۱} هم‌اتاقی سابقش و اسپنسر پرات نامزد هایدی مصاحبه را به حاشیه برد. اگر با داستان آشنا نیستید، به‌طور خلاصه برایتان می‌گویم: لورن در یک جشن تولد با هایدی دعوی لفظی شدیدی داشت و او و نامزدش را متهم کرد که شایعاتی راجع به ضبط ویدئویی از روابط جنسی‌اش پخش کرده‌اند. همین اختلاف به دوستی لورن و هایدی خاتمه داد. علاوه‌بر این، لورن با استفانی (خواهر اسپنسر) و هالی (خواهر هایدی) رابطه دوستانه داشت و همین موجب شد روابط اجتماعی و خانوادگی همه افرادی که درگیر این ماجرا بودند، پیچیده شود. لورن سعی داشت روابط خود را با آدرینا و لو-دیگر هم‌اتاقی‌هایش- تقویت کند اما چندان موفق نبود. از آن جایی که آدرینا مجدداً دوستی با هایدی را از سر گرفته بود، رابطه‌اش با لورن تیره‌وتار شد. پای برودی جنر^{۱۴۲} هم به ماجرا باز شده بود. او آن موقع با لورن نامزد بود و رابطه‌او با یکی از مدل‌های مجله ووگ نوجوانان را بهانه کرد و خودش هم با شخص دیگری نامزد کرد؛ با اسپنسر در مورد دوستی با لورن مشاجره داشت و به‌عنوان یکی از افرادی که به این شایعه دامن زده بود، متهم شد.

دیوید لترمن با اشاره به همهٔ این اتفاقات که در زندگی کنراد رخ داده بود، گفت: «این سؤال مطرح می‌شود که شاید مشکل خودتان باشید، این طور فکر نمی‌کنید؟» همین حرف، مصاحبه‌ای را که قرار بود یک گفت‌وگوی تبلیغاتی معمول باشد، به یک ملغمهٔ ناخوشایند تبدیل کرد.

لترمن بلافاصله فهمید گفت‌وگو را به زمین عمیق‌تر و جدی‌تری کشانده که از حد انتظار هردوی آن‌ها فراتر است. او سعی کرد حرفی را که زده است به‌روشنی خودانتقادی کمی تلطیف کند. بنابراین در ادامه گفت خودش هم همین کار را انجام داده و سال‌ها با احمق خواندن همهٔ دور و بری‌هایش فرصت‌های یادگیری را از دست داده است.

«بگذارید از زندگی خودم مثال بزنم... مدت‌های طولانی ... فکر می‌کردم همهٔ مردم احمق‌اند. بعد به ذهنم رسید یعنی ممکن است همه احمق باشند؟ شاید من احمق باشم و از قرار معلوم هستم.»

کنراد به‌وضوح نمی‌خواست چنین چیزی را بشنود، پس در پاسخ گفت: «خب، این یعنی من هم باید احمق باشم؟» سایت‌هایی که به‌طور اختصاصی در زمینهٔ تلویزیون، سریال‌های واقع‌نما، شایعات، رسانه‌ها و فرهنگ عامهٔ مردم فعالیت می‌کردند، این لحظه را ثبت کردند و این طور گزارش دادند: «لترمن کنراد را احمق خواند»، «حمله به کنراد»، «دست‌انداختن لورن کنراد».

درواقع نظر لترمن کاملاً خردمندانه بود. اشتباه او ارائهٔ چنین بینشی در یک محفل نامناسب به شخصی بود که با این نوع از تبادل حقیقت‌جویی موافق نبود.

کنراد قطعاً داستان‌های زیادی در زندگی‌اش داشت: همین که شبکه‌ام‌تی‌وی دو برنامه‌پی‌درپی برای مستندکردن زندگی او ساخته، شاهی بر این ماجراست. اما او مثل اکثر مردم، این داستان‌ها را مجموعه‌ای از اتفاقاتی توصیف کرد که برایش رخ داده بود. به عبارت دیگر، این داستان‌ها را خارج از کنترل خود می‌دانست (شانس). لترمن به او پیشنهاد کرد مقداری از آن را در سبد مهارت قرار دهد؛ پیشنهادی که اگر کنراد می‌پذیرفت، می‌توانست در آینده برایش مفید باشد. تعجیبی ندارد که او چنین پیشنهادی را نپذیرد.

لترمن به‌طور غیرمنتظره در یک برنامه گفت‌وگو محور آخر شب که هنجار آن پرداختن به موضوعات سرگرم‌کننده بود، فرضیه مفید دیگری را ارائه کرد. شاید رویکرد لترمن در مصاحبه‌ای به سبک اپرا وینفری بهتر جواب می‌داد، یا در بستری یکی از آن برنامه‌های واقعیت‌درمانی که ستاره‌های سینما و تلویزیون با علم به شنیدن چنین صحبت‌هایی در آن شرکت می‌کنند. این‌طور که پیدا بود لترمن با نقض یک قرارداد اجتماعی مرسوم، کنراد را در حالی برای شرط بستن روی ارزیابی نتیجه‌اش به چالش کشید که خود او رضایتش را برای حقیقت‌جویی اعلام نکرده بود.

چنین چیزی به گفت‌وگوی من و مردی که شش و هفت خشت را بازی کرده بود، شباهت داشت. من فکر کردم او از من مشاوره می‌خواهد، بنابراین در پاسخ از او خواستم اطلاعات بیشتری بدهد تا بتوانم بفهمم ارزیابی او درخصوص شانسی‌دانستن باختش تا چه حد درست است. او انتظار داشت من به هنجار دلسوزانه گوش دادن به داستان بدشانسی‌اش پایبند باشم. وقتی تلاش کردم جزئیات ماجرا را بررسی کنم، این قرارداد تلویحی را نقض کردم. مثل لترمن رفتار کردم.

چنین تعاملاتی یادآور این نکته است که همهٔ موقعیت‌ها برای حقیقت‌جویی مناسب نیستند و همهٔ افراد هم علاقه‌ای به پیگیری حقیقت مآجرا ندارند. بنابراین هریک از ما که می‌خواهد تفکر نامطمئن را در روند تصمیم‌گیری خود به کار گیرد، باید دیوید لترمن‌های بیشتری در زندگی‌اش داشته باشد. با این حال چنین چیزی برای اثربخشی، نیازمند توافق دوطرفه است؛ خودِ لترمن هم از گفت‌وگوی ناخوشایندش با لورن کنراد همین درس را گرفت.

قرص قرمز یا قرص آبی؟

در فیلم علمی-تخیلی ماتریکس، وقتی نئو با مورفیوس دیدار می‌کند، از مورفیوس می‌خواهد به او بگوید ماتریکس چیست. مورفیوس پیشنهاد می‌دهد نئو بین خوردن قرص آبی و قرص قرمزیکی را انتخاب کند تا ماتریکس را نشان دهد.^{۱۴۳}

«اگر قرص آبی را بخوری داستان همین‌جا تمام می‌شود. در تخت از خواب بیدار می‌شوی و هرچه را می‌خواهی باور می‌کنی. اما با خوردن قرص قرمز، در سرزمین عجایب می‌مانی و من نشانت می‌دهم سوراخ خرگوش چقدر عمیق است.»

وقتی نئو به سمت قرص می‌رود، مورفیوس به او یادآوری می‌کند: «به یاد داشته باش، همه چیز که گفتم واقعیت دارد و همه‌اش همین است.»

نئو تصمیم می‌گیرد جهان را آن‌طور که واقعاً هست ببیند. او قرص قرمز را می‌خورد و با یک سری حقایق ویرانگر مواجه می‌شود. دنیای آسوده او یک رؤیاست که توسط ماشین‌ها ایجاد شده تا او را به عنوان منبع انرژی به بردگی بکشد. شغل و سبک زندگی او، لباس‌هایش، ظاهرش و تمام زندگی او توهمی است که در مغزش قرار داده شده است. در دنیای واقعی، خوردن قرص قرمز باعث می‌شود بدنش از غلاف تغذیه‌اش جدا شود، به فاضلاب بریزد و بخت نصر، کشتی دزدان دریایی مورفیوس، او را از آب بگیرد. مورفیوس و دار و دسته‌اش (و نئو که به خاطر انتخابش حالا با آن‌ها همراه شده است) به عنوان شورشیان علیه ماشین‌ها، در اقامتگاه‌های تنگ و باریک زندگی می‌کنند، در سلول‌های کوچک و اذیت‌کننده می‌خوابند، سوپ بی‌قوام می‌خورند و لباس‌های کهنه می‌پوشند. ماشین‌ها قصد

دارند آن‌ها را نابود کنند.

نئو با دیدن حقیقت جهان، در پایان ماشین‌هایی که بشریت را به بردگی کشیده‌اند، شکست می‌دهد.

در این فیلم، ماتریکس ساخته شده بود تا نسبت به جهان واقعی جای راحت‌تری برای زندگی باشد. مغز ما نیز به همین شکل تکامل یافته است تا جهان را در نظر ما جای راحت‌تری جلوه دهد: باورهای ما تقریباً همیشه درست است؛ نتایج مطلوب ناشی از مهارت ماست؛ دلایل قابل قبولی وجود دارد که نشان دهد نتایج نامطلوب خارج از عهده‌ما بوده است؛ و ما خود را طوری که خوشایندمان باشد، با دیگران مقایسه می‌کنیم. دردناک‌ترین قسمت‌های یک پیام را انکار می‌کنیم یا دست کم تقلیل می‌دهیم.

مقابله با این تمایلات اصلاً کار آسانی نیست. زندگی در ماتریکس راحت‌تر است. بدین ترتیب ما به‌طور طبیعی، اطلاعات را در راستای حفظ تصور مثبتی که از خود داریم، پردازش می‌کنیم. وقتی خروج از ماتریکس را انتخاب می‌کنیم، نشان می‌دهیم برای رسیدن به نمود عینی‌تر و بی‌طرفانه‌تری از جهان در حال تلاش هستیم؛ چنین نمودی، حتی اگر بعضی اوقات ناخوشایند باشد، در درازمدت ما را شادتر و موفق‌تر می‌کند.

اما این بده‌وبستانی است که برای همه مناسب نیست؛ باید آزادانه انتخاب شود تا سازنده و پایدار باشد. مورفیوس (برعکس لترمن) افراد را برخلاف میل‌شان از ماتریکس خارج نمی‌کرد. او از نئو خواست انتخاب کند و با او از ماتریکس خارج شود.

اگر تا این جای کتاب آمده باشید، حدس می‌زنم قرص قرمز را به جای قرص آبی انتخاب می‌کنید.

وقتی پوکر را شروع کردم، حقیقت جویی را انتخاب کردم. من هم مثل نئو با اکراه این کار را کردم و مطمئن نبودم چه چیزی در انتظار من است. برادرم برخورد رک و صریحی با من داشت. اوایل به طور غریزی از بدشانسی‌ام شکایت می‌کردم و در حیرت بودم که چرا دیگران آن قدر ضعیف بازی می‌کنند؛ در همه دست‌هایی که می‌باختم فریاد بی‌عدالتی سر می‌دادم. او می‌خواست درباره‌ی واقعی که در مورد تصمیمات راهبردی خود سؤال داشتم، مواردی که فکر می‌کردم اشتباه کرده‌ام و مواقعی که گیج می‌شدم، با من صحبت کند. فهمیدم او روشی را از دوستانش - که همگی از پوکر بازان باهوش بودند - یاد گرفته است؛ آن‌ها گروهی از بازیکنان تحلیل‌گرا و اهل نیمه شرقی کشور بودند که خیلی از آن‌ها مثل اریک سیدل^{۱۴۴} می‌خواستند نام خود را به عنوان یک پوکر باز افسانه‌ای ثبت کنند. برادرم علاوه بر این که مرا با این رویکرد آشنا کرد، این متخصصان همه چیز تمام را هم ترغیب کرد تا موقع بحث در مورد پوکر با من به عنوان کسی که هم ردیف آن‌هاست، رفتار کنند.

خیلی خوش‌شانس بودم که در همان اوایل کار با این گروه از بازیکنان که در سطح جهانی بودند، ارتباط برقرار کردم و در ادامه تبدیل به گروه یادگیری من در پوکر شدند. همچنین خیلی خوش‌شانس بودم که اگر می‌خواستم آن گروه را درگیر پوکر کنم، کافی بود تا از آن‌ها در مورد تصمیمات راهبردی خودم سؤال کنم. من مجبور شدم در برابر تمایلم به گلایه از بدشانسی مقاومت کنم و در عوض روی نقطه‌ای که احساس می‌کردم احتمال دارد اشتباه کرده باشم یا این که نمی‌دانم چه کاری باید انجام دهم، متمرکز شوم. از آن جاکه با قوانین تعاملی گروه موافقت کرده بودم، مجبور شدم یاد بگیرم روی چیزهایی که می‌توانم کنترل کنم

(تصمیمات خودم) تمرکز کنم و چیزهایی را که نمی‌توانم کنترل کنم (شانس) کنار بگذارم و آن قدر تمرین کنم تا به طور دقیق تفاوت بین این دو را متوجه شوم.

از این تجربه آموختم اگر افراد دیگری باشند که به من کمک کنند، تفکر در شرایط عدم قطعیت برایم راحت تر خواهد شد. (حتی نثو هم برای شکست ماشین ها به کمک احتیاج داشت.) سیستم دوستی در سفرهای علمی مدرسه یا اردوگاه ها را به یاد دارید؟ معلمان یا مشاوران همه را در جمع های دونفره گروه بندی می کردند. قرار بود دوستان مراقب ما باشد تا گم نشویم یا در آب خیلی عمیق شنا نکنیم و ما هم همین کار را برای دوستان انجام می دادیم. یک گروه تصمیم گیری خوب، نسخه رشد یافته تری از همان سیستم دوستی است. مطمئناً، حتی با داشتن کمک هم هیچ یک از ما هرگز قادر به غلبه بر تعصبات طبیعی خود در نحوه پردازش اطلاعات نخواهیم بود. من یکی که این طور هستم. اما اگر بتوانیم چند نفر را پیدا کنیم که بخواهند در کنار ما یک گروه حقیقت جویی تشکیل دهند و در انجام کارهای سخت مرتبط با آن به ما کمک کنند، با پیشرفت هایی که کم کم روی هم انباشته و ترکیب می شود، اوضاع تغییر می کند. بدین ترتیب در مبارزه با تعصبات موفق تر خواهیم بود، جهان را با دید بی طرفانه تری خواهیم دید و در نتیجه تصمیمات بهتری خواهیم گرفت. انجام این کار به تنهایی خیلی دشوار است.

اعضای گروه تصمیم گیری ما می توانند دوستان، خانواده، همکاران، شرکت یا سازمانی حرفه ای باشند که اعضایش می توانند در مورد روند تصمیم گیری شان صحبت کنند. تشکیل یک گروه یا پیوستن به جمعی که تمرکزش بر تفکر نامطمئن است، به معنای اصلاح قرارداد اجتماعی معمول است؛ یعنی می پذیرید در برابر

افرادی که با ما مخالفاند روشنفکر باشید، به نتایج دیگران بها دهید و هر جا که لازم باشد مسئولیت کارتان را بپذیرید، حتی وقتی چنین کاری برایمان ناخوشایند باشد. به همین دلیل وقتی چنین موضعی اتخاذ می‌کنیم باید به‌طور شفاف اعلام کنیم آن قرارداد اجتماعی مرسوم تغییر یافته است؛ وگرنه موجب بروز احساسات ناخوشایند می‌شود و واکنش‌های دفاعی طرف مقابل روی زشتش را نشان‌مان خواهد داد و مخاطب -مثل لورن کنراد- تمایلی نخواهد داشت حرف‌های ما را بشنود. با این حال، ممکن است افرادی باشند که مثل ما فکر می‌کنند. اما به‌طور کلی در تعامل با بقیه افراد بهتر است قرارداد اجتماعی معمول را رعایت کنیم و از آن‌ها نپرسیم: «می‌خواهی شرط ببندی؟» چه بخواهید چه نخواهید اوضاع همین است. (این بدان معنا نیست که ما هرگز نمی‌توانیم خارج از گروه‌مان به حقیقت‌جویی بپردازیم. فقط رویکرد ما باید سربه‌زیرانه باشد، نه مثل لترمن. بعدتر، پس از بررسی بیشتر روابط و تعاملات داخل گروه، می‌توانیم پا را فراتر بگذاریم).

در دنیای واقعی، گروه‌ها همه‌جا هستند و همه‌جا تشکیل می‌شوند، چراکه افراد می‌دانند دیگران می‌توانند به آن‌ها کمک کنند. مفهوم کار گروهی برای رفع چالش‌های فردی یک مفهوم آشناست. برخورداری از کمک دیگران در مسیر تصمیم‌گیری مزایای بسیاری دارد، اما یکی از بارزترین مزیت‌ها این است که دیگران بهتر از خودمان می‌توانند خطاهایمان را تشخیص دهند. ما می‌توانیم به هم‌گروهی‌های خود کمک کنیم تا بر سوگیری نقطه کور خود غلبه کنند و آن‌ها هم می‌توانند همین کار را برای ما انجام دهند.

هر مانعی هم که سر راه جذب افراد در گروه تصمیم‌گیری وجود داشته باشد (در این فصل به چند مورد از این موانع و راهکارهایی برای غلبه بر آن‌ها اشاره می‌شود) باز هم ارزش آن را دارد که از یک دوست بخواهید عملکرد شما یا نقطه کورتان را ببیند. قسمت خوب ماجرا این جاست که فقط باید چند نفر را پیدا کنیم که به استفاده از تفکر اکتشافی که لازمه حقیقت‌جویی است تمایل داشته باشند. درواقع، گروه حقیقت‌جویی با حداقل سه عضو (دو مخالف و یک داور)^{۱۴۵} هم می‌تواند پایدار و سازنده باشد.

همچنین این گروه به ما کمک می‌کند دریابیم افراد اهداف مختلفی را در زندگی‌شان دنبال می‌کنند. حتی اگر برای حقیقت‌جویی ارزش زیادی قائل باشیم، بدان معنا نیست که همه اطرافیان مان مجبور باشند چنین چیزی را قبول کنند یا فقط از این طریق با ما تعامل داشته باشند. حقیقت‌جویی یک فرقه نیست؛ لزومی ندارد افرادی را که چنین تعهدی نداده‌اند، کنار بگذاریم. دوستان مان در کلاس یا فوتبال یا هر کدام از دوستان دیگرمان مجبور نیستند قرص قرمز بخورند تا دوست ما باقی بمانند. دوستان مختلف نیازهای مختلفی را برآورده می‌کنند و همه شبیه هم نیستند. گروه‌های دوستی مختلف می‌توانند تعادل مورد نیاز در زندگی ما را ایجاد کنند. روی هم رفته، پذیرش و کشف اشتباهات مان بدون این که حس بدی نسبت به خودمان بگیریم و چشم‌پوشی از کسب اعتبار نتایج عالی و درک روشنفکرانه این موضوع که تمام باورهای ما درست نیستند، نیازمند تلاش فراوان است. حقیقت‌جویی در مقایسه با بسیاری از رفتارهای راحت‌طلبانه دیگر، کار بسیار دشواری است و ما هم برای تقویت اراده خود به استراحت‌های گاه‌به‌گاه نیاز داریم.

در واقع در گروه راهبردهای پوکر، این نیاز را به رسمیت می‌شناختیم که گه‌گاهی قبل از ارزیابی دقیق یک نتیجه احساسات شدیدمان را راجع به آن بروز دهیم. اگر مثلاً یکی از ما از مسابقات حذف می‌شد، هرچند وقت یک‌بار گفتن این جمله قابل قبول بود: «فعلاً، فقط می‌خواهم از بخت بدم گله کنم.» اما نکته مهم این بود که در عین حال می‌دانستیم این یک استثنای موقتی در کار سختی است که با هم انجام می‌دهیم و پس از گذشت اندک زمانی از فوران احساسات مان راجع به موضوع، دوباره به روال معمول خودمان برمی‌گردیم.

می‌دانیم اگر افراد دیگری را بباییم که برای پیمودن مسیر حقیقت‌جویی به ما ملحق شوند، کیفیت تصمیم‌گیری ما بهبود می‌یابد. از طرفی هم می‌دانیم که به یک توافق نیاز داریم. در این توافق‌نامه چه چیزی وجود دارد؟ ویژگی‌های یک گروه تصمیم‌گیری سازنده چیست؟ در ادامه این فصل به این پرسش‌ها پاسخ خواهیم داد. در فصل ۵ ضمن ارائه طرّحی برای قوانین تعامل در گروه‌های حقیقت‌جویی، به چگونگی حفظ گروه از خطر انحراف از مسیر اصلی و تقویت عادات ذهنی سازنده در هریک از اعضای گروه می‌پردازیم.

همه گروه‌ها مثل هم نیستند

گروهی که منشور خوبی داشته باشد برای ترک یا تغییر عادت‌های بدی که ریشه‌دار شده‌اند، مفید خواهد بود. این یک ایده‌آلی یا حتی بدیع نیست. همه می‌دانیم رویکرد گروهی چقدر می‌تواند به تغییر شکل عادت‌های مربوط به رژیم غذایی، مصرف مشروبات الکلی و فعالیت بدنی کمک کند. مشهورترین نمونه رویکرد گروهی سازنده، گروه الکلی‌های گمنام (AA) ^{۱۴۶} است.

بیل ویلسون ^{۱۴۷} بنیان‌گذار اصلی AA، در ابتدا فرایند دشواری را برای ترک الکل از سر گذرانده بود که شامل سال‌ها ناکامی، ناامیدی، بستری‌شدن در بیمارستان، روی آوردن به مواد مخدر و تغییر دین و مذهب می‌شد. با این حال، او نهایتاً متوجه شد برای حفظ هوشیاری‌اش، باید با یک الکلی دیگر صحبت کند. بیل ویلسون در سفری به شهر اکرون ^{۱۴۸} در ایالت اوهایو با دکتر باب اسمیت ^{۱۴۹} دومین بنیانگذار AA، آشنا شد و از او درخواست همکاری کرد. دکتر باب که در نظر خانواده‌اش و دیگر پزشکان یک الکلی ناامید و ناتوان شناخته می‌شد، در این سفر توانست بیل ویلسون را از نوشیدن الکل بازدارد. بیل ویلسون هم در عوض به دکتر باب کمک کرد تا بالاخره مصرف الکل را ترک کند. به همین ترتیب AA تاکنون به میلیون‌ها نفر کمک کرده است تا مصرف الکل را ترک کنند و هوشیار بمانند. همچنین این سازمان از همین رویکرد در کمک به ترک عادت‌های بد دیگر مثل مصرف مواد مخدر، سیگار کشیدن، رژیم غذایی ناسالم و روابط پرخطر استفاده کرده است. همه این‌ها از این مفهوم سرچشمه می‌گیرد که ما با کمک دیگران می‌توانیم عملکرد بهتری داشته باشیم.

درست است که افراد در قالب یک گروه می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند، اما چنین چیزی به خودی خود ایجاد نمی‌شود. حضور در یک گروه به ما این امکان را می‌دهد تا گزینه‌های مختلف را بررسی کنیم و بفهمیم چه مواقعی دچار تفکر متعصبانه می‌شویم و در نتیجه کیفیت تصمیم‌گیری خود را بهبود ببخشیم. اما در عین حال، گروه می‌تواند تمایل ما به تأیید باورهای قبلی مان را تشدید کند. فیلیپ تتلاک^{۱۵۰} و جنیفر لرنر^{۱۵۱} رهبران تعامل گروهی، در مقاله‌ای تأثیرگذار در سال ۲۰۰۲ دو سبک از استدلال گروهی را توصیف کردند: «در حالی که تفکر تأییدی نوعی تلاش یک‌طرفه در جهت منطقی جلوه‌دادن یک دیدگاه خاص است، تفکر اکتشافی سعی دارد با دید منصفانه‌ای دیدگاه‌های دیگر را هم در نظر بگیرد.» به عبارت دیگر، تفکر تأییدی موجب افزایش تعصب می‌شود و استدلال انگیزشی را تشویق و تقویت می‌کند؛ زیرا هدف اصلی آن توجیه کردن است. تفکر تأییدی به تقدیس و تجلیل باورهای خودی منجر می‌شود و نحوه پردازش اطلاعات و نتایج تصمیمات در گروه را که حاصل تفکر گروهی است، تحریف می‌کند. از سوی دیگر، تفکر اکتشافی اظهار نظر آزاداندیشانه و منصفانه راجع به فرضیات دیگر را تشویق می‌کند و با بالا بردن قدرت تحمل اندیشه‌های مخالف با تعصب مبارزه می‌کند. تفکر اکتشافی به اعضای گروه کمک می‌کند تا بازنمای دقیق‌تری از جهان ارائه دهند.

اگر یک منشور واضح برای تفکر اکتشافی و پایبندی به آن در گروه نداشته باشیم، هنگام تعامل با دیگران از همان تمایل فردی خود که به تأیید باورهای قبلی مان گرایش دارد، پیروی می‌کنیم. «اتاق پژواک^{۱۵۲}» دقیقاً همان چیزی است که گرایش طبیعی ما به تفکر تأییدی را نشان می‌دهد. دقیقاً چنین پدیده‌ای را میان بعضی از گروه‌های پوکر در زمان استراحت بین مسابقات می‌دیدم. وقتی یکی از بازیکنان گروه می‌گفت چقدر بدشانسی آوردیم، بازیکنان دیگر به‌نشانه تأیید سر تکان

می‌دادند. این مقدمه‌ای برای شروع صحبت از بدشانسی‌شان بود، بقیه اعضای گروه هم به نوبت همین را می‌گفتند و بقیه در تأیید حرف‌شان سر تکان می‌دادند. لرنر و تتلاک برای اجتناب از تفکر تأییدی و ترویج تفکر اکتشافی، تعریف دقیقی از مواردی که باید در توافق‌نامه گروه قید شود، ارائه می‌کنند. «تفکر پیچیده و روشنفکرانه به احتمال زیاد وقتی فعال می‌شود که تصمیم‌گیرندگان قبل از شکل‌دهی به هرگونه باوری یاد بگیرند در برابر مخاطبی که (الف) دیدگاه‌هایش ناشناخته است، (ب) به دقت و صحت علاقه‌مند است، (ج) به طور معقول از اطلاعات کافی برخوردار است و (د) دلیل موجهی برای تحقیق راجع به دلایل قضاوت/انتخاب دیگران دارد، پاسخ‌گو باشند.» مقاله ۲۰۰۲ لرنر و تتلاک یکی از چندین مقاله‌ای بود که با همکاری هم راجع به نقش گروه در ارتقای تفکر فردی در تصمیم‌گیری نوشته‌اند. این مقاله نشان داد حضور در یک گروه می‌تواند تفکر تصمیم‌گیرندگانی را که نسبت به گروه پاسخ‌گو هستند و به دقت بودن علاقه دارند، بهبود بخشد.

علاوه بر پاسخ‌گویی و دقت‌گرایی، در منشور گروه باید از تنوع دیدگاه‌ها برای به چالش کشیدن تفکر مغرضانه هریک از اعضای گروه استقبال شود. جان‌اتان هایت، استاد دانشکده کسب‌وکار دانشگاه نیویورک^{۱۵۳}، در بررسی تفکر گروهی در حوزه سیاست متخصص برجسته‌ای است. هایت، در کتاب خود با عنوان ذهن درستکار: چرا سیاست و مذهب افراد خوب را از هم جدا می‌کند^{۱۵۴} - که براساس کار پژوهش‌های تتلاک نوشته شده است- نیاز به تنوع دیدگاه‌ها را مطرح کرد: «اگر افراد را به روشی صحیح کنار هم قرار دهید، به گونه‌ای که بتوانند از قدرت استدلال خود برای عدم تأیید ادعاهای دیگران استفاده کنند و همه افراد احساس

کنند با هم پیوند یا سرنوشت مشترکی دارند که به آن‌ها امکان تعامل مدنی می‌دهد، می‌توانید گروهی ایجاد کنید که درنهایت به‌عنوان خصوصیتِ ظهوریافته‌ی یک سیستم اجتماعی، استدلال‌های خوبی را مطرح کند. به همین دلیل وجود تنوع فکری و ایدئولوژیکی در هر گروه یا اجتماعی که هدف‌شان حقیقت‌جویی است، از اهمیت بالایی برخوردار است.»

اگر همه‌ی این موارد را کنار هم بگذاریم، می‌توانیم از راهنمایی‌های این متخصصان در حوزه‌ی تعامل گروهی، به یک طرح کلی خوب برای منشور حقیقت‌جویی دست یابیم:

- (۱) تمرکز بر دقت (به‌جای تمرکز بر تأیید) پاداش حقیقت‌جویی، بی‌طرفی و روشنفکری را به‌دنبال خواهد داشت؛
- (۲) و موجب پاسخ‌گویی در برابر گروه خواهد شد، به‌طوری که بقیه‌ی اعضا نسبت به آن موضوع به شخص اخطار می‌دهند؛
- (۳) همچنین سطح پذیرش نسبت به دیدگاه‌های مختلف را بالا خواهد برد.

توافق در قالب این چارچوب‌ها موجب ایجاد پیوند و سرنوشت مشترک میان اعضا می‌شود و به اعضای گروه اجازه می‌دهد استدلال‌های منطقی ارائه کنند. هیچ‌یک از این موارد برای افرادی که مزایای تفکر نامطمئن را می‌دانند، تعجب‌آور نیست. ما با عشق و وفاداری به ایده‌های خود در شرط‌بندی پیروز نمی‌شویم بلکه با تلاش بی‌وقفه برای تعدیل باورها و پیش‌بینی‌هایمان راجع به آینده و بازنمایی دقیق‌تر جهان، شرط‌بندی‌ها را می‌بریم. در درازمدت شخصی که بی‌طرفانه‌تر

فکر می‌کند بر شخصی که متعصبانه می‌اندیشد پیروز خواهد شد. به این ترتیب، شرط‌بندی شکلی از پاسخ‌گویی در برابر دقت است. تعدیل باورها نیازمند توجه روشن‌فکرانه به دیدگاه‌های متنوع و فرضیات جایگزین است. قراردادن همه این موارد در منشور گروهی تان کاملاً منطقی است.

همان‌طور که اریک سیدل به‌روشنی برایم توضیح داد، منشور گروه باید خیلی صریح و بدون هیچ ابهامی اعلام شود. وقتی نوجوان بودم با اریک آشنا شده بودم، اما با شروع حرفه‌ام در پوکر و مواجه شدن با او در مسابقات، اولین باری بود که در یک محیط تجاری با او تعامل داشتم. در اوایل کارم، اریک را هنگام استراحت در یک مسابقه دیدم و شروع کردم به شکایت از بدشانسی‌ام در ازدست‌دادن یک دست خوب. او در سه جمله همه عناصر یک منشور گروهی سازنده را بیان کرد: «نمی‌خواهم این را بشنوم. سعی نمی‌کنم احساسات را جریحه‌دار کنم، اما اگر در طول روز سؤال راهبردی راجع به یک بازی داشتی، می‌توانی از من بپرسی. فقط فکر می‌کنم در بازی‌ای که بر بازیگر اصلی‌اش کنترل نداری - مثل شانس - چیز زیادی نمی‌توان به دست آورد.»

اگر به منشوری برای تعاملات حقیقت‌جویانه فکر می‌کنید، اریک سیدل یکی از این منشورها را به‌خوبی ابداع کرده است. او قوانین حضور در گروه را گفت و مرا از تفکرات تأییدی یا متعصبانه‌ای نظیر «بدشانسی آوردم» بازداشت. همچنین تشویق کرد چیزهایی را پیدا کنم که می‌توانم کنترل‌شان کنم و نحوه تصمیم‌گیری‌ام درباره آن‌ها را بهبود ببخشم. می‌دانستم او مرا در تعاملات بعدی در برابر این موارد پاسخ‌گو کرده است. به این ترتیب، ما ایده‌های متنوعی را کشف می‌کردیم زیرا اصرار داشت کشف ایده‌های جدید قانون تعاملات ما باشد.

از آن جایی که به اندازه کافی خوش شانس بودم تا عضو گروهی باشم که منشور حقیقت جویی داشت، شکی نبود که تصمیم گیری ام در پوکر بهتر شود. وقتی می توانستم با آن ها راجع به تصمیمات در حال اجرا مثل بالا بردن مبلغ شرط بندی، مدیریت نقدینگی یا انتخاب بازی مشورت کنم، تعداد خطاهایم کمتر می شد. به این ترتیب دسترسی به دامنه راهبردها و تجربیات آن ها، کیفیت تفکر و تصمیماتم را به طور مداوم بهبود می بخشید. وقتی سؤالی داشتم یا نمی فهمیدم چه اتفاقی افتاده است، آن ها چیزهایی را می دیدند که من نمی دیدم. وقتی سؤالی داشتند یا نیازمند مشاوره بودند، کمک می کردم تصمیم بهتری بگیرند و بینش خودم نسبت به بازی نیز بالاتر می رفت. این تعاملات به پیشرفتم در بازی منجر شد. قبلاً این موارد را نادیده می گرفتم یا در بهترین حالت، پس از اشتباهات پرهزینه زیاد متوجه آن ها می شدم.

به علاوه، تعامل با افرادی که انگیزه مشابه شما دارند، توانایی مبارزه با تعصب را هم در تعاملات مستقیم و هم در مواقعی که خودمان به طور فردی تصمیم می گیریم یا تحلیل می کنیم، بهبود می بخشد. این گروه وارد ذهن ما می شود و (به شکل خوبی) عادات تصمیم گیری مان را تغییر می دهد.

پاداش‌های گروه بر دقت‌گرایی متمرکز است

همه ما می‌خواهیم در نظر دیگران، به‌ویژه افرادی که برایشان احترام قائلیم، خوب به نظر برسیم. لرنر و تتلاک دریافتند تمایل شدید ما به تأییدشدن به‌طور شگفت‌آوری قوی و محرک است. آن‌ها اشاره کردند در بیشتر آزمایش‌های انجام‌شده، از شرکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد اقدامات خود را برای شخصی که هرگز ملاقات نکرده‌اند و انتظار هم نمی‌رود دیگر با او ملاقات کنند، توضیح دهند. «نکته حائز اهمیت در این خصوص این است که علی‌رغم شیوع این دستکاری‌های مینیمالیستی، شرکت‌کنندگان هنوز هم به‌طور قابل اعتماد پاسخ می‌دهند؛ گویی تأیید مخاطب مهم است.» تأییدگرفتن از افرادی که برایمان قابل احترام هستند، خیلی خوب است اما تمایل شدید ما به تأییدشدن خیلی بد است؛ تاجایی که همه تلاش‌مان را می‌کنیم تا از سوی غریبه‌ها هم تأیید شویم. یک گروه تصمیم‌گیری سازنده می‌تواند این خواسته را برآورده کند؛ به‌طوری که با ارائه تأیید اجتماعی، به دقت و صداقت فکری پاداش دهد.

استدلال انگیزشی و سوگیری خدمت به خود دو عادت ذهنی هستند که در عملکرد مغر ما عمیقاً ریشه دوانده‌اند. سرمایه‌گذاری عظیمی در تفکر تأییدی کرده‌ایم و تمام مدت بدون این که بدانیم، در دام این تعصبات می‌افتیم. شناسایی تفکر تأییدی دشوار است، تغییرش هم دشوار است و اگر سعی داشته باشیم آن را تغییر دهیم، تقویت اراده خود برای این تغییر هم کار دشواری است. می‌توانیم خودمان را متعهد کنیم تا درازای پایبندی به تفکر نامطمئن به خود پاداش بدهیم، اما اگر از دیگران بخواهیم به ما پاداش دهند کارمان خیلی راحت‌تر خواهد شد.

گروه‌هایی مثل الکلی‌های گمنام نشان می‌دهند یک گروه حامی چگونه می‌تواند فقط با ارائه تأیید، به کار دشوار تغییر روال یک عادت پاداش بدهد. گروه‌های محلی AA برای انجام کار دشوارِ هوشیار نگهداشتن شخص الکلی، از علامت‌ها یا کارت‌هایی استفاده می‌کنند که مدت زمان مصرف نکردن الکل توسط شخص را نشان می‌دهد. این علامت‌ها (که غالباً همراه اعضا بود و به سلیقه خودشان به شکل جواهر ساخته شده بود) یادآوری ملموسی است که نشان می‌دهد دیگران کار سختی را که انجام می‌دهید، تصدیق می‌کنند. کارت‌هایی هم وجود دارد که از یک تا ۶۵ سال خودداری از مصرف مشروبات الکلی را علامت‌گذاری می‌کند. همچنین در سال اول، درازای هر ماه هوشیاری و مصرف نکردن الکل به اعضا کارت‌هایی داده می‌شود. حتی برای بیست و چهار ساعت هوشیاری هم یک کارت در نظر گرفته شده است.

من قدرت تأیید گروه در تغییر شکل عادات فکری شخصی را از نزدیک تجربه کرده‌ام و با تلاش به حدی رسیده‌ام که اشتباهاتم را می‌پذیرم، در کسب اعتبار از نتایج مثبت منصفانه‌تر رفتار می‌کنم و بهترین خطایاب نتیجه‌های خوبم هستم. پاداش، همان تعامل مشتاقانه و تحلیل‌های عمیق اعضای گروهم بود که مرا با جزئیات ظریف راهبردهای پوکر آشنا می‌کرد. همچنین بودن در کنار این بازیکنان باهوش و موفق که سؤالاتم را جدی می‌گرفتند و رفته‌رفته از من هم نظر می‌خواستند، خودش نوعی پاداش بود. درمقابل، وقتی خلاف منشور عمل می‌کردم و از بدشانسی‌ام گلایه داشتم یا مواقعی که برنده می‌شدم و دلم می‌خواست تأیید کنند چقدر بازی‌ام خوب بوده است، با بی‌میلی و عدم تأیید آن‌ها مواجه می‌شدم.

هرچند هرگز نتوانستم به هدف تمرکز مطلق بر دقت‌گرایی نزدیک شوم، اما گروه به من کمک کرد کمی بیش از آنچه تصور می‌کردم [برای برد دیگران] ارزش قائل شوم، اشتباهات بیشتری را نسبت به آنچه خودم تشخیص می‌دادم، تشخیص دهم و نسبت به راهبردهایی که با آن‌ها مخالف بودم، پذیرش بیشتری داشته باشم. همین باعث شد حتی یک قدم هم شده به هدفم، یعنی حرکت در مسیر حقیقت محض نزدیک‌تر شوم و در بلندمدت همین قدم‌های کوچک تأثیر بزرگی در موفقیت من داشت.

وقتی تازه شروع کردم، در بحث درباره بازی‌هایی که باخته بودم، بیشتر از بدشانسی‌ام شکایت می‌کردم. خیلی طول نکشید که برادرم از گله‌های من به‌ستوه آمد. او قانونی را وضع کرد و گفت فقط مجازم راجع به دست‌هایی که برده‌ام از او سؤال بپرسم. اگر می‌خواستم با او درباره بازی صحبت کنم، باید دنبال مواقعی در بازی می‌گشتم که ممکن بود اشتباه کرده باشم.

صحبت راجع به برد (حتی اگر در مسیر رسیدن به پیروزی، اشتباهات‌مان را هم شناسایی کنیم) خیلی خوشایندتر از صحبت درباره باخت است و می‌بینیم که ایجاد عادت‌های جدید را هم تسهیل می‌کند. شناسایی اشتباهات در دست‌هایی که برده بودم، قدرت من در تفکیک قائل‌شدن میان نتایج و کیفیت تصمیمات را بالا برد. علاوه بر این، این بحث‌ها حس خوبی راجع به تحلیل و بررسی تصمیمات در من ایجاد می‌کرد، زیرا از طرف هووارد و بازیکنانی که برایشان احترام قائل بودم، تأیید می‌شدم. این تأییدها برایم نشانه‌ای از یادگیری بازی و حرفه‌ای شدن در آن بود. وقتی به‌خاطر درک دخیل‌بودن شانس یا یافتن رویکردهای دیگر در

دست‌های برنده از من تعریف می‌کردند، حس فوق‌العاده‌ای داشتم. با گذشت زمان، این رویکرد را برای شناسایی همه فرصت‌های یادگیری در تمام دست‌های بازی به کار بستم، نه فقط دست‌هایی که برنده شده بودم.

وقتی در گروهی باشیم که مرتب تفکر اکتشافی ما را تقویت کند، دیگر روال به صورت خودکار و به طور ناخودآگاه انجام خواهد شد. تفکر اکتشافی به عادت ذهنی و روال جدیدی تبدیل می‌شود که خودش را تقویت می‌کند. به روش شرطی شدن کلاسیک پاولوف، پس از این که از طرف گروه به خاطر انجام کار سختِ تفکر نامطمئن به اندازه کافی تأیید شدیم، همان حس خوب را از دقت‌گرایی نیز خواهیم گرفت. ما تأیید گروه را در خود نهادینه می‌کنیم و به عنوان یک عادت، مواقعی که از گروه دور هستیم (که بیشتر وقت‌مان را شامل می‌شود) هم همان کارها را انجام می‌دهیم.

«صدتا همبرگر وایت کستل ... و یک شیک شکلات بزرگ»: پاسخ گویی چگونه موجب بهبود تصمیم گیری می شود

دیوید گری^{۱۵۵} یک پوکر باز ریسک طلب، قمار باز حرفه ای و یکی از دوستان خوب من است. شی دیوید و دوستانش در پیست اتومبیل رانی و سالن بولینگ در نیوجرسی بودند که گرسنه شان شد. دیروقت بود. یکی از آن ها همبرگر وایت کستل را پیشنهاد داد. بحث به این جا کشیده شد که ایرا ویل، پرخورترین شخص گروه، چندتا همبرگر می تواند بخورد.

آن ها ایرا ویل را وادار کردند بگویند می تواند صدتا همبرگر بخورد (توجه کنید که همبرگرهای وایت کستل کوچک اند؛) تعجبی ندارد که بیشتر اعضای گروه می خواستند خلاف این را شرط ببندند. اما در این میان دیوید یک استثنا بود. «من جوان بودم و تازه شروع به کار کرده بودم. پنجاه دلار برایم یک برد یا باخت بزرگ بود. تقریباً دوهزار دلار روی شکست ایرا ویل شرط بسته بودند. من هم دویست دلار روی برد او شرط بستم چون فکر می کردم بتواند این کار را انجام دهد.» وقتی به فست فود وایت کستل رسیدند، ایرا تصمیم گرفت همان اول کار بیست تا همبرگر سفارش دهد. به محض این که ایرا بیست برگر اول را سفارش داد، دیوید فهمید برد او حتمی است؛ چون ایرا علاوه بر برگرها یک میلک شیک و سیب زمینی سرخ کرده هم سفارش داد.

بعد از خوردن صد همبرگری که شرط بسته بود و جمع کردن مبالغ شرط بندی از بقیه گروه، بیست همبرگر دیگر هم سفارش داد. پاسخ گویی یعنی تمایل یا تعهد به جواب گو بودن راجع به اعمال یا باورهای خود در برابر دیگران. شرط بندی شکلی از پاسخ گویی است. اگر عاشق نظرات خودمان

باشیم، امکان دارد در شرطبندی برایمان گران تمام شود. ایرا، کاری کرد که قماربازان دیگر راجع به باورشان به این که او می‌تواند ۱۰۰ همبرگر وایت کستل بخورد یا نه، پاسخ‌گو باشند. پاسخ‌گویی همان چیزی است که جان هنیگان را وادار کرد به دس موینس نقل مکان کند. پس از صرف زمان در چنین محیطی، نسبت به سطح اطمینان خود دربارهٔ باورهایتان دچار تردید خواهید شد. هیچ‌کس مجبور نیست این شرطبندی‌ها را انجام دهد اما این یک یادآوری است که همواره در قبال دقت باورهایتان و اعلام آن‌ها پاسخ‌گو هستید. درواقع با عمل ثابت می‌کنید چقدر پای حرف‌تان می‌ایستید.

بودن در محیطی که همیشه شما را به چالش شرطبستن دعوت کند، در کاهش استدلال انگیزشی مؤثر است. چنین محیطی دیدگاه ما را نسبت به اطلاعاتی که چشم‌بسته رد می‌کنیم تغییر می‌دهد و پاداش‌های گروهی‌ای که در ازای حقیقت‌جویی دریافت می‌کنیم، این تغییر را آسان‌تر می‌کند. دیگر آن شواهدی را که ممکن است با باورهای ما مغایر باشد، آن‌قدرها آسیب‌زننده در نظر نمی‌گیریم. درعوض، آن‌ها را مفید می‌دانیم؛ چراکه شانس ما را برای انجام شرطبندی‌های بهتر افزایش می‌دهند. برنده‌شدن در شرطبندی هم موجب می‌شود حس بهتری نسبت به خودمان داشته باشیم.

پاسخ‌گویی هم مثل تقویت دقت‌گرایی موجب بهبود فرایند تصمیم‌گیری و پردازش اطلاعات ما می‌شود؛ حتی وقتی از گروه دور هستیم هم این را از قبل می‌دانیم که باید راجع به تصمیمات‌مان در برابر گروه پاسخ‌گو باشیم. اوایل کارم، گروه توصیه کرد یکی از راه‌ها برای اجتناب از سوگیری خدمت به خود، تعیین «حد ضرر» از پیش تعیین‌شده در زمان‌هایی است که دارم می‌بازم؛ یعنی مثلاً به محض این که ۶۰۰ دلار در بازی از دست دادم، باید از بازی خارج شوم. بازیکنان هوشمند و

با تجربه‌ای که به من مشاوره می‌دادند، می‌دانستند در لحظهٔ باخت آن قدر منطقی نیستم که بتوانم ارزیابی کنم باخت من به خاطر بدشانسی است یا بازی ضعیف. حد ضرر از پیش تعیین شده نشانه‌ای است که ما را از دنبال کردن غیرمنطقی شکست‌ها باز می‌دارد؛ اما اجرای آن کار ساده‌ای نیست. اگر پول بیشتری در جیب‌تان داشته باشید، ممکن است باز هم به بازی ادامه دهید. اگر پول‌تان تمام شده باشد، کازینوها خودپردازها و ماشین‌آلاتی دارند که به شما این امکان را می‌دهد از کارت‌های اعتباری خود پیش‌پرداخت نقدی بگیرید. همچنین پوکر بازها در پرداخت وام به بازیکنان در حال باخت دست‌ودلبازند.

