

ذهن خطا کار

راهنمای کاربردی خطاهای شناختی که موجب تصمیم‌های
اشتباه می‌شوند

بهنام مرادیان



نشر بَرَسَم

سرشناسه : مرادیان، بهنام، ۱۳۶۵ -
 عنوان و نام پدیدآور: ذهن خطاکار: راهنمای کاربردی خطاهای شناختی که موجب تصمیم‌های اشتباه
 می‌شوند/ بهنام مرادیان؛ ویراستار دیناز دهنادی، نیلوفر سلامتی‌پور.
 مشخصات نشر: تهران: نشر برسم، ۱۴۰۲.
 مشخصات ظاهری: ۱۷۶ ص.
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۸-۴۹-۸
 وضعیت فهرست نویسی: فیپا
 یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۷۶.
 عنوان دیگر: راهنمای کاربردی خطاهای شناختی که موجب تصمیم‌های اشتباه می‌شوند.
 موضوع: اندیشه و تفکر — جنبه‌های روان‌شناسی
 Thought and thinking -- Psychological aspects
 روان‌شناسی شناختی Cognitive psychology
 رده بندی کنگره: BF۴۴۱
 رده بندی دیویی: ۴۲/۱۵۳
 شماره کتابشناسی ملی: ۹۳۱۷۷۸۹
 اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

ذهن خطاکار؛ راهنمای کاربردی خطاهای شناختی که موجب تصمیم‌های اشتباه
 می‌شوند

نوشته: بهنام مرادیان

ویراستار: دیناز دهنادی، نیلوفر سلامتی‌پور

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۸-۴۹-۸

شمارگان: ۵۰ نسخه

نوبت و سال چاپ: چاپ نخست، تابستان ۱۴۰۲ خورشیدی

نشر برسم

شماره تماس: ۰۲۱۷۷۲۰۷۰۹۴ و ۰۹۱۹۳۳۹۰۳۳۴

نشانی: اندیشه فاز ۵، خیابان بهشتی، مجتمع الهیه، بلوک ۴، واحد ۸

همه حقوق مادی و معنوی این کتاب متعلق به نویسنده است.



نشر برسم



978-622-7138-49-8

فهرست

پیشگفتار؛ ما و خطاهای شناختی

۱۳ فصل یکم: برداشت‌های نادرست ما درباره خودمان

نوهم پایان تاریخ

ما تاثیر احساسات و غرایز بر تصمیم‌هایمان را دست کم می‌گیریم

بر خلاف تصورمان، گزینه‌های بیشتر، ما را خوشحال‌تر نمی‌کند

انتخاب از بین گزینه‌های زیاد، نه دلبذیر است و نه سودمند

ما کور خود و بینی تعصب‌های دیگران هستیم

وقتی به خود گواهینامه خوب بودن می‌دهیم

پیش‌بینی ما از احساسات و هیجان‌هایمان در آینده چه قدر درست است؟

اطمینان بیش از اندازه به خودمان و داوری‌هایمان

بقیه تحت تاثیر رسانه هستند، نه من

این فکر من بین همه رواج دارد

من از دماغ فیل افتاده‌ام؛ شما چه طور؟

رابطه عکس اعتماد به نفس و دانایی

ما تصور می‌کنیم درک عمیق و جامعی از پدیده‌های گوناگون داریم

خودمحوری ساختاری ما

موفقیت من به خاطر شایستگی خودم و شکستم ناشی از رویدادهای بیرونی است

دستاوردهایم باید ارزش تلاش‌هایم را داشته باشد؛ حتی در تخیل

اگر برای چیزی کوشش کنیم، به آن دلبستگی پیدا می‌کنیم

ما انسان‌ها خود را کانون و محور اصلی جهان و آفرینش می‌دانیم

با مقایسه خودمان با دیگران کیفیت زندگی‌مان را کاهش می‌دهیم

یک پاداش نامعین، بیشتر از یک پاداش معین ما را تشویق به کوشش می‌کند

تداعی‌های نوستالژیک می‌تواند روی تصمیم‌های ما اثر بگذارد

تصمیم‌هایی که برای گریز از حس ناخوشایند پشیمانی می‌گیریم

وقتی احساس کنیم حق انتخابمان از دست رفته، واکنش تقابلی نشان می‌دهیم

وقتی کاری نیمه‌تمام باشد، بیشتر به آن توجه می‌کنیم

۴۱ فصل دوم: خطاهای ذهنی ما در پردازش و درک اطلاعات

تعصب یا محافظه‌کاری؛ گل سرسبد خطاهای شناختی

چرا ما عاشق اطلاعات دم دستی هستیم

در پاسخ به پرسش‌های سخت، پاسخ پرسش‌هایی که می‌دانیم را مطرح می‌کنیم
وقتی چیزی را در مقایسه با چیزهای اطرافش می‌سنجیم
ما چگونه مجذوب اطلاعات عجیب و متمایز می‌شویم
علاقه ذهن ما به طنز و شوخ‌طبعی

