



تفکر نامطمئن

چطور در شرایط عدم قطعیت
تصمیمات هوشمندانه‌تری بگیریم

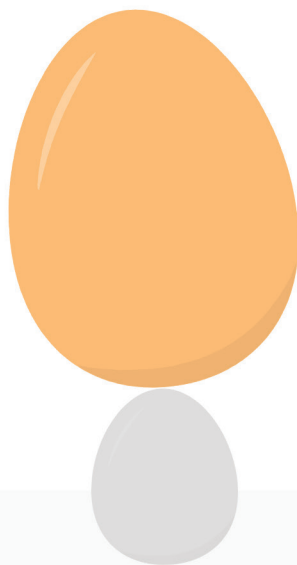


آنی دوک

ترجمه فاطمه امیدی

تفكر نامطمئن

آنى دوک
ترجمه فاطمه اميدى



دوک، آنی. Annie, Duke

تفکر نامطمئن / آنی دوک. ترجمه فاطمه امیدی.

تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۰.

۲۴۸ صفحه

۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۷۶-۷

فیپا

Thinking in Bets، ۲۰۱۹: عنوان اصلی:

تصمیم‌گیری، عدم قطعیت

HD ۳۰/۶

۶۵۸/۴۰۳۵۳

۸۴۹۱۵۸۶

سرشناسه:

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

شابک:

فهرست‌نویسی:

یادداشت:

موضوع:

رده‌بندی کنگره:

رده‌بندی دیویی:

شماره کتاب‌شناسی ملی:

حق انتشار تمام یا بخشی از کتاب به هر صورت متعلق به ناشر است.



نشر نوین



مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نسخه فارسی کتاب

Thinking in Bets: Making Smarter Decisions When You Dont Have All the Facts

با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار در ایران از ناشر اصلی

Portfolio زیرمجموعه انتشارات **Penguin Publishing Group**.

با نام «تفکر نامطمئن: چطور در شرایط عدم قطعیت، تصمیمات

هوشمندانه‌تری بگیریم» توسط نشر نوین منتشر می‌شود.

طبق این قرارداد انحصاری، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار کاغذی

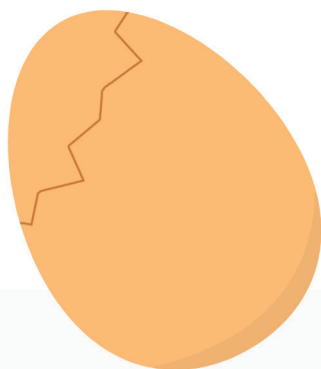
و الکترونیکی برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار مجدد آن

توسط سایر مترجمین و ناشرین ایرانی، خلاف قوانین کی‌رایت بین‌المللی

و اخلاق حرفه‌ای است.

فهرست

- مقدمه: این کتاب دربارهٔ پوکر و شرط‌بندی نیست ۹
- فصل ۱: زندگی پوکر است، نه شطرنج ۱۳
- فصل ۲: می‌خواهی شرط ببندی؟ ۴۵
- فصل ۳: شرط‌بندی برای یادگیری ۸۱
- فصل ۴: سیستم دوستی ۱۲۱
- فصل ۵: مخالفت‌ورزی برای پیروزی ۱۵۳
- فصل ۶: ماجراجویی در سفر ذهنی در زمان ۱۷۷
- منابع ۲۲۹



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 کنترل مان 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 نقطهٔ مقابل خواستهٔ ماست. هیچ چیز قطعی نیست. ممکن است برنامه‌ریزی‌ها به نتیجهٔ مطلوب نرسند و قضاوت ما از اتفاقات و رخدادها کاملاً بی‌پایه‌و‌اساس باشد.

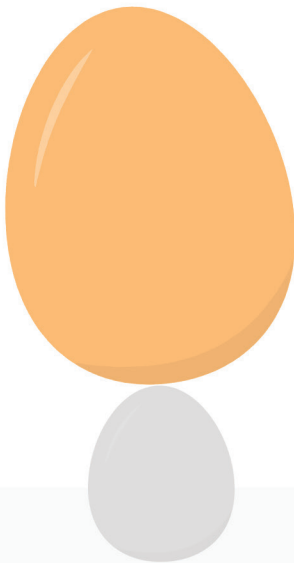
در مسیر بقا و تکامل به نظم و اطمینان نیاز داشته‌ایم؛ برقراری نظم در میان انبوه هرج‌ومرج‌ها و عدم قطعیت‌ها برایمان ضروری بوده است. و حالا نه اینکه نقش شانس را در زندگی‌مان نبینیم، اما دوست نداریم باور کنیم که علی‌رغم بهترین تصمیمات و تلاش‌ها، ممکن است بدشانسی باعث شود تا همه چیز آن‌طور که مایلیم پیش نرود و یا نتیجهٔ عکس بدهد.

از طرف دیگر، کیفیت زندگی به کیفیت تصمیم‌گیری‌مان بستگی دارد، اما تصمیم‌هایمان را چطور ارزیابی کنیم؟ از روی نتایج آنها؟

نتیجهٔ هر تصمیم به دو عامل مهم بستگی دارد: شانس و مهارت. پذیرفتن نقش شانس و تشخیص اثر آن در نتیجهٔ 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 حاصلِ مهارت ما بوده است؛ در نتیجه از شکستی که به خاطر شانس بوده، غمگین نمی‌شویم و از موفقیت بر پایه شانس هم مغرور نمی‌شویم. اگر بدانیم کدام نتایج تصمیماتمان (موفقیت یا شکست) و چه سهمی از آن به خاطر مهارت ما بوده، به راحتی می‌توانیم ارزیابی کنیم و یاد بگیریم، رشد کنیم و به مرور تصمیمات بهتری بگیریم.