احتمال این که حد ضرر خود را رعایت نکنم خیلی کم بود، زیرا می‌دانستم بابت چنین کاری باید در برابر گروه پاسخ‌گو باشم. اگر به حد ضرر خود می‌رسیدم و ندای درونی‌ام می‌گفت: «این بازی آن قدر خوب است که باید پول بیشتری بگذارم و به بازی ادامه دهم» به خاطر می‌آوردم که با گرفتن چنین تصمیمی باید در برابر گروهی از بازیکنان قابل احترام پاسخ‌گو باشم. پاسخ‌گویی باعث می‌شد چنین مکالمه‌ای در ذهنم شکل بگیرد: می‌گویم شاید کمی بدشانسی آورده باشم و هم گروهی‌هایم در جواب می‌گویند شاید داری عملکردت را متعصبانه ارزیابی می‌کنی. همین کمک می‌کرد در مقابل وسوسهٔ خرید ژتون‌های بیشتر و ادامهٔ بازی مقاومت کنم. پس از ترک آن بازی در حال باخت و رفتن به خانه، راجع به بازی با هم گروهی‌هایم گفت‌وگو می‌کردم و می‌دیدم آن‌ها تصمیم من برای خروج از بازی را تأیید می‌کنند و همین کمی از حس بد شکست را جبران می‌کرد.

وقتی در ذهن خودمان تصور کنیم بحث با هم گروهی‌هایمان چطور پیش می‌رود، می‌توانیم خطاهای بیشتری را تشخیص دهیم و سریع‌تر آن‌ها را شناسایی کنیم.

یک گروه ایده‌آل ما را در معرض تنوع دیدگاه‌های مختلف قرار می‌دهد

جان استوارت میل^{۱۵۶} یکی از قهرمانان تفکر نامطمئن است. با گذشت بیش از صدوپنجاه سال از نوشتن رساله «درباره آزادی»^{۱۵۷}، تفکر او در مورد فلسفه سیاسی و اجتماعی به طرز شگفت‌آوری هنوز در جریان است. یکی از موضوعات پرتکراری که در رساله درباره آزادی به آن پرداخته شده، اهمیت تنوع دیدگاه‌هاست. تنوع دیدگاه‌ها و اختلاف نظرات هم میزان خط‌پذیری را مورد بررسی قرار می‌دهد و هم تنها وسیله برای آزمودن حقیقت مطلق یک دیدگاه است: «تنها راهی که انسان می‌تواند از طریق آن به شناخت کلی راجع به یک موضوع برسد، شنیدن چیزهایی راجع به آن از زبان افرادی با دیدگاه‌های مختلف و مطالعه همه حالت‌هایی است که هر شخصیت ذهنی ممکن است در نظر بگیرد. همه انسان‌های خردمند فقط از همین راه توانستند به خرد برسند. ذات فکری انسان نیز به هیچ طریق دیگری جز این نمی‌تواند خردمند شود.»

در بینش جان استوارت میل، زیبایی ساده‌ای وجود دارد. ما به خودی خود فقط می‌توانیم یک دیدگاه داشته باشیم. این محدودیت ما انسان‌هاست. اما اگر عده‌ای از همین انسان‌های دارای محدودیت را بیاوریم و در یک گروه کنار هم بگذاریم، در معرض دیدگاه‌های مختلفی قرار می‌گیریم و می‌توانیم فرضیه‌های دیگری را آزمایش کنیم و به سمت دقت حرکت کنیم. تقریباً غیرممکن است خودمان به تنهایی بتوانیم به همان تنوع دیدگاه‌های ارائه‌شده توسط افراد مختلف در یک گروه تصمیم‌گیری خوب دست پیدا کنیم. برای کسب یک دیدگاه بی‌طرفانه‌تر نسبت به جهان، به محیطی نیاز داریم که ما را در معرض فرضیه‌های مختلف و دیدگاه‌های متفاوت قرار دهد. این فقط راجع به جهان اطراف ما صدق نمی‌کند. برای این که خودمان را با عینک واقع‌بینانه‌تری ببینیم، به افراد دیگری نیاز داریم

تا نقاط کورمان را پوشش دهند.

یک گروه با دیدگاه‌های متنوع می‌تواند با تقسیم کارهای پیشنهادی که در دو فصل قبلی گفته شد، در جهت مبارزه با استدلال انگیزشی در مواجهه با باورها و ارزیابی متعصبانه نتایج به ما کمک کند. وقتی تفکر نامطمئن را یاد بگیریم، با یک سری سوالات برای بررسی دقت باورهایمان مواجه می‌شویم. برای مثال:

- چرا ممکن است باور من درست نباشد؟

- چه شاهد دیگری می‌تواند وجود داشته باشد که بر باور من تأثیر بگذارد؟

- آیا موارد مشابهی وجود دارد که بتوانم با زیر نظر گرفتن آن‌ها متوجه شوم باورهای مشابه با باورهای من درست هستند یا نه؟

- چه منابع اطلاعاتی را ممکن است در راه رسیدن به باورهایم نادیده گرفته باشم یا به آن کم‌توجهی کرده باشم؟

- اشخاص دیگر به چه دلایل احتمالی باورهای دیگری دارند، برای دفاع از باورهایشان چه شواهدی دارند و آیا ممکن است حق با آن‌ها باشد؟

- دیدگاه‌های دیگری وجود دارد که نشان دهد چرا اوضاع به این شکل پیش رفته است؟

با پرسیدن همین سوالات از خود، قدم بزرگی به سمت تعدیل باورهایمان برمی‌داریم. اما اگر بخواهیم به‌تنهایی به این سوالات پاسخ دهیم کارمان خیلی زیاد می‌شود. ما فقط در معرض اطلاعاتی هستیم که پیش رویمان است، فقط تجربه‌هایی را داریم که در طول عمرمان برایمان پیش آمده‌اند و فقط به فرضیه‌هایی فکر

می‌کنیم که می‌توانیم تصور کنیم. دشوار است بدانیم اشخاص دیگر برای باورهای متفاوت‌شان چه دلایلی دارند. ما آن‌ها نیستیم. تجربیات آن‌ها را نداشته‌ایم. نمی‌دانیم چه اطلاعات متفاوتی در اختیار دارند. اما آن‌ها می‌توانند به این سؤالات پاسخ دهند.

ما به‌خاطر طنابی که عدم قطعیت به دست‌وپای‌مان بسته است، اطلاعات را متعصبانه پردازش می‌کنیم. تنوع دیدگاه‌های مختلف در یک گروه می‌تواند عدم قطعیت ناشی از اطلاعات ناقص را با پرکردن جاهای خالی کاهش دهد و زندگی را به یک صفحه‌ی شطرنج مرتب و منظم شبیه‌تر کند.

وقتی به تعصبات خود چسبیده باشیم، دیگران هم تمایلی به حفظ وجهه‌ی ما ندارند. این که شخص دیگری خودش چشم‌اندازش را ارائه دهد خیلی ساده‌تر از این است که شما بخواهید تصور کنید جای او هستید و به این فکر کنید که دیدگاه او چه می‌تواند باشد. یک گروه متنوع می‌تواند بعضی از وزنه‌های سنگین در مسیر تعصب‌زدایی را برایمان بردارد. میز پوکر طبیعتاً فضایی متنوع است، چراکه معمولاً افرادی را که با آن‌ها بازی می‌کنیم براساس دیدگاه‌هایشان انتخاب نمی‌کنیم. وقتی اختلاف نظر ناشی از نظرات مختلف سر میز پوکر بروز می‌کند، ممکن است به‌طور طبیعی بحث به سمت شرط‌بندی روی آن پیش برود. این همان شرایط ایده‌آل برای ارتقای دقت است.

گروه‌های زیادی لزوم وجود تنوع و تشویق مخالفت‌ورزی را که به‌طور طبیعی در میز پوکر وجود دارد، تشخیص داده‌اند. وزارت امور خارجه‌ی آمریکا، از زمان جنگ ویتنام سازوکاری رسمی به‌نام «کانال مخالفت»^{۱۵۸} ایجاد کرده است تا کارمندان بتوانند بدون ترس از مجازات، نظرات مخالف خود را بیان کنند و نظرات دیگران

را هم بشنوند. «انجمن خدمات خارجی آمریکا» سازمانی حرفه‌ای برای کارمندان بخش خدمات خارجی است که سالانه چهارپاداش جداگانه به اعضای می‌دهد که «ریسک‌پذیری و انتقادات سازنده را در امور خارجی شناسایی و تشویق می‌کنند.» کانال مخالفت به تغییر سیاستی منجر شد که به پایان دادن به نسل‌کشی در جنگ بوسنی کمک کرد. در ژوئن ۲۰۱۶، ۵۱ کارمند وزارت امور خارجه یادداشتی را امضا کردند که در آن از باراک اوباما -رئیس‌جمهور وقت- خواسته بودند تا تلاش‌های نظامی آمریکا را در سوریه تقویت کند. در اواخر ژانویه ۲۰۱۷، تقریباً هزار کارمند وزارت خارجه در پاسخ به دستور اجرایی ترامپ مبنی بر تعلیق مهاجرت از هفت کشور عمدتاً مسلمان، نامه‌ای انتقادی را امضا کردند. کانال مخالفت نمایان‌گر پدیده‌ی امیدوارکننده‌ای در روند تصمیم‌گیری ملت آمریکاست. در شرایطی که قطبی‌شدن نظرات رو به افزایش است، کارمندان خدمات خارجی می‌توانند صدای خود را در مورد سیاست‌هایی که با آن مخالف‌اند به گوش دیگران برسانند و این کار را صرف‌نظر از دموکرات یا جمهوری‌خواه بودن دولت انجام می‌دهند. آزادی بیان اندیشه‌های مخالف ارزشی دارد که فراتر از سیاست‌های حزبی است.

بعد از ۱۱ سپتامبر، آژانس اطلاعاتی آمریکا (سیا) سازوکاری به نام «تیم قرمز»^{۱۵۹} ایجاد کرد که به گفته‌ی نیل کتیال^{۱۶۰} استاد حقوق دانشگاه جورج تاون -در مقاله‌ای در نیویورک تایمز- «به مباحثه و منازعه راجع به باورهای مرسوم در جامعه‌ی اطلاعاتی و تشخیص خطاهای منطقی و تحلیلی این سازمان اختصاص دارد.» مقامات ارشد دولت اوباما در حمله‌ای که به کشته‌شدن اسامه بن‌لادن منجر شد، در غیاب تأییدات دیداری یا شنیداری از تجزیه و تحلیل تیم قرمز در روش‌های اندازه‌گیری میزان اطمینان استفاده کرده بودند تا مطمئن شوند در زمان حمله، بن‌لادن در محل حضور داشته باشد.

کانال مخالفت و تیم قرمز نمود زیبایی از اصل اساسی جان استوارت میل است که می‌گوید بدون دیدن روی دیگر ماجرا نمی‌توانیم حقیقت را دریابیم. این تعهد به تنوع دیدگاه‌ها همان چیزی است که باید عاقلانه آن را در گروه‌های تصمیم‌گیری خود اعمال کنیم. به عنوان مثال، اگر گروه راهبردی یک شرکت در حال بررسی چگونگی یکپارچه‌سازی عملیات‌ها پس از ادغام دو شرکت است، خوب است یکی از افرادی که در ابتدا مخالف ادغام بوده عضو این گروه باشد. شاید او دلایلی داشته باشد که احتمال ناسازگاری دو بخش فروش را توضیح دهد. می‌توان با در نظر گرفتن دلایل آن‌ها - هرچه باشد - به گروه کمک کرد تا با رویکرد عاقلانه‌تری به جلو حرکت کند.

تنوع، بنیاد تصمیم‌گیری در گروه‌های سازنده است، اما نمی‌توانیم سختی حفظ این تنوع را دست کم بگیریم. همه ما تمایل داریم به سمت افرادی برویم که شباهت بیشتری به ما دارند. به هر حال، شنیدن ایده‌هایمان از زبان دیگران حس خوبی به ما می‌دهد. هنوز هم تردید دارید که سقوط در تله تفکر تأییدی تا چه حد می‌تواند آسان باشد؟ می‌توانید این گرایش را در گروه‌هایی مشاهده کنید که در نظر ما بیشترین تلاش را در راه رسیدن به حقیقت جویی دارند: گروه‌هایی نظیر قضاات و دانشمندان.

لغزش قضات فدرال

کاس سانستاین^{۱۶۱}، استاد حقوق دانشگاه هاروارد، وقتی عضو هیئت علمی دانشکده حقوق دانشگاه شیکاگو بود با همکارانش مطالعه گسترده‌ای را راجع به تنوع ایدئولوژیک در هیئت‌های قضایی فدرال انجام داد. در ابتدا سانستاین تشخیص داد دادگاه‌های استیناف در آمریکا «یک آزمایش طبیعی فوق‌العاده و دیرینه» در زمینه تنوع است. هیئت دادگاه استیناف از سه قاضی تشکیل شده است که به‌طور تصادفی از قضات مدار انتخاب می‌شوند. هر مدار شامل قضاتی است که مادام‌العمر (فقط وقتی یک جایگاه خالی شود یا کنگره نیاز به قضات اضافی را تشخیص دهد، قاضی دیگری به این مدار اضافه می‌شود) توسط رئیس‌جمهور انتخاب شده‌اند. در هر دادرسی، می‌توان هیئتی متشکل از سه منتصب دموکرات، سه منتصب جمهوری خواه یا ترکیب دو به یک از هر دو حزب را داشت.

در مطالعه سانستاین، بیش از شش هزار درخواست تجدیدنظر از سوی دادگاه فدرال و تقریباً ۲۰ هزار رأی شخصی مورد بررسی قرار گرفت. نتیجه این مطالعه نشان داد رأی قضایی به‌طور کلی از خطوط سیاسی پیروی می‌کند؛ البته تعجیبی هم ندارد. پایبندی به آزاداندیشی محض و قائم به خود، حتی توسط قضات مادام‌العمری که برای حمایت از قانون سوگند یاد کرده‌اند، کار دشواری است.

پژوهشگران دریافته‌اند تنوع سیاسی در هیئت‌های منصفه در چندین حوزه موجب بهبود کار هیئت منصفه شده بود. با این‌که در بیشتر موارد، دو قاضی که تمایلات سیاسی مشابه داشتند می‌توانستند نتیجه هیئت منصفه را تعیین کنند، اما تفاوت قابل توجهی بین هیئت‌های همگون و ناهمگون وجود داشت. آن یک نفر عضو

هیئت منصفه‌ای که از حزب مخالف بود، «تأثیر انضباطی زیادی داشت».

به‌عنوان مثال، آن‌ها «شواهد محکمی از کاهش تعصبات ایدئولوژیک» در پرونده‌های زیست‌محیطی یافتند. قضات منتصب دموکرات که به‌طور کلی ۴۳ درصد مواقع به‌نفع شاکیان رأی می‌دادند، وقتی با دو قاضی منتصب جمهوری‌خواه در یک هیئت منصفه قرار می‌گرفتند فقط ۱۰ درصد مواقع به‌نفع شاکیان رأی می‌دادند. قضات جمهوری‌خواه که به‌طور کلی ۲۰ درصد مواقع به‌نفع شاکیان رأی می‌دادند، وقتی با دو قاضی دموکرات در یک هیئت منصفه قرار می‌گرفتند، در ۴۲ درصد مواقع به‌نفع شاکیان رأی می‌دادند. چنین چیزی در بیش از ۲۵ دسته از پرونده‌هایی که در آن‌ها نمونه نسبتاً بزرگ و کافی برای رسیدن به نتیجه وجود داشت، دیده شد.

پژوهشگران در پایان اعلام کردند نتایج این پژوهش اهمیت قرارگرفتن در معرض دیدگاه‌های مختلف را تأیید می‌کند: «آنچه لازم است تنوع معقول یا تنوع دیدگاه‌های معقول است... و مهم است مطمئن شویم قضات بیشتر از دیگران، و نه فقط از طریق وکلا، در معرض این تنوع قرار می‌گیرند.»

گروه سانس‌تاین دریافتند قضات دادگاه‌های استیناف فدرال نیاز دارند از دیدگاه‌های متنوع قضاتی از حزب مخالف در هیئت‌های منصفه برخوردار باشند. آن‌ها دریافتند قضات از غریزه انسانی تسلیم‌شدن در مقابل تفکر گروهی پیروی می‌کنند. «داده‌های ما شواهد محکمی ارائه می‌کند که نشان می‌دهد قضات هم‌فکر افراطی‌تر عمل می‌کنند: احتمال صدور رأی موافق یا مخالف توسط یک قاضی در حضور قضات منتصب از یک حزب سیاسی به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد.

به طور خلاصه، ادعا می‌کنیم اثرات تأییدی قوی و قطب‌بندی‌های گروهی در دادگاه‌های استیناف فدرال را نشان داده‌ایم.»

قطبی‌شدگی فزاینده در دیوان عالی آمریکا فقط نمونه‌ای برای بحث ماست. در حال حاضر هر قاضی چهار کارمند دارد که همگی دارای اعتبار مشابه هستند: فارغ‌التحصیلان رتبه یک دانشکده‌های رده‌بالای حقوق، سردبیران مجلات حقوقی و کارآموزان قضات دادگاه استیناف فدرال. این افراد در طول سال‌ها با حجم کار فکری خود، بحث راجع به جزئیات پرونده‌ها و تهیه نسخه پیش‌نویس نظر قاضی، نقش بسیار مهمی در کمک به قضات داشته‌اند.

پیش از انتصاب جان رابرتس^{۱۶۲} به عنوان قاضی ارشد آمریکا در سال ۲۰۰۵، استخدام کارمندانی با پیش‌زمینه‌های ایدئولوژیکی متفاوت به‌ویژه میان برخی اعضای محافظه‌کار دادگاه، نوعی نشان افتخار غیررسمی بود. باب وودوارد^{۱۶۳} و اسکات آرسترانگ^{۱۶۴} در کتاب «برادران»^{۱۶۵} توصیف می‌کنند چطور قاضی پاول به خاطر استخدام کارمندان لیبرال به خودش افتخار می‌کند. او به کارمندانش می‌گوید به‌طور طبیعی ابعاد محافظه‌کارانه مسائل برایش روشن است. کار آن‌ها ارائه ابعاد دیگری از مسئله بود که او را به چالش بکشد. او ترجیح می‌دهد در خلوت اتاق خودش با استدلال‌های قانع‌کننده روبه‌رو شود تا در کنفرانس یا نشست‌های دگراندیشی به‌طور غیرمنتظره‌ای با آن مواجه شود.

وارن برگر^{۱۶۶}، یکی از قضات ارشد پیشین آمریکا نیز کارمندان را به‌طور مساوی از میان قضات منتصب دموکرات و جمهوری‌خواه استخدام می‌کرد. ویلیام رِنکوئیست^{۱۶۷}، قاضی ارشد پیشین آمریکا که با برگر کار می‌کرد و بعد از او به این سمت منصوب شد، درحالی این جایگاه را در اختیار گرفت که نسبت به تعداد

کارمندان لیبرال و تأثیر آن‌ها بر رأی او دچار سوءظن بود. با این حال، این نگرش تقریباً خیلی زود از بین رفت. رنکوئیست معتقد بود «مبادلات قانونی و اخلاقی کارمندان لیبرال، برای قضات و دادگاه خوب بود». قاضی اسکالیا^{۱۶۸} در مدار واشنگتن خدمت می‌کرد و در سال‌های اولیه حضور در دیوان عالی آمریکا به جست‌وجوی کارمندان با ایدئولوژی‌های لیبرال مشهور بود.

با افزایش دوقطبی در دیوان عالی این رویه کاملاً متوقف شد. با توجه به مقاله‌ای که در سال ۲۰۱۰ در نیویورک تایمز منتشر شد، فقط قاضی بریئر^{۱۶۹} است که کارمندان را هم از میان افرادی که برای قضات دموکرات کار کرده‌اند و هم از میان افرادی که برای قضات جمهوری خواه کار کرده‌اند، استخدام می‌کند. از سال ۲۰۰۵، اسکالیا دیگر هیچ کارمندی را با سابقه کار با قضات دموکرات استخدام نکرد. با توجه به تغییر رویه‌های استخدام، تعجیبی ندارد که فضای دوقطبی در دادگاه‌ها بیشتر شده باشد. قضات در حال ایجاد اتاق‌های پژواک خودشان هستند.

قاضی توماس^{۱۷۰} -از سال ۱۹۸۶ تا زمان نگارش مقاله- همه کارمندان را از میان افرادی استخدام می‌کرد که برای قضات جمهوری خواه کار کرده بودند. تعجیبی ندارد که با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده از مجله حقوق، اقتصاد و سازمان^{۱۷۱}، او از نظر ایدئولوژیکی خیلی راست‌گراست و از هسته اصلی دادگاه خیلی فاصله دارد. او نقطه مقابل قاضی سوتومایور^{۱۷۲} است که به شدت لیبرال و چپ‌گراست.

توماس یک‌بار گفته بود: «من کارمندی را استخدام نمی‌کنم که اختلاف نظر عمیقی با من داشته باشد. مثل این است که بخواهید یک خوک تربیت کنید. هم

وقت‌تان را هدر می‌دهید و هم خوک را خشمگین می‌کنید.»^{۱۷۳} چنین حرفی فقط زمانی منطقی به نظر می‌رسد که باور داشته باشید هدف گروه تصمیم‌گیری، آموزش افراد برای موافقت با شماست. اما اگر هدف رسیدن به بهترین روند برای تصمیم‌گیری باشد، چنین سخنی خیلی عجیب به نظر می‌آید.

این قطبی‌شدگی، هشدارى نسبت به تشکیل گروه‌های تصمیم‌گیری است که از افرادی تشکیل می‌شوند که نظرات و منابع دانشی یکسانی را به‌اشتراک می‌گذارند. هرچقدر در یک گروه همگون‌تر باشیم، تفکر تأییدی بیشتر و بیشتر تقویت می‌شود. متأسفانه، این دقیقاً همان چیزی است که در حال حاضر به سمت آن می‌رویم. حتی قضات دیوان عالی آمریکا هم همین کار را می‌کنند. همه ما با این گرایش در سیاست آشنا هستیم؛ هر دو حزب سیاسی از چنین گرایشی شکایت دارند. محافظه‌کاران شکایت می‌کنند که لیبرال‌ها در اتاق پژواک زندگی می‌کنند؛ جایی که فقط دیدگاه‌های خودشان را تکرار و تأیید می‌کنند. آن‌ها نسبت به اطلاعات یا ایده‌های جدیدی که با باورهای قبلی‌شان تناسب نداشته باشد، پذیرش ندارند. این دقیقاً همان انتقادی است که لیبرال‌ها هم از محافظه‌کاران دارند.

اینترنت و حجم بالای شبکه‌های خبری چندرسانه‌ای اسباب دسترسی نامحدود ما به نظرات مختلف را فراهم کرده است، اما درعین حال، فرصت بی‌سابقه‌ای را برایمان ایجاد می‌کند تا در چیزی شبیه حباب فرو رویم و اطلاعات خود را از منابعی به دست آوریم که می‌دانیم دیدگاه ما در مورد جهان را به‌اشتراک می‌گذارند. اغلب حتی خودمان نمی‌فهمیم که در اتاق پژواک هستیم، زیرا آن‌قدر عاشق عقاید خودمانیم که همه‌چیز کاملاً معقول و درست به نظر می‌رسد. در گفتمان سیاسی، تقریباً همه افراد حتی آن‌هایی که با اندیشه گروهی آشنا هستند، ادعا می‌کنند: «من در یک گروه منطقی به تبادل ایده می‌پردازم و به مسائل فکر می‌کنم

و افراد طرف مقابل در اتاق پژواک خودشان هستند.»

باید نسبت به چنین لغزشی در گروه‌های خود هوشیار باشیم و برای مبارزه با آن آماده. در تشکیل هر گروهی، خواه گروه دوستانه باشد یا کاری -یا استخدام افرادی با دیدگاه‌های متنوع و برخوردار از قدرت تحمل بالا در برابر نظرات مخالف در مواقعی که قادرید فرهنگ یک سازمان را به سمت دقت متمایل کنید- باید از گرایش به سمت گروه‌های هم‌نظر خود دوری کنیم. همچنین باید بدانیم چنین کاری واقعاً دشوار است: هنجار معمول به سمت همگون‌شدن است؛ همه ما در این قضیه مقصریم و حتی متوجه نیستیم داریم این کار را می‌کنیم.

روان‌شناسان اجتماعی: لغزش تأییدی و آکادمی هترو دوکس^{۱۷۴}

جاناتان هایت در سال ۲۰۱۱ در سخنرانی‌اش خطاب به هزار روان‌شناس اجتماعی به نبود تنوع دیدگاه در این رشته اشاره کرد. او گزارش داد روان‌شناسان اجتماعی محافظه‌کار که در این رشته سرشناس باشند، به تعداد انگشتان دست هم نمی‌رسد.

مطالعات نهادهای تخصصی جامعه‌شناسان نشان داده است ۸۵ تا ۹۶ درصد از اعضای این جامعه که خود را چپ‌گرای میانه معرفی کرده‌اند، در انتخابات ۲۰۱۲ به اوباما رأی دادند و در پرسش‌نامه‌های مربوط به گرایش‌های سیاسی نیز به عنوان چپ‌گرای میانه شناخته شده‌اند. (۴ تا ۱۵ درصد باقی‌مانده هم بیش از این که محافظه‌کار باشند، میانه‌گرا یا اعتدال‌گرا هستند.) این وضعیت سابقه طولانی دارد و در حال شتاب گرفتن است. در دهه ۱۹۹۰ میلادی نسبت تعداد لیبرال‌ها به محافظه‌کاران در جامعه روان‌شناسان اجتماعی ۴ به ۱ بود. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد این نسبت تا ۱۰ به ۱ افزایش یافته و گاهی اوقات به مراتب بیشتر هم شده است. تمایل به استخدام افرادی با جهان‌بینی تأییدی که جنبه‌های مخالف را قاطعانه رد می‌کنند، نشان می‌دهد اوضاع بهتر نخواهد شد. تحقیقات انجام‌شده این یکپارچگی و همگونی را اثبات می‌کند؛ در نظرسنجی‌ها، حدود ۱۰ درصد اعضای هیئت علمی و فقط ۲ درصد فارغ‌التحصیلان و دانشجویان پست‌دکتری محافظه‌کار بودند.

هایت همراه فیلیپ تتلاک و چهار نفر دیگر (از روان‌شناسان اجتماعی: خوزه دوآرته، جارت کرافورد و لی جوسیم و جامعه‌شناس: شارلوتا اشتِرن^{۱۷۵}) نهادی را به نام

آکادمی هتروودوکس تأسیس کردند تا با لغزش گرایش به سمت تفکرات همگون در میان دانشگاهیان و به‌طور کلی در علم مبارزه کنند. در سال ۲۰۱۵، آن‌ها یافته‌های خود را در ژورنال علوم رفتاری و مغز^{۱۷۶} [با نام اختصاری بی.بی.اس] همراه ۳۳ تفسیر از سوی داوران همتا^{۱۷۷} منتشر کردند. در این مقاله، به‌طور مستند عدم تعادل سیاسی در حوزه روان‌شناسی اجتماعی و تأثیر آن بر کاهش کیفیت علم توضیح داده شد و راهکارهایی برای بهبود اوضاع ارائه شد.

روان‌شناسی اجتماعی به‌طور خاص، در برابر اثرات عدم تعادل سیاسی آسیب‌پذیر است. روان‌شناسان اجتماعی در حال تحقیق در مورد بسیاری از موضوعات حساس و مورد بحث میان جناح‌های سیاسی چپ و راست هستند، از جمله: نژادپرستی، تبعیض جنسیتی، کلیشه‌ها و واکنش‌ها به قدرت و حاکمیت. اگر این افراد عضو یک جامعه علمی باشند که تقریباً همه دانشمندان آن تمایلات لیبرالی دارند، کیفیت و تأثیر پژوهش‌هایشان در معرض آسیب قرار می‌گیرد.

نویسندگان مقاله مواردی را شناسایی کردند که ارزش‌های سیاسی «به‌طریقی در پرسش‌های پژوهش گنجانده شده بود که برخی ساختارها را غیرقابل مشاهده و غیرقابل اندازه‌گیری می‌کرد و در نتیجه تلاش‌ها را برای آزمودن فرضیه بی‌اعتبار می‌کرد.» چنین چیزی در چند آزمایش در خصوص نگرش‌ها به موضوعات زیست‌محیطی اتفاق افتاده که در آن تلاش شده بود بین ایدئولوژی و رفتارهای غیراخلاقی در این زمینه پیوند برقرار شود. همچنین آن‌ها متوجه شدند پژوهشگران بر موضوعاتی تمرکز می‌کنند که باورهای مشترک آن‌ها را تأیید کند و از موضوعاتی که مغایر با عقایدشان باشد، مانند دقت کلیشه‌ها و دامنه و جهت تعصبات اجتناب می‌کنند. در آخر اشاره کردند در این رشته به‌طور پیش‌فرض، آن دسته از پژوهش‌هایی که محافظه‌کاران را خشک‌مغز و بی‌تحمل توصیف

می‌کنند، مشروعیت دارند؛ چراکه بیشتر پژوهشگران این رشته به نسبت ۱۰ به ۱ گرایش‌های لیبرالی دارند.

اول این که تلاش‌های آکادمی هترو دوکس نشان می‌دهد جریان طبیعی به سمت یکپارچگی و تفکر تأییدی وجود دارد. همه ما نسبت به افرادی که شبیه ما فکر می‌کنند، چنین کششی داریم. دانشمندان که برای پیمودن مسیر حقیقت‌جویی آموزش دیده‌اند هم از این کشش در امان نیستند. نویسندگان مقاله دریافتند: «حتی جوامع پژوهشی‌ای که از افراد بسیار هوشمند و خیرخواه تشکیل شده‌اند نیز می‌توانند طعمه سوگیری تأییدی شوند، چراکه ضریب هوشی با تعداد دلایلی که افراد برای دفاع از عقاید خودی ارائه می‌کنند، ارتباط مستقیمی دارد.» ببینید این تعصبات چقدر قوی‌اند. حتی می‌بینیم قضات و دانشمندان هم تسلیم این تعصبات می‌شوند. در هر شرایطی باشیم نباید از پذیرش این که نیازمند کمک هستیم احساس بدی داشته باشیم.

دوم این که گروه‌هایی با دیدگاه‌های متنوع، بهترین محافظ در برابر تفکر تأییدی هستند. داوری همتا، نمونه‌ای استاندارد و عالی برای ارتقای روشنفکری و آزمایش فرضیه‌ها بر اساس روش‌های علمی است: «وقتی جامعه همتایان از نظر سیاسی همگون و یک‌دست باشد، محافظت بسیار کمتری در برابر خطا ارائه می‌دهد.» به عبارت دیگر، نظرات اعضای گروه اگر تنوع لازم را نداشته باشد، کمک‌کننده نخواهد بود. مطالعات تجربی ذکر شده در آن مقاله نشان داد که سوگیری تأییدی، منتقدان را وادار می‌کند «در مقالاتی که نتیجه‌گیری خلاف میل‌شان است همه تلاش‌شان را به کار ببندند تا نقایص موجود را بیابند و در مقالاتی که نتیجه‌گیری مورد تأییدشان است، درخصوص مسائل روش‌شناسی آسان‌گیرتر برخورد می‌کنند.» نویسندگان مقاله به این نتیجه رسیدند: «هیچ کس راهی برای

ریشه‌کن کردن سوگیری تأییدی در افراد پیدا نکرده است، اما می‌توانیم در این رشته تاحدی تنوع ایجاد کنیم تا سوگیری دیدگاه‌های فردی یکدیگر را خنثی کنند.»

در آن مقاله و کارهای پژوهشی آکادمی هترو دوکس توصیه‌های ویژه‌ای با هدف تشویق تنوع و تحمل نظرات مخالف ارائه شده است. تشویق‌تان می‌کنم این توصیه‌ها را که شامل مواردی مانند سیاست ضد تبعیضی (علیه دیدگاه‌های مخالف)، ایجاد روش‌هایی برای تشویق افراد با دیدگاه‌های مخالف برای پیوستن به گروه و دخیل شدن در این روند و بررسی همگونی و ناهمگونی نظرات در گروه است، بخوانید. این دقیقاً همان کارهایی است که می‌توانیم در گروه‌های شخصی و کاری به خوبی انجام دهیم (و در صورت لزوم کمی تغییرشان دهیم تا با شرایطمان سازگارتر شوند).

حتی میان افرادی که متعهد به حقیقت‌جویی هستند از جمله قضات و دانشگاهیان می‌توانیم ببینیم تمایل به تأیید عقاید خودی تا چه حد قوی است. اگر شک دارید چنین چیزی در مورد همه صادق باشد، همین الان کتاب را کنار بگذارید و تویتر خود را بررسی کنید ببینید چه افرادی را دنبال می‌کنید. شرط می‌بندم بیشتر آن‌ها از نظر ایدئولوژیکی هم‌سو با شما هستند. اگر این‌طور است، چند نفر با عقاید مخالف خودتان را هم دنبال کنید.

می‌خواهی شرط‌بندی؟ (در حوزه علم)

اگر تفکر نامطمئن کمک می‌کند تا تعصب را کنار بگذاریم، آیا نمی‌توان از آن برای حل مسئله آکادمی هترو دوکس استفاده کرد؟ ممکن است حدس بزنید اگر دانشمندان مجبور باشند به جای داوری مرسوم هم‌تایان - که ممکن است در معرض سوگیری دیدگاه باشد - روی احتمال تکرار نتایج شرط‌بندی کنند، دقت‌شان بالاتر خواهد بود. در بازارهای شرطی که نام‌ونشان شما آشکار نیست، تأیید قدرت ایدئولوژی قبلی یا شرط‌بندی صرفاً بر این اساس که تکرار یک مطالعه عقایدتان را تأیید می‌کند، اصلاً اهمیت ندارد. در چنین شرایطی «حق» با دانشمندی است که از مهارت‌های خود به‌روشی برتر استفاده کند تا راجع به این که نتایج یک پژوهش تکرارپذیر است یا نه، منصفانه‌ترین شرط‌بندی را داشته باشد. پژوهشگرانی که از قبل بدانند کارشان در این شرایط تحت آزمایش قرار می‌گیرد، در سطح بالاتری از پاسخ‌گویی خواهند بود که احتمالاً به تعدیل نتایج تحقیق‌شان منجر خواهد شد.

دست‌کم یک مطالعه، درستی این موضوع را نشان داده است که اگر دانشمندان از دید یک بازار شرط‌بندی احتمال تکرار نتایج آزمایش را بررسی کنند، نسبت به اظهار نظر تخصصی دقت بالاتری خواهند داشت. در روان‌شناسی، طی دهه گذشته انتشار پژوهش‌های زیادی که نتایج آن‌ها در پژوهش‌های دیگر تکرار نشده، بحث‌برانگیز شده است. پروژه تکرارپذیری: در رشته روان‌شناسی، روی تکرار نتایج مطالعات منتشر شده در مجلات برتر روان‌شناسی کار شده است. ^{۱۷۸} آن‌ها دربر اقتصاددان رفتاری در دانشکده اقتصاد استکهلم، با چند همکار دیگر بر اساس تلاشی در راستای تکرارپذیری یک محیط مشابه، بازار شرط ایجاد کردند. آن‌ها گروهی از متخصصان رشته‌های مرتبط را به خدمت گرفتند و نظرشان را راجع به احتمال تکرار نتایج حاصل از چهار پژوهش جویا شدند. سپس به آن‌ها پول

دادند تا روی تکرارپذیری هر پژوهش شرطبندی کنند.

متخصصانی که برای تعیین تکرارپذیری نتایج از روش سنتی داوری همتا استفاده می کردند، در ۵۸ درصد موارد نظراتی که راجع به تکرارپذیری آزمایش ها ارائه کرده بودند درست بود. اما همان متخصصان در شرایط شرطبندی که مجبور بودند پول بپردازند، در ۷۱ درصد موارد پیش بینی درستی از تکرارپذیری آزمایش ها داشتند.

بسیاری از مردم خیلی تعجب می کنند اگر بشنوند اظهارنظر تخصصی در قالب یک شرطبندی دقیق تر از داوری همتا است، زیرا داوری همتا اساس تغییرناپذیر روش های علمی است. البته چنین نتیجه ای نباید برای خوانندگان این کتاب تعجب آور باشد. می دانیم دانشمندان خود را وقف حقیقت جویی کرده اند و داوری همتا را جدی می گیرند. شاید بتوان گفت در حال حاضر یک عنصر شرطبندی تلویحی در روند علمی وجود دارد؛ به این ترتیب که پژوهشگران و داوران همتا وجهه علمی و شهرت خود را در گروی داوری شان می گذارند. اما از طرفی هم می دانیم این دانشمندان -مانند قضات و مثل خود ما- انسان هستند و در معرض الگوهای تفکر تأییدی قرار دارند. وقتی آن عنصر شرطبندی تلویحی را آشکار کنیم، همه ما روی دیدگاه منصفانه تری متمرکز می شویم.

درواقع در حال حاضر تعداد زیادی از مشاغل از بازارهای شرطبندی در حل مسائل و مشکلات شان استفاده می کنند و از دیدگاه های مخالف استقبال می کنند. گوگل، مایکروسافت، جنرال الکتریک، ایلای لی لی، فایزر و زیمنس شرکت هایی هستند که از بازارهای پیش بینی^{۱۷۹} برای آزمایش تصمیمات شان استفاده می کنند.

وقتی هدف بردن در شرط‌بندی باشد، افراد بیشتر تمایل دارند نظر خودشان را بیان کنند تا این که با افراد حاضر در اتاق کنار بیایند.

وجود دقت، پاسخ‌گویی و تنوع در منشور یک گروه به تصمیم‌گیری بهتر کمک می‌کند؛ خصوصاً وقتی گروه سعی داشته باشد تفکر نامطمئن را در میان اعضا ترویج کند. حالا که عناصر یک منشور خوب را دانستیم، سراغ قوانین تعاملی یک گروه تصمیم‌گیری سازنده می‌رویم؛ چطور می‌توانیم به‌طور مؤثرتری با هم ارتباط برقرار کنیم. یک جامعه‌شناس پیشگام مجموعه‌ای از هنجارهای حقیقت‌جویی را برای یک گروه (از دانشمندان) تدوین کرده که طرح بسیار خوبی برای تعامل است. نمی‌دانم او در کار شرط‌بندی بوده یا نه، اما تحت تأثیر موارد مهمی در ارتباط با تفکر دربارهٔ تعصب، خرد و شکاف بالقوه میان ادراک و واقعیت بوده است: او یک شعبده‌باز بود.

فصل ۵) مخالفت‌ورزی برای پیروزی

هنجارهای یک شعبده‌باز

میر رابرت شوکولنیک^{۱۸۰} چهارم ژوئیه ۱۹۱۰ در جنوب فیلادلفیا متولد شد. او در نوجوانی در جشن تولدها شعبده‌بازی می‌کرد و قصد داشت در آینده همین حرفه را ادامه دهد. نام نمایشی خود را رابرت مرلین گذاشته بود. بعدها توسط یکی از دوستانش متقاعد شد نام مرلین (مشهورترین جادوگر در اساطیر انگلیسی) به یک شعبده‌باز نوجوان نمی‌آید؛ بنابراین نام حرفه‌ای رابرت مرتون^{۱۸۱} را برای خود برگزید. وقتی رابرت کی مرتون (کی برای تمایز او از پسرش، رابرت سی مرتون، اقتصاددان و برنده جایزه نوبل، اضافه شده است) در سال ۲۰۰۳ درگذشت، نیویورک تایمز او را «یکی از تأثیرگذارترین جامعه‌شناسان قرن بیستم» خواند.

بنیان‌گذاران آکادمی هتروودوکس در مقاله خود به‌طور خاص به مقالات ۱۹۴۲ و ۱۹۷۳ مرتون اشاره کرده‌اند که در آن هنجارهایی را برای جامعه علمی تعیین می‌کند و با نام اختصاری CUDOS شناخته می‌شود: «مدل متعادلی از نظریه‌ی دئولوژیکی که در روایی مشخص با توسل به همکاری قطب‌های مخالف به‌طور عملی منازعات را حل و فصل می‌کند و شباهت زیادی به مدل رابرت مرتون بر اساس نمونه آرمانی^{۱۸۲} در خصوص یک جامعه شناختی خوداصلاحگر دارد؛ این مدل براساس هنجارهای CUDOS معرفی شده است.» در کل این مقاله، CUDOS مخفف:

C کمونیسیم یا اشتراک‌گرایی (داده‌ها به گروه تعلق دارند)،

U جهان‌شمولی^{۱۸۳} (اعمال استانداردهای یکسان در خصوص ادعاها و شواهد؛ صرف‌نظر از این که از کجا آمده‌اند)،

D بی طرفی^{۱۸۴} (هوشیاری در برابر درگیری‌های احتمالی که ممکن است ارزیابی گروه را تحت تأثیر قرار دهد)، و O و S شک‌گرایی سازمان‌یافته^{۱۸۵} است (بحث در گروه برای تشویق تعامل و مخالفت).

اگر بخواهید الگویی برای طراحی قوانین تعاملی عملی در یک گروه انتخاب یا تدوین کنید، نمی‌توانید بهتر از مرتون عمل کنید. او اولین بار اصطلاحاتی نظیر «رُل مدل (الگو و سرمشق)»^{۱۸۶}، «پیش‌گویی خود محقق شونده»^{۱۸۷}، «گروه مرجع»^{۱۸۸}، «عواقب ناخواسته یا پیامدهای پیش‌بینی‌نشده»^{۱۸۹} و «گروه کانونی»^{۱۹۰} را ابداع کرد. او علم جامعه‌شناسی را بنیان نهاد و اولین جامعه‌شناسی بود که نشان ملی علوم^{۱۹۱} را دریافت کرد.

مرتون فعالیت‌های علمی خود را از دهه ۱۹۳۰ میلادی با مطالعه تاریخ تأثیرات نهادی بر جامعه علمی آغاز کرد. از نظر او، تأثیرات سازمانی، داستان بسیاری از دوره‌های پیشرفت علمی متأثر از شرایط ژئوپلیتیکی است. اما در دوره‌هایی هم برای حفظ استقلال از این تأثیرات مبارزه‌هایی شده است. جنگ‌های جهانی و جنگ سرد در طول زندگی او رخ داده و مرتون در آن سال‌ها جنبش‌های ملی‌گرایانه‌ای را به چشم دیده بود که در آن مردم «وجهه سیاسی خود را به لباس دانشمندان می‌آراستند» و علناً دانش علمی را بر مبنای وابستگی‌های سیاسی و ملی ارزیابی می‌کردند.

در سال ۱۹۴۲، مرتون مقاله‌ای درباره ساختار هنجاری علم نوشت. او ۳۱ سال تمام روی این مقاله کار کرد و در نهایت در سال ۱۹۷۳ نسخه نهایی آن را در بخشی از یک کتاب به انتشار رساند. این مقاله ۱۲ صفحه‌ای راهنمای بسیار خوبی برای تدوین قوانین تعاملی برای همه گروه‌های حقیقت‌جویی است. من به‌شخصه کاربرد

آن را در گروه پوکر و گروه‌های حرفه‌ای و کاری خود (مشاوره‌ها و سخنرانی‌ها) دیده‌ام. هریک از عناصر CUDOS - کمونیزم، جهان‌شمولی، بی‌طرفی و شک‌گرایی سازمان‌یافته- را می‌توان به‌طور گسترده به‌کار گرفت و از آن‌ها برای سوق دادن گروه به سمت عینیت و بی‌طرفی استفاده کرد. وقتی گروه به سمت تفکر تأییدی متمایل شود و از هدف اصلی‌اش یعنی کاوش در صحت ماجرا دور شود، احتمالاً پیش از آن یکی از هنجارهای مرتونی نقض شده است. تعجیبی ندارد که مقاله مرتون یک راهنمای شغلی عالی برای هرکسی باشد که قصد دارد شرط‌بندی‌ها یا تصمیم‌گیری‌های سودآوری داشته باشد.

کمونیسم مرتونی: بیشتر، بیشتر است

هنجار مرتونی کمونیسم (بدیهی است که منظورمان سیستم سیاسی کمونیسم نیست) به مالکیت اشتراکی داده‌ها در گروه اشاره دارد. مرتون این طور استدلال می‌کند که در میان دانشگاهیان داده‌های فردی یک پژوهشگر باید در نهایت با جامعه علمی به اشتراک گذاشته شود تا به طور کلی دانش پیشرفت کند. «تعامل آزادانه و کامل در دستور کار این هنجار است و پنهان کاری نقطه مقابل آن.» معنای این هنجار در علم این است که جامعه علمی توافق کرده است بدون دسترسی به داده‌ها و توصیف دقیق طرح آزمایش و روش‌های پژوهشی، نتایج را نمی‌توان به درستی مورد بررسی قرار داد. پژوهشگران حق دارند اطلاعات را تا زمان انتشار محرمانه نگه دارند، اما پس از آن باید درها را باز بگذارند تا جامعه علمی فرصت ارزیابی درست نتایج پژوهش را داشته باشد. اگر گروه حقیقت جویی دسترسی محدودی به اطلاعات مرتبط و بالقوه داشته باشد، هرگونه تلاش در راستای دقت‌گرایی با شکست مواجه خواهد شد. بدون دسترسی به همه حقایق، رسیدن به دقت‌گرایی با مشکل مواجه خواهد شد.

ریچارد فاینمن^{۱۹۲} فیزیکدان نیز در یک سخنرانی در سال ۱۹۷۴ این اصل اشتراک‌گذاری علمی را چنین توصیف کرد: «نوعی صداقت کامل؛ نوعی تلاش بی‌وقفه. به عنوان مثال اگر آزمایشی انجام می‌دهید، باید همه مواردی را که فکر می‌کنید ممکن است آن را بی‌اعتبار کند گزارش دهید - نه فقط مواردی که فکر می‌کنید درست است؛ مثلاً علل دیگری که احتمالاً می‌توانند نتایج شما را توضیح دهند.»