ما چگونه گزینشی به پدیده‌ها توجه می‌کنیم
چرا وقتی یک دروغ تکرار می‌شود فکر می‌کنیم درست است؟
چرا چیزهایی که برایمان آشنا هستند را ترجیح می‌دهیم؟
چرا چوب‌ها و محیط چگونه روی شناخت ما تأثیر می‌گذارند
چگونه قالب‌ها، چیزهایی را به ما غالب می‌کنند!
چرا عاشق اخبار منفی هستیم؟

و در آن سوی بام، خوش‌خیالی و مثبت‌نگری
وقتی ذهن ما لنگر می‌اندازد! مخصوصاً روی اولین اطلاعات
وقتی به بخش خاصی از موضوع گیر می‌دهیم!
درک متفاوت ما از تغییرات به صورت نسبی و مطلق
ما اطلاعاتی را جذب می‌کنیم که نظرمان را تایید کنند
اطلاعات ناقض باورهای کنونی‌مان را رد می‌کنیم
اگر همه اطلاعات را در نظر بگیریم چه می‌شود؟
چه مقدار گردآوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری سودمند است؟
عقلانیت قطره‌چکانی چیست؟

وقتی تعداد زیادی تصمیم می‌گیریم، کیفیت تصمیم‌های پایانی، پایین می‌آید
ذهن ما از پیش‌زمینه‌های پیرامونی‌اش اثر می‌گیرد
پدیده‌های بزرگ، الزاماً عوامل بزرگ و پیچیده‌ای ندارند
مراقب نتایج دیدگاه‌سنجی‌ها باشید

فصل سوم: تصمیم‌ها و داوری‌های نادرست درباره کارهایی که انجام می‌دهیم ۷۶
آیا هیچ کاری نکردن آسیب‌زننده، کمتر از انجام کاری آسیب‌زننده غیراخلاقی است؟
چرا گاهی بدون دلیل کاری را انجام می‌دهیم که نتیجه مثبتی هم ندارد
وقتی تصمیمی گرفتیم، تازه آن را منطقی می‌کنیم!
وقتی بقیه کاری نکنند چرا من باید کاری کنم؟
هر چیزی مسئول است غیر از عملکرد ما
فقط نتیجه مهم است

داوری اخلاقی در شرایط تصادفی و ناخواسته
به موازات انجام کارهای کاهش ریسک، بر کارهای پرریسک می‌افزاییم

گاهی باید با وجود صرف هزینه زیاد، کاری را متوقف و جلوی هزینه بیشتر را گرفت همیشه واحدها و مقادارها مهم نیستند

پیروی از روندها و الگوهای اجتماعی که گاهی بد و نامناسب هستند

ما تصمیم های خود را توجیه و در آن عمیق می شویم

چگونه محبت کردن به دیگری، تبدیل به یک روند می شود

فصل چهارم: سوگیری های حافظه ما در به خاطر سپردن و به یاد آوردن خاطرات

حافظه به برخی چیزها از جمله تصاویر بیشتر حساس است

هر چه ما درگیرش بوده ام بهتر به یاد آورده می شود

رویدادهای دور به نزدیک و رویدادهای نزدیک به گذشته ای دور پرتاب می شوند

رویدادهای طول زندگی به طور یکسان به یاد آورده نمی شوند

گذشته های گل و بلبل که در واقع اینچنین نبوده اند

من از اولش می دونستم

اطلاعات نسبتا طولانی و پیچیده، بهتر به یاد آورده می شود

حافظه ما می تواند مبدا یادآوری را فراموش یا جا به جا کند

مراقب خاطراتی که به شما القا می کنند باشید

چیزی که در بلندمدت و به طور پیوسته آموخته شده باشد، بهتر به یاد آورده می شود

کدام بخش یک ماجرا در ذهنمان می ماند؟ میانکین همداش یا بخشی هایی از آن؟

حافظه ما جزئیاتی را به خاطرات می افزاید و می کاهد

اطلاعات نادرست می تواند خاطرات ما را تغییر دهد

ما ابتدا و انتهای لیست ها را بهتر به یاد می آوریم

محدودیت حافظه کوتاه مدت و تاثیر آن بر تصمیم هایمان

اطلاعات به هم مرتبط و درهم تنیده، بهتر از اطلاعات جداگانه و رها، به یاد آورده می شوند

چه قدر از توانایی های ذهن و حافظه را به گوگل و اینترنت واگذار کنیم؟

خاطرات ما متناسب با شرایط و حال و هوای کنونی مان به یاد آورده می شوند

فصل پنجم: استدلال ها و اندیشه ورزی های نادرست و ناکارآمد

وقتی چیزهای نامربوط را به هم مرتبط می کنیم

قالب بندی های ذهنی که خلاقیت ما را می کاهند

هر چی رئیس بگه!