پذیرش عدم قطعیت، دستاورد بی‌نهایت ارزشمند دیگری هم دارد: یاد خواهیم گرفت که در مورد هیچ چیز ۱۰۰ درصد مطمئن نباشیم. همچنین یاد می‌گیریم که همواره احتمال درست نبودن دانسته‌ها و باورهایمان را مد نظر قرار دهیم. کتاب تفکر نامطمئن دو ابزار ساده برای این منظور معرفی می‌کند: (۱) در برابر باورهایمان، از خودمان بپرسیم که آیا حاضریم در مورد درست بودن آن شرط ببندیم؟ (۲) به جای گفتن «مطمئنم که...»، بگوییم «Xدرصد 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 سرکشور 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 لاس‌وگاس برده بود؛ وگرنه خودم از پس هزینه‌های سفر به وگاس برنمی‌آمدم. بیشتر بازی‌کردن او را تماشا

¹ New Hampshire

² National Science Foundation

³ Billings: شهری در ایالت مونتانا آمریکا

می‌کردم و خودم هم چند بازی کم‌خطر را امتحان کردم که پول زیادی نمی‌خواست.

خیلی زود عاشق پوکر شدم؛ نه به‌خاطر درخشش چراغ‌های همیشه‌روشن وگاس بلکه به‌خاطر 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. هواردهم 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 این‌که از مسیر آکادمیک فاصله گرفته بودم، شاید خیلی درست به‌نظر نرسد. اما خیلی زود فهمیدم که واقعاً تحصیلات دانشگاهی‌ام را کنار گذاشته بودم و فقط در یک آزمایشگاه جدید در حال مطالعه این موضوع بودم که افراد چطور 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 به‌دست 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 چراکه 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 خوش‌شانس 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

دربارهٔ یک آیندهٔ 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 می‌گیریم، از افتادن در تله‌های رایج تصمیم‌گیری دور می‌مانم و از نتایج به‌روشن‌تری برخوردار می‌شوم 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^۱ 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 توسعهٔ 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 این‌که 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 دهد. همچنین با مطالعهٔ 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 به‌کار بگیریم تا تصمیمات احساسی کمتری اتخاذ کنیم.

با تفکر نامطمئن به آدمی تبدیل نشدم که همیشه در تصمیم‌گیری‌ها کاملاً منطقی و به‌دور 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 زندگی‌مان ایجاد می‌کند.

¹ Erik Seidel

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 یک

زندگی پوکر است، نه شطرنج

پیت کرول^۱ و منتقدان اول هفته^۲

یکی از بحث‌برانگیزترین تصمیمات تاریخ رقابت‌های سوپر بول^۳ (مسابقهٔ فینال لیگ قهرمانی فوتبال آمریکایی) در ثانیه‌های پایانی چهل‌ونهمین سوپر بول در سال ۲۰۱۵ گرفته شد. تیم سیاتل سی‌هاکس بیست‌وشش ثانیه مانده به پایان بازی درحالی‌که چهار امتیاز عقب بود، در خط هدف تیم نیوانگلند پترووتس^۴ 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 فاصلهٔ کوتاهی تا خط هدف وجود داشت و لینچ یکی از بهترین بازیکنان نوک حمله در لیگ ملی فوتبال آمریکایی بود.

در عوض، 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 سوپر بول شد. تیترو روزنامه‌های روز بعد بی‌رحمانه بود:

¹ Pete Carroll

^۲ Monday morning quarterback – به‌طور عام: شخصی که بعد از مشخص شدن نتیجهٔ تصمیمات و اقدامات دیگران، دست به نقد و زیرسوال بردن آن تصمیمات می‌زند. به‌طور خاص: منتقدان ورزشی و طرفدارانی که صبح دوشنبه (اولین روز کاری در اغلب کشورها)، شروع می‌کنند به نقد مربیان و بازیکنان در بازی‌های آخر هفتهٔ قبل. - مترجم.

³ Super Bowl

⁴ Seattle Seahawks vs New England Patriots

- یواس‌ای تودی: «سیاتل با بدترین انتخابش در تاریخ لیگ ملی فوتبال آمریکایی چطور کنار می‌آید؟»
- واشنگتن پست: «بدترین انتخاب بازیکن برای حمله در تاریخ سوپرپول در رقابت سی‌هاکس و پترویوتس ثبت شد.»
- فاکس اسپورتس: «احمقانه‌ترین حرکت در تاریخ سوپرپول می‌تواند آغازی بر پایان سی‌هاکس باشد.»
- سیاتل تایمز: «سی‌هاکس به‌خاطر بدترین انتخاب در تاریخ سوپرپول باخت.»
- نیویورکر: «اشتباه وحشتناک یک مربی در سوپرپول»