این که فکر کنیم می‌توانیم به‌طور کامل به اصل ایده‌آل فاینمن برسیم، واقع‌بینانه نیست؛ حتی دانشمندان هم برای رسیدن به این اصل در تلاش‌اند. باید در چارچوب گروه تصمیم‌گیری خود تمام تلاش‌مان را بکنیم تا به این قانون که «بیشتر، بیشتر است» پایبند باشیم. همهٔ اطلاعات را از گروه دریافت کنید. گسترده‌ترین تعریف مرتبط ممکن را ارائه کنید. به روند برملاکردن استدلال‌ها و دلایل مخفیانهٔ خود پاداش دهید. به‌عنوان یک قاعدهٔ کلی، وقتی می‌خواهیم جزئیات را به این دلیل کنار بگذاریم که باعث ناراحتی‌مان می‌شوند یا نیاز به توضیح بیشتری برای شفاف‌سازی آن‌ها وجود دارد، باید بدانیم این دقیقاً همان جزئیاتی است که باید با گروه به‌اشتراک بگذاریم. همین تردید و ناراحتی ما نشانهٔ این است که چنین اطلاعاتی برای انجام یک ارزیابی کامل و متعادل خیلی ضروری است. به همین ترتیب، وقتی به‌عنوان اعضای گروه در حال ارزیابی تصمیمی هستیم، باید چنین تردیدی را نشانه‌ای برای بررسی بیشتر بدانیم.

اگر خودمختاری ایالت‌های آمریکا را به‌عنوان یک آزمایش حقیقت‌جویی در نظر بگیریم، متوجه می‌شویم تمایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات، سنگ بنای تصمیم‌گیری‌های دولت را تشکیل می‌دهد. تضمین آزادی رسانه‌ها و آزادی بیان در قانون اساسی اهمیت خودابرازی^{۱۹۳} را نشان می‌دهد، همچنین تدوین این قوانین در راستای نیاز به سازوکاری بوده است که رساندن اطلاعات به عموم مردم را تضمین کند. دولت به مردم خدمت می‌کند، بنابراین مردم مالک داده‌ها هستند و حق دارند داده‌ها با آن‌ها به اشتراک گذاشته شود. قوانینی مثل «قانون دسترسی آزاد به اطلاعات»^{۱۹۴} هم با همین هدف وضع شده است. بدون دسترسی آزاد به اطلاعات، ارزیابی منطقی دولت ممکن نیست.

به اشتراک گذاری داده‌ها و اطلاعات، مانند سایر عناصر منشور حقیقت جویی، با توافق طرفین صورت می‌گیرد. دانشگاهیان با هم توافق می‌کنند نتایج را به اشتراک بگذارند. دولت بر اساس توافق خود با مردم، اطلاعات را به اشتراک می‌گذارد. بدون توافق، نمی‌توانیم و نباید هم دیگران را مجبور کنیم اطلاعاتی را به اشتراک بگذارند. همه ما از حق حریم خصوصی برخورداریم. شرکت‌ها و نهادهای دیگر هم حق حفظ اسرار تجاری و محافظت از مالکیت معنوی خود را دارند. اما در گروه ما، توافق برای به اشتراک گذاشتن جزئیات مربوط به ارزیابی کیفیت یک تصمیم، بخشی از منشور حقیقت جویی است.

اگر گروه در حال بحث راجع به یک تصمیم باشد و همه جزئیات را در اختیار نداشته باشد، احتمالاً شخصی که در حال به اشتراک گذاری اطلاعات است، به ارتباط میان داده‌ها واقف نیست. یا شاید شخصی که داستان را روایت می‌کند، روی روایت خاصی تعصب دارد که احتمالاً بقیه از آن بی‌خبرند. به هر حال، همان‌طور که جاناتان هایت اشاره کرد، همه ما بهترین کارمندان روابط عمومی خود هستیم و داستان را طوری می‌چرخانیم که به نفع خودمان باشد.

همه ما شرایطی را تجربه کرده‌ایم که دو روایت از یک رویداد یکسان را شنیده‌ایم، اما هر کدام از روایت‌ها به طرز چشمگیری متفاوت‌اند؛ زیرا با حقایق متفاوت و از دیدگاه‌های مختلفی روایت شده‌اند. چنین حالتی، اثر راشومون^{۱۹۵} نام دارد که از فیلم سینمایی راشومون به کارگردانی آکیرا کوروساوا^{۱۹۶} اقتباس شده است. عنصر اصلی داستان ساده فیلم این بود که کامل نبودن [اطلاعات] ابزاری برای سوگیری است. در این فیلم، چهار نفر به طور جداگانه روایت‌های بسیار متفاوتی از یک صحنه مشترک ارائه می‌دهند؛ صحنه‌ای مربوط به فریب (یا تجاوز به) یک زن توسط یک راهزن، دوئل راهزن با شوهر آن زن (اگر دوئل در کار باشد) و مرگ

شوهر (در اثر دوئل، قتل یا خودکشی).

حتی اگر روایت‌های متناقضی از یک ماجرا وجود نداشته باشد، اثر راشومون یادآوری می‌کند که نمی‌توانیم یک روایت از داستان را دقیق یا کامل فرض کنیم. نمی‌توانیم برای ارائه وجه دیگر داستان روی شخص دیگری حساب کنیم، یا روایت دیگری را برای ارائه کامل و منصفانه تمام اطلاعات مربوطه کافی بدانیم. به همین دلیل است که در گروه تصمیم‌گیری، پایبندی دو طرف بحث به این هنجار مرتونی مفید خواهد بود. وقتی تصمیمی را به بحث می‌گذاریم، باید مراقب جزئیاتی باشیم که ممکن است از آن صرف‌نظر کنیم. درعین حال، باید در بیان جزئیات مرتبط احتمالی که ممکن است حاشیه امن‌تری برایمان ایجاد کند، احتیاط کنیم. وقتی هم که در طرف ارزیابی تصمیمات قرار داریم، هر جا لازم باشد باید با پرسش، جزئیات مربوطه را استخراج کنیم.

مشاوره من با رئیسی که با پیگیری مشکلات شرکتش به این نتیجه رسیده بود تا مدیرعامل را اخراج کند، ارزش پایبندی به اشتراک‌گذاری داده‌ها را نشان می‌دهد. بعد از این که او کل ماجرا را تعریف کرد، خواستم اطلاعات بیشتری ارائه دهد. وقتی جزئیات روند استخدامی و رویکردهای خود در قبال کمبودهای مدیرعامل را بیشتر توضیح داد، سؤالات بیشتری در مورد این تصمیمات مطرح شد و همین موجب شد جزئیات بیشتری را درباره این موضوع به اشتراک بگذارد. او با توصیف ابتدایی موقعیتی که پیش آمده بود، تصور می‌کرد تصمیم بدی گرفته است. اما بعد از این که همه جزئیات و ابعاد تصمیم‌گیری را در نظر گرفتیم، به نتیجه متفاوتی رسیدیم: برکناری مدیرعامل از نظر راهبردی تصمیمی کاملاً منطقی بوده است. فقط اوضاع خوب پیش نرفته بود.

داده‌ها را به‌اشتراک بگذارید. این همان کاری است که متخصصان انجام می‌دهند. درواقع، این یکی از دلایلی است که متخصصان را متخصص می‌کند. آن‌ها می‌دانند به‌اشتراک‌گذاری داده‌ها بهترین راه برای حرکت به سمت دقت است، زیرا این کار موجب می‌شود دیدگاه مخاطبان‌تان تمام‌وکمال در اختیار شما قرار گیرد.

باید حجم جزئیاتی را که پوکربازان حرفه‌ای در توصیف یک دست به بازیکنان هم‌گروه‌شان ارائه می‌کنند، بشنوید. هرکس نداند فکر می‌کند که «به‌نظر جزئیات بی‌ربط و چرندی است. چرا همه چیز را به هم می‌گویند؟» وقتی دو پوکرباز ماهر با هم به اشتراک نظرات و عقاید راجع به بازی می‌پردازند، جزئیات خیره‌کننده‌اند: موقعیت افراد در هر دست از بازی؛ مبلغ شرط‌بندی‌ها و مبلغ پات پس از هر دور از بازی؛ آنچه در مورد نحوه بازی حریف (های) خود از رویارویی با آن‌ها در بازی‌های گذشته می‌دانند؛ در آن بازی خاص چگونه بازی می‌کردند؛ در آخرین دست‌های آن بازی چگونه ظاهر شدند (به‌خصوص این که اخیراً بردند یا باختند)؛ در هر دور از بازی هر شخص چه تعداد ژتون در دست داشت؛ مخالفان‌شان راجع به آن‌ها چه می‌دانند و مواردی از این قبیل. متخصصان معتقدند هرچقدر جزئیات بیشتری ارائه دهید، ارزیابی بهتری از تصمیم‌گیری خود به دست خواهید آورد. از آن‌جاکه بازیکنان ماهر همیشه با همین نوع از جزئیات سروکار دارند، اساساً بر مبنای یک الگوی مشخص کار می‌کنند و بنابراین فرصتی ندارند تا اطلاعاتی را به شنونده ارائه دهند که او را بفریبد یا از مسیر رسیدن به نقطه مطلوب دور کند.

جانِ مَدَن^{۱۹۷} مربی فوتبالی که افتخارات زیادی کسب کرده است، در مستندی راجع به وینس لومباردی^{۱۹۸} داستانی از او تعریف می‌کند. لومباردی آن‌جا دربارهٔ یکی از بازی‌های معروف تیمش صحبت می‌کرد که در دههٔ ۱۹۶۰ میلادی نام او را سر زبان‌ها انداخت. لومباردی در تمام مدت هشت ساعتی که داشت بازی را توصیف می‌کرد، مخاطباناش را میخکوب کرده بود. مَدَن گفت: «من با دماغ پرباد رفتم آن‌جا، فکر می‌کردم همهٔ چیزهایی را که باید راجع به فوتبال بدانم، می‌دانم. او هشت ساعت تمام داشت دربارهٔ همین یک بازی صحبت می‌کرد... آن وقت فهمیدم واقعاً هیچ چیز از فوتبال نمی‌دانم.»

ما به‌طور طبیعی تمایل نداریم اطلاعاتی را به‌اشتراک بگذاریم که موجب شود دیگران به نقایص تصمیم‌گیری مان پی ببرند. گروه من با ایجاد حس خوب راجع به تعهدم به پیشرفت، این کار را برایم آسان‌تر کردند. وقتی جزئیاتی را به‌اشتراک می‌گذاشتم که به‌زعم خودم وجههٔ بد یا ضعیفی از من نشان می‌داد، با تأیید بازیکنانی روبه‌رو می‌شدم که مورد احترام من بودند و به این ترتیب حس خوبی نسبت به خودم پیدا می‌کردم. در جلسات مشاوره‌ام، شرکت‌ها را تشویق و متقاعد کرده‌ام که «پیروزی» را فقط در قالب نتایج یا روایت‌های تأییدکننده تعریف نکنند. اگر بخشی از موفقیت شرکت در ارائهٔ دقیق‌ترین، بی‌طرفانه‌ترین و مفصل‌ترین ارزیابی از آنچه اتفاق می‌افتد تعریف شود، کارمندان برای رسیدن به این پیروزی با یکدیگر رقابت می‌کنند. این پاداش بهتری برای تثبیت عادت‌های ذهنی است. توافق کنید اطلاعات‌تان را در گروه تصمیم‌گیری به‌اشتراک بگذارید و به هم گروهی‌ها هم در ازای ارائهٔ جزئیات بیشتر راجع به یک ماجرا پاداش بدهید.

جهان شمولی: به پیام شلیک نکنید

توصیه معروفی وجود دارد با این مضمون که «به پیام‌رسان شلیک نکنید». این جمله کوتاه به‌طور خلاصه علت این را که باید به ایده‌های مخالف پروبال بدهیم، نشان می‌دهد. پلوتارک^{۱۹۹} در داستان زندگی لوکولوس یک مثال قدیمی و واقعی ارائه می‌کند: پادشاه ارمنستان پیش از رسیدن قوای لوکولوس مطلع شد که آن‌ها در حال نزدیک شدن به قلمروی او هستند. شخص حامل پیام را به دلیل آوردن این پیام کشت و از آن زمان به بعد پیام‌رسان‌ها دیگر چنین پیام‌هایی را مخابره نکردند. بدیهی است اگر پیام را دوست ندارید، نباید ناراحتی خود را سر پیام‌رسان خالی کنید.

هنجار مرتونی جهان شمولی برعکس است. «ادعای حقیقت، از هر منبعی که ذکر شده باشد، باید در معرض معیارهای غیرشخصی از پیش تعیین شده قرار گیرد.» یعنی پذیرش یا رد یک ایده نباید «به ویژگی‌های شخصی یا اجتماعی قهرمان داستان بستگی داشته باشد.» به دلایلی جمله «به پیام شلیک نکنید» مورد توجه تاریخی یا ادبی قرار نگرفته است، اما به یک مسئله تصمیم‌گیری به همان اندازه مهم می‌پردازد: ایده‌ای را، فقط به این دلیل که نمی‌پسندید یا شخصی که آن را ارائه کرده است دوست ندارید، تحقیر نکنید یا نادیده نگیرید.

وقتی راجع به شخصی که پیام را ارائه کرده است نظر منفی داشته باشیم، دروازه‌های ذهن خود را به روی گفته‌های او می‌بندیم و در نتیجه فرصت‌های یادگیری زیادی را از دست می‌دهیم. به همین ترتیب، وقتی نظر مثبتی درباره شخص پیام‌رسان داشته باشیم تمایل داریم پیام را بدون بررسی زیاد بپذیریم. هر دو حالت بد

است.

اگر این وضعیت دربردارنده حقایق، ایده‌ها، باورها، نظرات یا پیش‌بینی‌های مختلف باشد، محتوای این اطلاعات شایستگی (یا عدم شایستگی) آن را دارد که از منبع ارائه‌کننده آن تفکیک شود. اگر در حال تصمیم‌گیری راجع به حقیقتِ گردی زمین هستید، فرقی نمی‌کند این ایده را از بهترین دوستان شنیده‌اید یا جرج واشنگتن یا بنیتو موسولینی. دقت و صحت این ایده باید مستقل از منبع آن مورد ارزیابی قرار گیرد.

در دوران حرفه‌ای خود در پوکر درسی درباره جهان‌شمولی آموختم. من با آن لیستی که برادرم هووارد روی دستمال نوشت، بازی پوکر را شروع کردم. با این توصیه اولیه مثل سندی مقدس رفتار می‌کردم. بنابراین، وقتی می‌دیدم کسی با کارت‌های خارج از آن لیست بازی می‌کند، بلافاصله او را بازیکنی بد در نظر می‌گرفتم. وقتی می‌دیدم این بازیکن راهبردی را اجرا می‌کرد که در شیوه بازی من وجود نداشت، آن را رد می‌کردم. با این کار (به‌خصوص وقتی بر اساس دیدگاه راهبردی یک بازیکن ابتدایی، بازی این بازیکنان را «بد» می‌دانستم) درس گرانی از جهان‌شمولی گرفتم. در سال‌های اول پوکر حرفه‌ای‌ام، در بسیاری موارد به پیام شلیک کردم.

من همان خطایی را داشتم که دیوید لترمن در گفت‌وگویش با لورن کنراد به آن اعتراف کرد. او مدت زیادی را با این فرض زندگی کرده بود که اطرافیانش آدم‌های احمقی هستند تا این که به فرضیه دیگری می‌رسد: «شاید من احمق باشم.» در پوکر من احمق بودم.

وقتی فهمیدم لیست هووارد فقط روشی امن برای شروع کارم است و نه منشور کبییری که با مداد شمعی روی دستمال کاغذی نوشته شده باشد، تمام تلاشم را کردم تا جهان شمولی را تمرین و تقویت کنم. مواقعی که می‌خواستم کسی را به‌عنوان بازیکن بد نادیده بگیرم، خودم را وادار می‌کردم تا در بازی خوش چیزی پیدا کنم. این تمرینی بود که می‌توانستم خودم انجام دهم و در تجزیه و تحلیل راهبردهایی که فکر می‌کردم آن بازیکنان به‌خوبی اجرا می‌کنند، از گروه کمک بگیرم. چنین تعهدی منافع زیادی به‌همراه داشت.

البته راهبردها و تاکتیک‌های جدید و سودآوری هم یاد گرفتم. همچنین تصویر کامل‌تری از راهبردهای سایر بازیکنان به دست آوردم. حتی وقتی تشخیص می‌دادم گزینه‌های راهبردی آن بازیکن در نهایت سودآور نیست، به درک عمیق‌تری از بازی حریف خود می‌رسیدم که کمک کرد راهبردهای مقابله‌ای خود را بهتر طراحی کنم. تفکر من راجع به طرز فکر حریفانم عمیق‌تر شد و در برخی موارد فهمیدم مهارت برخی بازیکنان را که در ابتدا فکر می‌کردم بازی مقابل آن‌ها برای سودآور باشد، دست‌کم گرفته‌ام. همین امر باعث شد در انتخاب بازی تصمیمات بی‌طرفانه‌تری بگیرم. اعضای گروه نیز از این تمرین برخوردار می‌شدند، زیرا با بررسی راهبردها با یکدیگر، تعداد تکنیک‌های بازی که می‌توانستیم مشاهده و درباره آن‌ها بحث کنیم چند برابر می‌شد. اعتراف به این که حریفانم درس‌هایی برای آموختن به من داشته باشند، کار سختی بود و وقتی در مقابل این وسوسه که رقبایم شانسی برده‌اند مقاومت می‌کردم، گروه به من کمک می‌کرد تا احساس غرور کنم.

تقریباً هر گروهی می‌تواند چنین تمرینی را برای توسعه و تقویت جهان‌شمولیِ روشنفکرانه ایجاد کند. به‌عنوان مثال، در سیاست که دوقطبی‌های شدیدی وجود دارد، این حقیقت آشکار را فراموش می‌کنیم که ایده‌های هیچ شخصی صرفاً خوب یا صرفاً بد نیست. چه خوب می‌شد اگر لیبرال‌ها کمی وقت می‌گذاشتند تا منابع خبری محافظه‌کارانه‌تری را بخوانند یا ببینند و به همین ترتیب محافظه‌کاران هم کمی وقت می‌گذاشتند و منابع خبری لیبرال‌تری را می‌خواندند و می‌دیدند - نه با هدف تأیید این که طرف مقابل کوه حماقت است و هیچ چیز باارزشی برای گفتن ندارد، بلکه به‌طور خاص و هدفمند مواردی را بیابند که بر سر آن‌ها با هم توافق دارند. اگر این کار را انجام دهیم چیزهایی را می‌آموزیم که در سایر مواقع یاد نمی‌گیریم. در این صورت، احتمالاً نظرات ما به همان شیوه‌ای تعدیل خواهد شد که نظرات قضات از جناح سیاسی مخالف کنار یکدیگر تعدیل می‌شود. حتی اگر در آخر زمینه‌های مورد توافق را پیدا نکنیم، موضع مخالف و همین‌طور موضع خودمان را بهتر درک خواهیم کرد. درواقع آنچه را جان استوارت میل تبلیغ کرده است، اجرا می‌کنیم.

راه دیگر برای تفکیک پیام از پیام‌رسان این است که تصور کنیم پیام را از منبعی دریافت می‌کنیم که برایمان ارزش بیشتری دارد. تصور کنید از شخصی که دوستش داریم روایتی بشنویم و بالعکس، فکر کنید همین روایت را از شخصی بشنویم که دوستش نداریم. این را می‌توان در دستور کار گروه اکتشافی هم گنجانند؛ از یکدیگر بپرسید: «اگر این موضوع را از منبع متفاوتی بشنویم، چه حسی خواهیم داشت؟» می‌توانیم این فرایند بررسی اطلاعات را با حذف عامدانه منبع ایده یا اطلاعات در ابتدای کار، در سطح بالاتری در گروه انجام دهیم. وقتی پیام‌رسان را در استنتاج خود از روایت ذکر شده به رسمیت بشناسیم، بر اساس دیدگاه پیام‌رسان ممکن است در پذیرش یا رد پیام متعصبانه عمل کنیم و در تعهد گروه به جهان‌شمولی نیز تداخل ایجاد شود. بنابراین در ابتدای کار منبع را کنار

بگذارید و به گروه حداکثر فرصت را بدهید تا بدون شلیک به پیام (یا هورا کشیدن برای آن) بر اساس دیدگاه پیام‌رسان (جدا از تخصص و اعتبار آن) برداشت خود را شکل دهد.

جان استوارت میل، به روشنی اظهار می‌کند که تنها راه کسب دانش و نزدیک شدن به حقیقت، بررسی همه نظرات مختلف است. بدین ترتیب، ما چیزهایی را یاد می‌گیریم که نمی‌دانستیم. در درجه‌بندی موضوعات و مقولات مختلف، بهتر عمل می‌کنیم. حتی وقتی نتیجه بررسی، تأییدکننده مواضع اولیه ما باشد، با گشودن ذهن خود به روی همه زوایای مسئله، موضع خود را بهتر درک می‌کنیم. این امر نیازمند دید روشنفکرانه نسبت به پیام‌هایی است که از منابعی می‌آیند که دوست نداریم.

بی طرفی: همه ما تعارض منافع داریم و این شایع است

در دهه ۱۹۶۰ میلادی، جامعه علمی بر سر این که قند مقصر اصلی افزایش نرخ بیماری‌های قلبی است یا چربی، اختلاف نظر داشت. در سال ۱۹۶۷، سه دانشمند هاروارد بررسی جامعی از پژوهش‌هایی را که تا آن زمان انجام شده بود در نشریه پزشکی نیوانگلند منتشر کردند و به‌طور قاطع چربی را عامل اصلی بیماری‌های قلبی دانستند. تعجیبی ندارد که این مقاله در بحث‌های مربوط به رژیم غذایی و بیماری‌های قلبی چقدر تأثیرگذار بود. به‌هر حال نشریه پزشکی نیوانگلند نشریه‌ای معتبر بوده و هست و همه محققان آن مقاله از دانشگاه هاروارد بودند. مضر دانستن چربی و نادیده گرفتن مضرات قند در طول دهه‌ها بر رژیم غذایی صدها میلیون انسان تأثیر گذاشت؛ باوری که باعث تغییر در عادات غذایی شد و افزایش چشمگیر چاقی و دیابت را به دنبال داشت.

تأثیر این مقاله و اثرات منفی آن بر عادات غذایی و سلامت جامعه آمریکا به‌طور قابل توجهی ضرورت بی‌طرفی را به نمایش می‌گذارد. بر اساس مقاله‌ای که در سپتامبر ۲۰۱۶ در مجله انجمن پزشکی آمریکا (جاما)^۲ منتشر شد، اخیراً مشخص شده یک گروه تجاری به‌نماینده‌گی از صنعت شکر آمریکا به سه دانشمند هاروارد پول داده است تا آن مقاله را بنویسند. تعجیبی ندارد که پژوهشگران، هم‌سو با دستور کار صنعت شکر که به آن‌ها پول پرداخت کرده بود به پژوهش‌هایی که در پی برقراری ارتباط میان شکر و بیماری‌های قلبی بودند حمله کرده و از پژوهش‌هایی که هیچ ارتباطی بین این دو متصور نبودند، دفاع کردند. دفاع این دانشمندان از مطالعات مرتبط با رابطه چربی و بیماری‌های قلبی از الگوی مشابه طرفداری از شکر پیروی می‌کند.

دانشمندانی که این مقاله را نوشته بودند، همگی فوت کرده‌اند. اگر زنده بودند، اگر می‌توانستیم از آن‌ها پرسیم، ممکن بود حتی ندانند که ناآگاهانه تحت تأثیر قرار گرفته بودند. با توجه به ماهیت انسان، به احتمال زیاد آن‌ها دست کم از حقیقت آنچه نوشتند دفاع کرده و تأثیرگذاری صنعت شکر بر تفکرشان یا درخواست از آن‌ها برای نگارش این مقاله را انکار می‌کردند. صرف نظر از این، اگر تعارض منافع بر ملا می‌شد، جامعه علمی با توجه به احتمال تعصب ورزی ناشی از منافع مالی پژوهشگران، نتیجه‌گیری آن‌ها را با دید انتقادی‌تری در نظر می‌گرفت. در آن زمان، نشریه پزشکی نیوانگلند به چنین افشایی نیاز نداشت. (این سیاست در سال ۱۹۸۴ تغییر کرد) حذف پژوهش‌هایی که به ارتباط میان شکر و بیماری‌های قلبی پرداخته بودند مانع ارزیابی دقیق یافته‌ها شد و در نتیجه به سلامت کشور آسیب جدی وارد کرد.

ما تمایل داریم به تعارض منافع از جنبه مالی فکر کنیم؛ مثل همین محققانی که از صنعت شکر پول دریافت کرده بودند. اما تعارض منافع شکل‌های مختلفی دارد. مغز ما نوعی تعارض منافع ذاتی دارد؛ جهان پیرامون را در راستای تأیید باورهایمان تفسیر می‌کند؛ از پذیرش جهل یا خطا اجتناب می‌کند؛ به نتایج خوب ناشی از تصمیم‌گیری بها می‌دهد؛ برای نتایج بد ناشی از تصمیمات به دنبال عوامل خارج از کنترل ما می‌گردد؛ ما را به خوبی با هم‌تایان مان مقایسه می‌کند و در جهانی زندگی می‌کند که همه چیز بر اساس روالی منطقی رخ می‌دهد. ما به طور ذاتی بی‌طرف نیستیم و اطلاعات را مستقل از تمایلات مان در جهان پردازش نمی‌کنیم.

به خاطر بیاورید در ابتدای کتاب خواستم تصور کنید اگر پیت کرول با آن پاس درخواستی سوپر بول ۲۰۱۵ را می‌برد، عناوین روزنامه‌های خبری چه بود؟ حتماً همه

عناوین خبری راجع به درخشش بی نظیر او در جایگاه مربی‌گری بود. مردم تصمیم کرول را به شکل متفاوتی تحلیل می‌کردند. دانستن این که یک رویداد چطور رخ داده است، تعارض منافی ایجاد می‌کند که در قالب نتیجه‌گرایی خود را نشان می‌دهد.

ریچارد فاینمن متوجه شد در فیزیک هم به عنوان شاخه‌ای از علم که بیشتر ما آن را قطعی و دودوتا چهارتا می‌دانیم، تعصب نسبت به پیامدها وجود دارد. او دریافت اگر افرادی که داده‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کنند، فرضیه مورد آزمایش را بدانند یا حتی به طور شهودی آن را درک کنند، احتمال بیشتری دارد تا از آن دفاع کنند. این تحلیل‌ها ممکن است بی‌طرفانه باشد، اما انتخاب تکه‌تکه و گزینشی داده‌ها حتی به طور ناخودآگاه در معرض سوگیری است. بر اساس مقاله رابرت مک‌کان و سال پرلموتر^{۲۰۱} برنده جایزه نوبل فیزیک - که در سال ۲۰۱۵ در مجله نیچر منتشر شد - تحلیل پژوهش‌ها بدون اطلاع از نتایج^{۲۰۲} در چند حوزه از فیزیک ذرات و کیهان‌شناسی گسترش یافته است، تاجایی که «اغلب به عنوان تنها راه اعتماد به بسیاری از نتایج در نظر گرفته می‌شود.» از آن جاکه این ایده - معرفی یک متغیر تصادفی به طوری که افراد دخیل در تجزیه و تحلیل داده‌ها نتوانند نتیجه مد نظر پژوهشگر را حدس بزنند - در زیست‌شناسی، روان‌شناسی و علوم اجتماعی خیلی شناخته شده نیست، نویسندگان مقاله نتیجه گرفتند این روش‌ها «ممکن است اعتماد و صداقت را در بسیاری از علوم، از جمله علوم که مشمول تجزیه و تحلیل‌های پرریسک هستند و ممکن است به راحتی در معرض سوگیری قرار گیرند، بهبود بخشند.» چشم‌پوشی از نتایج، بی‌طرفی را تقویت می‌کند.

می‌توانیم این ایده چشم‌پوشی از نتیجه را در نحوه برخورد با اطلاعات هنگام تحلیل و بررسی تصمیمات مان درباره امور مبهم‌تر مانند تصمیم‌گیری در مورد یک

دست از بازی پوکر، بحث خانوادگی یا نتایج تست بازار^{۲۰۳} یک محصول جدید به کار ببریم. برای این که اعضای گروه بتوانند در تصمیم‌گیری و ارزیابی بی‌طرفانه کمک کنند، نباید اطلاعات را طوری در اختیارشان بگذاریم که بتوانند فرضیه مورد آزمایش را حدس بزنند. وقتی به افراد بگوییم آخر یک داستان چطور تمام می‌شود، آن‌ها را تشویق می‌کنیم تا نتیجه‌گیری کنند و طوری جزئیات را تفسیر کنند که با نتیجه حاصل متناسب شود. در مواقعی که برنده شده بودم، احتمال بیشتری وجود داشت که گروه راهبردهایم را خوب ارزیابی کند. اگر می‌باختم، اوضاع برعکس می‌شد. اگر یک پرونده را در دادگاه ببرید، راهبردتان درخشان به نظر می‌رسد. اگر ببازید، اشتباهات‌تان پشت سر هم ردیف می‌شود. ما نتایج را نشانگر خوبی برای کیفیت تصمیم می‌دانیم؛ انگار داریم شطرنج بازی می‌کنیم. اگر نتیجه مشخص باشد، ارزیابی کیفیت تصمیم در معرض سوگیری قرار خواهد گرفت تا بتواند خود را با کیفیت نتیجه مطابقت دهد.

اگر گروه از نتیجه مطلع نشود، ارزیابی دقیق‌تری از کیفیت تصمیم انجام خواهد داد. بهترین راه برای انجام این کار تقسیم تصمیمات به قطعات کوچک و تفسیر هریک از آن‌ها قبل از مطلع شدن از نتیجه است. وکلا می‌توانند راهبرد اتخاذی خود در دادگاه را قبل از صدور حکم نهایی مورد ارزیابی قرار دهند. تیم‌های فروش می‌توانند قبل از مشخص شدن میزان فروش در طول یک دوره، راهبرد خود را ارزیابی کنند. معامله‌گران می‌توانند قبل از خرید و فروش سهام یا پیش از سررسید اختیار معامله، روند معامله‌گری خود را بررسی کنند. این عادت را در خود ایجاد کنید که وقتی نتیجه مشخص شد، بدون اعلام آن در گروه و با ذکر جزئیات رویداد از دیگران مشاوره بخواهید. در پوکر، تجزیه و تحلیل دست‌ها بدون دانستن نتیجه نهایی عملاً ممکن نیست، زیرا نتایج در عرض چند ثانیه پس از تصمیم‌گیری حاصل می‌شود. برای حل این مشکل، بسیاری از بازیکنان حرفه‌ای پوکر معمولاً وقتی می‌خواهند راجع به بازی خود مشاوره بگیرند، نتیجه را حذف می‌کنند

(نمی‌گویند).

این عادت آن‌قدر در من نهادینه شده است که دیگر متوجه آن نمی‌شوم؛ زمانی که شروع کردم به برگزاری سمینارهای آموزشی برای بازیکنان جدید، متوجه شدم این عادت برای همه معمول نیست. وقتی از دست‌هایی که بازی کرده بودم برای مثال استفاده می‌کردم، بازی را تا لحظه تصمیمی که راجع به آن در سمینار در حال صحبت بودم، توصیف می‌کردم و دیگر به نتیجه بازی کاری نداشتم. بالأخره این همان آموزشی بود که از گروه‌م یاد گرفته بودم. وقتی بحث به پایان می‌رسید، تماشای چهره افراد حاضر در سالن که به من خیره شده بودند و با خود فکر می‌کردند آن‌ها را در خماری نتیجه گذاشته‌ام، برایم خوشایند نبود.

«صبر کنید! نتیجه بازی چه شد؟»

من قرص قرمز را به آن‌ها می‌دادم: «مهم نیست.»

البته لازم نیست حتماً یک دست پوکر را توصیف کنیم تا از این راهبرد برای ارتقای بی‌طرفی در تصمیم‌گیری‌ها و ارزیابی‌ها استفاده کنیم. هرکس می‌تواند روایت خود را تا نقطه تصمیم مورد بحث تعریف کند و نتیجه را رها کند تا شنوندگانش دچار تعصب نشوند. البته نتایج فقط مشکلات موجود نیستند. باورها هم مُسری‌اند. اگر شنوندگان بدانند ما به چه عقایدی باور داریم، به احتمال زیاد به سختی تلاش خواهند کرد تا باورهای ما را توجیه کنند و اغلب حتی بدون این‌که بدانند، این کار را انجام می‌دهند. وقتی باورهایمان را به مخاطب‌مان اعلام می‌کنیم، تعارض منافع ایدئولوژیکی از آن می‌سازند. بنابراین وقتی می‌خواهیم پاره‌ای از

اطلاعات، واقعیت‌ها یا نظرات را بررسی کنیم بهتر است پیش از نظرخواهی از گروه، نظر و دیدگاه‌مان را به آن‌ها نگوئیم.

به‌زبان ساده، اگر گروه از منافی که در میان است مطلع نباشد، کمتر در معرض تعارض منافع ایدئولوژیکی قرار می‌گیرد. نظر مک‌کان و پرلموتر هم همین است. روش دیگر برای دور نگه داشتن اعضای گروه از تعصب‌ورزی، پاداش دادن به آن‌ها برای مهارت به بحث کشیدن دیدگاه‌های مختلف و یافتن نقاط مثبت در مواضع مخالف است. وقتی اعضای گروه با هم مخالفت داشته باشند ممکن است بحث تا ابد ادامه پیدا کند، زیرا افراد در حال بحث، متعصبانه سعی می‌کنند مواضع خود را تأیید کنند و اغلب بحث به بن‌بست می‌رسد. اگر دو نفر اختلاف نظر داشته باشند، یک داور می‌تواند هریک از آن‌ها را مجاب کند راجع به موضع دیگری طوری استدلال کند که بهترین مباحثه‌گر بحث حاضر شود. این کار موجب می‌شود طرفین بدون آن که مجبور باشند موضع اصلی طرف مقابل را تأیید کنند، با روشنفکری‌پذیرای استدلال‌های مخالف باشند. اگر نتوانند محکم و با اعتماد به نفس راجع به استدلال طرف مقابل بحث کنند، نمی‌توانند در بحث پیروز شوند. مهم است که گروه منشوری داشته باشد و بر اساس آن به در نظر گرفتن بی‌طرفانه فرضیه‌های دیگر پاداش دهد تا پیروزی در بحث حس بهتری نسبت به چسبیدن به مواضع قبلی داشته باشد. وقتی داریم درباره موضوعی که خلاف باورهایمان است بحث می‌کنیم، گروه باید بتواند ما را از مغالطه‌های پهلوان‌پنبه‌ای^{۲۰۴} بازدارد و ترغیب کند تا از پیروزی در بحث حس خوبی داشته باشیم. این یکی از دلایلی است که نشان می‌دهد گروه خوب باید حداقل سه عضو - دو نفر مخالف و یک نفر داور - داشته باشد.

به‌طور کلی دریافتیم دو نفری که نسبت به یک موضوع مواضع مخالف هم دارند، پس از مباحثه یا توضیح ماهرانه موضع مخالف، کم‌کم به سمت تعادل حرکت خواهند کرد. مشارکت در چنین تبادل نظری نسبت به گوش دادن صرف به دیدگاه‌های دیگران، درک و پذیرش نظرات دیگر را عمیق‌تر و قدرتمندتر می‌کند. نهایتاً در این مباحثه درک عمیق‌تری نسبت به موضع خودمان به دست می‌آوریم. یک‌بار دیگر اظهارات جان استوارت میل را به‌خاطر بیاورید که می‌گفت این نوع از روشنفکری تنها راه یادگیری است.

شک‌گرایی سازمان‌یافته: شکاکان واقعی بحث می‌کنند و دوست می‌شوند

شک‌گرایی معنای خوبی به ذهن متبادر نمی‌کند، زیرا اغلب یکی از ویژگی‌های شخصیت‌های منفی به حساب می‌آید. کسی که مخالف‌ورزی می‌کند، به عنوان شخصیت ناسازگار در نظر گرفته می‌شود. کسی که مخالف است ممکن است اختلاف ایجاد کند. شاید به همین خاطر است که به نظر می‌آید صفت شکاک یک ویژگی بد باشد. با این حال، شکاکی واقعی با اخلاق خوب، گفتمان مدنی و ارتباطات دوستانه همراه است.

شک‌گرایی راهی برای نزدیک شدن به حقیقت جهان است. در شک‌گرایی به جای آن که دنبال چرایی درستی پدیده‌ها باشیم، به دنبال دلایل نادرستی آن‌ها می‌گردیم. از آنجایی که یک حقیقت محض وجود دارد، پس تک‌تک باورهای ما راجع به جهان درست نیست. تفکر در شرایط عدم قطعیت با تشویق به بررسی آنچه انجام می‌دهیم و نمی‌دانیم و سطح اطمینان‌مان به باورها و پیش‌بینی‌های خود، شک‌گرایی را در ما نهادینه می‌کند. همین موجب می‌شود به چیزی که واقعاً درست است، نزدیک شویم.

بهتر است یک گروه تصمیم‌گیری سازنده حول محور شک‌گرایی تشکیل شود. همچنین شک‌گرایی باید راهنمای تعاملی گروه باشد، چون شک‌گرایی واقعی به معنای مقابله‌جویی نیست. شک‌گرایی از پایه‌های تفکر در شرایط عدم قطعیت است. بدون پذیرش عدم قطعیت، نمی‌توانیم به طور منطقی روی باورهایمان شرط‌بندی کنیم. علاوه بر این، باید به طور خاص نسبت به اطلاعاتی که با باورهایمان هم‌سو است تردید داشته باشیم، زیرا می‌دانیم نسبت به آن‌ها تعصب داریم و

این شواهد را تأیید و تشویق می‌کنیم. اگر برای این که بفهمیم کجا ممکن است اشتباه کرده باشیم «بی‌وقفه تلاش نکنیم» (همان‌طور که ریچارد فاینمن معروف می‌گفت)، شرط‌بندی‌های بدی خواهیم داشت.

اگر عدم قطعیت را بپذیریم و در شیوه تعاملی گروه نهادینه کنیم، اختلاف‌های مقابله‌جویانه از بین می‌رود چون در این صورت از جایی شروع کرده‌ایم که مطمئن نیستیم. همان‌طور که می‌توانیم عدم قطعیت خود را در نحوه بیان باورهایمان نشان دهیم («۶۰ درصد مطمئنم که پیشخدمت در ثبت سفارش من اشتباه می‌کند») هنگام اجرای هنجار شک‌گرایی هم به‌طور طبیعی می‌توانیم ابراز مخالفت خود با دیگران را تعدیل کنیم. به‌هرحال، بیان اختلاف نظر فقط راه دیگری برای بیان باورهای خودمان است که تصدیق آن‌ها ذاتاً محتمل است. بنابراین، ابراز عدم قطعیت نسبت به باورهای مخالف کاری ندارد. بهتر است دیگر با گفتن جمله «شما اشتباه می‌کنید!» ابراز مخالفت نکنیم بلکه بگوییم: «من در این مورد مطمئن نیستم.» یا فقط پرسید: «شما در این مورد مطمئن هستید؟» یا «جنبه‌های دیگر این موضوع را هم در نظر گرفته‌اید؟» به این ترتیب ما صرفاً بر اساس وفاداری به عدم قطعیت وارد گفت‌وگو با طرف مخالف می‌شویم [نه برای به کرسی نشاندن حرف‌مان]. شک‌گرایی سازمان‌یافته افراد را به همکاری در یک بررسی مشترک دعوت می‌کند. مردم نسبت به شنیدن دیدگاه‌های متفاوتی که از این طریق بیان می‌شوند، پذیرش بیشتری دارند.

شک‌گرایی باید مورد تشویق قرار گیرد و هر جا ممکن بود اجرا شود. پیشینه اصطلاح «وکیل مدافع شیطان» به قرن‌ها پیش برمی‌گردد. کلیسای کاتولیک طی

فرایند قدیس شدن کسی را استخدام می کرد تا استدلال های مخالفی را علیه قدیس ارائه کند. چنان که آژانس اطلاعاتی آمریکا (سیا) تیم قرمز دارد و وزارت امور خارجه کانال مخالفت، ما هم می توانیم اختلاف نظر و مخالفت ورزی را در زندگی شخصی و کاری خود وارد کنیم. می توانیم گروهی ایجاد کنیم که کار آن (به معنای واقعی کلمه در کسب و کار، یا به طور نمادین در زندگی شخصی ما) نشان دادن روی دیگر ماجرا باشد؛ یا استدلال کند چرا ممکن است یک راهبرد توصیه شده نادرست باشد؛ چرا ممکن است یک پیش بینی درست از آب در نیاید؛ یا چرا ممکن است راجع به یک ایده، خوب اطلاع رسانی نشده باشد. با این کار، تیم قرمز به طور طبیعی فرضیه های دیگری را مطرح می کند. به همین ترتیب، شرکت ها می توانند یک کانال مخالفت ناشناس ایجاد کنند و به هر کارمندی از بایگانی گرفته تا اتاق هیئت مدیره، بدون ترس از عواقب ناخواسته، فرصت ابراز نظرات مخالف، راهبردهای جایگزین، ایده های بدیع و دیدگاه هایی که ممکن است با دیدگاه غالب شرکت مخالف باشد، ارائه دهند. شرکت باید با جدی گرفتن پیشنهادات مطرح شده همه تلاش خود را برای پاداش دادن به این دیدگاه های مخالف و سازنده به کار ببندد. در غیر این صورت، بیان دیدگاه های متنوع تقویت نخواهد شد.

نباید به طور رسمی به دنبال استخدام موقت وکیل مدافع شیطان باشیم. وقتی مشورت می خواهیم می توانیم با سؤالات خاص، دیگران را ترغیب کنیم تا دلایل اشتباهات احتمالی مان را کشف کنند. به این ترتیب، آن ها هم در چالشی که می خواهیم دنبال کنیم با ما همراه خواهند شد؛ از آن جایی که خودمان درخواست می کنیم، پس برایشان سخت نیست با ما مخالفت کنند یا توصیه ای خلاف چیزی که تصور می کنند دوست داریم بشنویم، ارائه دهند.

اشتباه نکنید: فرایند مشاهده خود و جهان به صورت دقیق تر و بی طرفانه تر کار دشواری است و ما را وادار می کند راجع به مواردی فکر کنیم که به طور کلی از رویارویی با آن ها خودداری می کنیم. گروه برای تعامل به قوانینی نیاز دارد که بر اساس آن اعضا اجازه نداشته باشند با اعضای دیگر به صورت تند یا زننده صحبت کنند تا این فرایند دشوارتر نشود. ما هم باید این نکته را در نظر داشته باشیم که حتی یک مخالفت ملایم هم برای افرادی که با منشور حقیقت جویی موافقت نکرده اند، ممکن است مقابله جویانه تلقی شود. برای جزئیات بیشتر به دیوید لترمن مراجعه کنید.

ارتباط با جهانی فراتر از گروه خودمان

این فصل اساساً بر تشکیل گروه‌های حقیقت‌جویی یا عضویت در چنین گروه‌هایی متمرکز شده است. به‌طور کلی وقتی فعالانه دنبال نظرات مخالف باشیم، در جهان خارج از گروه‌مان در اقلیت قرار می‌گیریم، مگر این‌که بر فرهنگ اطراف خود کنترل داشته باشیم.^{۲۰۵} این بدان معنا نیست که حقیقت‌جویی در این موقعیت‌ها به معنی پا گذاشتن به منطقه ممنوعه باشد. فقط باید توجه داشته باشیم که سازنده‌ترین و مدنی‌ترین عناصر تعاملی حقیقت‌جویی را به کار بگیریم و این عناصر را به دقت معرفی کنیم. روش‌های مختلفی برای برقراری ارتباط وجود دارد که توانایی ما برای تعامل از طریق حقیقت‌جویی را به حداکثر می‌رساند.

نخست، عدم قطعیت را بیان کنید. عدم قطعیت نه فقط حقیقت‌جویی را درون گروه بهبود می‌بخشد، بلکه همه افراد اطراف‌مان را نیز به اشتراک‌گذاری اطلاعات مفید و نظرات مخالف دعوت می‌کند. ترس از اشتباه کردن (یا ترس از بیان این‌که کسی در اشتباه است) مغایر با قرارداد اجتماعی تأیید است و اغلب موجب می‌شود افراد بینش و نظرات ارزشمندشان را از ما دریغ کنند. اگر در ابتدا عدم قطعیت خود را آشکارا ابراز کنیم، مخاطب درمی‌یابد هر بحثی که در ادامه پیش خواهد آمد مطلقاً درست یا غلط نخواهد بود. همین موجب می‌شود تعاملات حقیقت‌جویی در خارج از گروه نیز به حداکثر برسد.

دوم، با موافقت شروع کنید. به عنوان مثال به مواردی که با آن موافق هستید گوش دهید، موافقت‌تان را به‌طور مشخص بیان کنید و در ادامه «و» را جایگزین «اما» کنید. اگر تاکنون یک چیز را به‌خوبی یاد گرفته باشیم این است که دوست داریم عقایدمان را تأیید کنیم. وقتی می‌خواهیم با کسی که با او اختلاف نظر داریم

(در داخل یا خارج از گروه‌مان) تعامل کنیم، بهتر است با زمینه‌های مشترک بحث را شروع کنیم تا طرف مقابل هم در برابر ما کمتر جبهه بگیرد و پذیرش بیشتری داشته باشد. به‌طور قطع در هر بحثی زمینه‌های مشترک وجود دارد. به‌ندرت اتفاق می‌افتد با همهٔ صحبت‌های طرف مقابل مخالفت داشته باشیم. با استفاده از راهبردهایی که جهان‌شمولی را ترویج می‌کنند، فعالانه دنبال ایده‌هایی می‌گردیم که بر سر آن‌ها با هم توافق داریم و طبیعتاً افراد بیشتری را در فرایند یادگیری با خود همراه خواهیم کرد. همچنین نسبت به صحبت‌های دیگران پذیرش بیشتری خواهیم داشت و توانایی ما در تعدیل باورهایمان افزایش خواهد یافت.

وقتی با موافقت در زمینه‌های مشترک بحث را شروع می‌کنیم، مخاطبان‌مان نسبت به شنیدن هرگونه مخالفت احتمالی پذیرش خواهند داشت. علاوه‌بر این، وقتی ارائهٔ اطلاعات جدید بیشتر نقش مکمل را داشته باشند تا نفی‌کنندهٔ اطلاعات قبلی، شنوندگان نسبت به صحبت‌هایمان پذیرش بیشتری خواهند داشت. ساده‌ترین لفظ‌هایی که در گفت‌وگو با طرف مقابل استفاده می‌کنید، می‌تواند تفاوت ایجاد کند. اگر کسی باور یا برآوردش راجع به موضوعی را طوری بیان کرد که به‌نظر می‌آمد به‌اندازهٔ کافی تعدیل نشده است و شما اطلاعاتی مربوط به آن موضوع دارید، سعی کنید این‌طور صحبت کنید: «با شما موافقم که [مفاهیم و ایده‌های خاصی را که مورد توافق دو طرف است این‌جا بیان کنید]، و...» بعد از «و» اطلاعات اضافی را بیان کنید. در همین بده‌وبستان اطلاعات، اگر بگوییم «با شما موافقم که [مفاهیم و ایده‌های خاصی را که با آن‌ها موافقت می‌کنید]، اما...» افراد در حالت تدافعی قرار می‌گیرند. استفاده از «و» به طرف مقابل حس مشارکت می‌دهد. استفاده از «اما» به‌معنای انکار و رد صحبت‌های طرف مقابل است.

می‌توانیم در همهٔ زمینه‌ها این راهکار را به‌عنوان تلاشی برای اجتناب از «نه» گفتن مستقیم در نظر بگیریم. در بداهه‌پردازی‌های هنری، اولین توصیه این است که وقتی کسی اجرای صحنه‌ای را شروع می‌کند، باید با «بله، و...» واکنش نشان دهید. «بله» به این معناست که شما ساختار موقعیت حاضر را می‌پذیرید. «و» یعنی شما چیزی به این موقعیت اضافه می‌کنید. این راهنمایی عالی برای هر موقعیتی است که می‌خواهید تفکر اکتشافی را در آن تقویت کنید. نکتهٔ مهم این است که سعی کنید زمینه‌های مورد توافق را پیدا کنید تا روحیهٔ مشارکت در حقیقت‌جویی حفظ شود. در بیان اطلاعات احتمالی متناقض یا مخالف، واژه‌های زبانی مورد استفادهٔ ما - به‌طور ایده‌آل - عنصر اختلاف را به حداقل می‌رساند.

سوم، خواستار توافقی موقت برای تعامل حقیقت‌جویانه شوید. اگر شخصی احساسات و نگرانی‌هایش راجع به موضوعی را با ما در میان می‌گذارد، می‌توانیم از او سؤال کنیم فقط دنبال تخلیهٔ احساساتش است یا مشاوره می‌خواهد. اگر مشاوره نخواهد، خوب است. قوانین تعاملی روشن شده است. گاهی اوقات، افراد فقط می‌خواهند احساسات‌شان را آزادانه بیان کنند. من هم مطمئناً این کار را انجام می‌دهم. این در ذات ماست. دوست داریم از اطرافیان خود حمایت کنیم و آرامش‌بخشیدن به آن‌ها وقتی به درک و همدردی نیاز دارند، در همین راستاست. اما گاهی اوقات خودشان می‌گویند مشاوره می‌خواهند و این به‌طور بالقوه توافقی برای انتخاب حقیقت‌جویی است. (حتی در این صورت هم به‌آرامی گام بردارید، زیرا ممکن است گاهی اوقات افراد بگویند مشاوره می‌خواهند اما درحقیقت دوست دارند از طرف ما تأیید شوند.)

این نوع قرارداد موقت درواقع فقط نسخه معکوسی از نوعی انصراف موقت است که گاهی در گروه پوکر انجام می‌دادیم؛ وقتی کسی تمایل داشت راجع به شکست بزرگی که اخیراً تجربه کرده است احساساتش را بروز دهد، گروه این فرصت را به او می‌داد. پس قبل از هرچیز از او می‌پرسیم «می‌خواهی راجع به احساسات صحبت کنی یا به این فکر می‌کنی قدم بعدی چه باید باشد؟» پرسیدن چنین سؤالی توهین‌آمیز به نظر نمی‌رسد.

در آخر، روی آینده تمرکز کنید. همان‌طور که در ابتدای کتاب گفتم، به‌طور کلی در شناسایی اهداف مثبتی که می‌خواهیم به آن برسیم خوب عمل می‌کنیم. مشکل ما اجرای تصمیماتی است که در طول مسیر رسیدن به این اهداف می‌گیریم. افراد دوست ندارند عملکرد ضعیف خود را ببینند یا مسئولیت نتایج بدشان را بر عهده بگیرند و همان‌طور که دیوید لترمن دید، گفت‌وگو را متوقف می‌کنند. به‌جای پرداختن به اتفاقاتی که قبلاً رخ داده است، سعی کنید روی کارهایی تمرکز کنید که شخص می‌تواند از آن به بعد انجام دهد تا اوضاع بهتر شود. فرقی ندارد مخاطب ما چه کسی باشد؛ بچه‌هایمان، سایر اعضای خانواده، دوستان، شریک عاطفی، همکاران یا حتی خود ما. باید در نظر بگیریم پرداختن به آینده منطقی‌تر از پرداختن به گذشته است. موضع دفاعی گرفتن درخصوص مسئله‌ای که هنوز اتفاق نیفتاده، دشوارتر است.

تصور کنید اگر دیوید لترمن گفته بود «چقدر بد است که پای این همه افراد دمدمی مزاج را به زندگی خود باز کردید. به این فکر کردید چطور ممکن است در آینده از شر چنین افرادی در زندگی‌تان خلاص شوید؟» اگر لورن کنراد یک حرف «دراماتیک» مثل «من آن‌قدر مشکل دارم که حتی نمی‌توانم به آینده فکر کنم» یا «من

گیر این افراد افتادم و نمی‌توانم هیچ کاری بکنم» می‌زد، بدیهی است که بحث همان‌جا پایان می‌یافت. اما نتیجهٔ محتمل‌تر این است که او به گفت‌وگو ادامه می‌داد. این توجه به آینده می‌توانست به او کمک کند بفهمد چرا همهٔ این اتفاقات در زندگی‌اش رخ داده است؛ او بدون بررسی گذشته قادر به پاسخ‌گویی معقول به سؤالات مرتبط با آینده نبود. وقتی برای تجربیات گذشتهٔ شخص مقابل ارزش قائل شویم و روی بررسی آینده تمرکز کنیم، آن‌ها خودشان می‌توانند به تنهایی تصمیمات گذشته‌شان را ارزیابی کنند.

این کار رویکرد خوبی برای برقراری ارتباط با کودکان مان است تا با رشد خود (ایگو) در آن‌ها، دیگر برای رویارویی با حقایق نیازی به خوردن قرص قرمز نداشته باشند. کودک هنوز آن‌قدر آمادگی ندارد تا چالش‌های حقیقت‌جویی را بپذیرد. اما می‌توان آن‌ها را به سمت حقیقت‌جویی سوق داد. می‌دانم در فیلم ماتریکس، مورفئوس نئو را به دیدار اوراکل برد و هنگامی که در لابی منتظر بود کودکانی را دید که با ذهن خود قاشق‌ها را خم می‌کنند و همان رفتاری را دارند که انگار از کودکی قرص قرمز خورده باشند. اما در زندگی واقعی، بچه‌ها نسبت به قضاوت‌شدن حساس‌اند. همچنین در زندگی واقعی هیچ پدر یا مادری از کودکش نمی‌خواهد با ذهنش کارد و چنگال‌ها را جابه‌جا کند.

پسرم در مقصردانستن معلم در کسب نمرات پایین در امتحان‌هایش تخصص داشت. باید مراقب می‌بودم مثل لترمن با او رفتار نکنم. در عوض، می‌گفتم «داشتن چنین معلمی باید خیلی سخت باشد. فکر می‌کنی برای بهتر شدن نمره‌ها در آینده چه کار باید کرد؟» همین جمله باعث می‌شد احساس کند حرف او را پذیرفتم و

در ادامه بحث سازنده‌ای داشتیم دربارهٔ موضوعاتی نظیر تدوین راهبردهایی برای آمادگی بیشتر در امتحانات بعدی و قرار ملاقات با معلم برای این که بفهمیم چه انتظاراتی دارد. ملاقات با معلم هم حس خوبی ایجاد می‌کرد که احتمالاً اثر آن در نمرات بعدی منعکس می‌شد. درنهایت، حتی در مورد تصمیمات فرزندانمان پرداختن مفصل به نتایج ممکن است حالت تدافعی ایجاد کند. از سوی دیگر، با وادار کردن افراد به تمرکز روی مواردی که تحت کنترل خودشان است، آینده همیشه روشن‌تر خواهد بود.

روش‌های برقراری ارتباط با افراد خارج از گروه حقیقت‌جویی، بر اقدامات آتی و اهداف آینده متمرکز است. وقتی این روش‌ها جواب بدهد، افراد با سفری کوتاه به آینده از ناامیدی‌های فعلی فراتر می‌روند و راهی برای بهبود مواردی که تحت کنترل‌شان است، پیدا می‌کنند. پاسخ‌گویی در برابر یک گروه حقیقت‌جویی هم از برخی جهات شبیه دریچه‌ای برای سفر در زمان است. از آن جاکه می‌دانیم باید به گروه جواب پس بدهیم، از قبل فکر آن را می‌کنیم که اوضاع چطور پیش خواهد رفت. پیش‌بینی و تکرار آن بحث‌های منطقی می‌تواند در مواقعی که ممکن است خیلی منطقی نباشیم، قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری اولیهٔ ما را بهبود ببخشد.

در ادامه به آخرین راهبرد تصمیم‌گیری ارائه‌شده در این کتاب می‌رسیم: روش‌هایی برای استفاده از تکنیک‌های سفر در زمان برای تصمیم‌گیری بهتر. با ارزیابی و به‌کارگیری نسخه‌های گذشته و آیندهٔ خود می‌توانید دوست خودتان شوید.

فصل ۶) ماجراجویی در سفر ذهنی در زمان

اجازه دهید مارتی مک‌فلای با مارتی مک‌فلای روبه‌رو شود

به‌لطف موفقیت سری فیلم‌های سینمایی سه‌گانه «بازگشت به آینده»^{۲۰۶}، منبع اصلی ما در زمینه قوانین سفر در زمان به احتمال زیاد به قوانین دکتر براون شباهت بیشتری داشته باشد تا دکتر استیون هاوکینگ. قانون اولی که در این فیلم و تقریباً هر فیلم دیگری که به سفر در زمان مربوط است، بسیار مورد تأکید قرار گرفته از این قرار است: «هر کاری می‌کنی، با خودت ملاقات نکن!» دکتر براون (کریستوفر لوید) برای مارتی مک‌فلای (مایکل جی. فاکس) در فیلم بازگشت به آینده: قسمت دوم (۱۹۸۹) توضیح می‌دهد: «این برخورد ممکن است پارادوکس زمانی ایجاد کند و منجر به سلسله واکنش‌هایی شود که پیوستگی فضا-زمان را از هم بپاشد و کل جهان را نابود کند. مسلماً این بدترین سناریو است. درواقع، ممکن است ابعاد این نابودی خیلی محلی باشد و فقط به کهکشان خودمان محدود شود.»

«با خودت ملاقات نکن»، در «علم» سفر در زمان به عنصری بی‌چون و چرا تبدیل شده است. در فیلم پلیس زمان (۱۹۹۴)، شخصیت «ژان کلود ون دام» با اتکا به همین اصل که «یک ماده نمی‌تواند به‌طور هم‌زمان فضا را اشغال کند» نسخه گذشته و آینده شخصیت شرور داستان را با هم روبه‌رو می‌کند و همین منجر به نابودی او می‌شود. آن آدم شرور به حبایی مایع تبدیل شده و از هستی ناپدید می‌شود.

در تصمیم‌گیری در زندگی واقعی، وقتی خود گذشته را کنار خود آینده بگذاریم، پیوستگی فضا-زمان از بین نمی‌رود. بدون این که به حباب مایع تبدیل شویم،

می‌توانیم نسخه‌های گذشته یا آینده خود را ببینیم و همین به خودِ فعلی ما کمک می‌کند شرط‌بندی‌های بهتری انجام دهد. موقع تصمیم‌گیری، جدا کردن خود از فکر کردن درباره تصمیمات مشابه در گذشته و پیامدهای احتمالی تصمیمات در آینده، غالباً همان چیزی است که ما را به حباب تبدیل کرده و با به هم ریختن دامنه زمانی در باتلاق تفکر لحظه‌ای گرفتارمان می‌کند. ما به عنوان تصمیم‌گیرنده می‌خواهیم با نسخه‌های گذشته و آینده خود برخورد کنیم. قابلیت سفر ذهنی در زمان این امکان را فراهم می‌کند. دقیقاً مانند پاسخ‌گویی در برابر گروه، ملاقات با نسخه‌های گذشته و آینده خودمان هم ممکن است به تصمیم‌گیری بهتر منجر شود: در لحظه تصمیم‌گیری، پاسخ‌گویی به گروه می‌تواند برای لحظه‌ای ما را در آینده قرار دهد تا گفت‌وگو با گروه راجع به این تصمیم را تصور کنیم. تصور چنین گفت‌وگویی اغلب یادآوری می‌کند در مسیر منطقی‌تری حرکت کنیم.

همان‌طور که می‌توانیم از راهنمایی افراد دیگر برای همراهی در مسیر تصمیم‌گیری استفاده کنیم، می‌توانیم نسخه‌های دیگری از خودمان را هم شریک تصمیم‌گیری‌هایمان کنیم. می‌توانیم از قدرت سفر ذهنی در زمان استفاده کنیم و با اجرا و تشویق آن، راه‌هایی برای رویارویی هرچه بیشتر با گذشته، حال و آینده خود پیدا کنیم. نسخه فعلی ما به کمک نیاز دارد و نسخه آینده و گذشته ما می‌توانند بهترین همراه در مسیر تصمیم‌گیری باشند.^{۲۰۷}

بازیکنان پوکر چالش‌های تصمیم‌گیری منحصربه‌فردی دارند. این چالش‌ها آن‌ها را وادار می‌کند به این موضوع زیاد فکر کنند که چگونه می‌توان به طور هم‌زمان نسخه حال، گذشته و آینده خود را در لحظه تصمیم‌گیری در کنار هم تصور کرد. از آن جاکه در پوکر تصمیمات خیلی سریع گرفته می‌شوند، بازیکنان وقت زیادی

ندارند تا برنامه‌های منطقی، راهبردی و بلندمدت خود را با تصمیمات‌شان منطبق کنند. به‌علاوه، همه تصمیماتی که تحت محدودیت زمانی شدید می‌گیرند، عواقبی فوری دارند که در قالب تبادل ژتون‌های پوکر نشان داده می‌شود. تبادل مداوم ژتون‌ها به بازیکنان یادآوری می‌کند در هر تصمیمی عنصر ریسک وجود دارد. البته، جهت جریان ژتون‌ها در کوتاه‌مدت با کیفیت تصمیم ارتباط زیادی ندارد. ممکن است پس از تصمیمی اشتباه یک دست را ببرید و پس از تصمیمی درست یک دست را ببازید. اما همین بده‌وبستان ژتون‌ها یادآوری مهمی است که نشان می‌دهد هر تصمیمی عواقبی در پی دارد؛ این که همه آن تصمیماتی که در طول مسیر می‌گیرید واقعاً مهم‌اند.

خارج از محیط پوکر، عواقب بیشتر تصمیماتی را که می‌گیریم بلافاصله احساس نمی‌کنیم. اگر تصمیم خوب یا بدی بگیریم، ممکن است زمان ببرد تا عواقب آن مشخص شود. اگر در مورد رژیم غذایی خود تصمیم بدی بگیریم، مانند خوردن اسنک به جای سیب، فوراً نتیجه را نمی‌بینیم که متوجه شویم ممکن است این انتخاب برایمان گران تمام شود. اگر این تصمیم را برای مدتی تکرار کنیم عواقبی در پی خواهد داشت، اما زمان می‌برد تا این عواقب خود را نشان دهند. در محیط کسب‌وکار، اگر رهبری ایده‌های کارآموزی را به این دلیل که «مگر یک کارآموز چه می‌داند؟» نادیده بگیرد، ممکن است سال‌ها طول بکشد تا آن کارآموز به رقیب موفقی تبدیل شود و آن رهبر به اشتباهش پی ببرد و عواقبش را ببیند. اگر این کسب‌وکار به خاطر فقر ایده‌های جدید در مسیر خود دچار مشکل شود، ممکن است صاحب آن هیچ‌وقت متوجه نشود نگرشش در بروز این مشکلات تأثیرگذار بوده است.

پوکر بازان برتر، با به کارگیری روش‌های عملی، اهداف راهبردی بلندمدت‌شان را با تصمیمات لحظه‌ای خود درهم می‌آمیزند. در ادامه این فصل به بسیاری از این راهبردها می‌پردازیم که برای کنار هم گذاشتن نسخه‌های گذشته و آینده ما طراحی شده است تا به ما در اتخاذ تصمیماتی که برای رسیدن به اهداف بلندمدت خود باید بگیریم، کمک کند. درخصوص همه راهبردهایی که در این کتاب آمده است، باید توجه داشته باشیم هیچ‌یک از آن‌ها نمی‌تواند ما را به فردی کاملاً منطقی تبدیل کند. به علاوه، احتمال دارد بهترین تصمیمات ممکن را بگیریم و بازهم به نتیجه مورد نظرمان نرسیم. بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، شانس ما را برای رسیدن به نتایج خوب افزایش می‌دهد، اما آن را تضمین نمی‌کند. حتی اگر این تلاش‌ها تفاوت اندکی هم ایجاد کند - تفکر منطقی‌تر و تصمیمات احساسی کمتر که احتمال رسیدن به نتایج بهتر را افزایش می‌دهد - تأثیر چشمگیری در روند پیشرفت زندگی ما خواهد داشت. نتایج خوب با یکدیگر ترکیب می‌شوند. فرایندهای خوب به عادت تبدیل می‌شوند و امکان تعدیل باورها و بهبود شرایط در آینده را فراهم می‌کنند.

با این روش‌ها می‌توان به دفعات زیاد به طور ذهنی در زمان سفر کرد. این دسته از بازیکنان پوکر می‌توانند به مارتی مک‌فلای و دکتر براون درس‌هایی بیاموزند.

جری شب‌زنده‌دار

در همه تحقیقات علمی درباره نبرد بین تمایلات فوری و اهداف بلندمدت، توضیح مختصری از جری ساینفلد در مورد این که چرا به اندازه کافی نمی خوابد، ارائه می شود: «شب‌ها تا دیروقت بیدار می مانم چون آدم شب‌زنده داری هستم. آدم‌های شب‌زنده دار دوست دارند تا دیروقت بیدار بمانند. "چطور بعد از پنج ساعت خواب می توانید بیدار شوید"؟ این مشکل آدم‌های سحرخیز است نه مشکل من. تاجایی که بخواهم شب‌ها تا دیروقت بیدار می مانم. "خب وقتی صبح بیدار می شوی: خیلی خسته و کسل هستی. اوه، من از آدم‌های شب‌زنده دار متنفرم". می بینید، آدم‌های شب‌زنده دار هم همیشه از آدم‌های سحرخیز حال شان به هم می خورد.»

این مثال خوبی است که نشان می دهد نسخه حال ما چگونه برای مراقبت از نسخه آینده مان تلاش می کند. جری شب‌زنده دار همیشه می خواهد تا دیروقت بیدار بماند و اگر جری سحرخیز در تصمیم گیری حرفی برای گفتن نداشته باشد، جری شب‌زنده دار بدون توجه به منافع بلندمدت جری حرف خود را به کرسی می نشاند. وقتی تصمیمات لحظه ای می گیریم (و درباره گذشته یا آینده تأمل نمی کنیم)، احتمال خیلی کمی وجود دارد که منطقی و دوراندیش باشیم.^{۲۰۸}

همه ما تمایل داریم نسخه آینده خودمان را فدای منافع نسخه کنونی کنیم. این گرایش، «تخفیف زمانی»^{۲۰۹} نامیده می شود.^{۲۱۰} ما تمایل داریم به جای این که برای دریافت پاداشی بزرگ‌تر در آینده منتظر بمانیم، با یک تخفیف غیرمنطقی، پاداش کوچک فعلی را دریافت کنیم. نمونه ای از تخفیف زمانی میان بزرگسالان در

مطالعه‌ای راجع به کوتاه‌آمدن کارمندان ارتش از حقوق خود در دههٔ ۱۹۹۰ میلادی آمده است. ده‌ها هزار کارمند ارتش قراردادهای قیمت ثابت با تخفیف خیلی زیاد را به جای پرداخت حقوق بازنشستگی سالانه تضمینی انتخاب کردند. زنان و مردان ارتش آمریکا در قالب قراردادهای قیمت ثابت، دریافتی‌هایی به ارزش ۲.۵ میلیارد دلار داشتند که ۴۰ درصد پایین‌تر از ارزش فعلی دریافتی‌های سالانه است.

جری شب‌زنده‌دار به خاطر این تا دیروقت بیدار می‌ماند که بیدار ماندن در شرایط کنونی به نفع اوست [و حس خوبی به او می‌دهد؛] او مزایایی را که بعداً از زود خوابیدن به دست می‌آورد، تخفیف می‌دهد. پس انداز کردن برای دوران بازنشستگی به خاطر همین مسئله تخفیف زمانی کار دشواری است، چون پس از کسب درآمد، بلافاصله می‌خواهیم از خرج کردن آن لذت ببریم. کنار گذاشتن آن برای دوران بازنشستگی، یعنی این که باید دهه‌ها برای لذت بردن از این پول صبر کنیم. تخفیف زمانی در وجود ما نهادینه شده است؛ تمایل داریم از منابعی که اکنون در دسترس ماست استفاده کنیم، نه این که آن‌ها را برای نسخه بعدی خودمان که در لحظه تصمیم‌گیری هیچ ارتباطی با او نداریم، ذخیره کنیم. سفر در زمان می‌تواند ما را با نسخه آینده خودمان روبه‌رو کند. ممکن است خود آینده به خود فعلی ما گوشزد کند: «هی، تخفیف ندی‌ها!» یا حداقل «خیلی تخفیف نده!»

وقتی به گذشته و آینده فکر می‌کنیم، ذهن آگاهانه‌مان را درگیر می‌کنیم و توانایی‌مان را برای تصمیم‌گیری منطقی‌تر بهبود می‌بخشیم. این طور نیست که وقتی آینده را تصور می‌کنیم، خیال‌بافانه و بی‌اساس عمل کنیم و آینده‌ای را در ذهن بسازیم که نه هرگز دیده‌ایم و نه تجربه کرده‌ایم. بلکه چشم‌انداز ما از آینده در

خاطرات گذشته ریشه دارد. آینده‌ای که تصور می‌کنیم، سرهم‌بندی جدیدی از تجربیات گذشته‌ماست. با توجه به این نکته، عجیب نیست که وقتی آینده را تصور می‌کنیم همان شبکه‌عصبی دخیل در یادآوری تجربیات گذشته فعال شود. فکرکردن در مورد آینده، به یاد آوردن آینده است؛ خاطرات به‌روشی خلاقانه در کنار هم قرار می‌گیرند تا تصویری از شیوه‌احتمالی بروز وقایع به دست آید. این مسیرهای مغزی شامل هیپوکامپ (یکی از ساختارهای مغزی مهم برای حافظه) و قشر پیش‌پیشانی است که سیستم شماره ۲ یا همان تصمیم‌گیری آگاهانه را کنترل می‌کند. این مرکز کنترل شناختی ماست.^{۲۱۱} با درگیرشدن این مسیرهای مغزی، جری شب‌زنده‌دار می‌تواند خاطراتی مانند خواب‌ماندن و ازدست‌دادن قرار ملاقات‌هایش یا چرت‌زدن در جلسات صبحگاهی را به یاد آورد و از این خاطرات استفاده کند تا به این تصور برسد که فردا صبح چقدر خسته و خواب‌آلود خواهد بود، یا وقتی که نمی‌خواهد از خواب بیدار شود پس برنامه‌اش چه می‌شود یا وقتی نمی‌تواند به اندازه کافی روی مسائل تمرکز کند، روز خود را چگونه خواهد بگذراند.

بهتر نیست جری صبح در زمان سفر کند، به عقب برگردد، روی شانه جری شب‌زنده‌دار بزند و بگوید زودتر بخوابد؟ همان‌طور که می‌بینید، برنامه‌ای برای این قضیه وجود دارد.

با پیشرفت ترفندهای ویرایش عکس و واقعیت مجازی، نرم‌افزاری طراحی شده است که می‌تواند به شما نشان دهد در دهه‌های آینده چه شکلی خواهید بود. اگر مثل بیشتر افراد از دیدن سالمندی والدین‌تان حس بدی می‌گیرید، ممکن است با دیدن تصاویر آینده خودتان هم غمگین شوید؛ مثل این می‌ماند که چهره خود

را در یک آینه کج و معوج نگاه کنید. خوشبختانه، آن‌ها روش‌هایی را یافته‌اند که از این فناوری افزایش سن استفاده‌های مفیدتری داشته باشند، نه این که فقط ما را با نسخه‌ی رو به موت خود آشنا کنند.

مسئله‌ی پس‌انداز مالی برای دوران بازنشستگی درست شبیه قضیه‌ی جری و جری شب است. اگر جری شب نتواند حتی به فردا صبح فکر کند، مطمئناً راجع به چند دهه بعد و بازنشستگی‌اش هم نمی‌تواند فکر کند. برنامه‌ریزی برای دوران بازنشستگی شامل مجموعه‌ای از تصمیماتی است که نسخه‌ی فعلی ما می‌تواند به ضرر یا نفع نسخه‌ی آینده اتخاذ کند. وقتی اهداف خود را برای دوران بازنشستگی تعیین می‌کنیم، لزوماً به اهداف خودِ آینده می‌اندیشیم - لازم است چه مقدار پول پس‌انداز کنیم که نسخه‌ی مسن ما بتواند زندگی راحت‌تری داشته باشد. با این حال، به نظر نمی‌رسد تصمیماتی که درباره‌ی خرج درآمدمان می‌گیریم به‌طور خاص روی بهترین انتخاب‌های ممکن برای نسخه‌ی هفتادساله‌مان متمرکز باشد. در واقع، جست‌وجویی سریع راجع به این موضوع در گوگل نشان می‌دهد پس‌اندازمان برای دوران بازنشستگی خیلی خیلی کم است. مطالعه‌ای که توسط مرکز تحقیقات بازنشستگی در کالج بوستون انجام شده است، نشان می‌دهد «تقریباً نیمی از خانوارهای شاغل امروزی نمی‌توانند استانداردهای زندگی خود را در دوران بازنشستگی حفظ کنند». برآوردهای مختلفی درباره‌ی این موضوع شده است که از کسری‌های ۶.۸ تا ۱۴ تریلیون دلاری خبر می‌دهند.

سازمان‌ها و شرکت‌هایی که علاقه دارند برنامه‌ریزی برای دوران بازنشستگی را تشویق کنند، منابعی در اختیار دارند که به مشتریان‌شان این امکان را می‌دهد در

هنگام تصمیم‌گیری در مورد بازنشستگی، با نسخه آینده خود ملاقات کنند. در ساده‌ترین نسخه این ابزارها، مشتریان سن، درآمد، روش‌های پس‌اندازی و اهداف دوران بازنشستگی خود را وارد نرم‌افزار می‌کنند. سپس نرم‌افزار وضعیت مالی و شیوه زندگی آینده آن‌ها را در مقایسه با وضعیت فعلی نشان می‌دهد.

پروودنِشال ریتایرمنت^{۲۱۲}، انجمن بازنشستگی آمریکا^{۲۱۳} و چند شرکت دیگر نسخه‌هایی از این برنامه‌ها را دارند که با نشان دادن تصویری از شما در آینده بر اهمیت برنامه‌ریزی برای دوران بازنشستگی تأکید می‌کنند. شرکت مریل لینچ^{۲۱۴} از شرکت‌های زیرشاخه بانک آمریکا در سال ۲۰۱۲ (نسخه وب) و در سال ۲۰۱۴ (نسخه تلفن همراه) نرم‌افزار مریل اِچ^{۲۱۵} را معرفی کرد که ابزاری دارد به نام «مواجهه با بازنشستگی». طبق گزارش‌ها، مشتریان عکس خود را در این نرم‌افزار بارگذاری می‌کنند و سپس «با مشاهده انیمیشنی سه‌بعدی از زندگی آینده خود، می‌توانند همه شرایطی را که ممکن است در دوران بازنشستگی با آن روبه‌رو شوند، از نزدیک ببینند.» جری شب با نگاهی گذرا به جری صبح درمی‌یابد که بدون خواب کافی نمی‌تواند کارهایش را به‌خوبی سرسامان دهد.

این ایده تصمیم‌گیری بهتر با دیدن نسخه آینده خودمان تاحدی بر اساس پژوهش‌های «جرمی بایلنسون»^{۲۱۶} و «لورا کارستینسن»^{۲۱۷} از مؤسسه مطالعات بین‌المللی فریمن اسپوگلی دانشگاه استنفورد^{۲۱۸} مطرح شده است. این پژوهشگران با استفاده از فناوری واقعیت مجازی در شرایط آزمایشگاهی نشان دادند ملاقات جری صبح با جری شب تا چه اندازه می‌تواند در تصمیم‌گیری او تأثیر مثبت داشته باشد. در این آزمایش، افراد در محیط واقعیت مجازی قرار گرفتند و از آن‌ها خواسته شد هزار دلار را به چند موضوع مختلف که یکی از آن‌ها حساب فرضی برای دوران بازنشستگی بود، تخصیص دهند. افرادی که نمایش دیجیتالی

وضعیت کنونی خود را می‌دیدند، به‌طور متوسط ۷۳.۹۰ دلار را به حساب بازنشستگی اختصاص دادند. به گروه دیگری از افراد وضعیت آینده آن‌ها نشان داده شد. این گروه، به‌طور متوسط ۱۷۸.۱۰ دلار را به حساب بازنشستگی اختصاص دادند. این نمونه حیرت‌انگیزی است که نشان می‌دهد نسخه آینده ما تا چه حد می‌تواند مثل یک دوست مؤثر در تصمیم‌گیری‌ها به نسخه فعلی مان کمک کند.

کمک گرفتن از نسخه آینده در تصمیم‌گیری‌ها موجب می‌شود به عواقب آتی تصمیماتی که در آن لحظه می‌گیریم، فکر کنیم. اساساً زندگی جری صبح و جری شب یکی است و قرارداد این دو در برابر هم موجب می‌شود جری شب بتواند جری صبح را به خاطر بیاورد. دیدن نسخه مسن مان همراه با اطلاعاتی که نشان می‌دهد نسخه آینده ما برای گذران زندگی چقدر باید تلاش کند، یادآوری قانع‌کننده‌ای است که موجب می‌شود برخی هزینه‌های اختیاری را برای دوران بازنشستگی کنار بگذاریم. این همان ضربه‌ای است که نسخه آینده به شانه‌مان می‌زند: «هی، منو فراموش نکن. می‌خواهم باشم و دوست دارم این را در نظر بگیری.»

وقتی با ذهن آگاهانه به گذشته یا آینده خود فکر می‌کنیم نمی‌توانیم کاملاً منطقی باشیم، اما اگر بتوانیم از لحظه خارج شویم و با گذشته و آینده خود ملاقات کنیم احتمال بیشتری وجود دارد که انتخاب‌هایمان در راستای اهداف بلندمدت‌مان باشد. می‌خواهیم جری شب و جری صبح را در تصمیم‌گیری در مورد زمان خواب با هم روبه‌رو کنیم. می‌خواهیم همه مارتی مک‌فلای‌ها به سایر دیدگاه‌هایی که مارتی مک‌فلای‌های دیگر دارند، دسترسی داشته باشند. می‌خواهیم هنگام

تصمیم‌گیری دربارهٔ خرج کردن پول بیشتر برای خرید ماشین بهتر یا کنارگذاشتن آن برای دوران بازنشستگی، با نسخهٔ مسن و چین و چروک خوردهٔ خودمان مواجه شویم.

انتقال حس پشیمانی به قبل از تصمیم‌گیری نهایی

فلاسفه اتفاق نظر دارند که پشیمانی یکی از شدیدترین احساساتی است که تجربه می‌کنیم، اما بر سر سازنده یا مفید بودن آن بحث است. نیچه می‌گوید «ندامت، افزودن دومین حماقت به حماقت نخست است.» از طرف دیگر، تورو قدرت پشیمانی را می‌ستاید: «از پشیمانی‌هایتان نهایت استفاده را ببرید؛ هیچ‌گاه افسوس خود را مخفی نکنید، بلکه به آن توجه کنید و آن را پُرورانید تا از منفعتی مجزا و حیاتی برخوردار شود. پشیمانی عمیق یعنی زندگی دوباره.»

مسئله این نیست که پشیمانی احساسی سازنده است یا نه. مسئله این است که پشیمانی بعد از واقعیت رخ می‌دهد، نه قبل آن. همان‌طور که نیچه بیان می‌کند، پشیمانی نمی‌تواند برای تغییر آنچه قبلاً اتفاق افتاده است، کاری انجام دهد. ما فقط در حس پشیمانی نسبت به موضوعی که دیگر هیچ کنترلی بر آن نداریم، غرق می‌شویم. اما اگر حس پشیمانی را قبل از اجرای تصمیم‌مان تجربه کنیم نه بعد از آن، ممکن است وادار شویم انتخابی را که احتمالاً نتیجه بدی در پی دارد، تغییر دهیم. در این صورت می‌توانیم از دیدگاه تورو استقبال کرده و از قدرت پشیمانی در راستای هدفی ارزشمند استفاده کنیم. بنابراین، اگر بتوانیم پشیمانی بعد از اجرای تصمیم را به قبل از اجرای آن منتقل کنیم، می‌تواند در روند تصمیم‌گیری به ما کمک کند. به این ترتیب، ممکن است پشیمانی بتواند ما را از شرط‌بندی‌های بد منصرف کند. علاوه بر این، همان‌طور که نیچه اشاره کرد، بعداً هم سروکله‌اش پیدا نمی‌شود تا مرتکب اشتباه دوم شویم.

جری صبح از تصمیم جری شب برای بیدار ماندن تا دیروقت ابراز پشیمانی می‌کند، اما حالا دیگر خیلی دیر شده است. وقتی سطح پایین پس‌اندازهای مالی برای

دوران بازنشستگی را در کشور مشاهده می‌کنیم، شکی نیست که خیلی از نسخه‌های بازنشسته آینده ما در خصوص تصمیمات مالی نسخه جوان‌تر ابراز پشیمانی می‌کنند، اما آن قدر دیر شده است که دیگر برای درست کردن اوضاع کاری نمی‌توانند انجام دهند. تصویرسازی نسخه آینده و مسن افراد برای جلوگیری از احساس پشیمانی جواب می‌دهد. با نگاهی به نسخه خود در دوران بازنشستگی، فرصتی به دست می‌آوریم تا قبل از برنامه‌ریزی‌هایمان، از این که به اندازه کافی برای دوران بازنشستگی پس‌انداز نکرده‌ایم، احساس پشیمانی کنیم. این یکی از دلایلی بود که در پوکر برای خودم حد ضرر تعیین کرده بودم. به خاطر توافقی که با خودم و گروهم راجع به تعیین حد ضرر بسته بودم، گفت‌وگویی را در ذهنم اجرا کردم که در آن مجبور بودم توضیح دهم چرا وقتی به حد ضرر تعیین شده رسیده‌ام، باز هم اصرار دارم به بازی ادامه دهم. همین گفت‌وگو به من فرصتی می‌داد تا پیش از خرید ژتون‌های بیشتر از تصمیم خود پشیمان شوم.

یکی از اهداف ما برای سفر در زمان خلق لحظاتی شبیه این است. می‌توانیم با ایجاد وقفه در تصمیم‌های لحظه‌ای خود، زمانی را برای بررسی تصمیم‌مان از چشم‌انداز گذشته و آینده اختصاص دهیم. حتی می‌توانیم این وقفه‌های کوتاه‌مدت را به عاداتی معمول در تصمیم‌گیری تبدیل کنیم و به بررسی تصمیمات با چنین دیدگاهی پاداش دهیم. باید در لحظه تصمیم‌گیری، از خودمان سؤالاتی بپرسیم تا نسخه آینده و گذشته‌مان درگیر ماجرا شوند. می‌توانیم تصور کنیم نسخه آینده در مورد این تصمیم چه احساسی خواهد داشت یا تصور کنیم اگر نسخه گذشته چنین تصمیمی را گرفته بود، حالا چه احساسی داشتیم. رویکردها مکمل یکدیگرند؛ این که شما سفر به گذشته یا سفر به آینده را انتخاب کنید، فقط به این بستگی دارد که خودتان چه روشی را مؤثرتر می‌دانید.

سوزی ولج^{۲۱۹}، روزنامه‌نگار و نویسنده حوزه کسب و کار، ایده محبوبی را مطرح کرد که به ۱۰-۱۰-۱۰ معروف است و نسخه آینده ما را وارد تصمیمات فعلی می‌کند. «هر فرایند ۱۰-۱۰-۱۰ با یک سؤال شروع می‌شود ... انتخاب هریک از گزینه‌هایم در ده دقیقه آتی چه عواقبی در پی خواهد داشت؟ ده ماه بعد چطور؟ و ده سال بعد؟» این سؤالات شما را رهسپار سفر ذهنی در زمان می‌کند و محرک پاسخ‌گویی ذهنی در برابر گروه است (یک گروه تصمیم‌گیری که متعهد به حقیقت‌جویی باشد، پرسیدن چنین سؤالاتی را تشویق می‌کند). می‌توانیم در چارچوب گذشته این سؤالات را بپرسیم و از ایده ولج استفاده کنیم: «اگر ده دقیقه پیش این تصمیم را گرفته بودم الان چه احساسی داشتم؟ اگر ده ماه پیش تصمیم گرفته بودم، چه؟ ده سال پیش؟» فرقی ندارد چه چارچوبی را انتخاب کنیم، وقتی در پاسخ به سؤالات به تجربیات گذشته رجوع می‌کنیم (از جمله تصمیمات مشابهی که قبلاً گرفته بودیم و بعد پشیمان شدیم) دسته‌ای از مسیرهای مغزی را که در کنترل عملکرد اجرایی نقش دارند، وادار به واکنش می‌کنیم.

در پوکر، از آن جاکه همه تصمیمات در یک لحظه گرفته می‌شوند و عواقب بزرگ و فوری دارند، روال‌هایی مانند ۱۰-۱۰-۱۰ مهارتی برای بقاست. در پوکر فهمیدم اگر مقدار معینی پول در بازی از دست بدهم، نمی‌توانم شیوه بازی‌ام را به درستی قضاوت کنم. این را هم فهمیدم که بعد از حدود شش تا هشت ساعت بازی، نمی‌توانم قضاوت درستی درباره کیفیت بازی خود داشته باشم. همان‌طور که می‌توانیم خود را متقاعد کنیم برای رانندگی به اندازه کافی هوشیار هستیم، بازیکنان پوکر هم به آسانی می‌توانند خود را متقاعد کنند که پس از چند ساعت کار فکری فشرده به اندازه کافی هوشیار هستند و می‌توانند به بازی ادامه دهند. در لحظات منطقی‌تر، مثلاً وقتی از میز بازی دور بودم، می‌دانستم اگر فقط شش تا هشت ساعت در هر جلسه بازی کنم - نه بیشتر - وضعیت بهتر است. وقتی در جلسه‌ای به

آن نقطه زمانی می‌رسم و به ادامه‌دادن بازی فکر می‌کنم، از راهبرد مشابه ۱۰-۱۰-۱۰ برای کمک گرفتن از گذشته و آینده خودم استفاده می‌کنم: در گذشته وقتی به بازی کردن ادامه می‌دادم، چه احساسی داشتم؟ ادامه‌دادن بازی چقدر جواب می‌داد؟ وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، فکر می‌کنم بهترین بازی ممکن را [بعد از این محدودیت زمانی] انجام داده‌ام؟ وقتی قوای ذهنی‌ام رو به پایان است، ممکن است خود را متقاعد کنم که بازی آن قدر عالی است که باید حتماً آن را ادامه دهم. پرسیدن این سؤال‌ها کمک می‌کند تا از خطر دور بمانم.

پشیمانی قبل از تصمیم‌گیری فواید بی‌شماری دارد. اول این که تأثیر مثبت آن در گرفتن تصمیمات بهتر بدیهی است. دوم، کمک می‌کند بعد از آشکارشدن پیامدها با خودمان دلسوزانه‌تر رفتار کنیم (فارغ از تصمیمی که گرفته‌ایم). می‌توانیم پیامدهای منفی را پیش‌بینی کنیم و خود را برای آن آماده سازیم. با برنامه‌ریزی قبلی می‌توانیم برنامه‌ای طراحی کنیم تا به جای واکنش احساسی به پیامد منفی، پاسخ مناسبی ارائه کنیم. همچنین می‌توانیم خود را با احتمال بروز پیامد منفی و حسی که از آن می‌گیریم آشنا کنیم. آشنایی با پیامدهای بد پیش از وقوع آن‌ها حس بهتری دارد تا این که بخواهیم از پذیرش‌شان سر باز بزنیم و بعد از این که اتفاق افتادند با آن‌ها مواجه شویم.

پشیمانی بعد از وقوع ماجرا می‌تواند ما را از پابیندازد. مثل همه احساسات دیگر، پشیمانی هم در ابتدا حس شدیدتری دارد، اما با گذشت زمان بهتر می‌شود. راهبردهای سفر در زمان می‌تواند به ما کمک کند تا به یاد داشته باشیم شدت احساسات کنونی ما با گذشت زمان کاهش می‌یابد. با کاهش احساسات لحظه‌ای،

احتمال کمتری وجود دارد که عمل احمقانه دوم را به اولی اضافه کنیم و حرف نیچه ثابت شود.

چرخ پنچر، شاخص و لنز بزرگ‌نمایی

تصور کنید در شانه بزرگراه ایستاده‌اید. ماشین‌تان پشت سرتان است و چراغ خطرهایش چشمک می‌زنند. لاستیک عقب سمت راننده پنچر شده است. هوا کاملاً سرد و تاریک شده و نم‌باران شدت گرفته است. دو بار با امداد جاده‌ای تماس گرفته‌اید و هردو بار (پس از مدت زیادی پشت خط بودن) با اپراتوری صحبت کرده‌اید که می‌گوید: «به محض دریافت تماس شما شخصی برای کمک وارد عمل خواهد شد.» تصمیم می‌گیرید خودتان لاستیک را عوض کنید، اما متوجه می‌شوید جک ندارید. لباس‌تان از شدت خیزی به بدن‌تان چسبیده و حسایی سردتان شده است.

چه احساسی دارید؟ احتمالاً احساس می‌کنید بدترین لحظه زندگی‌تان است. از بدشانس بودن‌تان ناراحت هستید و تعجب می‌کنید چرا این اتفاقات همیشه برای شما می‌افتد. احساس بدبختی می‌کنید و نمی‌توانید هیچ حس دیگری را تصور کنید.^{۲۲۰}

این احساسی است که در آن لحظه دارید. اما اگر یک سال قبل لاستیک ماشین‌تان پنچر شده بود، فکر می‌کنید در خوشبختی امروز شما یا کلاً خوشبختی‌تان در یک سال گذشته تأثیری داشت؟ فکر نمی‌کنم. به احتمال زیاد این اتفاق در افزایش یا کاهش حس خوشبختی در شما هیچ تأثیری ندارد. احتمالاً این اتفاق تا حد یک داستان خنده‌دار (یا داستانی که سعی می‌کنید خنده‌دار تعریف کنید) در مهمانی‌های دورهمی برایتان کمرنگ می‌شود.

در تصمیم‌گیری‌هایمان خیلی به چنین دیدگاهی پایبند نیستیم؛ دیدگاهی که به ما امکان می‌دهد به گذشته و آینده دسترسی داشته باشیم تا چشم‌انداز بهتری

نسبت به موقعیت هر لحظهٔ مشخص در دامنهٔ زمان کسب کنیم. ما فقط حسی را که آن لحظهٔ مشخص در ما ایجاد می‌کند، احساس می‌کنیم و به آن واکنش نشان می‌دهیم. می‌خواهیم فرصتی ایجاد کنیم تا قبل از تصمیم‌گیری بر اساس بزرگ‌نمایی احساسی - که در آن لحظه با آن مواجه هستیم - با دید گسترده‌تری تصمیم بگیریم. راهبردی شبیه ۱۰-۱۰-۱۰ همین کار را انجام می‌دهد؛ مجبورمان می‌کند تصمیم یا پیامد آن را از منظر گذشته و آینده تصور کنیم.

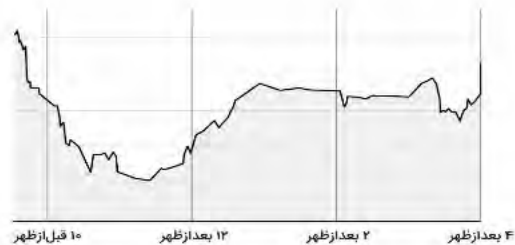
پنچرشدن لاستیک چنان که در لحظهٔ وقوع به نظر می‌رسد، ناگوار نیست. این نوع راهبردهای سفر در زمان، احساسات لحظه‌ای ما دربارهٔ یک رویداد را آرام می‌کنند؛ بنابراین می‌توانیم مجدداً از قسمت منطقی‌تر مغز خود استفاده کنیم. کمک گرفتن از نسخهٔ گذشته و آیندهٔ خود، موجب فعال شدن مسیرهای عصبی دخیل در قشر پیش‌پیشانی می‌شود، ذهن عاطفی را مهار می‌کند و حوادث را از منظر منطقی‌تری به ما نشان می‌دهد. همچنین ما را از بزرگ‌نمایی لحظهٔ فعلی، بیش از اندازه پروبال دادن و واکنش بیش از حد نشان دادن به آن باز می‌دارد.

دستِ بالا گرفتن تأثیر تک‌تک لحظات در سطح خوشبختی ما معادل احساسی نگاه کردن به شاخص در بازارهای مالی جهانی است. ما با دید بلندمدت در بازار سهام سرمایه‌گذاری می‌کنیم چون می‌خواهیم در سال‌ها یا دهه‌های آتی ارزش دارایی‌مان بیشتر شود. با این وجود، با تماشای شاخص نزولی در چند دقیقه بدترین حالت‌های ممکن را تصور می‌کنیم. حجم معاملات چقدر است؟ آیا بیش از حد معمول است؟ بهتر است خبرها را پیگیری کنید. بهتر است تابلوهای پیام را بررسی کنید تا بفهمید چه شایعاتی پخش می‌شود.