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 به‌طور قانع‌کننده‌ای استدلال شد که تصمیم اتخاذشده برای پرتاب توپ کاملاً قابل دفاع است و بر اساس ملاحظات مربوط به مدیریت زمان و پایان بازی گرفته شده است. آن‌ها همچنین اشاره کردند گرفتن توپ حین پرتاب توسط بازیکن حریف یک نتیجه کاملاً غیرمحتمل بوده است. (در ۶۶ پاس انجام‌شده 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 صداها می‌توانست از سیل حمله‌ها و انتقادات علیه پیت کرول کم کند. صرف‌نظر از این‌که تحلیل مخالف را می‌پذیرید یا نه، بیشتر مردم نمی‌خواستند به تصمیم کرول اعتبار بدهند و قبول کنند که راجع به تصمیمش فکر کرده یا دلیلی برای انتخابش داشته است. حالا این سؤال مطرح می‌شود: چرا بسیاری از مردم این قدر مطمئن‌اند که پیت کرول چنین اشتباه فاحشی را مرتکب شده است؟

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

لحظه‌ای را تصور کنید که ویلسون پاس را دریافت و کار را تمام می‌کند. آیا عناوین خبری به «انتخاب طلایی» یا «سی‌هاکس سوپرپول را با یک انتخاب شگفت‌آور برد» یا

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

کرول بدشمنی 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 پوکرا برای چنین چیزی یک واژه دارند: نتیجه‌گرایی. وقتی پوکرا 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 آن‌قدر بد عمل می‌کنیم؟ چرا از دانستن این‌که 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 منتقدان / اول هفته نشویم؟ با تجزیه و تحلیل تصمیمات دیگران یا تصمیم‌گیری و بازبینی تصمیمات در زندگی خودمان؟

خطرات نتیجه‌گرایی

حظه‌ای 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 به‌دنبال داشته، و همچنین از بدترین تصمیم‌تان نتیجه بدی حاصل شده است.

این یک شرط‌بندی مطمئن برای من است؛ چراکه نتیجه‌گرایی کار متداولی است. منتقدان/اول هفته یک نمونه سراسر است، چون نویسنده‌ها 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، نتیجه‌گرایی یک الگوی فکری عادی است که همه ما را همراه 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، به‌عنوان 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 بهترکردن 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 بدین‌ترتیب ضعف مدیرعامل شناسایی شد.

علاوه بر این، بعد از این‌که 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 عهده انجام آن برآید، برای شرکت بار مالی اضافی داشت.

رئیس درنهایت پیش‌زمینه‌ای در خصوص تجربه شرکت در استخدام افراد سطح بالا و درک استعدادهای موجود ارائه داد. به‌نظر می‌رسید رئیس براساس عقل و منطق باور داشت که می‌توانند گزینه 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.

به‌نظر می‌رسید این یک نتیجه بد است، نه یک تصمیم بد. رابطه 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، به‌عنوان یک اشتباه قلمداد کرد. او به‌وضوح به‌خاطر تصمیمی که گرفته بود احساس ناراحتی و تأسف زیادی می‌کرد و گفت فکر می‌کند باید

این را می‌دانست که تصمیمش برای اخراج مدیرعامل نتیجه 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 نتیجه یک اتفاق را می‌بیند، آن را از پیش‌دانسته و اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌کند. وقتی می‌گوییم: «باید می‌دانستم این‌طور می‌شود» یا «باید فکرش را می‌کردم که این اتفاق می‌افتد» در معرض سوگیری واپس‌نگر هستیم.

این باورها حاصل بیش‌ازحد مرتبط دانستن نتایج و تصمیمات‌اند. این نمونه‌ای از چگونگی ارزیابی ما از تصمیمات گذشته است. مانند ارتش منتقدان 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 به‌گونه‌ای 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 شانس، 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.

¹ hindsight bias

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

غیرمنطقی بودن رئیس شرکت و منتقدان پیت کرول نباید برای کسی که با اقتصاد رفتاری آشنایی دارد، تعجب آور 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 هرچیز باید بگویم مغز ما برای ایجاد اطمینان و نظم تکامل یافته است. ما با این ایده که شانس در زندگی‌مان نقش به‌سزایی دارد، خیلی موافق نیستیم؛ وجود شانس را تشخیص می‌دهیم، اما در برابر این ایده مقاومت می‌کنیم که علی‌رغم بهترین تلاش‌ها ممکن است همه‌چیز 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 همه‌چیز کاملاً قابل پیش‌بینی است. ما طوری تکامل یافته‌ایم که جهان را این‌گونه ببینیم. برقراری نظم در میان انبوه هرج‌ومرج‌ها برای بقای ما ضروری بوده است.

وقتی نیاکان ما صدای خش‌خش برگ‌ها را می‌شنیدند و ناگهان سروکلهٔ 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 زنده‌ماندن و بقای گونهٔ بشر بوده است. مایکل شرمر^۱، نویسندهٔ علمی، مورخ و منتقد در کتاب خود با عنوان «مغز معتقد»^۲ توضیح می‌دهد چرا ما از نظر تاریخی (و ماقبل تاریخی) دنبال کشف ارتباط هستیم، حتی اگر این ارتباطها مشکوک یا نادرست باشند. تفسیر نادرست خش‌خش ناشی از باد به‌عنوان آمدن شیر را خطای نوع اول یا مثبت کاذب می‌نامند. عواقب چنین خطایی بسیار کم‌اهمیت‌تر از پیامدهای خطای نوع دوم یا منفی کاذب بود. منفی کاذب می‌توانست کشنده باشد: اگر نیاکان ما صدای خش‌خش برگ‌ها را می‌شنیدند و همواره فکر می‌کردند این صدا به‌خاطر وزش باد است، شیر همهٔ آن‌ها را خورده بود و ما الان این‌جا نبودیم.