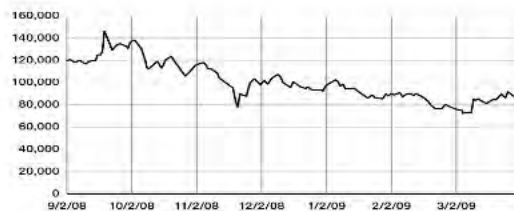
سهم‌هایی مثل سهام شرکت «برکشایر هاتاوی»^{۲۲۱} نشان می‌دهد چرا تماشای شاخص هنگام سرمایه‌گذاری بلندمدت کار بی‌فایده‌ای است. به نمودار عملکرد برکشایر از سال ۱۹۶۴ نگاه کنید:



حالا به‌طور تصادفی روزی در اواخر ژانویه ۲۰۱۷ را بزرگ‌نمایی کنید. نوسان معاملات خیلی زیاد به نظر می‌آید و چنین چیزی به صورت بالقوه ترسناک است. می‌توانید حوالی ساعت ۱۱:۳۰ که شاخص سهام پایین بوده است، خود را تصور کنید که احساس می‌کنید ضررهای مالی روی سرتان آوار می‌شود.



اگر عملکرد سهام برکشایر هاتاوی را در طول بحران بانکی، از سپتامبر ۲۰۰۸ تا مارس ۲۰۰۹ بزرگنمایی کنید، در بیشتر روزها احساس وحشت می کنید:



با این حال، با توجه به نمودار اول، تصویر کلان، درمی یابیم همه آن تغییرات دقیقه‌ای و حتی روزانه تأثیر کمی در مسیر صعودی سرمایه گذاری داشته است.

مشکل ما این است که همیشه به شاخص زندگی خود نگاه می‌کنیم. خوشبختی (هرچند هریک از ما تعریف متفاوتی از خوشبختی داریم) با نگاه کردن به شاخص و بزرگ‌نمایی همهٔ حرکات لحظه‌ای و روزانه اندازه‌گیری نمی‌شود. بهتر است به خوشبختی خود به‌دید سهام بلندمدت نگاه کنیم. چه خوب می‌شود خوشبختی‌مان را از زاویهٔ بالاتری ببینیم و برای روند صعودی بلندمدت و پایدار در سهام خوشبختی خود تلاش کنیم؛ آن‌وقت است که نمودار خوشبختی ما به نمودار برکشایر هاتاوی شبیه می‌شود.

سفر ذهنی در زمان چنین دیدگاهی را ممکن می‌کند. می‌توانیم از گذشته و آیندهٔ خود استفاده کنیم تا از لحظهٔ حال خارج شویم و هنگام نگاه کردن به شاخص به خاطر بیاوریم که با بزرگ‌نمایی زیاد زندگی‌مان را نگاه می‌کنیم.

وقتی فرازها و فرودهای لحظه‌ای را با زوم شدید مشاهده می‌کنیم، پاسخ‌های احساسی ما هم به همین اندازه تقویت می‌شوند. شبیه مثال پنچری لاستیک زیر باران، مواردی را که در بلندمدت تأثیر کمی در خوشبختی ما دارند، طوری در نظر می‌گیریم که گویی تأثیرشان خیلی بیشتر است. تصمیم‌گیری ما واکنشی می‌شود؛ یعنی روند تصمیم‌گیری بر تخلیهٔ احساسات منفی یا حفظ احساسات مثبت ناشی از آخرین تغییرات وضعیت موجود متمرکز می‌شود. بیاید ببینیم چگونه چنین چیزی به سوگیری خدمت به خود منجر خواهد شد: با مقصردانستن شانس در کسب نتایج بد، احساسات منفی لحظه‌ای خود را تخلیه می‌کنیم و با کسب اعتبار نتایج خوب احساسات مثبت ناشی از آن را برای خود حفظ می‌کنیم. تصمیم ناشی از احساسات لحظه‌ای می‌تواند به پیش‌گویی خودمحقق‌شونده تبدیل

شود، کیفیت شرطبندی‌هایمان را پایین بیاورد، احتمال کسب نتایج بد را افزایش دهد و اوضاع را بدتر کند.

«بله، اما تازگی‌ها چه کاری برایم انجام داده‌ای؟»

تماشای شاخص، آنچه را اخیراً به وقوع پیوسته است بزرگ‌نمایی می‌کند. علاوه بر این دیدگاه ما را نسبت به آن اتفاق تحریف می‌کند. برای درک عنصر اضافی تحریف، بیایید سری به کازینو بزنیم.

تصور کنید شبی با دوستان‌تان به کازینو می‌روید. در نیم ساعت اول به پیروزی بزرگی می‌رسید و هزار دلار کسب می‌کنید. به بازی ادامه می‌دهید چون شما و دوستان‌تان اوقات خوبی را سپری می‌کنید. در یک ساعت ونیم بعدی، پشت سر هم می‌بازید. آن هزار دلار را از دست می‌دهید و به نقطهٔ سر به سر می‌رسید. چه احساسی دارید؟

حالا تصور کنید در نیم ساعت اول هزار دلار ضرر کنید و به خاطر این که دوستان‌تان اوقات خوشی را سپری می‌کنند به بازی ادامه دهید. در یک ساعت ونیم بعدی، به پیروزی‌های بزرگی می‌رسید که باخت اولیه را جبران می‌کند و با رسیدن به نقطهٔ سر به سر شب خود را به پایان می‌رسانید. حالا چه احساسی دارید؟

حدس می‌زنم وقتی شروع‌تان با پیروزی بزرگی بوده است و در آخر کار سر به سر می‌شوید، احساس ناراحتی و تأسف دارید. در مثال دوم، احتمالاً آن قدر خوشحال هستید که همهٔ دوستان‌تان را به نوشیدنی مهمان می‌کنید. هرچند مسیری که در این دو مثال طی می‌کنید متفاوت است، اما نتیجه‌ای که در نهایت به دست آوردید یکی است و شما نه باخته‌اید و نه برده‌اید. اما در یکی از مثال‌ها واقعاً از نتیجه ناراحت هستید و در مثال دیگر واقعاً خوشحال.

همان طور که در آگهی های تبلیغاتی تلویزیون می گویند: «اما، صبر کنید! هنوز تمام نشده!»

تصور کنید در همان نیم ساعت اول همان هزار دلار را ببرید اما در یک ساعت ونیم بعدی، هیچ دست دیگری را نبردید و ۹۰۰ دلار هم ببازید و در کل آن شب ۱۰۰ دلار کسب کنید. چه حسی دارید؟ حالا تصور کنید در همان نیم ساعت اول همان هزار دلار را از دست بدهید اما پس از آن یکی یکی دست ها را ببرید و شب خود را با ضرر ۱۰۰ دلاری به پایان برسانید. حالا چه حسی دارید؟ به احتمال زیاد، در مورد اول که ابتدای کار هزار دلار برنده شدید و در آخر فقط صد دلار برایتان ماند، کاملاً احساس ناراحتی می کنید؛ اما در مورد دوم که هزار دلار از دست دادید اما در ادامه بازی ۹۰۰ دلار آن جبران شد، حس خوبی دارید. بنابراین از این که ۱۰۰ دلار برنده شدید ناراحت و به خاطر ضرر ۱۰۰ دلاری خوشحال هستید.

نحوه ارزیابی نتایج به مسیری که طی می کنیم بستگی دارد. آن قدری که نحوه رسیدن به نتیجه مهم است، خود آن نتیجه اهمیت ندارد. آنچه اخیراً اتفاق افتاده باشد، واکنش احساسی ما را بیشتر برمی انگیزاند. به همین خاطر است که ۱۰۰ دلار می بریم و ناراحتیم و ۱۰۰ دلار می بازیم و خوشحالیم. زوم دوربین ما فقط بزرگ نمایی نمی کند، بلکه تحریف هم می کند. چنین چیزی در تمام موقعیت های تصمیم گیری صادق است، چه در کازینو باشیم، چه در حال تصمیم گیری راجع به سرمایه گذاری یا رابطه عاطفی یا حتی ماندن کنار جاده با لاستیک پنچر. اگر هفته قبل ارتقای شغلی گرفته باشیم و حالا با لاستیک پنچر کنار خیابان ایستاده باشیم، به زمین و زمان فحش می دهیم و فکر می کنیم چقدر بدشانس و بدبخت هستیم. احساسات ما واکنشی به لحظه ای ترین اتفاقاتی است که رخ می دهد. در سرمایه گذاری اگر از سود بالا به نقطه سربه سر یا سود کمتر برسیم، احساس ناراحتی می کنیم. وسط دعوا با همسرمان حتی کوچک ترین اختلاف نظرها هم عمیق

به نظر می‌رسند. مشکلی که در همه این موقعیت‌ها (و شرایط بی‌شمار دیگر) وجود دارد این است که احساسات لحظه‌ای ما بر کیفیت تصمیماتی که در آن لحظه می‌گیریم، تأثیر می‌گذارد. ما در چنین شرایطی که از نظر عاطفی در موقعیت مناسبی قرار نداریم، تمایل زیادی به تصمیم‌گیری داریم.

حالا تصور کنید یک سال پیش برای بازی با دوستان‌تان به کازینو رفته بودید. وقتی تصور کنید نتایج در گذشته‌های دور اتفاق افتاده است، احتمالاً نتیجه را برعکس و از دید منطقی‌تری ارزیابی می‌کنید. حالا شما از برد ۱۰۰ دلاری بیشتر از ضرر ۱۰۰ دلاری خوشحال هستید. به محض این که خود را با تمرین سفر در زمان از لحظه حال بیرون بکشیم، می‌توانیم همه چیز را بدون تحریف و بزرگ‌نمایی و با اندازه واقعی ببینیم.

این چالش همواره در پوکر وجود دارد. تابلوی لحظه‌ای امتیازها این خوبی را دارد که به بازیکنان یادآوری می‌کند همه تصمیمات‌شان عواقبی در پی دارد، اما یک نقطه ضعف هم دارد. تابلوی امتیازها، درست مثل شاخص سهام، آخرین تغییرات را نشان می‌دهد. بنابراین، احتمال دارد بازیکنان با نگاه کردن به آن دچار اشتباه شوند و به نوسانات لحظه‌ای به‌طور احساسی و نامتناسب واکنش نشان دهند. بازیکنان پوکر خیلی به این مشکل فکر می‌کنند.

شیب

موج‌سواران برای توصیف انواع مختلف موج‌ها بیش از بیست اصطلاح دارند. علت این است که نوع موج، نحوه شکست آن، جهتی که از آن می‌آید، عمق آن و مواردی از این قبیل چالش‌های متفاوتی را برای موج‌سواران ایجاد می‌کنند. موج‌های مختلفی وجود دارند: موج‌های خروشان (که پیوسته‌اند و یک‌باره شکسته می‌شوند)، موج‌های تجمیعی (که از جمع دو موج کوچک‌تر و تبدیل آن‌ها به موج بزرگ‌تر ایجاد می‌شود) و موج‌های احیایی (که می‌شکنند، از بین می‌روند و دوباره ایجاد می‌شوند). افرادی که موج‌سوار نیستند، همه این‌ها را «موج» می‌نامند. در موارد نادر وقتی ما غیرموج‌سواران بخواهیم تخصصی‌تر راجع به این موضوع اطلاع کسب کنیم، فقط به خواندن چند اصطلاح و واژه بسنده می‌کنیم. این واژگان اضافی ارزشی برایمان ندارند، زیرا اغلب -شاید هرگز- از آن‌ها استفاده نخواهیم کرد. اما برای افرادی که فعالیت‌های تخصصی دارند، بیان یک مفهوم پیچیده در قالب یک واژه ارزشمند است؛ درحالی که افراد عادی این مفهوم پیچیده را با کمک عبارات طولانی‌تر بیان می‌کنند. واژه‌نامه تخصصی یعنی واژگان دقیق و جزئی مربوط به یک حوزه. به همین خاطر است که نجاران برای انواع مختلف میخ دست‌کم ۱۲ واژه متفاوت دارند و در زمینه مغزو اعصاب، برای بیش از ۱۲۰ نوع تومور مغزی و عصبی واژه وجود دارد.

از آن‌جا که بازیکنان پوکر دائماً در تلاش‌اند تا از نوسانات لحظه‌ای آگاه باشند، اصطلاحات مختلفی برای بیان این مفهوم دارند: «ممکن است نتایج بد بر احساسات‌تان تأثیر بگذارد و روند تصمیم‌گیری را طوری پیش ببرد که تصمیمات احساسی و غیرمنطقی بگیرید، نتایج بدی کسب کنید و در ادامه بر تصمیم‌گیری‌های بعدی شما هم تأثیر منفی بگذارد.» شیب رایج‌ترین اصطلاحی است که برای بیان این مفهوم استفاده می‌شود. شیب بدترین دشمن یک پوکر باز

است. این واژه فوراً به بقیه بازیکنان یادآوری می‌کند به‌خاطر اتفاقاتی که در بازی پیش آمده است، از نظر احساسی در تصمیم‌گیری‌هایتان گیج شده‌اید.^{۲۲۲} اگر تناسب رویدادهای اخیر بازی را برهم بزنید و واکنش احساسی نشان دهید، شیب شده‌اید.

مفهوم شیب از دستگاه‌های قدیمی بازی پین‌بال آمده است. برای این که بازیکنان نتوانند با بلند کردن ماشین بازی جهت توپ را تغییر دهند، سازندگان این بازی حسگری را در دستگاه تعبیه کردند تا پس از تکان‌های شدید دستگاه خاموش شود. اهرم‌ها از کار می‌افتادند، چراغ‌ها خاموش می‌شدند و واژه «tilt» (شیب) روی دستگاه شروع به چشمک‌زدن می‌کرد. منشأ واژه شیب در پین‌بال دقیقاً با اصطلاحی که در پوکر رایج شده منطبق است، زیرا مغز ما هنگام شیب‌شدن درست مثل یک دستگاه بازی در حال لغزش است. وقتی مرکز عاطفی مغزمان شروع به کار می‌کند، سیستم لیمبیک (به‌ویژه آمیگدال) قشر پیش‌پیشانی را از کار می‌اندازد. ما برانگیخته می‌شویم ... و بعد مرکز کنترل شناختی خود را تعطیل می‌کنیم.

علائم احساسی و فیزیولوژیکی شیب بروز پیدا می‌کند. در پوکر ممکن است بشنوید بازیکنی که چند میز آن‌طرف‌تر نشسته است، شیب شده باشد. بعد از چند دست بازی، صدایی بلند با لحن متعجب می‌شنوید: «چی؟ واقعاً؟ بازهم؟» یا «نمی‌دانم چرا به خودم زحمت می‌دهم بازی کنم؟ همان اول باید پول‌هایم را بدهم و بروم.» (تصور کنید صدایش از شدت ناراحتی و عصبانیت می‌لرزد و پشت سر هم فحش می‌دهد.) در کنار این نشانه‌های کلامی، علائم فیزیولوژیکی شیب هم بروز می‌کند. احساس می‌کنیم گونه‌هایمان سرخ شده، تپش قلب‌مان بالا رفته است و تندتر نفس می‌کشیم.

البته شیب فقط به پوکر محدود نمی‌شود. ممکن است هر نتیجه‌ای منجر به واکنش احساسی شود. ممکن است در دعوا با شریک عاطفی خود، یا بابت ارائه خدمات نامناسب در رستوران، یا به خاطر اظهارنظری در محل کار، یا صرف نظر مشتریان از خرید محصولات مان و یا رد دیدگاه مان از سوی دیگران دچار این وسوسه شویم و واکنشی و احساسی تصمیم بگیریم. همه ما در زندگی شخصی و کاری خود چنین تجربه‌ای را داشته‌ایم: با یک واکنش احساسی و لحظه‌ای، از گاه کوه می‌سازیم.

با شناخت علائم کلامی و فیزیولوژیکی که منجر به شیب شدن ما می‌شوند، می‌توانیم روال‌های عاداتی مشخصی را برای مواجهه با چنین مواقعی ایجاد کنیم. می‌توانیم از قبل با خود عهد ببندیم وقتی علائم شیب را احساس کردیم، خواه در دعوا با همسر یا فرزند باشد یا مجادله یا شکست در پوکر، خود را از قرارگرفتن در آن موقعیت دور کنیم. می‌توانیم کمی از موقعیت پیش‌آمده فاصله بگیریم تا آرام شویم و به خود یادآوری کنیم در شرایط شیب قادر نیستیم تصمیم مناسبی بگیریم. این عبارات را با خود تکرار کنید: «ده بار نفس عمیق بکش» و «بعداً مفصل راجع به این موضوع فکر می‌کنم و تصمیم می‌گیرم». این میل را در خود ایجاد کنید تا در مواقعی که در شیب هستید از تصمیم‌گیری خودداری کنید. می‌توانیم خود را متعهد کنیم در چنین شرایطی سؤالات راهبرد ۱۰-۱۰-۱۰ را از خودمان بپرسیم، یا سؤال کنیم: «در گذشته وقتی چنین احساسی داشتم، بعدش چه اتفاقی می‌افتاد؟» یا «این احساسات و حالت‌ها به تصمیم‌گیری بهتر من کمک می‌کند؟» حتی می‌توانیم از خودمان بپرسیم این موقعیت در بلندمدت چه تأثیری در خوشبختی ما خواهد داشت.

اگر عضو گروه حقیقت‌جویی هستید، گروه می‌تواند سؤالاتی را طراحی کند تا در تشخیص شیب کمک کند و تعداد تصمیماتی را که در چنین شرایطی می‌گیریم، کاهش دهد. می‌توانیم هنگام ارزیابی تصمیمات یکدیگر به این موضوع توجه کنیم که تا چه حد به شاخص لحظه‌ای خیره شده‌ایم و خیلی واضح از هم سؤال کنیم: «فکر می‌کنی شیب شده بودی؟» در ادامه می‌توانیم سؤالاتی از جنس سفر در زمان بپرسیم: «فکر می‌کنی این اتفاق واقعاً در بلندمدت برایت مهم باشد؟» اگر مفهوم شیب و تأثیر منفی آن بر کیفیت تصمیم‌گیری را در بحث‌های گروهی مان وارد کنیم، خواه‌ناخواه نسبت به آن، خود را در برابر گروه پاسخ‌گو می‌دانیم. در این صورت اگر نشانه‌های تصمیم‌گیری احساسی را نادیده بگیریم، باید بعداً در برابر گروه پاسخ‌گو باشیم. درمقابل، اگر به نشانه‌های شیب توجه کنیم و از تصمیم‌گیری در آن حالت خودداری کنیم، از طرف گروه تشویق می‌شویم. بدین ترتیب عادات ذهنی خوب در ما نهادینه می‌شود و بعدها به‌تنهایی هم می‌توانیم خودمان را مثل یک دوست در روند تصمیم‌گیری همراهی کنیم.

اوایل دوران حرفه‌ای‌ام در پوکر جمله‌ی قصاری منسوب به یکی از پوکر بازان افسانه‌ای شنیدم: «همه‌چیز فقط بخشی از یک بازی طولانی است.» این جمله بر دید بلندمدت تأکید می‌کند؛ به‌خصوص وقتی اتفاق بزرگی در نیم‌ساعت گذشته یا در دست قبلی در بازی رخ داده - یا وقتی لاستیک‌مان پنچر شده است. حالا که روش‌هایی را برای استفاده از نسخه‌های گذشته و آینده خود یاد گرفتیم، می‌توانیم تازه‌ترین اتفاقاتی را که برایمان می‌افتد در اندازه‌ی درست و متناسب بررسی کنیم. وقتی نگاه کلان داشته باشیم، منطقی‌تر فکر می‌کنیم.

قراردادهای اولیس: سفر در زمان و تعهدات از پیش تعیین شده

مشهورترین مسافر دوران باستان -ادیسه، قهرمان اثر حماسی هومر- نیز مسافریک سفر ذهنی بود. یکی از اتفاقات افسانه‌ای او در راه بازگشت به خانه مربوط به جزیرهٔ سیرن‌ها^{۲۲۳} بود. ملوانانی که مسیرشان از این جزیره می‌گذشت، چنان مست و مدهوش آواز سیرن‌ها می‌شدند که با اغواگری‌شان سمت ساحل می‌آمدند و پس از اصابت به ساحل سنگی جزیره به هلاکت می‌رسیدند. ادیسه از سرنوشت دریانوردانی که آواز سیرن‌ها را می‌شنیدند، آگاه بود. به همین خاطر وقتی نزدیک جزیره شدند به خدمهٔ کشتی دستور داد گوش‌هایشان را با موم پُر کنند و دست‌های او را هم با طناب به دکل کشتی ببندند. با این ترفند خدمهٔ کشتی آواز سیرن‌ها را نمی‌شنیدند، تحت تأثیر قرار نمی‌گرفتند و در امنیت کامل به مسیرشان ادامه می‌دادند. درعین حال، ادیسه نیز بدون این که امنیت کشتی به خطر بیفتد، می‌توانست به آواز سیرن‌ها گوش دهد.

این نقشه خیلی خوب جواب داد. این ترفند به قرارداد اولیس معروف است: گذشتهٔ ما به کمک‌مان می‌آید تا در موقعیت کنونی کار احمقانه‌ای نکنیم. (در بیشتر ترجمه‌های هومر، از نام یونانی قهرمان داستان یعنی ادیسه استفاده شده است. اما راهبرد سفر در زمان از نام رومی او یعنی اولیس اقتباس شده است.)

این نمونه‌ای از تعامل کامل بین گذشته، حال و آینده است. اولیس فهمید آینده‌اش (همراه خدمهٔ کشتی) گرفتار سیرن‌ها می‌شود و با فریب آن‌ها به سمت صخره‌ها می‌رود. بنابراین از خدمهٔ خود خواست گوش‌هایشان را با موم پُر کنند و دست‌های او را هم به دکل ببندند و درواقع آیندهٔ خود را وادار کرد رفتار بهتری

در پیش بگیرد. یکی از ساده‌ترین نمونه‌های این نوع قرارداد استفاده از تاکسی برای رفتن به بار است. نسخه قبلی شما که پیش‌بینی کرده است در بار، احتمالاً آن قدر غیرمنطقی می‌شوید که نتوانید راجع به رانندگی درست تصمیم بگیرید، دست‌هایتان را بسته و وادارتان کرده است آژانس بگیرید.

در بیشتر قراردادهای اولیس - مثل نمونه اصلی - مانعی در برابر بی‌خردی ایجاد می‌شود. همچنین می‌توان این نوع قراردادها را طوری طراحی کرد که موانع موجود سر راه انجام عمل خردمندانه کاهش یابد. مثلاً تصور کنید در تلاش هستید تا رژیم غذایی سالم‌تری داشته باشید. با یکی از دوستان‌تان قرار می‌گذارید به مرکز خرید بروید، چند ساعتی را با هم بگذرانید و بقیه وقت‌تان را هم در فودکورت بنشینید. احتمالاً متوجه شدید تصمیم عاقلانه‌ای نگرفته‌اید. قرارداد اولیس مبتنی بر ایجاد مانع، ممکن است ما را مجاب کند تا اصلاً به مرکز خرید نرویم یا زمان خود را طوری تنظیم کنیم که فقط برای خرید اصلی زمان کافی داشته باشیم و وقتی برای نشستن در فودکورت باقی نماند. قرارداد اولیس مبتنی بر کاهش مانع، ما را متعهد می‌کند تا از قبل میان‌وعده‌های سالم در کیف‌مان بگذاریم تا اگر وقت اضافه آوردیم به جای رفتن به فودکورت، انتخاب سالم‌تری داشته باشیم.

قراردادهای اولیس سطوح بازدارندگی مختلفی دارند: از بازدارندگی فیزیکی گرفته تا تعهد به انجام اقدامات خاص از پیش تعیین شده برای رفع موانع. صرف‌نظر از میزان الزام‌آور بودن، قراردادهای از پیش تعیین شده موجب می‌شوند در نقطه تصمیم‌گیری وقفه ایجاد شود. اگر لحظه‌ای بخواهیم قرارداد را زیر پا بگذاریم و از تعهد خارج شویم، احتمال بیشتری وجود دارد تا درنگ کنیم و راجع به عواقب آن فکر کنیم.

در بازدارندگی فیزیکی، وقفه به معنای بازداشتن شما از انجام کار غیرعقلانه و احساسی است؛ گزینه موردنظر در دسترس شما نیست. این روش بی‌رحمانه مناسب این نوع سفر در زمان است. درواقع گذشته اولیس در تصمیم‌گیری لحظه‌حال او وقفه ایجاد کرد و ابتکار عمل را به دست گرفت.

در بیشتر مواقع، نمی‌توان تعهد از پیش تعیین‌شده‌ای ایجاد کرد که ۱۰۰ درصد اجرایی شود. موانع نباید آن قدر زیاد باشند؛ اما همین که وقفه‌ای در تصمیم‌گیری ایجاد کنند، ممکن است ما را وادار کند با سفر کوتاهی در زمان احساسات‌مان را کاهش دهیم و در تصمیم‌گیری عقلانیت و دید کلان را مدنظر قرار دهیم. وکیلی که برای رسیدن به توافق می‌خواهد مذاکره کند، می‌تواند از قبل در مورد کمترین مبلغ دریافتی قابل قبول (یا بالاترین مبلغ قابل پرداخت برای حصول توافق) با موکل خود یا سایر وکلای تیمش به اتفاق نظر برسد و متعهد به اجرای آن شود. ممکن است خریداران مسکن به‌طور لحظه‌ای از نظر عاطفی به یک خانه علاقه‌مند شوند؛ بهتر است خریداران بودجه خود را از قبل تعیین کنند و به آن متعهد بمانند. در روند تصمیم‌گیری درباره خانه‌ای که می‌خواهند بخرند، بهتر است از قبل در مورد حداکثر مبلغی که مایل به پرداخت آن هستند تصمیم گرفته باشند تا در لحظه مناقصه گرفتار نشوند.

وقتی همه هله‌هوله‌ها و تنقلات غیرسالم را از خانه بیرون بیندازیم، دیگر نیمه‌شب بی‌اختیار از جایمان بلند نمی‌شویم تا یک قاشق بستنی بخوریم. اما تا وقتی که خدمات تحویل غذا در منزل وجود داشته باشند، همچنان می‌توان هر زمانی این خوراکی‌های مضر را در اختیار داشت. فقط کمی زحمت‌مان بیشتر می‌شود تا به آن خوراکی‌ها برسیم. وقتی از پیش‌خدمت رستوران می‌خواهیم سبد نان را روی میز نگذارد، همین اتفاق می‌افتد. بدیهی است هنوز می‌توانیم به نان دسترسی

داشته باشیم، اما حالا باید از پیشخدمت بخواهیم دوباره برایمان نان بیاورد. درواقع، حتی اولیس هم مجبور بود به خدمه خود اعتماد کند تا پس از شنیدن ترانه سیرن‌ها با اشاره اولیس او را آزاد نکنند.

قراردادهای اولیس به چند طریق می‌تواند به ما کمک کند تا سرمایه‌گذاران منطقی‌تری باشیم. تنظیم سازوکاری برای تخصیص خودکار مبلغی از درآمدان در حساب بازنشستگی یک قرارداد اولیس است. احتمال دارد بر سر تخصیص بودجه به مشکلاتی بخوریم، اما همین که بودجه‌ای را برای بازنشستگی تخصیص داده‌ایم به مرکز تعیین اهداف ما، یعنی همان سیستم ۲، این امکان را می‌دهد تا به هدف بلندمدت‌مان برای آینده پایبند بماند. اگر بخواهیم در تخصیص این مبلغ تغییراتی ایجاد کنیم، باید اقدامات خاصی برای این کار صورت دهیم که موجب ایجاد وقفه در تصمیم‌گیری می‌شود.

مشاوران سرمایه‌گذاری همین کار را با مراجعان‌شان انجام می‌دهند. وقتی در مورد اهداف مراجعان با هم صحبت می‌کنند، از قبل تعیین می‌کنند در یک بازار مشخص چه زمانی باید دارایی‌هایشان را بفروشند، بخرند یا نگه دارند. بعداً اگر مراجع بخواهد در موقعیتی احساسی تصمیم بگیرد (مثلاً ارزش سرمایه با افزایش یا کاهش ناگهانی روبه‌رو شود)، مشاور می‌تواند بحث و توافق‌شان را یادآوری کند.

در همه این موارد، تعهد یا تصمیم از پیش تعیین‌شده نمی‌تواند به‌طور کامل دست ما را به دکل ببندد. هنوز هم از نظر فیزیکی امکان دارد تصمیم احساسی، واکنشی یا غیرمنطقی بگیریم (اگرچه حالا گرفتن چنین تصمیماتی برایمان دشوارتر شده است). با این حال، تعهدات از پیش تعیین‌شده موجب می‌شود قبل از

انجام کار، لحظه‌ای درنگ کنیم و با خود فکر کنیم. همین کار، تفکر آگاهانه را تشویق می‌کند. آیا این تعهدات از پیش تعیین شده همیشه ما را از تصمیمات احساسی و غیرمنطقی باز می‌دارد؟ خیر. آیا هنوز هم بعضی اوقات با بی‌فکری و بدون ذهن آگاهی تصمیم می‌گیریم؟ البته. اما کمتر این اتفاق می‌افتد.

کاربرد «جعبه جرمه» در تصمیم‌گیری

همه ما مفهوم «جعبه جرمه فحش» یا «جعبه ناسزاگویی»^{۲۲۴} را می‌دانیم: هرکس فحش بدهد یا ناسزا بگوید، باید یک دلار توی جعبه بیندازد. این جعبه با این ایده طراحی شده است که مردم نسبت به فحاشی و ناسزاگویی آگاه شوند و تا جای ممکن کمتر این کار را انجام دهند. «جعبه جرمه تصمیم‌گیری» نوع ساده‌شده‌ای از قرارداد مبتنی بر تعهد از پیش تعیین‌شده است که می‌توان آن را در بسیاری از مفاهیم اصلی این کتاب اعمال کرد. استفاده از جعبه جرمه در تصمیم‌گیری موجب می‌شود نشانه‌های زبانی و الگوهایی فکری را تشخیص دهیم که دورشدن ما از هدف حقیقت‌جویی را نشان می‌دهد. گاهی اوقات متوجه می‌شویم در حال استفاده از کلمات خاصی هستیم؛ بعضی اوقات هم می‌بینیم تسلیم الگوهای فکری خاصی شده‌ایم که می‌دانیم نشانه بی‌خردی است و به همین خاطر همیشه از آن‌ها اجتناب می‌کردیم. این جاست که باید لحظه‌ای درنگ کرده و فکر کنیم. می‌توانیم این کار را به‌خاطر همان تعهد پاسخ‌گویی در برابر گروه انجام دهیم.

پیش‌تر درباره چندین الگوی غیرمنطقی در نحوه ایجاد باورها و ارزیابی نتایج و پیامدها بحث کردیم. بر این اساس می‌توانیم متعهد شویم نسبت به کلمات، عبارات و افکاری که نشان می‌دهد در منطقی‌ترین حالت خودمان قرار نداریم، آگاه باشیم. فهرست علائم هشداردهنده مخصوص خود شما (یا خانواده، دوستان یا شرکت‌تان) است، اما در ادامه نمونه‌ای از مواردی که احتمال دارد باعث ایجاد وقفه در تصمیم‌گیری شوند، آمده است:

- نشانه‌های توهم قطعیت: «می‌دانم»، «مطمئنم»، «می‌دانستم»، «همیشه همین‌طور می‌شود»، «یقین دارم»، «۱۰۰ درصد اشتباه می‌کنید»، «نمی‌دانی چه می‌گویی»، «هیچ راهی درست نیست»، «صفر درصد» یا «۱۰۰ درصد» یا معادل آن‌ها و اصطلاحات دیگری که نشان می‌دهد سطح اطمینان خود را از آن چیزی که واقعاً هستیم بالاتر تصور می‌کنیم. همچنین در این فهرست بیان موارد به شکل مطلق، مثل استفاده از کلمات «بهترین» یا «بدترین» و «همیشه» یا «هرگز» نیز جای می‌گیرد.

- اعتماد به نفس بیش از حد: به کاربردن اصطلاحاتی مشابه توهم قطعیت.

- ارزیابی غیرمنطقی نتایج: «نمی‌توانم باور کنم چقدر بدشانسی آوردم» یا برعکس، استفاده از عبارات پیش‌فرض برای کسب اعتبار بردها مانند «چقدر خوب انجامش دادم» یا «خیلی خوب برایش برنامه‌ریزی کرده بودم». عباراتی که نشان‌دهنده شانس یا ناشی از مهارت دانستن نتیجه است هم در این فهرست قرار می‌گیرد. همچنین نمونه‌هایی از اصطلاحات و عباراتی که در ارزیابی غیرمنطقی نتایج دیگران استفاده می‌شود، از جمله: «تقصیر خودشان بود»، «مستحق شکست بودند» و «چرا همیشه این قدر خوش شانس اند؟»

- هرنوع ناله یا گلایه از بدشانسی فقط نوعی تخلیه احساسات است و هیچ فایده‌ای ندارد. (یک استثنا وجود دارد: زمانی که عضو گروه حقیقت‌جویی باشیم و صریحاً بگوییم برای تخلیه احساسات مان به یک فرصت کوتاه نیاز داریم.)

- شخصیت‌پردازی‌های کلی راجع به افراد به معنای کنار گذاشتن ایده‌های آن‌هاست: شخصیت‌پردازی‌های توهین‌آمیز و تحقیرآمیز از دیگران، مثل «احمق» یا «الاغ» در پوکر. یا هر عبارتی که با «یک — دیگر» برای توصیف کسی شروع شود. (همان‌طور که دیوید لترمن به لورن کنراد گفت، او همه اطرافیانش را احمق تصور می‌کرد تا یک روز خودش را مجبور کرد با ذهن آگاهانه از خود بپرسد: «چقدر احتمال دارد که همه احمق باشند؟»)

- نقض هنجار مرتونی جهان‌شمولی یا شلیک به پیام به این دلیل که پیام‌رسان را خیلی خوب نمی‌شناسیم. استفاده از هر اصطلاح عامیانه‌ای راجع به مسائل سیاسی یا اجتماعی شخص مانند: «خشکه مقدس»، «ساده لوح»، «دهاتی»، «شهرستانی»؛ به‌ویژه هنگامی که ارزیابی خود از یک ایده را با ارزیابی شخصیتی یا فکری شخصی که ایده را ارائه کرده است، برابر می‌دانیم. مراقب باشید از آن طرف بوم هم نیفتید: پذیرش پیام به خاطر شخص پیام‌رسان یا ستایش منبع اطلاعاتی بعد از این که فهمیدید اطلاعاتش هم‌سو با تفکرات شماست.

- علائمی که بدون تناسب با دامنه زمان در یک لحظه خاص بزرگ‌نمایی شده‌اند: «بدترین روزی که تا به حال داشتم»، «روز نحس».

- عباراتی که با رد یا تأیید اطلاعات بدون شواهد کافی، آشکارا استدلال انگیزشی را نشان می‌دهد، مانند: «عرف جامعه می‌گوید» یا «از هر کسی بپرسید» یا «می‌توانید خلافت را ثابت کنید؟» همچنین، مراقب عباراتی باشید که نشان می‌دهد گرفتار اتاق پژواک خودتان شده‌اید، مانند «همه با نظر من موافق‌اند».

- واژه «اشتباه» که ترک گفتن آن خودش یک جعبه جرمه جداگانه می‌خواهد. هنجار مرتونی شک‌گرایی سازمان‌یافته در بحث تفکر اکتشافی تا حدودی به واژه

«اشتباه» مجال بروز می دهد. «اشتباه» مرتبط با استدلال نیست، مربوط به نتیجه گیری است و از آن جایی که می دانیم تقریباً هیچ چیزی صفر و صدی نیست، نتیجه گیری هم خیلی دقیق نیست. هر کلمه و تفکری که وجود عدم قطعیت را انکار کند، باید نشانه ای برای دور شدن ما از مسیر تعادل در تصمیم گیری تلقی شود.

- نداشتن دلسوزی نسبت به خود: اگر قرار است منتقد خودمان باشیم، باید روی درسی که از تجربه ها می گیریم و نحوه اصلاح تصمیمات مان در آینده متمرکز شویم. «اصلاً درک درستی از رابطه عاطفی ندارم» یا «باید می دانستم» یا «چطور می توانم آن قدر احمق باشم؟»

- یک نشانه دیگر این است که وقتی داریم داستانی را روایت می کنیم، بیش از حد سخاوتمندانه آن را ویرایش می کنیم. به خصوص در گروه حقیقت جویی، آیا تلاش می کنیم مواردی را به اشتراک بگذاریم که وجهه مثبت ما را تقویت می کنند؟ یا حتی خارج از گروه، داستانی را تعریف می کنیم که مطمئن هستیم شنونده با ما موافقت خواهد کرد؟ (به جز مواردی که داستانی را صرفاً به دلیل سرگرم کننده بودن آن به اشتراک می گذاریم) به طور کلی، آیا هنجار مرتونی کمونیسم را نقض می کنیم؟

- شنندگان خود را در معرض تعارض منافع قرار می دهیم؛ هنگام مشاوره خواستن از آنها، نتیجه گیری ها و باورهای خودمان را هم دخیل می کنیم یا پیش از این که خودشان اصل ماجرا را دریابند، آنها را از نتیجه کار باخبر می کنیم.

- اصطلاحاتی که موجب دلسردی دیگران از تعامل با ما و بیان عقایدشان می‌شود، از جمله ابراز اطمینان راجع به عقیدمان و استفاده از عبارات شروع کننده‌ای که در تناقض با درس بزرگی است که از بداهه‌پردازی گرفتیم. آن‌جا یاد گرفتیم هنگام استفاده از نظرات دیگران به جای شروع صحبت‌مان با «نه» یا «اما...» از «بله، و...» استفاده کنیم.

این فهرست به هیچ وجه کامل نیست، اما تا حدودی شما را با انواع عبارات و تفکراتی آشنا می‌کند که باید نسبت به استفاده از آن‌ها هوشیار باشیم. حالا که فهمیدیم باید مراقب تک‌تک کلمات، عبارات و تفکرات خود باشیم، استفاده از چنین عباراتی را ناقض قرارداد تعهد به حقیقت جویی می‌دانیم. این اصطلاحات علائمی هستند که نشان می‌دهند تسلیم تعصب می‌شویم. وقتی درحین استفاده از این اصطلاحات می‌چ خودمان را می‌گیریم، همه چیز لحظه‌ای متوقف می‌شود؛ درنگ کرده و تأمل می‌کنیم. این توقف لحظه‌ای یادآوری می‌کند قبلاً به خودمان زحمت داده و فهرستی از این اصطلاحات تهیه کرده بودیم تا در تله‌های بالقوه مسیر تصمیم‌گیری گرفتار نشویم.

جعبه جرمه مثال عملی ساده‌ای از قرارداد اولیس است: از قبل به خطراتی که ممکن است در آینده در مسیر تصمیم‌گیری با آن مواجه شویم، فکر می‌کنیم و برای آن برنامه می‌ریزیم، یا دست کم متعهد می‌شویم لحظه‌ای درنگ کنیم تا دریابیم از مسیر حقیقت جویی منحرف شده‌ایم یا نه. هرچقدر بتوانیم پیش‌بینی بهتری از اتفاقات آتی داشته باشیم، قراردادهای از پیش تعیین شده بهتری طراحی خواهیم کرد؛ می‌خواهیم از اتخاذ چه نوع تصمیماتی بر حذر باشیم و اتخاذ چه نوع

تصمیماتی را تشویق کنیم؟ همه این‌ها را باید مدیران از قبل شناسایی کنیم.

شناسایی: ترسیم آینده

عملیات اورلرد^{۲۲۵}، عملیات بازپس‌گیری فرانسه از اشغال آلمان نازی به‌دست نیروهای متفقین بود. این عملیات که از کرانه نرماندی آغاز شد، بزرگ‌ترین عملیات آبی-خاکی در تاریخ نبردهای نظامی به‌شمار می‌رود. برنامه‌ریزی و تدارکات انجام‌شده برای این عملیات در نوع خود بی‌سابقه بود. اگر به‌خاطر آب‌وهوای بد شروع عملیات به تأخیر می‌افتاد چه می‌شد؟ اگر ارتباط رادیویی نیروهای هوابد به‌خاطر ناهمواری‌های جغرافیایی مختل می‌شد چه؟ اگر تعداد قابل‌توجهی از سربازان چترباز از مسیرشان منحرف می‌شدند؟ اگر هنگام فرود در ساحل به مشکل می‌خوردند؟ اگر نیروهایی که در سواحل مختلف فرود آمده بودند، از هم جدا می‌ماندند؟ اتفاقات بی‌شماری می‌توانست رخ دهد که در نتیجه آن، جان ده‌ها هزار نفر در معرض خطر قرار می‌گرفت.

همه این اتفاقات به وقوع پیوست؛ بلافاصله بعد از شروع عملیات و بعد از آن هم چالش‌های زیاد دیگری به وجود آمد. با این حال، نبرد نرماندی بازهم موفقیت‌آمیز بود؛ زیرا نیروها خود را برای رویارویی با بیشترین سناریوهای ممکن آماده کرده بودند. از زمان‌های قدیم که از اسب در جنگ‌ها استفاده می‌شد تا همین حالا، شناسایی، بخشی از برنامه‌های نظامی پیش از اجرای عملیات جنگی بوده است. البته حالا دیگر در ارتش مدرن از اعزام قوای پیشاهنگ با اسب برای بررسی شرایط خبری نیست. امروزه قبل از شروع حمله از هواپیماها، پهپادها، ماهواره‌ها و سایر تجهیزات نظامی پیشرفته برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود.

تیم یگان ویژه نیروی دریایی آمریکا که اسامه بن لادن را دستگیر کرد و کشت، از قبل اطلاعاتی از محل اختفای او به دست آورده بود. آن اطراف چه ساختمان‌هایی وجود داشت؟ کاربری و چیدمان آن‌ها به چه صورت بود؟ انجام عملیات در شرایط آب‌وهوایی متفاوت یا ساعت‌های مختلفی از روز چه تفاوتی در نتیجه عملیات ایجاد می‌کرد؟ ممکن بود چه افراد دیگری در محل حضور داشته باشند و چه خطراتی متوجه آن‌ها بود؟ اگر بن لادن آن‌جا نبود چه کار می‌کردند؟ با توجه به اطلاعاتی که تیم راجع به هریک از این سناریوها (و البته بسیاری موارد دیگر) در اختیار داشت، خود را متعهد به انجام چه کارهایی کرده بود؟ همان‌طور که آن‌ها عملیات‌شان را با اتکا به شناسایی قبلی انجام دادند، ما هم باید در برنامه‌ریزی آینده خود برای هر پیشامد ناشی از هر تصمیم خاصی برنامه داشته باشیم و احتمال وقوع این پیشامدها را برآورد کنیم.

برای این که بتوانیم تصمیمات بهتری بگیریم، باید عملیات شناسایی را در برنامه‌ریزی‌های خود برای آینده جای دهیم. اگر تصمیم ما نوعی شرط‌بندی روی یک آینده مشخص بر اساس باورهایمان است، باید قبل از شرط‌بندی به‌طور دقیق و با جزئیات کامل آینده‌های احتمالی را که ممکن است به وقوع بپیوندند، در نظر بگیریم. هر تصمیمی ممکن است به مجموعه‌ای از نتایج احتمالی منجر شود.

شرط‌بندی روی آینده

باور ← شرط‌بندی ← (مجموعه‌ای از نتایج)

فکر کردن به هریک از آینده‌هایی که در این مجموعه قرار دارند (که با کنار هم قراردادن خاطرات به‌روشی غیرمعمول و نوین انجام می‌شود تا بتوانیم تصور کنیم شرایط در آینده چطور رقم خواهد خورد) به ما کمک می‌کند تا دریابیم چه تصمیمی بگیریم.



اول همه احتمالات ممکن را شناسایی و سپس خود را برای رویارویی با هریک از آن‌ها آماده کنید. برای شروع، طیف وسیعی از آینده‌های ممکن را تصور می‌کنیم. این مرحله به سناریوپردازی^{۲۲۶} نیز معروف است. نیت سیلور که داده‌ها را از منظر بهترین کاربرد راهبردی‌شان جمع‌آوری و تفسیر می‌کند، اغلب همین رویکرد سناریوپردازی را اتخاذ می‌کند. به جای این که از داده‌ها برای رسیدن به یک نتیجه‌گیری خاص استفاده کند، گاهی اوقات این رویکرد را در پیش می‌گیرد و تمام سناریوهای ممکن را که درخصوص این داده‌ها صادق است، بررسی می‌کند. او در اوایل فوریه ۲۰۱۷، مزایای سناریوپردازی را این‌طور توصیف کرد: «واحد‌های نظامی و شرکت‌های بزرگ در مواجهه با شرایط غیرقطعی، گاهی اوقات از تمرینی استفاده می‌کنند که سناریوپردازی نام دارد. به این صورت که طیف گسترده‌ای از احتمالاتی را که ممکن است در آینده به وقوع بپیوندد در نظر می‌گیرند تا به آن‌ها در برنامه‌ریزی و آمادگی بلندمدت کمک کند.»

تاجایی که می‌توانیم نتایج احتمالی ممکن را شناسایی می‌کنیم. سپس، احتمال وقوع هریک از آن‌ها را به بهترین شکل برآورد می‌کنیم. هنگام مشاوره با نهادهای مختلف در زمینه طراحی درخت تصمیم^{۲۲۷} و تعیین آینده‌های احتمالی مختلف، افراد اغلب در برابر پیش‌بینی رویدادهای آتی مقاومت می‌کردند؛ عمدتاً با این بهانه که از احتمال وقوع هریک از سناریوها مطمئن نیستند. اما نکته اصلی دقیقاً همین جاست.

دقیقاً به همین علت که مطمئن نیستیم، باید عملیات شناسایی را اجرا کنیم. نمی‌دانیم (و احتمالاً نمی‌توانیم بفهمیم) اتفاقی خاص در یک شرایط خاص به‌طور دقیق هرچندوقت یک‌بار رخ می‌دهد. قرار نیست پیش‌بینی‌هایمان از آینده را به نقطه کمال نزدیک کنیم. باید بپذیریم پیش از هر تصمیم راجع به آینده‌های احتمالی پیش‌بینی می‌کنیم، فقط کافی است آن پیش‌بینی‌ها را به‌طور صریح و علنی اعلام کنیم. نگران حدس و پیش‌بینی‌های خود نباشید؛ همین حالا هم در حال حدس‌زدن هستید. ما همین حالا هم با توجه به گزینه‌هایی که در اختیار داریم حدس می‌زنیم تصمیمی که گرفته‌ایم به‌احتمال زیاد به نتیجه خوبی منجر شود. کمترین فایده‌اش این است که با تلاش برای تعیین احتمالات ممکن، به‌طور طبیعی از پیش‌فرض ۰ یا ۱۰۰ درصد دور می‌شویم و دیگر انتظار نداریم اتفاقی فقط به یک شکل رخ دهد. هر تلاشی که ما را از افراط دور کند، ارزیابی منطقی‌تری به‌نظر می‌آید و از تلاش‌نکردن بهتر است. حتی اگر ارزیابی ما به دامنه گسترده‌ای منجر شود، مثلاً احتمال وقوع یک سناریوی خاص بین ۲۰ تا ۸۰ درصد برآورد شود، باز هم بهتر از این است که هیچ حدسی نزنیم.