جست‌وجوی قطعیت کمک کرد تا تمام این مدت بتوانیم زنده بمانیم، اما چنین

¹ Michael Shermer

² The Believing Brain

چیزی می‌تواند تصمیمات ما در دنیای عدم قطعیت را نابود کند. وقتی مسیر معکوس را طی می‌کنیم و از نتایج به تصمیمات می‌رسیم تا ببینیم چرا چنین نتایجی اتفاق افتادند، گرفتار انواع تله‌های شناختی می‌شویم؛ مثل فرض علیت وقتی صرفاً یک همبستگی وجود دارد، یا «انتخاب‌گزینشی» داده‌ها به‌منظور تصدیق روایتی که ترجیح می‌دهیم. ما بسیاری از گیره‌های مربع‌شکل را به سوراخ‌های دایره‌ای می‌کوبیم تا توهم رابطهٔ تنگاتنگ بین نتایج و تصمیمات مان را حفظ کنیم.

بخش‌های مختلف مغز در تلاش‌اند تا تصمیمات ما را کنترل کنند. دنیل کانمن^۱ برندهٔ جایزهٔ نوبل و استاد روان‌شناسی، در کتاب پرفروش خود با عنوان «تفکر، سریع و کند»^۲ که در سال ۲۰۱۱ منتشر شد، برچسب‌های «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 می‌پرد، باعث می‌شود بلافاصله ترمز کنید. چنین فرایندی شامل واکنش، غریزه، شهود، برانگیزش و پردازش خودکار است. سیستم ۲ یا تفکرگند همان چگونگی انتخاب، تمرکز و صرف انرژی ذهنی است. کانمن توضیح می‌دهد 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»^۳ و «ذهن آگاهانه»^۴ را می‌پسندم که مورد تأیید گری مارکوس^۵ روان‌شناس است. او در کتاب خود با عنوان «مغز انسان: شاهکار سرهم‌بندی تکامل»^۶ 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، دز نظر می‌گیرد، واقعیت‌ها را کنکاش می‌کند.»

¹ Daniel Kahneman

² Thinking, Fast and Slow - نشر نوین این کتاب را ترجمه و منتشر کرده است -

³ reflexive mind

⁴ deliberative mind

⁵ Gary Marcus

⁶ Kluge - نشر ابن سینا این کتاب را ترجمه و منتشر کرده است -

تفاوت بین این دو سیستم چیزی فراتر از برجسبهاست. 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 گورر^۱، 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 سری‌اطلاعی 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 منحصربه‌فرد 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.^۲ 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 بلندکردن یک جعبه از روی زمین کمردان آسیب می‌بیند و از عضلات پا کمک می‌گیرد.

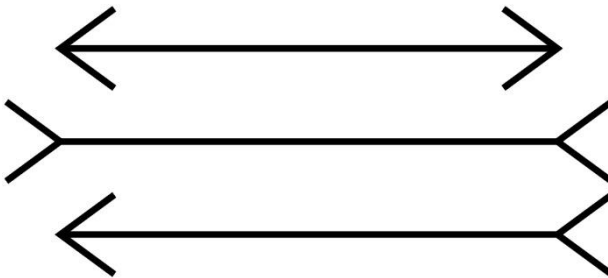
هر دو ذهن آگاهانه و انعکاسی برای بقا و پیشرفت ما ضروری‌اند. تصمیمات بزرگ درباره آنچه می‌خواهیم انجام شود، به‌عهده ذهن آگاهانه است. با این حال، بیشتر تصمیماتی که در مسیر دستیابی به آن اهداف اتخاذ می‌کنیم، در ذهن انعکاسی صورت می‌گیرد. میان‌برهای تعبیه‌شده در سیستم پردازش خودکار بود که باعث می‌شد در جنگل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

¹ Colin Camerer

^۲ به‌لحاظ فنی مغز همواره در حال تکامل است اما روند تکاملش به‌اندازه‌ای سریع نیست که به عمر ما قد بدهد.

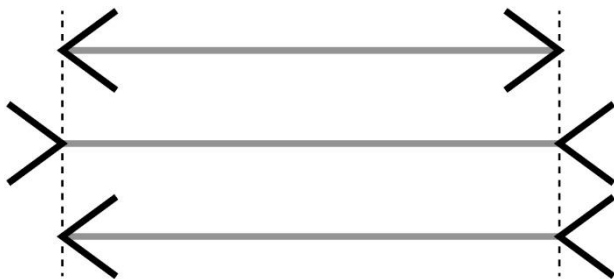
ما به میان‌برها نیاز داریم اما استفاده از آن‌ها برایمان گران تمام می‌شود. خیلی از اشتباهات تصمیم‌گیری از اعمال فشار بر سیستم انعکاسی برای انجام سریع و خودکار وظیفه‌اش ناشی می‌شود. هیچ‌کس صبح که از خواب بیدار می‌شود نمی‌گوید: «می‌خواهم آدم کوتاه‌فکری باشم و به دیگران به دیدهٔ تحقیر نگاه کنم.» اما چه اتفاقی 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 به اشتراک 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 نحوهٔ گرفتن مداد تا تغییر مسیر برای تصادف نکردن. مسئله این نیست که نحوهٔ 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 این‌که خطای دید دارید، برای از بین رفتن آن خطا کافی نیست. دلیل کانمن برای نشان دادن این مسئله از خطای ادراکی معروف مولر-لایر^۱ 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 همهٔ خطوط یکی است.

¹ Müller-Lyer illusion



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 این‌که مغز چیزی را که می‌بینید، چطور پردازش می‌کند. به‌نظر می‌رسد پوکر جایی عالی برای یافتن راهبردهای عملی برای اجرای تصمیماتی هماهنگ با اهداف ماست. دانستن این‌که بازیکنان پوکر چطور فکر می‌کنند، می‌تواند کمک کند تا از عهده‌ی چالش‌های تصمیم‌گیری که در محیط کار، زندگی مالی و روابط گمراهان می‌کند، برآییم. حتی در تصمیم‌گیری در مورد این‌که پاس‌دادن توپ در بازی تصمیم درستی است یا نه هم کارساز است.

هشدار دو دقیقه‌ای

هدف ما این است که ذهن انعکاسی خود را به‌گونه‌ای به‌کار 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 بازه‌ی زمانی فشرده چندین تصمیم بگیرند که هر کدام عواقب مالی قابل‌توجهی دارند و این کار را به‌نحوی 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. به‌طور متوسط یک دست بازی حدود دو دقیقه طول می‌کشد که شامل جمع‌کردن و بُزیدن کارت‌ها و دست‌دادن هم می‌شود. جلسات پوکر به‌طور 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 کندکردن 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 به‌تبع آن هر تصمیمی) در این بازی عواقب مالی فوری دارد. در یک مسابقهٔ چندجانبه یا یک بازی پُریسک، ارزش هر تصمیم بیشتر از هزینهٔ یک خانهٔ سه‌خوابهٔ 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 تعیین‌شده) 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 به‌شکل‌های مختلف تکرار خواهد شد.

برای موفقیت در پوکر حل مسئلهٔ 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، به‌شیوهٔ منطقی از نتایج بیاموزد و احساساتش را تا حد ممکن از تصمیماتش دور نگه دارد، داشتن همهٔ استعدادها در 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 استعدادها متنوعی دارند؛ اما آنچه میان آن‌ها مشترک است توانایی بازی در چارچوب این محدودیت‌هاست.

همهٔ 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 دانشگاہیان متوجه ارزش پوکر برای درک بهتر روند تصمیم‌گیری شده‌اند.

دکتر استرنج‌لاو

سخت است که یک دانشمند مشهور شود. بنابراین جای تعجب ندارد که بیشتر افراد نام جان فون نویمان^۱ 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 به‌اندازهٔ یک پاورقی در کتاب زندگی کوتاهش به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین اندیشمندان تاریخ تفکر علمی بود. (او پوکر باز بود و این اصلاً تصادفی نبود.)

پس از یک دورهٔ بیست‌ساله که به‌طور 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 پروژهٔ منهن^۲، پیشگامی در تدوین اساس فیزیکی بمب هیدروژنی، توسعهٔ اولین رایانه‌ها، طراحی یک روش بهینه برای مسیریابی بمب‌افکن‌ها و انتخاب اهداف

^۱ John von Neumann

^۲ Manhattan Project: پروژه منهن پروژه‌ای بود که در نهایت به ساخت بمب هسته‌ای منجر شد. م

در پایان جنگ جهانی دوم، بنیان‌گذاری مفهوم نابودی حتمی طرفین (MAD)^۱ 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 این‌که درد زیادی داشت، روی ویلچر تاجایی‌که 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^۲ یعنی دکتر استرنج‌لادو 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 روان‌پزشک 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^۳ نیز هست. او پس از پایان کار رسمی خود در پروژه منهن، با اسکار مورگنشترن^۴ 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^۵ نویسنده کتاب پُرفروش «معمای زندانی‌ها»^۶ 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 به‌عنوان 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.

¹ Mutually assured destruction

² Stanley Kubrick

³ Game theory

⁴ Oskar Morgenstern

⁵ William Poundstone

⁶ prisoner's dilemma

نظریه بازی انقلابی در اقتصاد ایجاد کرد؛ دست کم یازده برنده جایزه نوبل اقتصاد روی نظریه بازی و پیامدهای تصمیم‌گیری آن کار کرده‌اند؛ از جمله این دانشمندان می‌توان به جان نَش^۱ (یکی از شاگردان فون نویمان) اشاره کرد که داستان زندگی‌اش در فیلم ذهن زیبا^۲ 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.

راچر می‌رسون^۳ (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 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^۴ در کتاب «عروج انسان»^۵ 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

¹ John Nash

² A Beautiful Mind

³ Roger Myerson

⁴ Jacob Bronowski

⁵ The Ascent of Man

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 فریب چاشنی 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 فریب‌گاه‌ویی‌گاه 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 این‌که تصادفی از یک موقعیت به موقعیت دیگر حرکت کنند. هیچ‌کس برای کنارگذاشتن 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 رده بالایی 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، پوکر یک بازی مملو از اطلاعات ناقص است. در این بازی در شرایط عدم قطعیت و محدودیت زمانی تصمیم‌گیری می‌کنیم (قربانیت 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 بگیرد و باز هم ببازد؛ زیرا نمی‌داند 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 کیفیت تصمیم‌گیری رابطه 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 بیت کرول اجرای پاس بازی را اعلام می‌کرد، سی‌هاکس پیروز سوپریول 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 برنامه‌ها پتان نقش بر آب شود. احتمال دارد از چراغ قرمز رد شوید و در کمال صحت و سلامت از تقاطع عبور کنید؛ یا این‌که 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 سر یک میز بگذارید، این احتمال وجود دارد که تازه‌کار بتواند با یک (یا چند) دست بازی، قهرمان را شکست دهد. اما این اتفاق هرگز در شطرنج رخ نمی‌دهد.