پوکر بازان باتجربه با این نوع عملیات شناسایی خیلی آشنا هستند. بازیکنان پوکر قبل از شرط‌بندی، همه پاسخ‌های بالقوه هریک از بازیکنان (انصراف از بازی،

شرط‌بستن، افزایش مبلغ شرط‌بندی) و میزان احتمال وقوع هریک از آن‌ها را در نظر می‌گیرند. همچنین به این فکر می‌کنند در پاسخ به هریک از این واکنش‌های احتمالی چه کاری انجام دهند (اگر چند نفر از حریفان یا همه آن‌ها از شرط‌بندی منصرف نشوند). حتی اگر اطلاعات زیادی راجع به پوکر نداشته باشید، در نظر گرفتن این موارد قبل از شرط‌بندی به نظرتان منطقی می‌آید. هرچه بازیکن مهارت بیشتری داشته باشد، برای آینده بیشتر برنامه‌ریزی می‌کند. یک بازیکن ماهر قبل از این که تصمیم بگیرد شرط‌بندی کند، واکنش‌های ممکن به هر پاسخ احتمالی را پیش‌بینی می‌کند. همچنین برآورد می‌کند هریک از اقداماتی که اکنون انجام می‌دهد تا چه حد بر تصمیمات آتی او در بازی تأثیرگذار خواهد بود. بازیکنان برتر از زمان حال فراتر می‌روند و به دست‌های بعدی فکر می‌کنند: اتفاقاتی که در جریان این دست رخ داد تا چه حد بر تصمیمات او و حریفانش در دست‌های بعدی تأثیرگذار خواهد بود؟ بازیکنان پوکر واقعاً در این دنیای احتمالی زندگی می‌کنند: «آینده‌های احتمالی کدام‌اند؟ احتمال وقوع هریک از آن‌ها چقدر است؟» و آن‌ها با این واقعیت که دقیقاً نمی‌دانند اوضاع چطور پیش می‌رود (چون نمی‌توانند کارت حریفان‌شان را ببینند) خیلی راحت کنار می‌آیند.

این موضوع در بیشتر تفکرات راهبردی صادق است. بهترین استراتژیست‌ها در تعیین راهبردهای فروش، کسب‌وکار یا راهبردهای حقوقی، دامنه گسترده‌ای از سناریوهای ممکن را در نظر می‌گیرند و پاسخ‌های راهبردی به هریک از این سناریوها را پیش‌بینی می‌کنند. به این ترتیب یک درخت تصمیم ترسیم می‌شود.

این نوع سناریوپردازی شکلی از سفر ذهنی در زمان است که می‌توانیم خودمان به‌تنهایی انجام دهیم. اگر این کار را به‌عنوان یکی از اعضای گروه سناریوپردازی

انجام دهیم، به‌ویژه گروهی که پذیرای دیدگاه‌های مخالف و متنوع است، بهتر جواب می‌دهد. تنوع دیدگاه‌ها موجب متنوع‌تر شدن سناریوهای احتمالی در درخت تصمیم شده و به تخمین برآوردهای بهتری از هر موقعیت منجر می‌شود. درواقع، اگر دو نفر از اعضای گروه راجع به احتمال وقوع یک نتیجه اختلاف نظر زیادی داشته باشند، زمان مناسبی است تا خود را جای یکدیگر بگذارند، از نگاه او قضیه را ببینند و راجع به موضوع بحث کنند. به‌طور کلی، پاسخ جایی در این بین است و درنهایت هر دو نفر مواضع خود را تعدیل می‌کنند. اما گاهی اوقات یکی از این دو نفر متوجه یک عامل مهم و تأثیرگذار شده که دیگری به آن فکر نکرده است. همین تحمل نظرات مخالف منجر به شناسایی این عامل مهم می‌شود.

بررسی آینده‌های احتمالی مختلف، علاوه بر افزایش کیفیت تصمیم‌گیری، مزایای متعدد دیگری هم دارد. اول از همه، سناریوپردازی به ما یادآوری می‌کند آینده ذاتاً نامشخص است. با بیان صریح این اصل در روند تصمیم‌گیری، دید واقع‌بینانه‌تری از جهان پیدا می‌کنیم. دوم این که برای مواجهه با پیامدهای مختلف ناشی از تصمیم اولیه آمادگی بیشتری خواهیم داشت. می‌توانیم تحولات مثبت یا منفی را پیش‌بینی کنیم و در مواجهه با آن‌ها به‌جای واکنش‌های احساسی، از راهبردهایی که تدوین کرده‌ایم استفاده کنیم. این که بتوانیم خود را برای مواجهه با آینده در حال تغییر آماده کنیم، خوب است؛ غافلگیر شدن بد است. سناریوپردازی، ما را زیرک‌تر می‌کند چون با این راهکار طیف گسترده‌تری از آینده‌های احتمالی را در نظر می‌گیریم و خود را برای رویارویی با آن آماده می‌کنیم. اگر در شناسایی آینده به شرایطی برخوردیم که در معرض بی‌خردی قرار داشتیم، باید با امضای یک قرارداد اولیس دست‌هایمان را ببندیم. سوم این که پیش‌بینی دامنه نتایج موجب می‌شود در وقوع یک آینده خاص از پشیمانی غیرسازنده (یا سرخوشی نابه‌جا) در امان بمانیم. درنهایت، با ترسیم احتمالات و آینده‌های ممکن،

کمتر گرفتار نتیجه‌گرایی یا سوگیری واپس‌نگر خواهیم شد. دیگر طوری رفتار نمی‌کنیم که انگار اتفاقی که افتاده بدیهی بوده است و برایش دلیل‌تراشی کنیم، چراکه به تمام آینده‌های احتمالی فکر کرده‌ایم.

سناریوپردازی در عمل

چند سال پیش، با یک سازمان ملی غیرانتفاعی به نام «اَفتِر اسکول آل استار»^{۲۲۸} مشاوری داشتم. قرار بود با آن‌ها همکاری کنم تا از سناریوپردازی در بودجه‌بندی خود استفاده کنند.^{۲۲۹} این سازمان که در سال ۱۹۹۲ به همت آرنولد شوارتزنگر^{۲۳۰} تأسیس شد، یک برنامه سه‌ساعته بعد از مدرسه را برای بیش از ۷۰ هزار جوان بی‌بضاعت در هجده شهر آمریکا تدوین کرد. این سازمان با توجه به وابستگی شدید به کمک‌های مالی و نبود قطعیت در میزان کمک‌هایی که اعطا می‌شود، برای برنامه‌ریزی بودجه خود با مشکلاتی مواجه بود. برای کمک به آن‌ها در برنامه‌ریزی، خواستم فهرستی از تمام درخواست‌هایشان برای کمک‌های مالی تهیه کرده و ارزش هریک را مشخص کنند. آن‌ها فهرستی از همه درخواست‌های سازمان برای دریافت کمک‌های مالی بلاعوض و مبالغ درخواستی را به من ارائه دادند. گفتم از اطلاعاتی که ارائه کرده‌اند، نمی‌توانم بفهمم ارزش مالی هریک از درخواست‌ها چقدر است. آن‌ها به ستون مبالغ درخواستی اشاره کردند. آن‌جا بود که فهمیدم هر کدام از ما از جنبه متفاوتی با مفهوم ارزش مالی کار می‌کردیم. منشأ سوتفاهم این‌جا بود که بین ارزش موردانتظار هر کمک مالی و مبلغی که نهایتاً به آن‌ها اعطا می‌شود، تفاوت قائل نشده بودیم.^{۲۳۱}

نوشتن ارزش موردانتظار (یا مقدار چشم‌داشتی) برای هر کمک مالی در سناریوپردازی کاری ندارد: دو آینده احتمالی (تأیید یا رد) و احتمال وقوع هریک از آن‌ها را می‌توان برای هر درخواست تصور کرد. مثلاً اگر آن‌ها درخواست کمک مالی صد هزار دلاری داده باشند که در ۲۵ درصد مواقع تأیید می‌شود، ارزش موردانتظار کمک مالی ۲۵ هزار دلار خواهد بود ($۱۰۰۰۰۰ * ۰.۲۵$). اگر برآوردشان این بود که در یک‌چهارم مواقع این کمک مالی را دریافت می‌کنند، پس درواقع ارزش آن

صدهزار دلار نبود؛ یک چهارم صدهزار دلار بود. به همین ترتیب، ارزش موردانتظار درخواست ۲۰۰ هزار دلاری با ۱۰٪ احتمال موفقیت، ۲۰ هزار دلار می شود. درخواست کمک مالی ۵۰ هزار دلاری با ۷۰٪ احتمال موفقیت، ۳۵ هزار دلار می ارزد. بدون تفکر احتمالی نمی توان ارزش هریک از کمک های مالی را تعیین کرد زیرا این طور تصور می شود که ارزش درخواست کمک مالی ۲۰۰ هزار دلاری، همان ۲۰۰ هزار دلار باشد. این سازمان متوجه شده بود عدم قطعیت باعث بروز مشکلاتی برای آن ها شده است (تاجایی که در بودجه بندی خود احساس عجز می کردند) اما در برنامه ریزی یا تخصیص منابع خود به آن توجه نکرده بودند. آن ها داشتند فی البداهه کارشان را انجام می دادند.

بعد از مشاوره و همکاری من با دفترشان، این سازمان احتمال دریافت هریک از کمک های مالی را برآورد و در برنامه ریزی های خود وارد کرد. سناریوپردازی مزیت های فوری و قابل توجهی برایشان به ارمغان آورد:

- آن ها توانستند پایگاه داده کارآمدتر و سازنده تری ایجاد کنند. قبل از انجام این تمرین، به طور طبیعی درخواست هایی را که در پی دریافت مبالغ بیشتری بودند در اولویت قرار می دادند، کارمندان ارشد بیشتری را مسئول دنبال کردن آن درخواست ها می کردند و حتی کارمندان دیگری را هم برای پیش برد این درخواست ها استخدام می کردند. حالا با تغییر رویه خود درخصوص تعیین احتمال دریافت هریک از کمک های مالی، توانستند در تصمیم گیری هایشان هر درخواست را بر اساس ارزش واقعی آن اولویت بندی کنند. بنابراین، درخواست هایی که واقعاً ارزش بالاتری داشتند در مرکز توجه قرار گرفتند.

- به این ترتیب توانستند بودجه‌بندی واقعی‌تری داشته باشند. نسبت به پیش‌بینی خود از مقدار پولی که انتظار داشتند دریافت کنند، اطمینان بیشتری داشتند.

- از آن‌جاکه برای رسیدن به ارزش مورد انتظار لازم بود احتمال دریافت کمک مالی را برآورد کنند، عمده‌تمرکز خود را روی بهبود دقت برآوردهایشان گذاشتند. همین موجب شد تا با تمرکز بر اهداکنندگان این حلقه را ببندند. قبلاً هم پس از رد درخواست کمک مالی، بازهم سراغ اهداکنندگان می‌رفتند. از آن‌جاکه حالا روی بررسی و تعدیل برآوردهایشان تمرکز کرده بودند، می‌توانستند بازهم سراغ درخواست‌هایی بروند که قبلاً هم پذیرفته شده بودند. به‌طور کلی، بررسی‌هایشان راجع به نتایج درخواست‌ها بر این موارد متمرکز شد: کدام‌یک از درخواست‌ها جواب می‌دهد؟ کدام‌شان رد می‌شود؟ احتمال تأیید یا رد هر کدام از آن‌ها چقدر است؟ همین کار باعث شد برآوردهایشان از احتمال وقوع هریک از این شرایط بهبود یابد و کیفیت درخواست‌هایشان برای کمک‌های مالی بالا رود.

- حالا می‌توانستند به روش‌هایی برای افزایش احتمال دریافت کمک‌های مالی فکر کنند و به انجام آن متعهد شوند.

- حالا احتمال کمتری وجود داشت تا گرفتار سوگیری واپس‌نگر شوند، زیرا از قبل احتمال دریافت یا عدم دریافت کمک‌های مالی را در نظر گرفته بودند.

- همچنین احتمال کمی وجود دارد تا در دام نتیجه‌گرایی گرفتار شوند، زیرا پیش از دریافت یا عدم دریافت کمک مالی، روند تصمیم‌گیری را ارزیابی کرده بودند.

- درنهایت، به‌خاطر همه مزایایی که سناریوپردازی در بودجه‌بندی و درخواست کمک‌های مالی داشت، از این راهکار در بخش‌های مختلف استفاده کردند و آن را بخشی از فرهنگ تصمیم‌گیری خود قرار دادند.

جست‌وجو برای کمک‌های مالی شبیه جست‌وجوی مشتری برای فروش محصولات است و این روند برای همه تیم‌های فروش هم قابل اجراست. با تعیین احتمال بستن یا نبستن قرارداد فروش، شرکت می‌تواند در اولویت‌بندی خود برای فروش محصولات، برنامه‌ریزی برای بودجه، اختصاص منابع مالی و ارزیابی و اصلاح دقت برآوردها عملکرد بهتری داشته باشد و همچنین خود را از گزند نتیجه‌گرایی و سوگیری واپس‌نگر حفظ کند.

وقتی تعداد آینده‌های احتمالی چند برابر شود، سناریوپردازی پیچیده‌تر می‌شود. در چنین شرایطی لازم است درخت تصمیم را با شاخه‌های بیشتری ترسیم کنیم تا دقیقاً بدانیم بعد از وقوع هر مرحله در پاسخ باید چه کاری انجام دهیم، چه پیامدهایی ممکن است از تصمیم بعدی بگیریم و مواردی از این قبیل.

سناریوپردازی را در تصمیم جنجالی پیت کرول مربی سی‌هاکس در سوپر بول در این شرایط در نظر بگیرید: ۲۰ ثانیه مانده به پایان بازی، فرصتی برای گل‌زدن در خط میانی زمین حریف به دست آمده و هنوز یک درخواست وقت استراحت باقی مانده است. کرول دو گزینه کلی پیش رو داشت: دویدن به سمت خط هدف یا پاس دادن که هر کدام از این گزینه‌ها به سناریوهای مختلفی منجر می‌شد.

اگر کرول خواستار دویدن تا خط هدف می‌شد، آینده‌های احتمالی این بود: (الف) تاچ داون (برد فوری)؛ (ب) ازدست‌دادن توپ (باخت فوری)؛ (ج) تکل کوتاه از خط هدف؛ (د) پنالتی تهاجمی؛ و (ه) پنالتی دفاعی. از آینده‌های احتمالی (ج) تا (ه) سناریوهای اضافی دیگری هم منشعب می‌شوند. محتمل‌ترین سناریوی شکست این است که دهنده قبل از رسیدن به نقطه پایانی تکل بخورد. سیاتل می‌توانست با آخرین درخواستش برای توقف بازی برای خود زمان بخرد، اما اگر بعد

از شروع مجدد نمی‌توانستند گل بزنند زمان بازی به پایان می‌رسید.

اگر کروول خواستار پاس می‌شد، آینده‌های احتمالی این بود: (الف) تاچ داون (برد فوری؛) (ب) رهگیری توپ توسط حریف (شکست فوری؛) (ج) پاس ناقص؛ (د) اخراج؛ (ه) پنالتی تهاجمی؛ و (و) پنالتی دفاعی. با وقوع دو گزینه اول اساساً بازی به پایان می‌رسید و بقیه گزینه‌ها هم مانند مورد قبلی به آینده‌های احتمالی و نتایج دیگری منجر می‌شد.

تفاوت اصلی بین پاس و دویدن در این بود که درخواست پاس به سه موقعیت گل برای سیاتل منجر می‌شد و درخواست دویدن به دو موقعیت گل. اگر درخواست دویدن به‌طور ناموفق اجرا می‌شد سیاتل می‌توانست از آخرین فرصتش برای درخواست توقف بازی استفاده کند تا یک بازی دیگر را اجرا کند. پاس ناقص هم باعث متوقف شدن زمان بازی می‌شد و سیاتل می‌توانست با آخرین فرصتش برای درخواست توقف بازی شانس دویدن تا خط پایان را به دست آورد. احتمال رهگیری توپ توسط بازیکن حریف که احتمال بازی تهاجمی را از بین می‌برد، فقط در حد دو تا سه درصد است که هزینه کمی در ازای رسیدن به سه موقعیت گل (به جای دو موقعیت گل) به حساب می‌آید. (در بازی تهاجمی احتمال از دست دادن خودبه‌خودی توپ و رسیدن آن به بازیکن حریف حدود یک تا دو درصد است.)^{۲۳۲}

توجه کنید که بدون بررسی دقیق آینده‌های احتمالی، آن موقعیت گل اضافی خودش را نشان نمی‌داد. حتی پس از اتمام بازی هم تعداد کمی از کارشناسان و

منتقدان با صرف وقت زیاد در تجزیه و تحلیل این تصمیم توانستند متوجه این امتیاز شوند.

نکته مهم این جاست که اگر همه آینده‌های ممکن را بررسی کنیم و بر اساس احتمال وقوع و مطلوبیت هریک از گزینه‌ها تصمیم بگیریم، عملکرد بهتری خواهیم داشت. سازمان آفتر اسکول آل استار نمی‌تواند تضمین کند با تمام درخواست‌هایش برای دریافت کمک مالی موافقت می‌شود، اما می‌تواند با طی روندی خوب در تصمیم‌گیری راجع به اولویت‌بندی درخواست‌ها و انتظارات مالی خود از هریک از آن‌ها تصمیمات بهتری بگیرد. علی‌رغم همه اعتراضات و انتقاداتی که علیه پیت کرول مطرح شد، من این طور فکر می‌کنم که او به خاطر تصمیمش چیز زیادی از دست نداد.

شناسایی آینده‌های احتمالی کیفیت تصمیم را به طور چشمگیری بهبود می‌بخشد و واکنش‌پذیری نسبت به نتایج را کاهش می‌دهد. تا این جا درباره فکر کردن به آینده احتمالی قبل از وقوع آن صحبت کردیم. اما به نظر می‌آید ترسیم بهتر درخت تصمیم و سناریوپردازی مؤثرتر بیش از این که حاصل نگاه به جلو باشد، حاصل نگاه به عقب است.

پس‌نگری^{۲۳۳}: ردیابی مسیر از آینده مثبت تا زمان حال

همهٔ روش‌های آینده‌پژوهی با هم یکی نیستند. این ضرب‌المثل چینی را شنیده‌اید که سفر هزار کیلومتری فقط با برداشتن اولین قدم شروع می‌شود؟ فکر کنید در مسیر یک پیاده‌روی هزار کیلومتری هستیم؛ بهتر است تصور کنیم به مقصد رسیده‌ایم و حالا داریم مسیری را که پشت سر گذاشتیم بررسی می‌کنیم و می‌بینیم چطور به این جا رسیدیم. در تفکر آینده‌نگر نیز ایستادن در نقطهٔ پایانی و نگاه به عقب خیلی مؤثرتر از ایستادن در نقطهٔ ابتدایی و نگاه به جلوست.

وقتی از نقطهٔ حال به آینده نگاه می‌کنیم تصویر تحریف‌شده‌ای می‌بینیم که به یکی از طراحی‌های معروف جلد مجلهٔ نیویورکر شباهت دارد و در آن جهان از دید ساکنان منتهن به تصویر کشیده شده بود. این طراحی، نقشهٔ جهان را از دید شخصی که ساکن نیویورک است، نشان می‌داد. در این نما نیمی از نقشه، چند ساختمان از شهر نیویورک را نشان می‌دهد. درحالی‌که همهٔ ساختمان‌های خیابان نهم و حتی وسایل نقلیه و افراد رهگذر هم می‌توانید ببینید، رود هادسون و نیوجرسی فقط با چند خط افقی در نقشه نشان داده شده‌اند. کل آمریکا به اندازهٔ فاصلهٔ بین خیابان نهم و دهم در نقشه جا اشغال کرده است. آن سوی اقیانوس آرام سه تودهٔ کوچک وجود دارد که «چین»، «ژاپن» و «روسیه» نام گرفته است.

وقتی آینده را پیش‌بینی می‌کنیم، امکان دارد به همین اندازه در چشم‌انداز خود دچار تحریف شویم. از جایی که ایستاده‌ایم، حال و آیندهٔ نزدیک خیلی بزرگ و مهم به نظر می‌آید. هرچیزی که از این نقطه دورتر شود از مرکز توجه ما خارج می‌شود.

در تصور آینده و یادآوری گذشته از مسیرهای مغزی یکسانی استفاده می‌کنیم. در ادامه می‌بینیم که یادآوری آینده روش بهتری برای برنامه‌ریزی است. از نقطهٔ حال، پیش‌بینی گام بعدی دشوار است. نهایتاً بیش از حد برای رسیدگی به مشکلاتی که در حال حاضر داریم برنامه‌ریزی می‌کنیم. در این رویکرد به‌طور تلویحی فرض بر این است که شرایط ثابت باقی خواهد ماند، واقعیت‌ها تغییر نخواهند کرد و الگوی فکری، پایدار و ثابت می‌ماند. جهان آن‌قدر سریع تغییر می‌کند که نمی‌توان تصور کرد چنین رویکردی معتبر باشد. ساموئل آربسمن کتابی قطور به‌اسم «نیمه‌عمر واقعیت‌ها» نوشته است که نشان می‌دهد تصور این که آینده هم مثل زمان حال باشد تا چه حد خطرناک است.

همان‌طور که پوکربازان و شطرنج‌بازان (و متخصصان هر زمینه‌ای) می‌توانند با برنامه‌ریزی، آیندهٔ بهتری نسبت به دیگران داشته باشند، کیفیت تصمیم‌گیری ما هم با تصور دقیق‌تر آینده، فارغ از تحریفات زمان حال بهتر می‌شود. وقتی از هدف نهایی به مسیر پشت سر نگاه می‌کنیم، درخت تصمیم را با عمق بیشتری ترسیم می‌کنیم، زیرا از آخر شروع به برنامه‌ریزی کرده‌ایم.

تحقیقات نشان می‌دهند وقتی هدف را شناسایی می‌کنیم و از آن نقطه به عقب برمی‌گردیم تا مسیر رسیدن به آن را «به خاطر بسپاریم»، عملکرد بهتری خواهیم داشت. گری کلین^{۲۲۴}، از دانشمندان صاحب‌نام در حوزهٔ تصمیم‌گیری، در مقاله‌ای منتشرشده در مجلهٔ کسب‌وکار هاروارد، به‌طور خلاصه نتایج آزمایشی را بیان کرد که در سال ۱۹۸۹ با کمک همکارانش انجام داده بود. آن‌ها دریافتند «آینده‌پژوهی پس‌نگرانه^{۲۲۵} -تصور این که یک رویداد رخ داده است- توانایی شناسایی

درست هریک از دلایلی را که به پیامدهای آتی منجر خواهد شد، تا ۳۰ درصد افزایش می دهد.»

یک پروژه عظیم برنامه ریزی شهری علاوه بر این که به پول فراوان و مواد اولیه خیلی زیادی نیاز دارد، مستلزم تعهد بالا و نیز ارائه دورنمایی از مسیر از نقطه هدف تا نقطه شروع است. برای مثال، وقتی فردریک لا اولمستد^{۲۳۶} پارک مرکزی نیویورک را طراحی می کرد، دریافت که با تغییر مناظر و چشم اندازهای پارک که دهه ها به طول می انجامد، جذابیت های بصری پارک بیشتر خواهد شد و مردم از قدم زدن در این پارک لذت بیشتری خواهند برد. این پارک در سال ۱۸۵۸ افتتاح شد و افرادی که آن جا می آمدند زمین های بایر زیادی می دیدند که هنوز گل و درخت نداشت. حتی در سال ۱۸۷۳، زمانی که ساخت و ساز پارک به طور رسمی به پایان رسید، نهال های زیادی در پارک وجود داشت که هنوز به اندازه کافی رشد نکرده بودند. کاملاً معلوم بود که درختان، گیاهان و بوته ها تازه در پارک کاشته شده بودند. حالا منظره پارک مرکزی آن قدر تغییر کرده است که هیچ شباهتی به روزهای اول ندارد. اما اولمستد این تغییر را دیده بود، زیرا او کار خود را از همین نقطه شروع کرده و به عقب برگشته بود.

رایج ترین شکل از ترسیم آینده، نگاهی به مسیر طی شده از نقطه پایان به نقطه شروع است که «پس نگری» نامیده می شود. در پس نگری، تصور می کنیم قبلاً به نتیجه مثبتی رسیده ایم و روزنامه ای را با تیتراژ «به هدف خود رسیدیم!» در دست می گیریم. حالا به این فکر می کنیم که چطور به این جا رسیدیم.

بگذارید این طور بگویم؛ شرکتی می خواهد برنامه راهبردی سه ساله ای تدوین کند تا سهم بازار خود را از ۵ درصد به ۱۰ درصد برساند. همه افراد دخیل در

برنامه‌ریزی تصور می‌کنند روزنامه‌ای را در دست دارند که صفحه اول آن نوشته است: «فلان شرکت طی سه سال گذشته سهم بازار خود را دو برابر کرده است.» حالا سرپرست گروه از افراد می‌خواهد دلایلی را که موجب شده شرکت به آن جا برسد، اتفاقاتی که رخ داده، تصمیماتی که گرفته شده و مسیری را که پیموده شده است، مشخص کنند. همین کار شرکت را قادر می‌سازد تا راهبردها، تاکتیک‌ها و اقداماتی را که باید برای رسیدن به این هدف در دستور کار قرار گیرد، بهتر شناسایی کند. همچنین با این راهکار می‌توان تشخیص داد کجا لازم است اصلاحاتی در هدف نهایی انجام شود. با پس‌نگری می‌توان رویدادهایی را شناسایی کرد که برای رسیدن به هدف ضروری‌اند، اما در حالت معمول احتمال رخ دادن آن‌ها پایین است. بنابراین می‌توان راهبردهایی را تدوین کرد که وقوع این رویدادها را میسر کند. حتی ممکن است مشخص شود هدفی که به دنبالش هستیم هدف جاه‌طلبانه و بلندپروازانه‌ای است که رسیدن به آن در شرایط کنونی میسر نیست. همچنین شرکت می‌تواند با ایجاد تعهدات از پیش تعیین‌شده مسیر اجرای طرحی را که از طریق پس‌نگری ایجاد شده است، طی کند؛ مثلاً ممکن است در مسیر رسیدن به نقطه هدف تحولاتی به وجود آید که مانع پیشرفت کار باشد و باید به آن رسیدگی شود یا ممکن است با گذر زمان به جایی برسیم که نیاز باشد طرح را مورد ارزیابی مجدد قرار دهیم.

وکیل بعد از گرفتن پرونده حقوقی جدید در برنامه‌ریزی راهبردی خود می‌تواند تصور کند در محاکمه پیروز شده است. برای رسیدن به این پیروزی از چه قوانین و تبصره‌هایی استفاده کرده است؟ چه شاهدانی را برای شهادت به دادگاه آورده است؟ قاضی چه نوع مدارکی را مجاز دانسته یا رد کرده است؟ هیئت منصفه به چه نکاتی اشاره کرده‌اند؟

اگر هدف کاهش وزن ده کیلویی ظرف شش ماه باشد، می‌توانیم با این تصور برنامه‌ریزی کنیم که الان شش ماه دیگر است و به وزن ایده‌آل خود رسیده‌ایم. برای کاهش وزن چه کارهایی انجام دادیم؟ چگونه از خوردن خوراکی‌های مضر پرهیز کردیم؟ چگونه میزان فعالیت بدنی و ورزش را در برنامه روزانه خود افزایش دادیم؟ چگونه به رژیم غذایی مان پایبند ماندیم؟

تصور آینده موفق و نگریستن به مسیر طی شده از آن نقطه، تمرین مفیدی از نوع سفر در زمان است که در شناسایی مراحل لازم برای رسیدن به اهداف مان کاربرد دارد. حتی اگر به خودمان اجازه دهیم آینده نامطلوب را هم تصور کنیم، استفاده از راهکار پس‌نگری کمک بیشتری به ما می‌کند.

تکنیک کالبدشکافی پیش از مرگ: ردیابی مسیر از آینده منفی تا زمان حال

اگر از اصطلاحات پزشکی سر در می‌آورید یا فیلم‌هایی در ژانر جنایی دیده باشید، با کالبدشکافی آشنا هستید: فرایندی که طی آن پزشک متخصص علت مرگ را مشخص می‌کند. تکنیک کالبدشکافی پیش از مرگ^{۲۳۷} هم به بررسی رویدادی به همان اندازه دردناک می‌پردازد، اما قبل از وقوع آن. همه ما دوست داریم با نگاه خوش‌بینانه‌ای به آینده نگاه کنیم. ما به‌طور کلی تمایل داریم احتمال وقوع اتفاقات خوب را بالاتر در نظر بگیریم. با عینک خوش‌بینی به جهان نگاه کردن طبیعی است و حس خوبی می‌دهد، اما به یاد داشته باشید که تغییرات بزرگ از قدم‌های کوچک شروع می‌شود. در کالبدشکافی پیش از مرگ، نگرش مثبت خود را پشت در می‌گذاریم و تصور می‌کنیم به اهدافمان نرسیده‌ایم.

پس‌نگری و کالبدشکافی پیش از مرگ مکمل هم هستند. در پس‌نگری آینده مثبت را تصور می‌کنیم و در کالبدشکافی پیش از مرگ آینده منفی را. بدون بازنمایی فضای مثبت و منفی، نمی‌توانیم تصویر کاملی ایجاد کنیم. پس‌نگری فضای مثبت را نشان می‌دهد. کالبدشکافی پیش از مرگ فضای منفی را آشکار می‌کند. پس‌نگری تشویق‌کننده است؛ کالبدشکافی پیش از مرگ بازدارنده است.

روزنامه‌ای را با این تیتر تصور کنید: «نتوانستیم به هدفمان برسیم». این عنوان ما را به چالش می‌کشد تا راه‌هایی را که ممکن است اشتباه برویم شناسایی کنیم. شاید بدون استفاده از این راهکار و با دید خوش‌بینانه هیچ‌گاه متوجه این چالش‌ها نشویم. برای شرکتی که برنامه سه‌ساله‌ای برای دوبرابر شدن سهم بازار خود

دارد، عنوان «شرکت در رسیدن به هدف خود در افزایش سهم بازار شکست خورد؛ شاخص رشد در حال سقوط» حکم کالبدشکافی پیش از مرگ را دارد. حالا اعضای تیم برنامه‌ریزی چنین مواردی را تصور می‌کنند: تأخیر در عرضه محصولات جدید، ازدست‌دادن مدیران فروش یا کارکنان بخش فنی و بازاریابی، عرضه محصولات جدید توسط رقبای، تحولات اقتصادی منفی، تغییر در الگوی مصرف که به عدم نیاز مشتری به محصولات شرکت یا اعتماد به محصولات جایگزین در بازارهای دیگر منجر شده است.

وکیلی که در حال رسیدگی به پرونده جدید است حالا تصور می‌کند همه مدارکی که به دادگاه ارائه کرده مردود شده، مدارکی که موفق به یافتن‌شان نشده روند پرونده را با مشکل مواجه کرده است، قاضی دادگاه با او همکاری نمی‌کند و هیئت منصفه هم به شاهدان اصلی اعتماد ندارد.

در هدف کاهش وزن، کالبدشکافی پیش از مرگ نشان می‌دهد چطور در جشن تولد کیک می‌خوریم، مقاومت کردن در برابر شیرینی‌های اتاق کنفرانس تا چه حد دشوار است، وقت گذاشتن برای باشگاه رفتن چقدر سخت است و بهانه‌تراشی برای به‌تعویق‌انداختن برنامه رژیم چقدر آسان. نوشته‌های زیادی وجود دارد که تجسم موفقیت را راهی برای رسیدن به اهداف می‌دانند. از آنجایی که این راهکاری مشترک در راهبردهای خودیاری است، ممکن است تکنیک کالبدشکافی پیش از مرگ (که شامل تجسم منفی است) برای رسیدن به موفقیت راه‌حل سازنده‌ای به نظر نرسد.

علی‌رغم این باور عامیانه که با تجسم مثبت به موفقیت می‌رسیم، به نظر می‌آید با تجسم منفی احتمال بیشتری وجود دارد که به اهدافمان برسیم. «گابریله

اوتینگن^{۲۳۸}، استاد روان‌شناسی دانشگاه نیویورک و نویسنده کتاب «مثبت فکر نکنید: بصیرت‌هایی از دانش جدید انگیزش»^{۲۳۹}، بیش از بیست سال در این حوزه تحقیق کرد و به‌طور مداوم دریافت افرادی که در راه رسیدن به اهداف خود به موانع فکر می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که به موفقیت برسند. او این روند را «تقابل ذهنی» نامیده است. در اولین مطالعه از زنانی که در برنامه‌ای برای کاهش وزن ثبت‌نام کرده بودند، دریافت افرادی «که تصورات و فانتزی‌های به‌شدت مثبتی راجع به لاغری داشتند ... ۱۰ کیلوگرم کمتر از افرادی که تصورات منفی‌تری داشتند، کاهش وزن داشتند. ظاهراً رؤیای دستیابی به هدف، کمکی به تحقق آن نکرد. حتی مانع از بروز آن هم شد. رؤیاپردازان خوشبین در این مطالعه برای انجام کارهایی که به کاهش وزن‌شان کمک می‌کرد، انرژی کمتری صرف کردند.»

او در حوزه‌های مختلف مجدداً همین نتایج را به دست آورد. در یکی دیگر از پژوهش‌های دانشجویان دانشگاهی را که ادعا می‌کردند درگیر عشق یک‌طرفه هستند، مورد مطالعه قرار داد. سپس گروهی از آن‌ها را ترغیب کرد تا سناریوهای مثبتی از آغاز رابطه را تصور کنند و از گروه دیگر خواست به سناریوهای منفی راجع به سرانجام ماجرا فکر کنند. نتایج این مطالعه مشابه نتایج پژوهش کاهش وزن بود: بعد از گذشت پنج ماه، مشخص شد احتمال شروع رابطه از سوی افرادی که سناریوپردازی‌های مثبت داشتند، کمتر بوده است. او در مطالعه افراد جویای کار، دانشجویانی که امتحان میان‌ترم داشتند و بیمارانی که تحت عمل جراحی جایگزینی لگن بودند، همین نتایج را مشاهده کرد.

اوتینگن دریافت ما نیازمند این هستیم که اهداف مثبتی داشته باشیم، اما اگر آینده‌ای منفی را تصور کنیم احتمال بیشتری وجود دارد که اهداف‌مان را اجرایی

کنیم. ما با تصور این که چرا نتوانستیم به هدف خود برسیم، کالبدشکافی ماجرا را شروع می‌کنیم: شرکت ما نتوانست سهم بازار خود را افزایش دهد؛ وزن کم نکردیم؛ حکم هیئت منصفه به نفع طرف مقابل صادر شد؛ به هدف خود در فروش محصولات نرسیدیم. حالا تصور می‌کنیم چرا به این اهداف نرسیدیم. همه دلایل ممکن برای نرسیدن به اهداف مان کمک می‌کنند تا موانع احتمالی را پیش‌بینی کنیم و احتمال موفقیت خود را افزایش دهیم.

کالبدشکافی پیش از مرگ همان اجرای هنجار مرتونی شک‌گرایی سازمان‌یافته است که با تغییر قوانین بازی، اجازه مخالفت‌ورزی می‌دهد. این‌جا دیگر بحث تشویق‌های پرشور مطرح نیست، بلکه پای انتقاد سازنده در میان است. «پیروزی» دیگر آن حس خوب گروهی نیست که در آن همه یکدیگر را تأیید کرده و فکر می‌کنند همه چیز به بهترین نحو پیش خواهد رفت. کالبدشکافی پیش از مرگ از آینده‌ای نامطلوب یا همان نقطه شکست کار خود را شروع می‌کند و به زمان حال می‌رسد و خلاقانه‌ترین، مرتبط‌ترین و عملی‌ترین دلایل شکست را شناسایی و برطرف می‌کند. به این ترتیب رقابت گروهی برای یافتن این دلایل حس خوبی در ما ایجاد خواهد کرد.

رمز انجام یک کالبدشکافی موفقیت‌آمیز این است که همه افراد گروه در جست‌وجوی دلایل، احساس آزادی کنند و برای بررسی همه جزئیات انگیزه داشته باشند -از تجربه‌های شخصی گرفته تا تجربه‌های کاری شرکت، سوابق تاریخی، اپیزودهای سریال تپه‌ها، تشبیهات ورزشی و غیره- به این ترتیب گروه می‌تواند مشکلاتی را که ممکن است در مسیر تصمیم‌گیری یا برنامه‌ریزی به وجود آید پیش‌بینی کرده و خود را برای رویارویی با آن‌ها آماده کند.

کالبدشکافی پیش از مرگ راهی را باز می‌کند تا تیم قرمز خودمان باشیم. وقتی به این دید به تمرین نگاه کنیم که «ما شکست خوردیم. حالا چرا شکست خوردیم؟» همه اعضای گروه برای شناسایی نقاط احتمالی که منجر به شکست می‌شود، دست‌شان باز خواهد بود. در غیر این صورت، ممکن است اصلاً متوجه این نقاط نشوند یا به این خاطر که شاید انگ بدبینی به آن‌ها بخورد، از گفتنش خودداری کنند. با این تکنیک، افراد می‌توانند آزادانه اظهار نظر کنند، بدون این که ترس این را داشته باشند که دیگران فکر کنند آن‌ها مخالف روند برنامه‌ریزی هستند. به همین خاطر، استفاده از تکنیک کالبدشکافی پیش از مرگ در فرایند برنامه‌ریزی به ایجاد محیط سازمانی سالم‌تر کمک می‌کند، زیرا نشان می‌دهد افراد با نظرات مخالف هم در فرایند برنامه‌ریزی دخیل هستند. دیگر احساس نمی‌کنند حرف‌شان را کسی نمی‌شنود یا نمی‌گذارند حرف بزنند. حالا نظر همه ارزشمند است. احتمال کمتری وجود دارد که سازمان نظرات مخالف را سرکوب کند و بنابراین ارزش نظرات مخالف حفظ می‌شود. اگر اوضاع خوب پیش نرود، افرادی که نظرات‌شان را بیان کرده‌اند احساس ناراحتی یا پشیمانی نخواهند داشت، زیرا فرصت اظهار نظر درخصوص برنامه راهبردی را داشته‌اند.

با گنجاندن این شکل از تصور فضای منفی در گروه حقیقت‌جویی عادت جدیدی برای تجسم و پیش‌بینی موانع آتی ایجاد می‌شود. مثل همیشه وقتی چنین تفکری در گروهی که عضو هستیم نهادینه شود، احتمال بیشتری وجود دارد تا ما نیز نکات منفی را در تصمیم‌گیری‌هایمان در نظر بگیریم.

تصور آینده مثبت و منفی در کنار هم کمک می‌کند تا دید واقع‌بینانه‌تری از آینده داشته باشیم و آماده مواجهه با طیف گسترده‌تری از چالش‌ها باشیم و برای مقابله

با آن‌ها برنامه‌ریزی کنیم. در صورتی که پس‌نگری به‌تنهایی نمی‌تواند چنین دیدی به ما بدهد. با تشخیص مواردی که ممکن است ایجاد مشکل کند، می‌توانیم خود را از کسب نتایج بد حفظ کنیم، برنامه‌ریزی‌های اجرایی انجام دهیم، پاسخ‌های زیرکانه‌ای برای طیف وسیع‌تری از تحولات آتی آماده کنیم و پیش از وقوع ماجرا به واکنش‌های منفی ممکن فکر کنیم تا در صورت رویارویی با مشکلات غافلگیر نشویم. با انجام این کار، شانس ما برای رسیدن به اهداف‌مان افزایش خواهد یافت.

البته وقتی از تکنیک پس‌نگری استفاده کرده و تصور می‌کنیم اوضاع به‌خوبی پیش رفته است، باز هم به مشکلاتی توجه می‌کنیم که اگر بروز پیدا می‌کردند همه‌چیز به‌خوبی پیش نمی‌رفت. بنابراین، پس‌نگری درعین حال که فضای مثبت را پررنگ‌تر می‌کند، فضای منفی را هم نادیده نمی‌گیرد. ذات خوش‌بینانه ما (که در پس‌نگری هم خود را نشان می‌دهد) آینده موفق را تصور می‌کند. بدون استفاده از تکنیک کالبدشکافی پیش از مرگ نمی‌توانیم متوجه بسیاری از مسیرهای دیگری شویم که با طی آن‌ها به اهداف موردنظر در آینده نمی‌رسیم. کالبدشکافی پیش از مرگ ما را مجبور می‌کند بخش‌هایی از درخت تصمیم را که ممکن است ایجاد مشکل کند، اصلاح کنیم. در این روند، احتمالاً متوجه خواهیم شد که این بخش‌ها تا چه حد مستحکم و انعطاف‌ناپذیرند.

به‌خاطر داشته باشید، احتمال آینده مثبت و منفی باید در تناسب با هم باشند. فضای مثبت پس‌نگری و فضای منفی کالبدشکافی قبل از مرگ هنوز باید در فضای محدودی در کنار یکدیگر و در تناسب با هم قرار گیرند. وقتی می‌بینیم در واقعیت چقدر فضای منفی وجود دارد، باید فضای مثبت را به‌اندازه‌ای کاهش دهیم که

با دقت بیشتری واقعیت را منعکس کند؛ نه اینکه فقط بازتابی از ماهیت ذات خوش بینانه ما باشد.

وقتی گذشته، حال و آینده خود را در کنار هم داشته باشیم، می توانیم تصمیمات بهتری بگیریم و احساس بهتری نسبت به این تصمیمات داشته باشیم. این کار اجازه می دهد تا میزان خوش بینی خود را تنظیم کنیم و اهداف را هم با همین سطح خوش بینی هماهنگ کنیم و به طور فعال برنامه هایی برای کاهش احتمال نتایج بد و افزایش احتمال نتایج خوب در دستور کار خود قرار دهیم. به این ترتیب کمتر احتمال دارد با نتایج بد غافلگیر شویم و بهتر می توانیم خود را برای رویارویی با آینده های احتمالی آماده کنیم.

شاید طی مراحل برنامه ریزی تمرکز روی فضای منفی حس خوبی نداشته باشد. با این حال، در بلندمدت دید واقع بینانه از جهان و تصمیم گیری های بهتر حس خوشایندتری برایمان خواهد داشت تا این که بخواهیم سناریوهای منفی را نادیده بگیریم. به عبارت دیگر، پس نگرانی بدون کالبدشکافی پیش از مرگ نوعی تخفیف زمانی است: وقتی آینده مثبتی را تصور می کنیم، در زمان حال حس بهتری خواهیم داشت، اما دیدن دقیق تر جهان، گرفتن تصمیمات بهتر و کسب آمادگی زیرکانه برای مقابله با اتفاقاتی که پیش رویمان قرار خواهد گرفت، موجب رضایت از خود می شود و آن حس ناخوشایند را جبران خواهد کرد.

وقتی تصمیمی می گیریم و یکی از آن آینده های احتمالی در واقعیت اتفاق می افتد، ارزش همه کارهایی را که از قبل انجام دادیم درمی یابیم. حتی وقتی آن اتفاقات در آینده رخ ندهند، ارزش اقدامات پیشگیرانه ما بیشتر مشخص می شود. فراموش کردن آینده ای که اتفاق نیفتاده برای تصمیم گیری خطرناک است.

درخت‌شناسی و سوگیری واپس‌نگر (یا به اره‌برقی استراحت بدهید)

در نظر داشتن رویدادها با دید کلان یکی از اهداف سفر ذهنی در زمان است. برای درک بالقوه‌ترین خطری که متوجه این دیدگاه است، زمان را مثل یک درخت در نظر بگیرید. یک درخت قسمت‌های مختلفی دارد: تنه، شاخه‌ها و محل اتصال این دو با هم. تنه درخت همان زمان گذشته است. درخت فقط یک تنه در حال رشد دارد، همان‌طور که ما هم گذشته‌ای داریم که روز به روز به آن اضافه می‌شود. شاخه‌ها همان آینده‌های احتمالی هستند. شاخه‌های ضخیم‌تر معادل آینده‌های محتمل‌تر و شاخه‌های نازک‌تر معادل آینده‌هایی با احتمال وقوع کمتر است. محل اتصال تنه و شاخه‌ها همان زمان حال است. آینده‌های زیادی وجود دارد، درخت شاخه‌های زیادی دارد، اما فقط یک گذشته، فقط یک تنه وجود دارد.

وقتی آینده به گذشته تبدیل شود، چه اتفاقی برای آن شاخه‌ها می‌افتد؟ حال حاضر مثل اره‌برقی مدام در حال پیشرفت است. وقتی یکی از این شاخه‌ها همان آینده‌ای باشد که به وقوع می‌پیوندد، آن شاخه به گذشته تبدیل می‌شود و زمان حال همه شاخه‌های دیگر را که محقق نشده‌اند، قطع می‌کند و از بین می‌برد. وقتی به گذشته نگاه می‌کنیم فقط آنچه اتفاق افتاده را می‌بینیم و به نظرمان می‌رسد که امر اجتناب‌ناپذیری بوده است. چرا از آن نقطه، گذشته اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد؟ حتی کوچک‌ترین شاخه‌ها، غیرمحتمل‌ترین آینده‌ها - مثل یک احتمال دو تا سه درصدی برای یک رویداد - وقتی اتفاق می‌افتند و به بخشی از تنه اصلی درخت تبدیل می‌شوند، گسترش می‌یابند. در نظر ما، این احتمال دو تا سه درصدی به ۱۰۰ درصد تبدیل می‌شود و سایر شاخه‌ها، هر چقدر ضخیم‌تر باشند، از نظرمان دور می‌شوند.

این سوگیری واپس‌نگر، دشمن تفکر نامطمئن است.