نداشتن اطلاعات کامل، هم به تصمیم‌گیری آنی و هم درس‌گرفتن از تصمیمات گذشته منجر می‌شود. تصور کنید کار من به‌عنوان یک بازیکن پوکر چقدر سخت است وقتی تلاش می‌کنم بفهمم تصمیم درست بوده یا نه؛ درحالی‌که 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 شانسی 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 به‌علاوه شانس است. در شطرنج تأثیر شانس خیلی محدود و کم است؛ بنابراین به‌راحتی 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 این‌که 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 نیاردم و گرنه بازی را برده بودم!» یا «خیلی خوب بازی کردم و شانس با من یار بود.» (درحالی‌که 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 به‌هرحال برنده می‌شویم و دنبال آن‌ها نمی‌رویم. درعین‌حال، این احتمال هم وجود دارد که همه‌چیز 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 نتیجه محدود، راهبردی کاملاً منطقی برای یادگیری در بازی شطرنج است. اما در پوکر یا حتی زندگی این‌طور نیست.

فون نویمان و مورگنشترن دریافته‌اند جهان حقیقت عینی را به‌راحتی آشکار نمی‌کند. به همین دلیل نظریه 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»^۱، رابرتز دزد دریایی (یا همان وستلی مهربان) به ویزی، مغز متفکر شروری که شاهزاده‌خانم باترکاپ را ربوده

¹ The Princess Bride

بود، می‌رسد. دزدان دریایی رابرتز پس از غلبه بر غولی به نام فزیک و شمشیربازی به نام اینیگو مونتویا که همراه ویزی بی مأموریت داشتند شاهزاده باترکاپ را برابند، این پیشنهاد را مطرح می‌کنند که با ویزی بی 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 ویزی بی. وقتی ویزی بی یک جام را انتخاب کرد، هردو نوشیدنی را خواهند نوشید «و می‌فهمند چه کسی درست انتخاب کرده و چه کسی مرده است».

ویزی بی 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 یاه‌گویی 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.

ویزی بی 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. ویزی بی لحظه‌ای مکث می‌کند و وقتی می‌بیند وستلی جام خودش را می‌نوشد، با اطمینان جام دیگر را سر می‌کشد.

ویزی بی 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.»

ویزی بی همان‌طور که در حال خندیدن است، از پا درآمده 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 همه ما، ویزی 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 همه ما، او میزان و تأثیر آنچه را که نمی‌دانست، دست‌کم گرفت.

فرض کنید شخصی بگوید: «من سکه‌ای را بالا انداختم و چهاربار پشت‌سرهم شیر آمد. چقدر احتمال وقوع چنین چیزی وجود دارد؟»

به نظر می‌رسد پاسخ این پرسش ساده باشد. وقتی با احتمالات ریاضی به قضیه نگاه کنیم، می‌بینیم احتمال چهاربار پی‌درپی شیر آمدن در شیر یا خط، $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{16}$ است.

این همان اشتباه ویزی است. مشکل این‌جاست که ما بدون این‌که 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 فرودآمدن آن را دارد؟ تمام این اطلاعات ناقص است، اما ما طوری به این سؤال پاسخ دادیم که گویی سکه را بررسی کرده‌ایم و همه‌چیز را در مورد آن می‌دانیم. هرگز به ذهن‌مان نرسید که ممکن است هر دو جام سمی باشد. (اگر ویزی می‌توانست راجع به مرگ خودش نظر دهد، حتماً می‌گفت: «غیرقابل‌باور است.»)

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

وقتی در پی درس‌گرفتن از نتایج زندگی هستیم، مرتکب همین اشتباه می‌شویم. زندگی ما آن‌قدر کوتاه است که نمی‌توانیم از تجربه‌های شخصی خود داده‌های کافی به‌دست 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 ۵۰درصد گران‌تر از مبلغی که خریدیم بفروشیم، به این معناست که در خرید و فروش ملک هوشمند هستیم یا در بازسازی خانه‌ها؟ شاید این‌طور باشد اما

این احتمال هم وجود دارد که قیمت‌ها در بازار مسکن روند صعودی داشته و تقریباً خرید هر قطعهٔ 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 خریدوفروش 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 کژفهمی 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^۱، نویسنده و فیلمنامه‌نویس مشهور که داستان‌های عروس شاهزاده، بدبختی^۲ و بوچ کسیدی و ساندنس کید^۳ 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. ستارهٔ 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 نشانهٔ طفره‌رفتن از پاسخ می‌دانیم. اما کنار آمدن با جملهٔ «مطمئن نیستم» گامی مهم برای تبدیل شدن به یک تصمیم‌گیرندهٔ بهتر است. باید با ندانستن آشتی کنیم.

¹ William Goldman

² Misery

³ Butch Cassidy and the Sundance Kid

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 «نمی‌دانم» را به عنوان جواب سؤال در امتحان مدرسه بنویسید، مثل این است که به سؤال پاسخ غلط داده‌اید.

پذیرفتن این که نمی‌دانیم، وجهه خیلی بدی دارد. البته می‌خواهیم کسب دانش را تشویق کنیم، اما اولین قدم در این مسیر درک آنچه نمی‌دانیم است. کتاب استوارت فیرشتاین^۱ دانشمند علوم اعصاب با عنوان «نادانی؛ چگونه علم را به پیش می‌برد»^۲ از این که محدودیت‌های دانشی خود را تشخیص دهیم، دفاع می‌کند. (با تماشای سخنرانی او در همایش تد^۳ با عنوان «در جست‌وجوی نادانی» می‌توانید تا حدودی با ایده اصلی کتاب آشنا شوید.) فیرشتاین هم در کتاب و هم در این سخنرانی اشاره می‌کند که در علم، «نمی‌دانم» یک شکست نیست بلکه گامی ضروری به سوی روشنگری است. او با ذکر نقل قولی از جیمز کلرک ماکسول^۴ فیزیکدان، از این ایده دفاع می‌کند: «نادانی کاملاً آگاهانه، پیش‌درآمد 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 می‌شود تصمیمی عالی باشد، نتیجه عالی آن نیست. تصمیم عالی نتیجه یک فرایند خوب است و این فرایند باید شامل تلاشی برای نمایش دقیق سطح دانش‌مان 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. در واقع، 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 می‌شود. برای انجام این کار، باید دیدگاه‌مان را نسبت به جملاتی نظیر «نمی‌دانم» و «مطمئن نیستم» به عنوان جملاتی نامطلوب و ناپسند تغییر دهیم.

چه می‌شود اگر تعریف‌مان از «نمی‌دانم» را از یک چارچوب منفی («ایده‌ای ندارم» یا

¹ Stuart Firestein

² Ignorance: How It Drives Science

³ TED Talk

⁴ James Clerk Maxwell

«چیزی دربارهٔ آن نمی‌دانم» و این احساس را ایجاد می‌کند که صلاحیت یا اعتماد به نفس نداریم) به چارچوب خنثی‌تری تغییر دهیم؟ چه می‌شود اگر این‌طور فکر کنیم: دربارهٔ اتفاقی که ممکن است چیزهایی هم در مورد احتمال وقوعش بدانیم، هنوز اطلاعات کامل نداریم و نمی‌دانیم در هر لحظه ممکن است اوضاع چطور پیش برود! حقیقت این است. اگر چنین چیزی را بپذیریم، دیگر نسبت به جملهٔ «مطمئن نیستم» احساس بدی نخواهیم داشت.

آنچه میان بازیکنان خوب پوکر و تصمیم‌گیرندگان خوب مشترک است، کنارآمدن آن‌ها با این قضیه است که جهان نامطمئن و غیرقابل‌پیش‌بینی است. آن‌ها می‌دانند تقریباً هرگز نمی‌توانند به‌طور دقیق بفهمند اوضاع چطور پیش می‌رود. این عدم اطمینان را می‌پذیرند و به‌جای تمرکز روی مطمئن‌بودن، سعی می‌کنند دریابند چقدر مطمئن نیستند و بهترین حدس ممکن را در مورد احتمال وقوع نتایج مختلف بزنند. درستی این حدس‌ها به میزان اطلاعاتی که در اختیار دارند و تجربه‌شان در حدس‌زدن‌های این‌چنینی بستگی خواهد داشت. این بخشی از اساس همهٔ شرط‌بندی‌هاست.

مطمئناً، یک بازیکن پوکر باتجربه نسبت به یک بازیکن تازه‌کار شانس بیشتری برای حدس درست راجع به پیروزی در یک دست یا واگذارکردن آن دارد. بازیکنان باتجربه ریاضیات و احتمال می‌دانند و بهتر می‌توانند کارت‌های حریف را بر اساس نحوهٔ رفتار آن‌ها در دست‌های مشخصی از بازی حدس بزنند. آن‌ها همچنین در حدس این‌که حریفان‌شان 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 بزنییم 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. کسب‌وکارهای 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. این‌جا به دو دلیل اشاره می‌کنیم؛ اول این‌که «مطمئن نیستیم» واقعاً نمایش دقیق‌تری از جهان است. دلیل دوم - که مرتبط با اولی است - این‌که وقتی بپذیریم نمی‌توانیم مطمئن باشیم، احتمال این‌که در تله تفکر سیاه‌وسفید (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 این‌که 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 به‌اشتباه 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 مطمئن‌نبودن 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 تلاش‌کردن 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 رخ‌دادن است، ارائه می‌کنم. جو حاکم بر بازی در دست آخر خیلی سرگرم‌کننده و پراسروصدا است. هرکسی که در این رویداد شرکت می‌کند شیئی 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 به‌عنوان 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 برنده‌شدن 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. بازهم 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 شکست 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 باقی‌ماندن انگلیس در اتحادیهٔ اروپا مطرح بود. نه به این معنی که مراکز شرط‌بندی نظرشان این بود که انگلیس عضو اتحادیهٔ اروپا باقی می‌ماند. وظیفهٔ 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 کفهٔ ترازوی احتمالات را با یکدیگر تنظیم کنند. احتمال اعلام‌شده از سوی دلال شرط‌بندی بازتاب دیدگاه بازار است؛ در اصل نشان‌دهندهٔ بهترین حدس جمعی ما دربارهٔ 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 دلان 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.» این درشویتس^۱ یکی از مشهورترین وکیلان و استادان آمریکایی هم مرتکب این خطا شد. او در سپتامبر ۲۰۱۶ با بیان این‌که 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. فروشنده‌ها 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 دلان 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 اشتباه بودن نظرسنجی‌ها مطرح شد. نیت سیلور، بنیان‌گذار و سردبیر وبلاگ فایوترتی‌ایت^۲، 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