قاضی فرانک ایستربروک^{۲۴}، حقوق‌دان برجسته و از اعضای دادگاه استیناف حوزه هفتم آمریکا، درخصوص خطری که در ارزیابی احتمالات بعد از وقوع یکی از آینده‌های بالقوه در سیستم حقوقی وجود دارد، هشدار می‌دهد. شرکت صنایع غذایی کنگارا شرکتی به نام وست ساید را استخدام کرد تا علت بوی سوختگی، دود و افزایش دما در سیلوهای ذخیره غلات این شرکت را بررسی کند. سرپرست تیمی که از سوی شرکت وست ساید آمده بود بعد از این که نتوانست مشکل را رفع کند، به کنگارا گفت با آتش‌نشانی تماس بگیرد. سپس به چند نفر از کارگزارانش گفت ابزارهایشان را از تونل منتهی به سیلو خارج کنند تا دسترسی آتش‌نشانان را مختل نکند.

درحالی که کارگران در تونل بودند، سیلو منفجر شد و کارکنان وست ساید به شدت زخمی شدند. مجروحان از کنگارا و وست ساید شکایت کردند. هیئت منصفه به مجازات کیفری خاطیان و پرداخت ۱۸۰ میلیون دلار غرامت به مجروحان رأی داد. قاضی ایستربروک در رسیدگی به مجازات کیفری وست ساید، به دادگاه اعلام کرد که قانون ایالت ایلینوی در اعطای مجازات کیفری به «انحراف فاحش» از استانداردهای مراقبتی نیازمند است. زمانی که سرپرست از کارکنان خواسته بود ابزار را از تونل جمع‌آوری کنند، هیچ مدرکی از احتمال وقوع انفجار قابل پیش‌بینی وجود نداشت. بنابراین قاضی ایستربروک این طور نتیجه‌گیری کرد: «به نظر می‌رسد این حکم نتیجه سوگیری واپس‌نگر باشد - گرایش انسان به این باور که هر اتفاقی افتاده است قطعاً اتفاق می‌افتاد و همه حتماً باید آن را از قبل می‌دانستند. اگر [سرپرست] معتقد بود انفجار سیلو حتمی است، پس او باید یک هیولا باشد. اما هیچ مدرکی وجود ندارد که این را نشان دهد. سوگیری واپس‌نگر

برای تأیید حکم کافی نیست.»

وقتی می‌دانیم انفجار رخ داده است، تصور اقدامات افراد دخیل کار دشواری است چون در آن زمان، انفجار فقط یکی از چند آینده احتمالی به‌شمار می‌رفت. اعضای هیئت منصفه دچار تعارض منافع شده بودند. آن‌ها داستان را از زبان افرادی شنیدند که برای جمع‌آوری ابزارها وارد تونل شده بودند و قاعدتاً از نتیجه نهایی باخبر بودند. به این ترتیب، هیئت منصفه فوراً با قطع شاخه‌های دیگر درخت، باقی احتمالاتی را که با توجه به وضعیت انبار ذخیره غلات وجود داشت، حذف کرد. حالا فقط می‌توانستند به شرایطی که رخ داده بود و پایان غم‌انگیز آن نگاه کنند.

تصور کنید اگر افراد بیشتری مثل قاضی ایستربروک فکر کنند، اوضاع چقدر متفاوت پیش خواهد رفت. همین روایت‌هایی را که در این کتاب ذکر شد، در نظر بگیرید.

اگر استادیوم مملو از تماشاگران تیم شیکاگو کابز با دیدگاه قاضی ایستربروک به استیو بارتمن نگاه می‌کرد، متوجه می‌شد که باخت کابز فقط یکی از اتفاقات احتمالی بود که می‌توانست رخ دهد. آن لحظه‌ای که بارتمن و اطرافیانش دنبال آن توپ لعنتی رفتند، شاخه لمس توپ به دست بارتمن یک شاخه خیلی نازک بود و شاخه باخت کابز بعد از این اتفاق یکی از نازک‌ترین شاخه‌های درخت. درعین حال، تحولات غیرمحتمل دیگری هم در زمین بازی اتفاق افتاده بود (نظیر عملکرد بد پیچر تیم در پرتاب توپ و اشتباه نادر بازیکنان کابز در پایان بازی که منجر به از دست دادن امتیاز شد). همان‌طور که دستور سرپرست به کارگران برای

جمع‌آوری ابزار علت اصلی وقوع انفجار نبود، لمس توپ به دست بارتمن هم علت شکست کابز نبود. بارتمن فقط بدشانسی آورد، چون او در سیر اتفاقاتی که پس از لمس توپ رخ داد هیچ کنترلی نداشت.

پیت کرول و منتقدانِ اول هفته می‌توانستند از یادآوری قاضی ایستربروک استفاده کنند. ما تمایل داریم تصور کنیم از اول قرار بوده اوضاع به همان ترتیبی که پیش رفته است، پیش برود. اگر سعی نکنیم قبل از وقوع هریک از آینده‌های احتمالی همه‌گزینه‌های ممکن را در ذهن داشته باشیم، بعداً ارزیابی واقعی تصمیمات یا احتمالات تقریباً غیرممکن می‌شود.

حالا معلوم شد بخش عمده‌ای از مشکلات رئیس شرکت بعد از اخراج مدیرعامل از کجا آب می‌خورد. هرچند او در ابتدا این تصمیم را یکی از بدترین تصمیماتش توصیف کرده بود، اما وقتی درخت را بازسازی کردیم، شاخه‌های قطع شده را از زمین برداشتیم و به هم متصل کردیم، مشخص شد او و شرکتش تصمیمات دقیق و آگاهانه‌ای گرفته‌اند. با این حال چون تصمیم به نتیجه منفی منجر شده بود، رئیس شرکت اظهار پشیمانی می‌کرد. وقتی به تصمیماتش نگاه می‌کرد نمی‌توانست همه آن شاخه‌ها و احتمال وقوع هریک از آن‌ها را ببیند. او فقط تنه را می‌دید. تمام آنچه می‌دید نتیجه بد بود.

رئیس شرکت همه شاخه‌های دیگر را با اره‌برقی قطع کرده و با دستگاه خرد کرده بود. آن شاخه‌ها ناپدید شده بودند و او طوری رفتار می‌کرد که انگار هرگز وجود نداشته‌اند. این همان سوگیری واپس‌نگر است و همه ما وقتی به نتیجه‌ای می‌رسیم با اره‌برقی سراغ شاخه‌های دیگر درخت می‌رویم. وقتی اتفاقی رخ می‌دهد،

دیگر به احتمالی بودن آن فکر نمی‌کنیم، حتی فکر می‌کنیم از ازل قرار بوده این اتفاق بیفتد. به همین خاطر است که اسیر این چارچوب ذهنی می‌شویم که می‌گوید: «باید می‌دانستم» یا «بهت گفته بودم». پشیمانی غیرسازنده از این جا ناشی می‌شود.

با داشتن تصور دقیق (نه تحریف‌شده) از آنچه ممکن است اتفاق بیفتد و در ذهن داشتن سناریوپردازی‌ها و درخت تصمیم که با یک روند برنامه‌ریزی خوب ایجاد شده است، می‌توانیم مسیر پیشرفت را به‌خوبی طی کنیم. همچنین با درک عدم قطعیت و کنارآمدن با آن می‌توانیم زندگی شادتری داشته باشیم. به‌جای این که در افراط و تفریط‌ها زندگی کنیم، می‌توانیم با به‌کار بستن نهایت تلاش مان در شرایط نامطمئن و بهبود اوضاع با درس گرفتن از تجربه‌ها به رضایت درونی برسیم.

واکنش‌ها به انتخابات ۲۰۱۶ نمود قدرتمند دیگری از اتفاقاتی است که با قطع شاخه‌ها رخ می‌دهد. بر اساس نظرسنجی‌های منتشرشده در سایت فایو تری ایت، احتمال پیروزی هیلاری کلinton بین ۶۰ تا ۷۰ درصد بود. وقتی دونالد ترامپ پیروز شد، با نظرسنجی‌ها همان رفتاری شد که با پیت کرول شده بود. نیت سیلور، بنیان‌گذار فایو تری ایت و تحلیلگر ارشد داده‌های به‌دست‌آمده از نظرسنجی، بیشترین انتقادات را دریافت کرد. («نیت سیلور اشتباه کرد.») «نظرسنجی‌ها همه اشتباه از آب درآمد.» «مثل برگزیت، بنگاه‌های شرط‌بندی گند زدند.» و جملاتی از این قبیل. درحالی که ۳۰ تا ۴۰ درصد شاخه‌های درخت احتمال پیروزی ترامپ را نشان می‌داد، مطبوعات و رسانه‌ها پیروزی کلinton را قطعی می‌دانستند. روز بعد از انتخابات، شاخه‌های مرتبط با احتمال پیروزی کلinton قطع شد و فقط شاخه‌های ترامپ باقی ماند. چطور ممکن است روند نظرسنجی و تحلیلگران نظرسنجی‌ها تا این حد نسبت به احتمالات بی‌اعتنا باشند؟

یکی از درس‌هایی که پوکر به ما می‌دهد این است که باید احتمال نتایج مختلف را با توجه به تصمیمات در نظر گرفته‌شده ارزیابی کنیم و شرطی که فکر می‌کنیم بهترین نتیجه را در پی داشته باشد، اجرایی کنیم. با جریان مداوم تصمیم‌ها و نتایج تحت شرایط نامطمئن، به از دست دادن چیزهای زیاد عادت می‌کنید. تا حدودی همه ما به نتیجه‌گرایی معتاد هستیم، اما هرچه بیشتر از بند این اعتیاد جدا شویم، خوشحال‌تر خواهیم بود. هیچ‌یک از ما نمی‌تواند کسب نتیجه مطلوب را تضمین کند و همه در زندگی نتایج نامطلوب زیادی را تجربه خواهیم کرد. با این حال، همیشه می‌توانیم شرط‌بندی‌های خوبی انجام دهیم. حتی وقتی شرط‌بندی بدی انجام دادیم، باز هم فرصت دوباره‌ای داریم زیرا می‌توانیم از تجربه‌هایمان درس بگیریم و دفعه بعدی شرط‌بندی بهتری داشته باشیم.

زندگی - مثل پوکر - یک بازی طولانی است و حتی بعد از بهترین شرط‌بندی‌ها هم ممکن است شکست‌های زیادی بخوریم. اگر بپذیریم و درک کنیم که هیچ‌وقت نمی‌توان به آینده مطمئن بود، عملکرد بهتر و زندگی شادتری خواهیم داشت. با پذیرش عدم قطعیت، دست از تلاش بیهوده و غیرممکن برای همیشه برنده بودن برمی‌داریم و با تعدیل باورهایمان با دید دقیق‌تر و بی‌طرفانه‌تری به جهان می‌نگریم. با بصیرت و آینده‌نگری راهبردی می‌توان این کار را مدیریت کرد. اگر به یادگیری از تجربه‌ها و تعدیل باورهایمان ادامه دهیم، مهارت بالایی در این کار پیدا می‌کنیم.

- پایان -

David ,Allan “Backcasting to the Future.” CNN.com December ١٦, ٢٠١٥.

uture -<http://www.cnn.com/٢٠١٥/١٠/٢٢/health/backcasting-to-the>

Samuel ,Arbesman .The Half of Life :Facts of Why We Know Everything Has an Expiration Date .New York Current ,٢٠١٢.

Dan ,Ariely .Predictably Irrational :The Hidden Forces That Shape Our Decisions .Rev .exp .ed .New York Harper Collins ,٢٠٠٩.
Babcock ,Linda and George Loewenstein .“Explaining Bargaining Impasse :The Role of Self-serving Biases.” *Journal of Economic Perspectives* ١١ ,no .١ (Winter ١٩٩٧) :١٠٩-١٠٩.

Economic Perspectives ١١ ,no .١ (Winter ١٩٩٧) :١٠٩-١٠٩.

Bailenson ,Jeremy and Laura Carstensen .“Connecting to the Future Self :Using Web-based Virtual Reality to Increase Retirement Saving.” *Stanford Freeman Spogli Institute for International Studies* ,٢٠٠٩- ١١ .

Retirement Saving.” *Stanford Freeman Spogli Institute for International Studies* ,٢٠٠٩- ١١ .

http://fsi.stanford.edu/research/connecting_to_the_future_self_using

[_webbased_virtual_reality_to_increase_retirement_saving](#)

,Performance Better Cause Self-esteem High “Does .Vohs Kathleen and ,Krueger Joachim ,Campbell Jennifer ,Roy ,Baumeister
1-:(2003 May) 1 .no ,4 Interest Public the in Science Psychological Lifestyles?” Healthier or ,Happiness ,Success Interpersonal
.4

Yankees the from Teamwork about Learned I’ve What :Watching by Lot a Observe Can You .Kaplan David and ,Yogi ,Berra
.2008 ,Wiley :NJ ,Hoboken .Life and

Attain to Strategies and Selves Possible of Effects ?Forward Moving or Behind “Left .Oyserman Daphna and ,Chongzeng ,Bi
.8 245-:(2015) 44 Adolescence of Journal Children.” Chinese Rural among Them

.TheGreatestBooks.org Century.” the of Books Influential Most 100 “The .Library Public Boston
.http://thegreatestbooks.org/lists/42

.24 219-:(2008 ,30 June) 6 .no ,12 Sciences Cognitive in Trends Travel?” Time Mental of Economics “Evolutionary .Pascal ,Boyer
Harper :York New .Prediction and ,Solving -Problem ,Making -Decision of Science New The :Thinking .ed ,John ,Brockman

.۲۰۱۳,Perennial

.۱۹۷۳,Corporation Broadcasting British :London .Man of Ascent The .Jacob ,Bronowski

:York New .Magnetism Personal of Science and Art the Master Can Anyone How :Myth Charisma The .Fox Olivia ,Cabane

.۲۰۱۲,Penguin Portfolio/

:York New .Thinking Breakthrough of Practice and Art The :Butterfly the and Net The .Pollack Judah and ,Fox Olivia ,Cabane

.۲۰۱۷,Penguin Portfolio/

.۲۰۱۲,Crown :York New .Talking Stop Can't That World a in Introverts of Power The :Quiet .Susan ,Cain

.TED.com on posted ,۲۰۱۳ January Filmed Monkeys." ,Theory Game ,"Neuroscience .Colin ,Camerer

.camerer_neuroscience_game_theory_monkeys#t-۱۹۱۲ [https://www.ted.com/talks/colin_](https://www.ted.com/talks/colin_camerer_neuroscience_game_theory_monkeys#t-۱۹۱۲)

Integration." Analytic -Meta A :Bias Serving -Self the Magnifies Threat -"Self .Sedikides Constantine and ,Keith .W ,Campbell

.۴۳ ۲۳-:(۱۹۹۹)۱ .no ,۳ Psychology General of Review

.۲۰۱۶ ,۱۹ June ,Policy Foreign Working.” Is System the Means Message Channel Dissent Syria “The .Joseph ,Cassidy
.obama-assad-state-department ۲۰۱۶/.۶/۱۹/syria <http://foreignpolicy.com/>

Temporal of Form Functional the “On .Myung Jay and ,Pitt Mark ,McClure Samuel ,Aranovich Gabriel ,Daniel ,Cavagnaro
.۵۴ ۲۳۳–:(۲۰۱۶ June) ۳ .no ,۵۲ Uncertainty and Risk of Journal Test.” Adaptive Optimized An :Discounting

Capuchin from Evidence :Biases Behavioral Are Basic “How .Santos Laurie and ,Vakshminarayanan Venkat ,Keith .M ,Chen
.۳۷ ۵۱۷–:(۲۰۰۶ June) ۳ .no ,۱۱۴ Economy Political of Journal Behavior.” Trading Monkey

and ,Gammill Tom ,Seinfeld Jerry ,David Larry by Written Glasses.” “The ,۳ Episode ,۵ Season .Seinfeld .dir ,Tom ,Cherones
.NBC on ,۱۹۹۳ ,۳۰ September Aired .Pross Max

.۲۰۰۹ ,HarperCollins :York New .ed .Rev .Persuasion of Psychology The :Influence .Robert ,Cialdini

from Evidence :Flows Information Track to Markets Prediction “Using .Zitzewitz Eric and ,Wolfers Justin ,Bo ,Cowgill
.http://users.nber.org/~jwolfers/papers/GooglePredictionMarketPaper.pdf .۲۰۰۹ January Google,”

of Review X.” Firm and ,Ford ,Google from Evidence :Markets Prediction “Corporate .Zitzewitz Eric and ,Bo ,Cowgill
.۴۱۱۳.۹–:(۲.۱۵,۲ April) ۴ .no,۸۲ Studies Economic

.۲.۱۷ ,Schuster & Simon :York New .Work and Life :Principles .Ray ,Dalio

.۲.۱۰ ,Press Free :York New .Evolution for Evidence The :Earth on Show Greatest The .Richard ,Dawkins

Sociobiology College King’s by edited ,Sociobiology in Problems Current In Vehicles.” and “Replicators ,Richard ,Dawkins
.۱۹۸۲ ,Press University Cambridge :Cambridge .۶۴ ۴۵– ,Group

Oxford by ۱۹۷۶ published First .۲.۱۶ ,Science Landmark Oxford :Oxford .ed .anniv ۴. th .Gene Selfish The .Richard ,Dawkins
.(Oxford) Press University

:Bipartisan Is Bias Least “At .Zinger Joanne and ,Grady Rebecca ,Chen Eric ,Wojcik Sean ,Clark Cory ,Liu Brittany ,Peter ,Ditto
:SSRN at Available .۲.۱۷ ,۱۳ April Conservatives.” and Liberals in Bias Partisan of Comparison Analytic -Meta A
.۲۹۵۲۵۱۰ <https://ssrn.com/abstract=>

Magnus and ,Nosek Brian ,Chen Yiling ,Wilson Brad ,Isaksson Siri ,Almenberg Johan ,Pfeiffer Thomas ,Anna ,Dreber
National the of Proceedings Research.” Scientific of Reproducibility the Estimate to Markets Prediction “Using .Johannesson
.47 15343–:(2015 December) 50 .no,112 Sciences of Academy

Will Diversity “Political .Tetlock Philip and ,Jussim Lee ,Haidt Jonathan ,Stern Charlotta ,Crawford Jarret ,Jose ,Duarte
.58 1–:(2015 January) 38 Sciences Brain and Behavioral Science.” Psychological Social Improve

:York New .afterword new with .Ed .Business and Life in Do We What Do We Why :Habit of Power The .Charles ,Duhigg
.2014 ,House Random

.2016 ,House Random :York New .Business and Life in Productive Being of Secrets The :Better Faster Smarter .Charles ,Duhigg
.2012 ,Pantheon :York New .Universe Digital the of Origins The :Cathedral Turing’s .George ,Dyson

.(2014 .Cir 7th) 688 F.3d 767 ,Inc ,Foods ConAgra .v Jentz .Judge Circuit, Frank ,Easterbook

.2014 ,Penguin :York New .Thinking Mathematical of Power The :Wrong Be to Not How .Jordan ,Ellenberg

,Economics ,Law of Journal Space.” Common Judicial “The .Westerland Chad and ,Segal Jeffrey ,Martin Andrew ,Lee ,Epstein .25 3.3–:(2007 May) 2 .no ,23 Organization &

-Self Future of Measures Neural :Self Future the for “Saving .Knutson Brian and ,Wimmer Elliott .G ,Hal ,Hershfield -Ersner .92 85–:(2009) 1 .no ,4 Neuroscience Affective and Cognitive Social Discounting.” Temporal Predict Continuity

.2011 ,Books Arthur Reagan :York New .Bossypants .Tina ,Fey

.13 1.–:(1974 June) 7 .no ,37 Science and Engineering Science.” Cult “Cargo .Richard ,Feynman

Perseus :York New .Feynman .P Richard of Works Short Best The :Out Things Finding of Pleasure The .Richard ,Feynman .1999 ,Publishing

.2012 ,Press University Oxford :York New .Science Drives It How :Ignorance .Stuart ,Firestein

talks/ www.ted.com/ https:// .TED.com on posted ,2013 February Filmed Ignorance.” of Pursuit “The .Stuart ,Firestein .transcript ignorance/ of_pursuit_the_firestein_stuart_

of Journal Uncertainty.” under Judgment on Knowledge Outcome of Effect The :Foresight ? “Hindsight .Baruch ,Fischhoff
.99 288–:(1995 August) 3 .no ,1 Performance and Perception Human :Psychology Experimental

Review.” Critical A :Preference Time and Discounting “Time .O’Donoghue Ted and ,Loewenstein George ,Shane ,Frederick
.40 351–:(2002 June) 2 .no ,40 Literature Economic of Journal

Aired .McDonald Matt and ,Geist Libby ,Ellwood Alison by produced ,Gibney Alex by Written .Hell Catching .dir ,Alex ,Gibney
.13883887 <http://www.espn.com/video/clip?id=> .ESPN on ,2014 ,20 February on

.19 107–:(1991 February) 2 .no ,46 Psychologist American Believe.” Systems Mental “How .Daniel ,Gilbert
.2006 ,Knopf .A Alfred :York New .Happiness on Stumbling .Daniel ,Gilbert

and Personality of Journal Read.” You Everything Believe Not Can’t “You .Malone Patrick and ,Tafarodi Romin ,Daniel ,Gilbert
.33 221–:(1993 August) 2 .no ,65 Psychology Social

.2016 ,2 September ,Review Business Harvard Outcome.” the by Decision a Judge We When Miss We “What .Francesca ,Gino

<https://hbr.org/2016/09/what-we-miss-when-we-judge-a-decision-by-the-outcome>

2008, Brown, Little :York New .Success of Story The :Outliers .Malcolm ,Gladwell

Warner :York New .Screenwriting and Hollywood of View Personal A :Trade Screen the in Adventures .William ,Goldman
1983, Books

.Parts Good The Adventure— High and Love True of Tale Classic Morgenstern's .S :Bride Princess The .William ,Goldman
1973, Harcourt Mifflin Houghton :Boston

<http://www.govtech.com/opinion/why-dissenting-viewpoints-are-good-for-efficiency.html> .2016, 26 July ,Technology Government Efficiency." for Good Are Viewpoints Dissenting "Why .Stephen ,Goldsmith

.no ,55 Literature Economic of Journal Avoidance." "Information .Loewenstein George and ,Hagmann David ,Russell ,Golman
.96-135:(2017 March) 1

.2006, Books Basic :York New .Wisdom Ancient in Truth Modern Finding :Hypothesis Happiness The .Jonathan ,Haidt

,Books Pantheon :York New .Religion and Politics by Divided are People Good Why :Mind Righteous The .Jonathan ,Haidt
.۲۰۱۲

http:// .۲۰۰۶ ,۱۰ December ,Forbes Theory.” Beautiful “A .Tim ,Harford
.games۰۶_۱۲۱۲harford.html www.forbes.com/۲۰۰۶/۱۲/۱۰/business-game-theory-tech-cx_th_

۱ .no ,۴۹ Psychology Social and Abnormal of Journal Study.” Case A :Game a Saw “They .Cantril Hadley and ,Albert ,Hastorf
.۳۴ ۱۲۹-:(۱۹۵۴ January)

:Treatments Retraining Attributional of Review “A .Daniels Lia and ,Stupnisky Robert ,Perry Raymond ,Tara ,Haynes
and Theory of Handbook :Education Higher In Students.” College Vulnerable in Persistence and Engagement Fostering
.۲۰۰۹ ,Netherlands Springer ,۷۲ ۲۲۷- ,Smart John by edited ,۲۴ Research

.۱۹۵۸ ,.Assocs Erlbaum Lawrence :NJ ,Hillsdale .Relations Interpersonal of Psychology The .Fritz ,Heider

.۳۱ ۳۰- ,۲۰۱۳ June ,Review Business Harvard Self.” Senior Your ‘See’ You If Decisions Better Make “You .Hal ,Hershfield

.Bailenson Jeremy and ,Carstensen Laura ,Yeykelis Leo ,Fox Jesse ,Sharpe William ,Goldstein Daniel ,Hal ,Hershfield
48 Research Marketing of Journal Self.” Future the of Renderings Progressed -Age Through Behavior Saving “Increasing
.537 523–:(2011 November)

.2015 ,Crown:York New .Knowing Not of Power The :Nonsense .Jamie ,Holmes

.www.ias.edu/people/vonneumann/legacy https:// Legacy.” Neumann’s von “John .Study Advanced for Institute
Director Individual from Evidence :Directors Independent of Concerns “Reputation .Zhao Shan and ,Wan Hualin ,Wei ,Jiang
.96 655–:(2015 December) 3 .no ,29 Studies Financial of Review Voting.”

Affects Memory in Misinformation When :Effect Influence Continued the of “Sources .Seifert Colleen and ,Hollyn ,Johnson
.36 142–:(1994 November) 6 .no ,20 Cognition and ,Memory ,Learning :Psychology Experimental of Journal Inferences.” Later
.209 189–:(1994 June) 1 .no ,50 Cognition Thinking.” Probabilistic and Models “Mental .Philip ,Laird -Johnson

Nature Choice.” Intertemporal During Value Subjective of Correlates Neural “The .Glimcher Paul and ,Joseph ,Kable

.۳۳ ۱۶۲۵-:(۲۰۰۷ December) ۱۲ .no, ۱۰ Neuroscience

Cognitive :Protest' a Saw ""They .Rachlinsky Jeffrey and ,Evans Daniel ,Braman Donald ,Hoffman David ,Dan ,Kahan
.۹۰۶ ۸۵۱-:(۲۰۱۲) ۶۴ Review Law Stanford Distinction." Conduct -Speech the and Illiberalism

Government." -Self Enlightened and Numeracy "Motivated .Slovic Paul and ,Dawson Erica ,Peters Ellen ,Dan ,Kahan
.۸۶ ۵۴-:(۲۰۱۷ May) ۱ .no, ۱ Policy Public Behavioural

.۲۰۱۱ ,Giroux and Straus ,Farrar :York New .Slow and Fast ,Thinking .Daniel ,Kahneman

the of Journal :Econometrica Risk." Under Decision of Analysis An :Theory "Prospect .Tversky Amos and ,Daniel ,Kahneman
.۹۱ ۲۶۳-:(۱۹۷۹ March) ۲ .no, ۴۷ Society Econometric

.۲۰۱۶ , ۱ July ,Times York New Channels." Dissent More Needs "Washington .Neil ,Katyal
.washington-needs-more-dissent-channels.html <https://www.nytimes.com/۲۰۱۶/۰۷/۰۲/opinion/>

March) ۳۵ Health Public of Review Annual Health?" for Best Is Diet What Say We "Can .Meller Stephanie and ,David ,Katz

.1.3 83-:(2.14

Historical A :Research Disease Heart Coronary and Industry "Sugar .Glantz Stanton and ,Schmidt Laura ,Cristin ,Kearns .85 168-:(2.16 ,1 November) 11 .no ,176 Medicine Internal JAMA Documents." Industry Internal of Analysis

"Neural .Vandekerckhove Marie and ,Overwalle Van Frank ,Clément Nikki ,Baetens Kris ,Ma Ning ,Jenny ,Kestemont Neuroscience Affective and Cognitive Social Situation." the and Person Another ,Self the to Causes Attributing of Correlates .21 114-:(2.14 March) 1 .no ,1.

<http://.2.16 ,26 February ,Insider Business Market.> the Beaten Has Buffett Warren Badly How "Here's .Andy ,Kiersz .2.16-2 -www.businessinsider.com/warren-buffett-berkshire-hathaway-vs-sp-Δ..

:Hippocampus the Engage Differentially Imagining and "Remembering .Nash Michelle and ,Ashby Stefania ,Brock .C ,Kirwan .85 177-:(2.14 October) 3-4 .no ,Δ Neuroscience Cognitive Investigation." fMRI Multivariate A

.19 18- ,20.7 September ,Review Business Harvard Premortem." Project a "Performing .Gary ,Klein

.2016 ,Penguin :York New .Time Every ...It for Fall We Why :Game Confidence The .Maria ,Konnikova

.2013 ,Penguin :York New .Holmes Sherlock Like Think to How :Mastermind .Maria ,Konnikova

in Bias Serving -Self :Ignorance of Veil the “Behind .Weber Roberto and ,Wang Xianghong ,Loewenstein George ,Peter ,Kriss

.15 6.2- : (2011 October) 7 .no ,6 Making Decision and Judgment Negotiations.” Change Climate

An :Potentials Related Event and ,Deception ,“Attributions .Clementz Brett and ,Campbell Keith .W ,Elizabeth ,Krusemark

.15 511- : (2008 July) 4 .no ,45 Psychophysiology Bias.” Serving -Self the of Investigation

University Princeton :NJ ,Princeton .ed .anniv 60th .Behavior Economic and Games of Theory to Introduction ,Harold ,Kuhn

.2004 ,Press

.19 5- : (1964 January) 1 .no ,5 Quarterly Sociological Reconsidered.” Group Reference “The .Manford ,Kuhn

.1987 in published First .2006 ,Co & Wyrick :UT ,Layton .ed .upd .exp .Rev .English Anguished .Richard ,Lederer

.1978 ,Press University Princeton :NJ ,Princeton .Companion Princeton A .Alexander ,Leitch

.Companion/von_neumann_john.html <http://etcweb.princeton.edu/CampusWWW/>

۱۹۲۸– Theory Game of Creation the and ,Morgenstern ,Neumann Von :Science Social to Games Parlor “From .Robert ,Leonard .۶۱ ۷۳.–:(۱۹۹۴ June) ۳۳ Literature Economic of Journal ۱۹۴۴.”

March) ۲ .no ,۱۲۵ Bulletin Psychological Accountability.” of Effects the for “Accounting .Tetlock Philip and ,Jennifer ,Lerner .۷۵ ۲۵۵–:(۱۹۹۹

and Judgment to Approaches Institutional and ,Interpersonal ,Individual “Bridging .Tetlock Philip and ,Jennifer ,Lerner Decision and Judgment on Perspectives Emerging In Bias.” Cognitive on Accountability of Impact The :Making Decision .۲۰۰۳ ,Press University Cambridge :Cambridge .۵۷ ۴۳۱– ,Shanteau James and Schneider Sandra by edited ,Research

.Stangel Justin and Stangel Eric by Produced .۳۰ Episode ,۱۶ Season .Letterman David with Show Late The .David ,Letterman .CBS on ,۲۰۰۸ ,۲۷ October Aired

.۲۰۱۶ ,Dutton :York New .Age Information the in Thinking Critical :Lies to Guide Field A .Daniel ,Levitin

New .ed .Rev .Everything of Side Hidden the Explores Economist Rogue A :Freakonomics .Dubner Stephen and ,Steven ,Levitt
.۲۰۰۶ ,Collins Harper :York

Management of Issuance the and ,Overconfidence ,Bias Attribution Serving -“Self .Rennekamp Kristina and ,Robert ,Libby
.۲۳۱ ۱۹۷–:(۲۰۱۲ March) ۱ .no ,۵۰ Research Accounting of Journal Forecasts.”

Michigan of Unversity Thinking.” Probabilistic of Importance The :Wealth and “Cognition .Willis Robert and ,Lee ,Lillard
[https://](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/۲۰۲۷.۴۲/۵۰۶۱۳/wp۰۰۷) .۲۰۰۱ ,۰۰۷ -۲۰۰۱ WP Paper Working ,Center Research Retirement
.deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/۲۰۲۷.۴۲/۵۰۶۱۳/wp۰۰۷

:(۱۹۹۱ June) ۲ .no ,۱ Education Behavioral of Journal Skinner.” .F .B from Legacy Unique Teaching’s “Precision .Ogden ,Lindsley
.۶۶ ۲۵۳–

.۲۰۱۰ ,۶ September ,Politics ,Times York New Clerks.” of Choice :Polarization Court’s the of Sign “A .Adam ,Liptak
.۲۰۱۰/۰۹/۰۷/us/politics/۰۷clerks.html <http://www.nytimes.com/>

and Fairness of Assessments Serving -“Self .Babcock Linda and ,Camerer Colin ,Issacharoff Samuel ,George ,Loewenstein .59 135-:(1993 January) 1 .no ,22 Studies Legal of Journal Bargaining.” Pretrial

Perspectives Psychological and Economic :Decision and Time .eds ,Baumeister Roy and ,Read Daniel ,George ,Loewenstein .2003 ,Foundation Sage Russell :York New .Choice Intertemporal on

November) 20 .no ,316 Association Medical American the of Journal Diet.” Fat -Low the on Bar the “Lowering .David ,Ludwig .88 2087-:(2016 ,22

.2007 ,Penguin :York New .Want You Life the Getting to Approach Scientific A :Happiness of How The .Sonja ,Lyubomirsky New .Does but ,Happy You Make Shouldn't What ,Doesn't but ,Happy You Make Should What :Happiness of Myths ———The .2013 ,Penguin :York

Being.” -Well in Processes Motivational and Cognitive of Role The ?Others Than Happier People Some are ———“Why .49 239-:(2001 March) 3 .no ,56 Psychologist American

.۳۴۳۱-:(۱۹۹۳ September) ۴ .no ,۶ Chance Fault?" a to Others "Blaming .Robert ,MacCoun

Psychology." in and Physics in Bias Confirmatory for Correction a as Analysis "Blind .Perlmutter Saul and ,Robert ,MacCoun
Irwin and Lilienfeld Scott by edited ,Solutions Proposed and Challenges Recent :Scrutiny Under Science Psychological In
.۲۰۱۷ ,Blackwell Wiley :Oxford .۱۵ .chap ,Waldman

Bias." Thwart to Analysis Blind Adopt ,Physics Particle Like ,Should Fields More :Truth the Seek to Results ———"Hide
.۹۰ ۱۸۷-:(۲۰۱۵ ,۸ October) ۵۲ Nature

.۲۰۰۸ ,Mifflin Houghton :Boston .Mind Human the of Evolution Haphazard The :Kluge .Gary ,Marcus

.۲۰۱۴ ,۶ April ,Times York New Data," Big with Problems (!Nine ,No) "Eight .Davis Ernest and ,Gary ,Marcus
.۲۰۱۴/.۰۴/.۰۷/opinion/eight-no-nine-problems-with-big-data.html <https://www.nytimes.com/>

Harvard :Boston .Investing and ,Sports ,Business in Luck and Skill Untangling :Equation Success The .Michael ,Mauboussin
.۲۰۱۲ ,Press Review Business

Disease.” Vascular Atherosclerotic and Carbohydrates ,Fats “Dietary .Stare Fredrick and ,Hegsted Mark .D ,Robert ,McGandy .۲۴۵-۴۷ ,۹۲ ۱۸۶- : (۱۹۶۷) ۴ .no ,۲۷۷ Medicine of Journal England New

and Theoretical :Science of Sociology The in Reprinted .۱۹۴۲ Science.” of Structure Normative “The ,K Robert ,Merton .۱۹۷۳ ,Press Chicago of University :Chicago .۷۸ ۲۶۷- ,Storer Norman by edited ,Investigations Empirical

-Meta A ?Attributions in Bias Positivity Universal a There “Is .Hankin Benjamin and ,Hyde Janet ,Abramson Lyn ,Amy ,Mezulis Psychological Bias.” Attributional Serving -Self the in Differences Cultural and ,Developmental ,Individual of Review Analytic .۴۷ ۷۱۱- : (۲۰۰۴ September) ۵ .no ,۱۳۰ Bulletin

[https:// .۲۰۱۱ ,Gutenberg Project on Released .۱۸۵۹ ,Publishing Scott Walter :London .Liberty On ,Stuart John ,Mill .۳۴۹۰۱-h.htm ۳۴۹۰۱-h/ ۳۴۹۰۱/ files/ www.gutenberg.org/](https://www.gutenberg.org/files/۳۴۹۰۱-h/۳۴۹۰۱-h.htm)

,۸۲ Bulletin Psychological Fiction.” or Fact :Causality of Attribution the in Biases Serving -“Self .Ross Michael and ,Dale ,Miller .۲۵ ۲۱۳- : (۱۹۷۵ March) ۲ .no

.2014, Brown, Little : York New . Success of Engine the Is Control Self Why : Test Marshmallow The . Walter, Mischel
of Explanation the in Perspective Temporal : Future the to “Back . Pennington Nancy and , Russo Edward . J , Deborah , Mitchell
.38 25- : (1989 January) 1 . no , 2 Making Decision Behavioral of Journal Events.”

Loss Not and Ownership ? Rubbish Good or Riddance “Bad . Wilson Timothy and , Gilbert Daniel , Shu Lisa , Carey , Morewedge
.51 947- : (2009 July) 4 . no , 45 Psychology Social Experimental of Journal Effect.” Endowment the Causes Aversion

The Mechanism?” Brain Common A : Future the Predicting and , Imagination , “Memory . Maguire Eleanor and , Sinead , Mullally
.34 22- : (2014 June) 3 . no , 20 Neuroscientist

Retirement for Center Short.” Falling Still Half Shows Update “NRRI . Webb Anthony and , Hou Wenliang , Alice , Munnell
-falling -still -half -shows -update -nrri briefs/ crr.bc.edu/ http:// .2014 December , 20 14- . no , College Boston at Research
.short

.62 : (2003 October) 9 . no , 34 Psychology on Monitor APA Possible?” Travel Time Mental Makes “What . Bridget , Murray

.1991, Press University Harvard :MA ,Cambridge .Conflict of Analysis :Theory Game .Roger ,Myerson

European Perspective.” Genetic Behavioural A :Esteem -“Self .Stevenson Jim and ,Sedikides Constantine ,Michelle ,Neiss
.67 351- : (2002 September) 5 .no ,16 Personality of Journal

.2015 ,Giroux and Straus ,Farrar :York New .Thinking Smart for Tools :Mindware .Richard ,Nisbett

sciences/ -economic prizes/ nobel_ prize.org/ www.nobel https:// Fields.” :Laureates Sciences “Economic .NobelPrize.org
.fields.html

Brain.” the in Time Subjective of “Consciousness .Tulving Endel and ,Levine Brian ,Habib Reza ,Kim Alice ,Lars ,Nyberg
.59 22356- : (2010 ,21 December) 51 .no ,107 Sciences of Academy National the of Proceedings

.2014 ,Current :York New .Motivation of Science New the Inside :Thinking Positive Rethinking .Gabriele ,Oettingen

Psychological Social In Goals.” Implementing and Setting of “Strategies .Gollwitzer Peter and ,Gabriele ,Oettingen
.2010 ,Press Guilford :York New .35 114- ,Tangney Price June and Maddox James by edited ,Psychology Clinical of Foundations

,28 August) 6251 .no ,349 Science Science.” Psychological of Reproducibility the “Estimating .Collaboration Science Open .A aac4716-1- and 943 :(2015

[http://.2014,10.March,\(blog\)HeroHRSession.”Hour-EightLombardi’sfromLessonsImportant“Learn.Dan,Oswald.session-hour-eight-lombardis-from-lessons-important-learn10/03/2014/letters/oswaldblogs.hrhero.com/](http://.2014,10.March,(blog)HeroHRSession.”Hour-EightLombardi’sfromLessonsImportant“Learn.Dan,Oswald.session-hour-eight-lombardis-from-lessons-important-learn10/03/2014/letters/oswaldblogs.hrhero.com/)

of Journal Roadmaps.” as Selves “Possible .Johnson -Hart Tamara and ,Terry Kathy ,Bybee Deborah ,Daphna ,Oyserman .49130-:(2004 April) 2 .no ,38 Personality in Research

in Motivate Selves Possible :Self Future Sensitive -Context “The .Novin Sheida and ,Destin Mesmin ,Daphna ,Oyserman .88173-:(2015 March) 2 .no ,14 Identity and Self Otherwise.” Not,Context

.2011,Penguin:YorkNew.YoufromHidingIsInternettheWhat:BubbleFilterThe.Eli,Pariser

.1989,Wang & Hill:YorkNew.ConsequencesItsandIlliteracyMathematical:Innumeracy.John,Paulos

.2008,Penguin:YorkNew.ManifestoEater’sAn:FoodofDefenseIn.Michael,Pollan

Lecture Otis "Solution," Omnivore's The :Food of Defense 'In and Pollan "Michael in Nutritionism" of "History ,Michael ,Pollan solution/ -omnivores importance/ -foods food/ www.bates.edu/ http:// .۲۰۰۸ ,۲۷ October ,Maine ,Lewiston ,College Bates at .history-of-nutritionism

.۲۰۰۶ ,Penguin :York New .Meals Four in History Natural A :Dilemma Omnivore's The .Michael ,Pollan

.۱۹۹۳ ,Anchor :York New .Dilemma Prisoner's .William ,Poundstone

http:// .۲۰۱۳ ,۱۷ October ,Conversations.org Up." Waking :Howard Ron Professor with Conversation "A .Somik ,Raha .۳۷۳ sid= ?story.php www.conversations.org/

,Theory Between Congruence Seeking :Psychology Sport in "Attribution .Hardy Lew and ,Ingledew David ,Tim ,Rees .۲۰۴ ۱۸۹-:(۲۰۰۵) ۶ Exercise and Sport of Psychology Practice." and Research

.۱۹۸۷ .Reiner Rob and Scheinman Andrew by produced ,Goldman William by Written .Bride Princess The .dir ,Rob ,Reiner Retirement on Institute National :DC ,Washington Think?" We Than Worse It Is :Crisis Savings Retirement "The .Nari ,Rhee

2.Crisis/ ings% 2.Sav Retirement% documents/ nirs/ storage/ www.nirsonline.org/ http:// .2.13 June ,Security
.final.pdfretirementsavingscrisis_

archive/ magazine/ www.theatlantic.com/ https:// .2.16 September ,Atlantic Radical.” Were Parks “When .Nathaniel ,Rich
.492716 nature/ -than -better .9/ 2.16/

https:// .2.17 ,3. January ,FiveThirtyEight.com Court.” Supreme the Alter Will Nominee Trump’s “How .Oliver ,Roeder
.court-supreme -the -alter -will -nominee -trumps -how features/ fivethirtyeight.com/

Temporal :Patience Human of Origins Evolutionary “The .Hauser Marc and ,Hare Brian ,Stevens Jeffrey ,Alexandra ,Rosati
.68 1663-:(2.07 October) 19 .no ,17 Biology Current Adults.” Human and ,Bonobos ,Chimpanzees in Preferences

1 .no ,14 World Research & Health Alcohol Approach.” Criminal the Beyond :Driving and “Drinking .Laurence .H ,Ross
.63 58-:(1990 January)

,Hill -McGraw :York New .Psychology Social of Perspectives :Situation the and Person The .Nisbett Richard and ,Lee ,Ross

.2011, Martin & Pinter : London ; 1991

Social and Personality of Journal Attribution.” and Availability in Biases “Egocentric .Sicoly Fiore and ,Michael ,Ross
.36 322- : (1979 March) 3 .no , 37 Psychology

66 Psychology of Review Annual Making.” Decision Human of Roots Evolutionary “The .Rosati Alexandra and ,Laurie ,Santos
.47 321- : (2015 January)

2011/ articles.latimes.com/ http:// .2011 , 3 July , Nation , Times Angeles Los Man.” Own His Is Thomas “Clarence .David ,Savage
.2 2011.7.3/ -thomas -la-na-clarence nation/ .3/ jul/

:Memory of Future “The .Szpunar Karl and ,Spreng Nathan .R ,Martin Victoria ,Hassabis Demis ,Addis Donna ,Daniel ,Schacter
.94 677- : (2012 , 21 November) 4 .no , 76 Neuron Brain.” the and ,Imagining ,Remembering

:(2009) 2008 ICC 21st US.” the in Loss Weight and Diet of Consideration Historical A :America “Fat .Imke ,Jandreau -Schessler
.93 88-

Business Harvard Judgment.” Company’s Your Upgrade to How :“Superforecasting .Tetlock Philip and ,Paul ,Schoemaker
.78 72–,2.16 May,Review

Context.” Relational in Bias Serving -Self “The .Elliot Andrew and ,Reeder Glenn ,Campbell Keith .W ,Constantine ,Sedikides
.86 378–:(1998 February) 2 .no,74 Psychology Social and Personality of Journal

From :Motivation Protection -Self and Enhancement -“Self .Gaertner Lowell and ,Skowronski John ,Constantine ,Sedikides
.79 61–:(2004 August) 2 1– .no,2 Psychology Evolutionary and Cultural of Journal Context.” Evolutionary an to Laboratory the

Aired .Films NFL and Sports HBO for Lavine Joe and Cossrow Keith by Produced .Lombardi .writer ,Ouisie ,Shapiro
.lombardi sports/ www.hbo.com/ http:// .HBO on,2.10,11 December

Personality and Social Bias.” Serving -Self the of Causes “Exploring .Sweeny Kate and ,Malone Wendi ,James ,Shepperd
.9.8 895–:(2008 March) 2 .no,2 Compass Psychology

and Beliefs Construct We How Conspiracies— and Politics to Gods and Ghosts From :Brain Believing The .Michael ,Shermer

.2011, Books Times : York New . Truths as Them Reinforce

.2017, 3 February, FiveThirtyEight.com Impeachment.” to #MAGA from , Presidency Trump’s of Versions “14 . Nate , Silver
.maga-to-impeachment -from -presidency -14-versions-of-trumps features/ fivethirtyeight.com/ http://

.2012, Penguin : York New . Don’t Some But Fail— Predictions Many So Why : Noise the and Signal The . Nate , Silver
and Collection Data in Flexibility Undisclosed : Psychology Positive - “False . Simonsohn Uri and , Nelson Leif , Joseph , Simmons
Allows Analysis

.66 1359– : (2011 November) 11 . no , 22 Science Psychological Significant.” as Anything Presenting
for Consequences : Regulation Mood Term -Short of Priority the and “Procrastination . Pychyl Timothy and , Fuschia , Sirois
.115-27 : (2013 February) 2 . no , 7 Compass Psychology Personality and Social Self.” Future

.33 221– : (1956 May) 5 . no , 11 Psychologist American Method.” Scientific in History Case “A . F . B , Skinner
, Press University Yale : CT , Haven New . Thought Rational of Psychology The : Miss Tests Intelligence What . Keith , Stanovich

.۲۰۰۹

۱۱- : (۲۰۰۲ July) ۴ .no ,۵۸ Journal Analysts Financial Hindsight.” and Foresight in “Buffett .Scheid Jonathan and ,Meir ,Statman

.۱۸

Temporal of Role The :Self Future Fair “My .Shidlovski Daniella and ,Heller Daniel ,Sedikides Constantine ,Elena ,Stephan

.۶۸ ۱۴۹- : (۲۰۱۵ April) ۲ .no ,۳۳ Cognition Social Prediction.” in Enhancement -Self and Distance

,London of Society Royal the of Proceedings Choice.” Intertemporal Primate on Pressures “Evolutionary .Jeffrey ,Stevens

.۶ ۱- : (۲۰۱۴ ,۷ July) ۱۷۸۶ .no ,۲۸۱ Sciences Biological :B Series

Approach Changes -Small “A .Hill James and ,Wyatt Holly ,Catenacci Vicki ,Stuht Jennifer ,Castro De John ,Nanette ,Stroebele

.۶۸ ۶۳- : (۲۰۰۹ February) ۱ .no ,۲۸ Nutrition of College American the of Journal Humans.” Living -Free in Intake Energy Reduces

Comparative and Developmental :Mind in Future the with Decisions “Making .Busby Janie and ,Thomas ,Suddendorf

.۲۵ ۱۱۰- : (۲۰۰۵ May) ۲ .no ,۳۶ Motivation and Learning Travel.” Time Mental of Identification

to Unique It Is and ,Travel Time Mental Is What :Foresight of Evolution “The .Corballis Michael and ,Thomas ,Suddendorf .۳۵۱ ۲۹۹–:(۲۰۰۷ June) ۳ .no ,۳۰ Sciences Brain and Behavioral Humans?”