¹ Alan Dershowitz

² FiveThirtyEight.com

بسیاری از این موارد اوضاع طوری پیش رفت که روی مرز بُرد و باخت قرار گرفتیم. 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 ۶۰-۴۰ و ۷۰-۳۰ (و البته عکس آن) چقدر است. وقتی افراد اعتراض کردند که نیت سیلور به این دلیل که خودش طرفدار کلیتون بوده کار خود را درست انجام نداده است، با خود فکر کردم: «این افراد هیچ‌وقت از ترس مساوی شدن با یک بازیکن همهٔ ژتون‌های خود را در یک پات گذاشته 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 درآمدند، 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 نتیجهٔ ناخواسته (مثل رئیس شرکتی که در موردش گفتم و بیت کرول) تصمیم خود را اشتباه ارزیابی نمی‌کنیم. اگر روی بهترین دست آغازین 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 تصمیم‌گیری‌مان استفاده کنیم؛ زیرا احتمال می‌دهیم که تصمیم خوبی گرفته‌ایم اما شانس یا نداشتن اطلاعات کافی (و وجود یک نمونهٔ آزمایشی) هم در نتیجه دخیل است.

شاید ما از بین همهٔ گزینه‌های موجود که ممکن بود هیچ‌یک به نتیجهٔ خوبی منجر نشوند، بهترین تصمیم ممکن را گرفتیم.

شاید منابع‌مان 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 بر اساس 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 بدشمنی 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. این‌جا 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 بی‌چون‌وچرا چیزی را درست بدانیم و همه منابعمان 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. این‌طوری اوضاع بیشتر شبیه شطرنج خواهد شد.

بدون شک با وجود اطلاعات مخفی و شانس، رسیدن به این مرحله دشوارتر است. ما بدون توجه به این‌که بدانیم سکه چه شکلی است، نتیجه حاصله را به‌عنوان تنها علامت درست و غلط بودن ارزیابی می‌کنیم. ما بیشتر دوست داریم بگوییم: «دیدید گفتم!» یا «باید فکرش را می‌کردم!» وقتی این‌طور عمل کنیم، مهربانی و شفقت

از ما دور می‌شود. موافق نیستید؟ کافی است از پیت کرول بپرسید.

بازتعریف مفهوم غلط یا اشتباه به ما کمک می‌کند از شر همه ناراحتی‌های 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 نگرفته‌ایم پس اشتباه نکرده‌ایم، از سوی دیگر هم باید بپذیریم که گرفتن نتیجه خوب لزوماً نشان‌دهنده درست بودن تصمیم ما نیست. آیا از نظر احساسی می‌توانیم چنین طرز فکری را در خود ایجاد کنیم؟

درست بودن واقعاً احساس خوبی دارد. «حق با من بود»، «می‌دانستم»، «دیدید گفتم»؛ همه این‌ها جملاتی است که استفاده می‌کنیم و حس خوبی به ما می‌دهد. 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 می‌شود نتوانیم پیش‌بینی دقیقی از اوضاع داشته باشیم و وجود اطلاعات مخفی هم کار را سخت‌تر می‌کند. اگر طرز فکر خود را عوض نکنیم، مجبور می‌شویم با اشتباهات زیاد خود دست‌وپنجه نرم کنیم. این ذات معادله است.

پوکر این درس را به ما می‌آموزد. یک پوکر باز حرفه‌ای که تا حد زیادی نسبت به سایر بازیکنان دور میز برتری دارد و مشخصاً تصمیمات راهبردی‌تری می‌گیرد، 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 فضانوردی 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 به‌گونه‌ای 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^۱ در مورد زیان‌گریزی، بخشی از نظریهٔ چشم‌انداز^۲ (که در سال ۲۰۰۲ جایزهٔ نوبل اقتصاد را برای کانمن به ارمغان آورد) می‌آموزیم که به‌طور کلی احساس ناشی از شکست دو برابر احساس ناشی از پیروزی است (به‌بیان دیگر افراد تمایل بیشتری دارند که ضرر نکنند تا این که سود کنند). بنابراین احساس خوبی که از برنده‌شدن یک ۱۰۰ دلاری می‌گیریم با احساس بدی که از باختن یک ۵۰ دلاری می‌گیریم، در یک سطح است. از آن‌جا که درست‌بودن به ما احساس برنده‌شدن می‌دهد و اشتباه‌کردن احساس شکست را در پی دارد، پس به‌ازای هر نتیجهٔ نامطلوب به دو نتیجهٔ 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 همهٔ مزایای خوبی که با خود به‌همراه می‌آورد، با دانستن این موضوع آغاز می‌شود که شما همواره و همیشه در حال شرط‌بندی هستید.

¹ Amos Tversky

² prospect theory