Business Harvard :Boston .Smarter Groups Make to Groupthink Beyond Getting :Wiser .Hastie Reid and ,Cass ,Sunstein .۲۰۱۵ ,Press Review

Federal the of Analysis Empirical An ?Political Judges Are .Sawicki Andres and ,Ellman Lisa ,Schkade David ,Cass ,Sunstein .۲۰۰۶ ,Press Institution Brookings :DC ,Washington .Judiciary

.۲۰۱۴ ,Press University Oxford :Oxford .Landings D-Day the and Europe of Invasion Allied :Neptune .Craig ,Symonds ,House Random :York New .Markets the in and Life in Chance of Role Hidden The :Randomness by Fooled .Nassim ,Taleb .۲۰۰۴

.۲۰۱۵ ,Crown :York New .Prediction of Science and Art The :Superforecasting .Gardner Dan and ,Philip ,Tetlock

.۲۰۱۵ ,Norton .W.W :York New .Economics Behavioral of Making The :Misbehaving .Richard ,Thaler

.no, 8 Letters Economics Inconsistency." Dynamic on Evidence Empirical ——— "Some
:York New .ed .Upd .Happiness and ,Wealth ,Health About Decisions Improving :Nudge .Sunstein Cass and ,Richard ,Thaler
.2009, Penguin

Hopkins Johns :Baltimore .Enterprise Laboratory ,Interpretation ,Experiment :Factory Physiology Pavlov's .Daniel ,Todes
.2002, Press University

The :Control Cognitive of Devolution and Evolution "The .Cohen Jonathan and ,Ludvig Elliot ,Rand David ,Damon ,Tomlin
.(2015, 16 June) 5 Reports Scientific World." Competitive a in Deliberation of Costs

Journal Quarterly Model." Dependent -Reference A :Choice Riskless in Aversion "Loss .Kahneman Daniel and ,Amos ,Tversky
.611.39- : (1991 November) 4 .no, 106 Economics of

:NJ ,Princeton .ed .anniv 60th .Behavior Economic and Games of Theory .Morgenstern Oskar and ,John ,Neumann Von
.2004, 1944, Press University Princeton

by produced ,Wachowski Lilly and Wachowski Lana by Written .Matrix The .dirs ,Lilly ,Wachowski and ,Lana ,Wachowski .۱۹۹۹ .Silver Joel

Impaired -Alcohol Preventing in Role Their :Policies Control Beverage “Alcohol .Farrell Susan and ,Alexander ,Wagenaar .۱۴ ۱– ,۱۹۸۹ ,Papers Background :Driving Drunk on Workshop General’s Surgeon In .Driving

www.khanacademy.org/ https:// .ademy.org KhanAc Reinforcement.” of Schedules :Conditioning “Operant .Jeffrey ,Walsh .schedules-of-reinforcement -conditioning -operant v/ slug/ -learning behavior/ mcat/ prep/ -test

Behavior and Environment Overlook.” We Decisions Food Daily ۲۰۰ The :Eating “Mindless .Sobal Jeffery and ,Brian ,Wansink .۲۳ ۱۰۶– :(۲۰۰۶ January) ۱ .no ,۳۹

American Programs.” Downsizing Military from Evidence :Rate Discount Personal “The .Pleeter Saul and ,John ,Warner .۵۳ ۳۳– :(۲۰۰۱ March) ۱ .no ,۹۱ Review Economic

Spot.” Blind Bias the Attenuate Not Does Sophistication “Cognitive .Stanovich Keith and ,Meserve Russell ,Richard ,West

.19 5.6-:(20.2 September) 3 .no ,1.3 Psychology Social and Personality of Journal

.20.9,Scribner:York New .Idea Transforming -Life A :1.-1.-1. .Suzy ,Welch

of Role The :Glory Projected in "Basking .Yong Gie An and ,Schmidt Colin ,Lawford Heather ,Buehler Roger ,Anne ,Wilson

.53 342-:(2.12 April) 3 .no ,42 Psychology Social of Journal European Appraisal." -Self Future in Distance Temporal Subjective

Therapy Attribution :Freshmen College of Performance Academic the "Improving .Linville Patricia and ,Timothy ,Wilson

.76 367-:(1982 February) 2 .no ,42 Psychology Social and Personality of Journal Revisited."

,Schuster & Simon :York New .ed Reissue .Court Supreme the Inside :Brethren The .Armstrong Scott and ,Bob ,Woodward

.2.11

,5 June ,TheDailyBeast.com Invasion." Amazing Most History's about Talks Symonds Craig Historian "D-Day .Marc ,Wortman

.invasion -amazing -most -historys -about -talks -symonds -craig -historian -d-day www.thedailybeast.com/ http://.2.14

and Canton Neil by produced ,Gale Bob and Zemeckis Robert by Written .II Part :Future the to Back .dir ,Robert ,Zemeckis

.1989 .Gale Bob

,1978 ,30 October Aired .Dial Bill by Written Away.” “Turkeys ,7 Episode ,1 Season .Cincinnati in WKRP .dir ,Michael ,Zinberg

.CBS on

[\[←۱\]](#)

Hampshire New

[\[←۲\]](#)

Foundation Science National

[\[←۳\]](#)

Billings: شهری در ایالت مونتانا آمریکا

[\[←۴\]](#)

Seidel Erik

[\[←۵\]](#)

Carroll Pete

[\[←۶\]](#)

quarterback morning Monday - به طور عام: شخصی که بعد از مشخص شدن نتیجه تصمیمات و اقدامات دیگران، دست به نقد و زیرسوال بردن آن تصمیمات میزند. به طور خاص: منتقدان ورزشی و طرفدارانی که صبح دوشنبه (اولین روز کاری در اغلب کشورها)، شروع می کنند به نقد مربیان و بازیکنان در بازی های آخر هفته قبل. - مترجم.

[\[←۷\]](#)

Bowl Super

[\[←۸\]](#)

Patriots England New vs Seahawks Seattle

[\[←۹\]](#)

bias hindsight

[\[←۱۰\]](#)

Shermer Michael

[\[←۱۱\]](#)

Brain Believing The

[\[←۱۲\]](#)

Kahneman Daniel

[\[←۱۳\]](#)

Slow and Fast, Thinking - نشر نوین این کتاب را ترجمه و منتشر کرده است

[\[←۱۴\]](#)

mind reflexive

[\[←۱۵\]](#)

mind deliberative

[\[←۱۶\]](#)

Marcus Gary

[\[←۱۷\]](#)

Kluge - نشر این سینا این کتاب را ترجمه و منتشر کرده است

[\[←۱۸\]](#)

Camerer Colin

[\[←۱۹\]](#)

به لحاظ فنی مغز همواره در حال تکامل است اما روند تکاملش به اندازه‌ای سریع نیست که به عمر ما قد بدهد.

[\[←۲۰\]](#)

illusion Müller-Lyer

[\[←۲۱\]](#)

Neumann von John

[\[←۲۲\]](#)

Project Manhattan: پروژه منتهن پروژه‌ای بود که در نهایت به ساخت بمب هسته‌ای منجر شد. م

[\[←۲۳\]](#)

destruction assured Mutually

[←24]

Kubrick Stanley

[←25]

theory Game

[←26]

Morgenstern Oskar

[←27]

Poundstone William

[←28]

dilemma prisoner's

[←29]

Nash John

[\[← ३०\]](#)

Mind Beautiful A

[\[← ३१\]](#)

Myerson Roger

[\[← ३२\]](#)

Bronowski Jacob

[\[← ३३\]](#)

Man of Ascent The

[\[← ३४\]](#)

Bride Princess The

[\[← ३५\]](#)

Goldman William

[\[← 36\]](#)

Misery

[\[← 37\]](#)

Kid Sundance the and Cassidy Butch

[\[← 38\]](#)

Firestein Stuart

[\[← 39\]](#)

Science Drives It How :Ignorance

[\[← 40\]](#)

Talk TED

[\[← 41\]](#)

Maxwell Clerk James

[\[←۴۲\]](#)

Dershowitz Alan

[\[←۴۳\]](#)

FiveThirtyEight.com

[\[←۴۴\]](#)

Tversky Amos

[\[←۴۵\]](#)

theory prospect

[\[←۴۶\]](#)

Moines Des: شهر دس موینس در ایالت آیووا آمریکا

[\[←۴۷\]](#)

[\[←۴۸\]](#)

Mirage؛ The یک هتل کازینو در لاس وگاس

[\[←۴۹\]](#)

cost Opportunity: هزینه فرصت ازدست رفته، به معنی هزینه‌های ناشی از رد بهترین گزینه جایگزین هنگام اخذ یک تصمیم است -م.

[\[←۵۰\]](#)

Madoff Lawrence Bernard

[\[←۵۱\]](#)

dictionary online Merriam-Webster

[\[←۵۲\]](#)

Zero-sum: در نظریه بازی‌ها و علم اقتصاد، بازی مجموع-صفر یک مدل ریاضی از وضعیتی است که سود (یا زیان) یک شرکت کننده، دقیقاً متعادل با زیان‌های (یا سودهای) شرکت کننده (های) دیگر است. یعنی مجموع سود و زیان‌های شرکت کنندگان برابر صفر است -م.

[\[←۵۳\]](#)

Cincinnati in WKRP

[\[←۵۴\]](#)

Daily Medical

[\[←۵۵\]](#)

Gilbert Daniel

[\[←۵۶\]](#)

Happiness on Stumbling - انتشارات درسا این کتاب را به فارسی ترجمه و منتشر کرده است

[\[←۵۷\]](#)

Financial Prudential: پرودینشال فایننشال شرکت خدمات مالی آمریکایی است که در زمینه ارائه خدمات بیمه، مدیریت سرمایه گذاری، مدیریت دارایی، مدیریت صندوق های سرمایه گذاری مشترک، بازنشستگی و اوراق بهادار، و همچنین سرمایه گذاری در املاک و مستغلات فعالیت دارد -م.

[\[←۵۸\]](#)

load cognitive

[\[←۵۹\]](#)

Doubleday Abner

[\[←۶۰\]](#)

Island Ellis: جزیره‌الیس واقع در خلیج بالای نیویورک، دروازهٔ ورود بسیاری از مهاجران به آمریکا بود.

[\[←۶۱\]](#)

[←۶۲]

در تگزاس هولدم، بازی با دو کارتی که به پشت هستند، شروع می‌شود. بعد از اولین دور شرط‌بندی، همهٔ کارت‌های اضافی به رو در وسط میز قرار می‌گیرند. در پایان دورهای شرط‌بندی، اگر دو یا بیش از دو بازیکن باقی ماندند، کسی برنده است که بتواند با ترکیب دو کارت مخفی خود و کارت‌های روی میز بالاترین دست ممکن را بسازد. وقتی بازیکنان اولین تصمیم خود را در شرط‌بندی می‌گیرند، هنوز سه دور شرط و پنج کارت روی میز هست. حتی با این وجود، داشتن ترکیب دوتایی از کارت‌ها در اول بازی یک امتیاز بالا محسوب می‌شود. بهترین دست برای شروع داشتن دو آس (تک) و بدترین دست هم کارت هفت و دو از دو خال متفاوت است. (پی‌نوشت نویسنده)

[←۶۳]

connectors suited

[←۶۴]

Straight: پنج ورق پشت سر هم از خال‌های مختلف (حتی اگر یک خال با بقیه متفاوت باشد)

[←۶۵]

Flush: پنج ورق از یک خال بدون ترتیب پشت سر هم

[\[←۶۶\]](#)

Ludwig David

[\[←۶۷\]](#)

Johnson Hollyn

[\[←۶۸\]](#)

Seifert Colleen

[\[←۶۹\]](#)

Psychology Experimental of Journal

[\[←۷۰\]](#)

Kazmaier Dick

[\[←۷۱\]](#)

All-American

[\[←۷۲\]](#)

Palmer Princeton's

[\[←۷۳\]](#)

league ivy - متشکل از ۸ دانشگاه برتر آمریکا

[\[←۷۴\]](#)

Trophy Heisman

[\[←۷۵\]](#)

Hastorf Albert

[\[←۷۶\]](#)

Cantril Hadley

[\[←۷۷\]](#)

Princetonian Daily

[\[← 78\]](#)

Weekly Alumni Princeton

[\[← 79\]](#)

Caldwell Charley

[\[← 80\]](#)

Review Law Stanford

[\[← 81\]](#)

Kahan Dan

[\[← 82\]](#)

University Yale

[\[← 83\]](#)

استدلال یا منطق انگیزشی (reasoning motivated) یعنی اینکه استدلال فرد براساس پیش‌زمینه‌های ذهنی و انگیزه‌های درونی او شکل می‌گیرد و نه براساس واقعیت‌های بیرونی. ما (نشر نوین) معادل استدلال انگیزشی را برای ترجمهٔ این عبارت، آنقدرها درست نمی‌دانیم اما به جایگزین بهتری هم نرسیدیم. شاید دلیل‌ورزی انگیزه‌مناسب‌تر می‌بود که اصطلاح رایج و مانوسی نیست. reasoning motivated شاید اثری جانبی از سیستم تفکر نوع ۱ ما باشد که باعث تحلیل اطلاعات و شواهد به گونه‌ای است که باور و دانسته‌های فعلی‌مان را تایید کند. عبارت استدلال انگیزشی، آن جنبهٔ منفی و ناخودآگاه بودن مفهوم را نمی‌رساند. لطفا در صورتی که پیشنهادی برای ترجمهٔ این عبارت به ذهنتان رسید، در بخش نظرات این کتاب در سایت نشر نوین، به ما اطلاع دهید.

[\[←۸۴\]](#)

اصطلاحی در بازی پوکر

[\[←۸۵\]](#)

Full-house: اصطلاحی در پوکر/ یک دست قدرتمند در بازی پوکر است.

[\[←۸۶\]](#)

news Fake

[\[←۸۷\]](#)

[←۸۸]

.Hearst Randolph William and Pulitzer Joseph ,Welles Orson

[←۸۹]

Parise Eli

[←۹۰]

حباب فیلتر (bubble filter) به شکلی از فیلتر شدن محتوا گفته می‌شود که معمولاً در شبکه‌های اجتماعی روی می‌دهد که با شخصی‌سازی محتوا، فرد ضمن اجتناب از قرار گرفتن در معرض دیدگاه‌های مختلف و حتی مخالف، تنها در معرض مطالبی قرار می‌گیرد که تأییدکننده تعصبات یا تفکراتش بوده و از قبل به آن‌ها اعتقاد داشته است. این مهم، منجر به حصر اطلاعاتی کاربر و شکل‌گیری حباب فیلتر و پبله‌های اطلاعاتی اطرافش می‌شود. اگر اطلاعات منتشرشده، در فضای این حباب‌ها و اتاق‌های پژواک، همچون اخبار جعلی، آسیب‌زا باشند، خطرهای متعددی به همراه دارد؛ تا جایی که می‌تواند فرایند دموکراسی و تفاهم اجتماعی را مختل سازد و جامعه‌ای چندپاره را سبب شود. حباب فیلتر در واقع سبب می‌شود شما در حصار عقاید خود گرفتار شوید و در نهایت برای تحلیل یک موضوع، به صورت یک بُعدی به آن بنگرید و احتمال اشتباه‌تان زیاده‌تر باشد.

[←۹۱]

اگر بخواهیم انصاف را رعایت کرده باشیم، فیس‌بوک و چند سایت دیگر پس از انتخابات ریاست‌جمهوری ۲۰۱۶ آمریکا تلاش‌هایی در جهت پرداختن به این موضوع انجام دادند. (پی‌نوشت نویسنده)

[←۹۲]

.Stanovich Keith and Meserve Russell ,West Richard

[←۹۳]

bias blind-spot: سوگیری نقطه کور یک خطای شناختی است و به این پدیده اشاره دارد که افراد نقاط ضعف خود را نمی‌بینند و فکر می‌کنند دیگران نسبت به خودشان خطاها و سوگیری‌های بیشتری دارند -م.

[←۹۴]

در سیاست، قطبیدگی فرایندی است که طی آن، نظرات سیاسی به سمت واگرایی رفته و در نهایت به افراط‌گری ایدئولوژیکی می‌انجامد.

[←۹۵]

Facts of Life The-Half

[\[←۹۶\]](#)

Arbesman Samuel

[\[←۹۷\]](#)

coelacanth

[\[←۹۸\]](#)

period Cretaceous Late

[\[←۹۹\]](#)

Queensland of University

[\[←۱۰۰\]](#)

Elvis: خواننده و آهنگساز اسطوره‌ای آمریکایی

[\[←۱۰۱\]](#)

p-values

[\[←۱۰۲\]](#)

intervals confidence

[\[←۱۰۳\]](#)

ریچارد فاینمن، فیزیکدان افسانه‌ای، ضمن اشاره به این که دانشمندان عدم اطمینان خود را بیان می‌کنند و در تلاش‌اند از درست و غلط بودن اجتناب کنند، تأکید می‌کند: «گزاره‌های علمی در مورد درستی و نادرستی نیست؛ بلکه در مورد درجات مختلفی از اطمینان است ... هریک از مفاهیم علمی در مقیاسی درجه‌بندی شده توصیف می‌شود که صد درصد درست یا غلط نیست؛ بلکه جایی میانه این مقیاس است.» این جمله در کتاب «لذت فهمیدن»، مجموعه‌ای از آثار کوتاه فاینمن آورده شده است. (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۱۰۴\]](#)

Huxley Aldous

[\[←۱۰۵\]](#)

ارائه بحث مفصل راجع به نتایج و یادگیری بدون پرداختن به جزئیات شانس و مهارت (و ترکیب این دو) غیرممکن است؛ کاری که من در مواقع لزوم انجام دادم.

برای کسب اطلاعات و بررسی بیشتر راجع به تفاوت‌های شانس و مهارت توصیه می‌کنم کتاب «معادله موفقیت: شانس و مهارت گره‌نخورده در کسب‌وکار، ورزش و سرمایه‌گذاری» اثر مایکل مابوسین را مطالعه کنید. (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۱۰۶\]](#)

Phenomenon SnackWell's

[\[←۱۰۷\]](#)

اثر گله‌ای (effect Bandwagon) که به آن اثر ارابه یا ارابه موسیقی هم گفته می‌شود، نوعی سوگیری شناختی است که طی آن، فرد عملی را فقط به این دلیل انجام می‌دهد که دیگران نیز دارند همان کار را می‌کنند. در این حالت فرد به باورهای خود توجه چندانی ندارد و پس از این که عملی را انجام داد به باورهای خویش رجوع می‌کند. اگر عمل با باورهایش مطابقت داشت ارزش زیادی برای باور خود قائل می‌شود، اگر با باورش تناقض داشت، باورش را نادیده می‌گیرد -م.

[\[←۱۰۸\]](#)

Nabisco

[\[←۱۰۹\]](#)

[\[←۱۱۰\]](#)

Ariely Dan: آریلی، دانشمند روان‌شناسی و اقتصاد رفتاری دانشگاه دوک، درعین حال یکی از پژوهشگران پیشرو در حوزه اقتصاد رفتاری است و از طریق سخنرانی‌هایش در همایش‌های تد، کتاب‌های پرفروش‌اش، وبلاگ و حتی یک نرم‌افزار تلفن همراه جنبه‌های عملی اقتصاد رفتاری را به میلیون‌ها نفر از مردم جهان معرفی کرده است. «نابخردی‌های پیش‌بینی‌پذیر» عنوان معروف‌ترین کتاب اوست. (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۱۱۱\]](#)

irrational predictably

[\[←۱۱۲\]](#)

bias Self-serving

[\[←۱۱۳\]](#)

Heider Fritz

[\[←۱۱۴\]](#)

این نمونه‌ها را از یکی از مقاله‌های رابرت مک کان برداشتم (که در پاراگراف بعدی در موردش صحبت کردم) و عیناً آن‌ها را تکرار کردم. اول این که این جمله‌ها به‌طور حیرت‌آوری بامزه و خبری هستند، در جرایم بزرگ‌تر از چنین جملاتی استفاده نمی‌شود و دوم این که مک کان تصدیق می‌کند این جملات را از کتاب «انگلیسی مضطربانه» نوشته ریچارد لدرر اقتباس کرده است. (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۱۱۵\]](#)

MacCoun Robert

[\[←۱۱۶\]](#)

Hellmuth Phil

[\[←۱۱۷\]](#)

از آن جا که سوگیری خدمت به خود دیدگاهی از جهان را معرفی می‌کند که دقیق نیست، این سؤال مطرح می‌شود که چرا چنین تمایلی از انتخاب طبیعی به جا مانده است. شاید برای این خودفریبی هزینه‌بر، یک اساس تکاملی وجود داشته باشد. افرادی که اعتماد به نفس بالاتری دارند، هم‌تایان بهتری را جذب می‌کنند و احتمال انتقال ژن آن‌ها به نسل بعدی بیشتر است. از آن جایی که ما در تشخیص فریب خوب عمل می‌کنیم، برای فریب دیگران راجع به اعتماد به نفس خودمان اول باید خودمان را فریب دهیم. همان‌طور که رابرت تریورز زیست‌شناس تکاملی در مقدمه نسخه اصلی کتاب «ژن خودخواه» اثر ریچارد داو کینز اشاره می‌کند،

تکامل خودفریبی، پیچیده‌تر از آن چیزی است که قبلاً تصور می‌شد: «بنابراین، این دیدگاه مرسوم که انتخاب طبیعی سیستم‌های مضطربی را ترجیح می‌دهد که تصورات دقیق‌تری از جهان تولید می‌کنند، باید دید خیلی ساده‌لوحانه‌ای از تکامل ذهنی باشد.» داو کینز به نوبه خود تریورز را به خاطر کار پژوهشی‌اش یکی از قهرمانان کتاب پیشگامش می‌داند و چهار فصل از کتاب ژن خودخواه را به بسط ایده‌های تریورز اختصاص داده است. (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۱۱۸\]](#)

Christie Chris

[\[←۱۱۹\]](#)

Bridgegate

[\[←۱۲۰\]](#)

این یک سوگیری سیستماتیک است نه یک تضمین که ما همیشه دنبال اعتبارگرفتن از نتایج خوب و فرار از سرزنش شدن به خاطر نتایج بد باشیم. بعضی افراد وجود دارند که خلاف شیوه سوگیری خدمت به خود عمل می‌کنند و تقصیر همه نتایج بد را گردن خودشان می‌اندازند و هر اتفاق خوب در زندگی را شانسی می‌دانند. این الگو نادرتر است (و احتمال بروز آن در زنان بیشتر است). کتاب‌های زیادی در توصیف جنبه‌های مختلف سوگیری خدمت به خود وجود دارد. جیمز شپرد و همکارانش به‌طور خاص به این موضوع در مجله آنلاین قطب روان‌شناسی اجتماعی و شخصیت پرداخته‌اند و انگیزه‌ها و توضیحات مرتبط با سوگیری

خدمت به خود را ارائه کرده‌اند. این پژوهش، به سوگیری خدمت به خود در میان زنان نیز پرداخته است. علاوه بر این که این گونه از سوگیری خدمت به خود نشانه افسردگی است، به همان اندازه هم نادرست است. همه اتفاقات بد نمی‌تواند تقصیر شما باشد و همه اتفاقات خوب هم شانسی نیست؛ همان‌طور که برعکس این موضوع هم نمی‌تواند درست باشد. اگر نتوانیم راهی برای ارزیابی درست پیامدها بیابیم، صرف‌نظر از این که مرتکب چه نوع خطایی می‌شویم، فرصت‌های یادگیری زیادی را از دست خواهیم داد. (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۱۲۲\]](#)

نشر نوین، مجله کسب و کار هاروارد (HBR) را به فارسی ترجمه و منتشر می کند. hbrfarsi.org را ببینید.

[\[←۱۲۳\]](#)

Cocteau Jean

[\[←۱۲۴\]](#)

Gibney Alex

[\[←۱۲۵\]](#)

کابز درخشش چشمگیری در بازی های لیگ برتر در سال ۲۰۱۵ داشت و در سال ۲۰۱۶ جام جهانی را برد. با این حال، از روز بعد از آن حادثه در سال ۲۰۰۳، بارتمن از همه فرصت ها برای اظهار نظر یا جزئی از ماجراهای متعاقب آن بودن خودداری کرد تا اوت ۲۰۱۷ که کابز حلقه جام جهانی را به بارتمن پیشنهاد کرد و او پذیرفت. بارتمن از این فرصت استفاده کرد تا جمله ای راجع به نحوه رفتار ما با یکدیگر بیان کند: «اگرچه خود را شایسته دریافت چنین افتخاری نمی دانم، عمیقاً هیجان زده و صادقانه سپاسگزارم ... من این نشان را نه تنها به عنوان نمادی از یکی از تاریخی ترین دستاوردها در دنیای ورزش، بلکه به عنوان یادآوری برای نحوه

رفتار با یکدیگر در جامعهٔ امروزی دریافت می‌کنم.» (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۱۲۶\]](#)

schadenfreude

[\[←۱۲۷\]](#)

dissonance cognitive

[\[←۱۲۸\]](#)

Dawkins Richard

[\[←۱۲۹\]](#)

Lyubomirsky Sonja

[\[←۱۳۰\]](#)

نشر نوین این کتاب را به فارسی ترجمه و منتشر کرده است.

[\[←۱۳۱\]](#)

Duhigg Charles

[\[←۱۳۲\]](#)

نشر نوین این کتاب را به فارسی ترجمه و منتشر کرده است.

[\[←۱۳۳\]](#)

در این زمینه، مطالعه کتاب عادت‌های اتمی از جیمز کلیر را هم توصیه می‌کنیم. روش گام‌به‌گام و مفیدی برای ایجاد عادت‌های خوب و تغییر عادت‌های بد در این کتاب ارائه شده است.

[\[←۱۳۴\]](#)

Pavlov

[\[←۱۳۵\]](#)

Hamm Mia

[\[←۱۳۶\]](#)

McEnroe John

[\[←۱۳۷\]](#)

Mickelson Phil

[\[←۱۳۸\]](#)

واضح است که این اعداد ساختگی هستند اما دست کم در واقعیت تقریباً همین تناسب را دارند. اگر بدترین بازیکن پوکر در جهان از هر ۱۰۰ فرصت یادگیری هیچ کدام را کسب نکند، بهترین بازیکن جهان تقریباً هر ۱۰۰ فرصت را غنیمت می‌شمارد. به یاد بیاورید، فیل آیوی (که بیش از ۲۰ میلیون دلار از مسابقات پوکر درآمد داشته و به عنوان یک بازیکن ریسک‌پذیر و رده بالا شناخته می‌شود) در بزرگ‌ترین پیروزی‌هایش هنوز هم درخصوص خطاهایش وسواس زیادی به خرج می‌دهد. (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۱۳۹\]](#)

Conrad Lauren

[\[←۱۴۰\]](#)

Letterman David

[\[←۱۴۱\]](#)

خوردن قرص قرمز یا قرص آبی به یک اصطلاح نمادین تبدیل شده است؛ به این صورت که با خوردن قرص قرمز حقیقتی که از آن بی‌اطلاع هستید، هرچند ناخوشایند باشد، برایتان آشکار می‌شود و با خوردن قرص آبی در ندانستن لذت بخش کنونی باقی خواهید ماند -م.

Seidel Erik: اریک یکی از بهترین و قابل احترام‌ترین بازیکنان در تمام دوره‌هاست. او (تا زمان نوشتن این کتاب) هشت دستبند قهرمانی مسابقات جهانی را از آن خود کرده و بالغ بر ۳۰ میلیون دلار جایزه برده است. وقتی در اوایل دهه ۱۹۹۰ بازی در سطح مسابقات جهانی را شروع کردم، سه سال متمادی بود که او پیروز این مسابقات می‌شد. (پی‌نوشت نویسنده)

از فیلیپ تتلاک ممنونم که این عبارت فوق العاده را به من آموخت. (پی نوشت نویسنده)

[\[←۱۴۶\]](#)

Anonymous Alcoholics

[\[←۱۴۷\]](#)

Wilson Bill

[\[←۱۴۸\]](#)

Akron

[\[←۱۴۹\]](#)

Smith Bob .Dr

[\[←۱۵۰\]](#)

Tetlock Philip

[\[←۱۵۱\]](#)

[←۱۵۲]

در رسانه‌های خبری، لفظ اتاق پژواک (chamber echo) تمثیلی از اتاق پژواک صوتی است که در آن صدا در فضایی بسته منعکس می‌شود. اتاق پژواک توصیفی کنایی از وضعیتی است که در آن اطلاعات، ایده‌ها، یا باورها با ارتباطات و تکرار درون یک سامانه تعریف شده تقویت می‌شوند. درون یک اتاق پژواک تمثیلی، منابع رسمی غالباً زیر سؤال نمی‌روند و دیدگاه‌های متفاوت یا رقیب سانسور، ممنوع، یا کمتر از حد پوشش داده می‌شوند.

[←۱۵۳]

Business of School Stern University's York New

[←۱۵۴]

Mind Righteous The: نشر نوین این کتاب را ترجمه و منتشر کرده است.

[←۱۵۵]

Grey David

[←۱۵۶]

Mill Stuart John

[\[←157\]](#)

Liberty On

[\[←158\]](#)

Channel Dissent

[\[←159\]](#)

teams Red

[\[←160.\]](#)

Katyal Neal

[\[←161\]](#)

Sunstein Cass

[\[←162\]](#)

.Jr Roberts Glover John

[\[←١٦٣\]](#)

Woodward Bob

[\[←١٦٤\]](#)

Armstrong Scott

[\[←١٦٥\]](#)

Brethren The

[\[←١٦٦\]](#)

Burger .E Warren

[\[←١٦٧\]](#)

Rehnquist William

[\[←١٦٨\]](#)

Scalia Antonin

[\[←۱۶۹\]](#)

Breyer Stephen

[\[←۱۷۰\]](#)

Thomas Clarence

[\[←۱۷۱\]](#)

Organization and ,Economics ,Law of Journal

[\[←۱۷۲\]](#)

Sotomayor Sonia

[\[←۱۷۳\]](#)

نقل قول توماس بیان دیگری از یک نقل قول منتسب به مارک تواین است: «هرگز تلاش نکنید به خوک خواندن را بیاموزید. هم وقتتان هدر می‌رود هم خوک را اذیت می‌کنید.» (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۱۷۴\]](#)

Academy Heterodox

[\[←۱۷۵\]](#)

Stern Charlotta ,Jussim Lee ,Crawford Jarret ,Duarte José

[\[←۱۷۶\]](#)

(BBS) Sciences Brain and Behavioral

[\[←۱۷۷\]](#)

داوری همتا یا باز (commentary peer open) نوعی روش ارزیابی علمی مقالات و پژوهش‌هاست. نوعی بازنگری همه‌جانبهٔ مقاله‌های علمی توسط کارشناسان همان رشته و انتشار نظرات آن‌ها در وبسایت مجله (بصورت ناشناس یا معلوم).

[\[←۱۷۸\]](#)

Dreber Anna

[\[←۱۷۹\]](#)

markets prediction

[←18.]

Schkolnick .R Meyer

[←181]

Merton .K Robert

[\[←۱۸۲\]](#)

ideal-type

[\[←۱۸۳\]](#)

universalism

[\[←۱۸۴\]](#)

Disinterestedness

[\[←۱۸۵\]](#)

Skepticism Organized

[\[←۱۸۶\]](#)

رُل مدل، اسوه یا الگوی نقش (model Role) فردی است که در یک نقش خاص رفتاری یا اجتماعی برای شخص دیگری به عنوان یک مدل و الگو عمل کرده و دیگران به ویژه افراد کم سن تر از او تقلید و پیروی می کنند. این فرد می تواند یکی از افراد خانواده و دوستان، آموزگار یا فردی سرشناس و مشهور و... باشد. الگوی

نقش (Model Role) مفهومی در جامعه‌شناسی است با این تعریف که: کسانی را که ما به‌عنوان افراد خاص ارزش می‌نهمیم و رفتارشان را سرمشق قرار می‌دهیم، نقش آن‌ها برای ما الگوست.

[←۱۸۷]

prophecy self-fulfilling: پیش‌گویی خود محقق شونده یا خودشکوفای فرض را بر این می‌گذارد که باورها و پیش‌فرض‌های افراد، به رفتار آن‌ها جهت می‌دهد و مسیر رویدادها را مشخص می‌کند؛ به‌طوری‌که فرد با پیش‌بینی و پیش‌گویی موضوعی در آینده، ناخودآگاه رفتارش را در جهت محقق ساختن آن همسو می‌کند و به همین دلیل سرانجام آن موضوع تحقق می‌یابد -م.

[←۱۸۸]

group reference

[←۱۸۹]

consequences unintended

[←۱۹۰]

group focus: گروه کانونی یکی از روش‌های متداول در تحقیق کیفی برای جمع‌آوری اطلاعات است که بر اساس آن گروهی از افراد مطلع به‌طور آزادانه به بحث و تعامل پیرامون موضوع می‌پردازند -م.

[\[←۱۹۱\]](#)

Science of Medal National

[\[←۱۹۲\]](#)

Feynman Richard

[\[←۱۹۳\]](#)

self-expression

[\[←۱۹۴\]](#)

Act Information of Freedom

[\[←۱۹۵\]](#)

Effect Rashomon

[\[←۱۹۶\]](#)

Kurosawa Akira

[\[←۱۹۷\]](#)

Madden John

[\[←۱۹۸\]](#)

Lombardi Vince

[\[←۱۹۹\]](#)

پلوتارک یا پلوتارخوس (Plutarch)، (حدود ۴۶ - ۱۲۷ میلادی) از تاریخ‌نگاران یونان باستان بود.

[\[←۲۰۰\]](#)

Medicine Internal JAMA

[\[←۲۰۱\]](#)

Perlmutter Saul

[←۲۰۲]

analysis outcome-blind

[←۲۰۳]

test market

[←۲۰۴]

از مغالطات مقام نقد است که شخص وقتی با مدعایی مخالف است و آن را نادرست می‌داند، برای نشان دادن نادرستی آن از راه غیرمنطقی مغالطه استفاده می‌کند - م.

[←۲۰۵]

وقتی در جایگاهی قرار دارید که بر روند استخدام و فرهنگ سازمانی تأثیرگذارید، همین ایده صدق می‌کند. پایبندی به منشور حقیقت‌جویی و ایجاد فرهنگی که به بیان مخالفت و تفکرات اکتشافی پاداش دهد، به نفع شرکت یا سازمان است. درواقع، اگر فعالانه چنین سیاستی را در پیش نگیریم، افرادی که دیدگاه‌های مخالف دارند احساس انزوا و طردشدگی می‌کنند و موجب می‌شود به حقیقت‌جویی توجه چندانی نشود. یکی از بزرگ‌ترین نگرانی‌های آکادمی هتِرودوکس این بود که بفهمند چطور می‌توانند افراد محافظه‌کار بیشتری را به جمع دانشمندان علوم اجتماعی اضافه کنند یا تعامل اکتشافی را میان این دانشمندان رواج دهند.

این کار سختی است: در زندگی واقعی هیچ کس دوست ندارد تنها شخص جمع باشد که عقیده‌ای مخالف بقیه دارد. (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۲۰۶\]](#)

Future the to Back

[\[←۲۰۷\]](#)

در مورد سفر ذهنی در زمان و مزایای آن در تصمیم‌گیری یک زمینه مطالعاتی جامع وجود دارد. اندل تولوینگ (Tulving Endel)، دانشمند علوم اعصاب و استاد روان‌شناسی دانشگاه تورنتو، یکی از محققان پیشگام در حوزه سفر ذهنی در زمان یا همان توانایی آگاهی از گذشته و آینده خودمان است. (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۲۰۸\]](#)

البته تفکر با ذهن آگاهانه تضمینی برای منطقی‌بودن نیست. همان‌طور که قبلاً هم اشاره کردم با توجه به مطالعه دَن کاهان درخصوص استدلال انگیزشی، افرادی هم که کارهای آماری انجام می‌دهند (که به‌وضوح سیستم ۲ یا ذهن آگاهانه در انجام کار دخیل است) در معرض این اشتباه قرار داشتند که استدلال‌های آماری خود را با باورهای پیشین هم‌سو و منطبق سازند. به‌علاوه، افراد با مهارت ریاضی بالاتر، تمایل بیشتری به انجام این کار داشتند. دنیل کانمن نیز دریافت که

سیستم ۲ مصون از تعصب نیست. ما در به کارگیری ذهن آگاهانه مستعد انواع بی خردی ها هستیم. با این حال، اگر از ذهن انعکاسی پا را فراتر بگذاریم، می توانیم احتمال برخورد احساسی در تصمیم گیری هایمان را کاهش دهیم و با خودآگاهی و هوشیاری تأثیر تعصب را کمتر کنیم. یکی از راه ها برای انجام چنین کاری استفاده از روش های سفر ذهنی در زمان است. (پی نوشت نویسنده)

[←۲۰۹]

discounting temporal

[←۲۱۰]

از چهارسالگی به بعد، تخفیف زمانی میان همه انسان ها موضوعی جهان شمول است. معروف ترین آزمایش مرتبط با دشواری (و اهمیت) صبوربودن، به تست مارشمالو معروف است. این آزمایش توسط والتر میشل و همکارانش در دانشگاه استنفورد از اوایل دهه ۶۰ میلادی آغاز شد. در این آزمایش، از کودکان به صورت تک به تک خواستند بین دریافت فوری جایزه کوچک تر (مثلاً یک مارشمالو) و دریافت جایزه بزرگ تر (مثلاً دو مارشمالو) بعد از حدود ۱۲ دقیقه یکی را انتخاب کنند. کودکان دست به هر کاری می زدند تا خودشان را متقاعد کنند برای جایزه بزرگ تر صبر کنند؛ با دست چشم هایشان را می گرفتند، صندلی شان را برعکس می کردند، بدون لمس مارشمالو سعی می کردند با دست روی آن را بپوشانند، با دست جلوی دهان شان را می گرفتند، مارشمالو را بو می کردند و به گفت و گوهای بی کلام خود (مثلاً با دست خود را نصیحت می کردند که طاقت بیاورند و مارشمالو را نخورند) ادامه می دادند. میشل و همکارانش توانایی کودکان

خردسال در مبارزه با خودشان را این طور توصیف می کردند: اشک تان را درمی آورد؛ خلایقیت شان را تحسین می کنید؛ برایشان دست می زنید و امید تازه ای می گیرید.» مطالعات بعدی از این کودکان نشان داد که توانایی کنترل خود در دست نزدن به مارشمالو با شاخص های موفقیت در نوجوانی و بزرگسالی ارتباط دارد: نمرات بالاتر، عملکرد اجتماعی و شناختی بهتر، احتمال پایین تر اعتیاد، حس ارزشمندی بالاتر و توانایی بیشتر در دنبال کردن اهداف و کنار آمدن با استرس و خستگی. (پی نوشت نویسنده)

[\[←۲۱۱\]](#)

برای کسب چشم انداز بهتر راجع به تحقیقات موجود در این حوزه به مقاله «آینده حافظه: یادآوری، تصور و مغز» اثر دنیل شاکتر (Schacter Daniel) و همکارانش مراجعه کنید. (پی نوشت نویسنده)

[\[←۲۱۲\]](#)

Retirement Prudential

[\[←۲۱۳\]](#)

(AARP) Persons Retired of Association American

[←۲۱۴](#)

Lynch Merrill

[←۲۱۵](#)

Edge Merrill

[←۲۱۶](#)

Bailenson Jeremy

[←۲۱۷](#)

Carstensen Laura

[←۲۱۸](#)

Studies International for Institute Spogli Freeman University's Stanford

[←۲۱۹](#)

Welch Suzy

پروفسور رونالد هوارد، مدیر مرکز تصمیمات و اخلاق دانشگاه استنفورد و بنیان‌گذار تحلیل تصمیم، از متغیرها و نسخه‌های سرگرم‌کننده زیادی در نشان دادن چگونگی سوگیری در تصمیم در موقعیت پنچرشدن لاستیک استفاده می‌کند. نسخه موردعلاقه من پنچرشدن لاستیک روبه‌روی بیمارستان روانی است. یکی از بیماران در حال تماشای صحنه از پشت نرده است و شخص تحت تأثیر این که شخص دیگری دارد او را می‌بیند پایش به کلاهی که پیچ‌های چرخ در حال تعویض را روی آن گذاشته می‌خورد و پیچ‌ها به چاه فاضلاب می‌افتند. شخص عصبانی شده است و احساس سرخوردگی و درماندگی می‌کند. بیمار از پشت نرده‌ها داد می‌زند: «چرا از هر کدام از چرخ‌ها یک پیچ در نمی‌آوری تا کارت راه بیفتد؟» شخص در جواب می‌گوید: «عجب ایده‌ای! تو این جا در چنین جایی چه کار می‌کنی؟» بیمار جواب می‌دهد: «شاید دیوانه باشم اما احمق نیستم.» (پی‌نوشت نویسنده)

Hathaway Berkshire

شیب فقط از نتایج بد ناشی نمی‌شود اما احتمال وقوع آن بعد از کسب نتیجه بد بیشتر است. پوکر بازها از پدیده‌ای تحت عنوان شیب برنده هم صحبت می‌کنند؛ در این حالت بردهای متوالی و نتایج خوب روند تصمیم‌گیری را تحریف می‌کند و این حس را در برنده ایجاد می‌کند که روند بردهای او در آینده هم ادامه دارد.

برنده‌ها ممکن است در احساس سرخوشی لحظه‌ای ناشی از برد، تصمیمات غیرمنطقی در بازی بگیرند یا سطح مهارت خود را دست بالا بگیرند و خود را در معرض ریسک‌های بالاتری قرار دهند. (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۲۲۳\]](#)

سیرن‌ها موجوداتی افسانه‌ای در اساطیر یونان بودند که با آواز و نغمه‌های خوش، ملوانان و دریانوردان را فریب می‌دادند و به سمت صخره‌های مرگ‌آور جزیره می‌کشاندند -م.

[\[←۲۲۴\]](#)

jar swear

[\[←۲۲۵\]](#)

Overlord Operation

[\[←۲۲۶\]](#)

planning scenario

[\[←۲۲۷\]](#)

tree decision

[\[←۲۲۸\]](#)

(ASAS) All-Stars After-School

[\[←۲۲۹\]](#)

در سال ۲۰۰۹ به هیئت مدیره این سازمان ملحق شدم و مشاوره جزو وظایفم به عنوان یکی از اعضای هیئت مدیره بود. (پی نوشت نویسنده)

[\[←۲۳۰\]](#)

همان آرنولد معروف، بازیگر و ورزشکار اتریشی آمریکایی (Schwarzenegger Arnold)

[\[←۲۳۱\]](#)

از آن‌ها خواستم برای هر کمک مالی ارزش موردانتظار را محاسبه کنند. ارزش موردانتظار میانگین مقداری بود که از حاصل ضرب مقدار احتمالی هریک از نتایج ممکن در احتمال وقوع هریک از آن‌ها و جمع این مقادیر با یکدیگر محاسبه می شد. (پی نوشت نویسنده)

[\[←۲۳۲\]](#)

تیم‌های حاضر در لیگ فوتبال آمریکایی تحلیلگران زبده‌ای در اختیار دارند، اما تماشاگری با اطلاعات ابتدایی از بازی به احتمالات کلی تکیه می‌کند. (که وضعیت دفاع نیوانگلند و داده‌های خاص مرتبط با شرایط میانه زمین شامل آن نمی‌شود.) اگر ویلسون تلاش می‌کرد پاس را بگیرد، به احتمال ۸ درصد اخراج می‌شد، به احتمال ۵۵ درصد پاس را کامل می‌کرد (تاچ داون)، به احتمال ۳۵ درصد پرتاب ناقص داشت و به احتمال ۲ درصد توپش توسط حریف رهگیری می‌شد. (پی‌نوشت نویسنده)

[\[←۲۳۳\]](#)

Backcasting: پس‌نگری روشی در آینده‌پژوهی است و با سوگیری واپس‌نگر تفاوت دارد -م.

[\[←۲۳۴\]](#)

Klein Gary

[\[←۲۳۵\]](#)

hindsight prospective

[\[←۲۳۶\]](#)

Olmsted Law Frederick

[← ۲۳۷]

premortem

[← ۲۳۸]

Oettingen Gabriele

[← ۲۳۹]

Motivation of Science New the Inside :Thinking Positive Rethinking

[← ۲۴۰]

Easterbrook Frank

Annie Duke

Thinking in Bets

Making Smarter Decisions When
You Don't Have All the Facts



تفکر نامطمئن با درک این نکته آغاز می‌شود که دقیقاً دو چیز زندگی ما را تعیین می‌کند: کیفیت تصمیمات و شانس. اینکه یاد بگیریم بین این دو تفاوت قائل شویم، همان چیزی است که اساس تفکر نامطمئن را شکل می‌دهد.

خبر خوب این که می‌توانیم برنامه‌ها و راهبردهایی عملی پیدا کنیم تا ما را از تله‌های موجود میان تصمیماتی که دوست داریم بگیریم و اجرای آن تصمیمات، دور کند.

این کتاب کمک می‌کند با شناسایی و غلبه بر سوگیری‌های شناختی، قدرت تصمیم‌گیری‌تان را بهبود دهید. همچنین با مطالعه آن می‌توانید در تفکیک کیفیت نتایج از کیفیت تصمیم‌گیری بهتر عمل کنید، قدرت جمله جادویی «مطمئن نیستم» را کشف کنید، راهبردهایی برای ترسیم آینده خود بیاموزید و تصمیمات عجولانه کمتری بگیرید.

نشر نوین
nashrenovin.ir



9 786226 840767