کی گفته مهمه یا چی گفته؟

چرا حرف فالگیرها و فال حافظ به نظر درست می آید؟

فراافکنی تدافعی تقصیرها برای دریافت حس آرامش

هر چیز جدیدی الزاما بهتر نیست

تا قربانی را شناسیم واکنش کافی نشان نمی‌دهیم
از روی ترس یا نیاز به ثبات، وضع ناخوشایند کنونی مان را توجیه می‌کنیم
وقتی مهارت یا ابزار خاصی در دست داریم، می‌خواهیم در هر موقعیتی از همان استفاده کنیم

۱۱۹ فصل ششم: نگرش‌ها و تصمیم‌های اشتباه اقتصادی

اثر مبالغه‌خورد

توهم پولی یا وقتی تورم را در نظر نمی‌گیریم
جهان دادانگاری و مساله توزیع ثروت
رفاه تلقینی به جای رفاه واقعی
فقط محصول داخلی
آیا پرداخت نقد یا تسطی و اعتباری با هم فرق دارند؟
زمان لازم برای انجام یک کار را کمتر برآورد می‌کنیم
وقتی زمانی برای پروژه‌ای تعیین می‌شود، آنقدر کش می‌دهیم تا آن زمان را پر کنیم
عشق کورکورانه به فناوری؛ بلای جان کارآفرینان تکنولوژیک
کوتاه‌مدت‌نگری اقتصادی ما آدم‌ها
زیان‌گریزی محور کلیدی رفتارهای اقتصادی ماست
از چیزی که متعلق به ماست دل نمی‌کنیم
فریب مرغابی را نخورید!
وقتی زمان تصمیم‌گیری متناسب با بودجه و اهمیت هر بخش نیست
مقایسه همچنان روش بهینه‌ای برای انتخاب است
وقتی پولمان به انتها نزدیک می‌شود از خریدهایمان احساس بدی پیدا می‌کنیم
پول پول است!

چرا از خریدهای مجموعه‌ای یا باندلینگ سود نمی‌کنیم
چه وقت سرمایه‌گذاری‌های ما نادرست از آب در می‌آید؟
پول به ما انگیزه می‌دهد یا انگیزه ما را از بین می‌برد؟
مراقب پیشنهادهای خیلی بزرگ یا پیشنهادهای خیلی کوچک باشید
ما در برابر کالای رایگان شکننده هستیم

گزینه اولیه همیشه محبوب‌تر است
عددها خوبند اما همیشه همه واقعیت نیستند

۱۴۲ فصل هفتم: اشتباه‌های ذهنی ما در درک احتمالات، ریسک، شانس و پیش‌بینی رویدادها

چرا ما درک دقیقی از احتمالات نداریم
وقتی به اندازه و ترکیب نمونه‌هایی توجه هستیم
تعمیم‌های اشتباه کل به جز و برعکس

پیشگفتار؛ ما و خطاهای شناختی

ما انسان‌های امروزی، هویت و خودانگاره خود را بر پایه ذهن، عقل و قدرت فکری مغز بزرگ و متفاوتمان تعریف کرده‌ایم. به همین دلیل هم نام گونه خود را «انسان هوشمند» (Homo sapien) نهاده‌ایم که گاهی به شکل «انسان خردمند» هم برگردان می‌شود. البته کار کاملاً درستی کرده‌ایم و این تشخیص به واقع درستی است. مشهورترین و تاثیرگذارترین تفاوت گونه ما با دیگر جانداران، همین عملکرد مغزی و ذهنی ماست. عملکردی که مسیر حیات بر کره زمین را تحت تاثیر قرار داد و همه معادلات زندگی بر این سیاره را دگرگون ساخت. ما انسان‌ها، نه مانند گربه‌سانان سریع می‌دویم، نه مانند خرس‌ها نیرومند هستیم، نه مانند وال‌ها بزرگیم و نه مانند پرندگان پرواز می‌کنیم. ما تنها و تنها یک مغز متفاوت پردازشگر و خیال‌پرداز داریم. با همین‌ها شمار زیادی از گونه‌ها را از روی کره زمین منقرض کرده‌ایم و شمار زیادی را در لیست انقراض قرار داده‌ایم. چهره کره زمین را دگرگون و خود را تبدیل به یکی از پرشمارترین گونه‌های ساکن بر آن کرده‌ایم. به هر حال فرقی نمی‌کند که اکنون به مغز خود بیاییم یا از بابت آن متأسف باشیم.

اگر از سویه کلان موضوع بگذریم، در مقیاس اجتماعی و زندگی انسانی هم مغز و ذهن انسانی ما شکل‌دهنده کلیات اجتماع ماست. ما با ذهنمان فکر می‌کنیم، قانونگذاری می‌کنیم، هنر و ادبیات می‌آفرینیم، دروغ می‌گوییم و خیال‌پردازی می‌کنیم، تئوری‌های نسل‌کشی یا صلح جهانی می‌آفرینیم و هر کار انسانی دیگری. نکته اصلی در این است که چه زمانی که دارید روزنامه صبح را می‌خوانید، چه زمانی که برای ناهار برنامه‌ریزی می‌کنید و چه هنگامی که در حال آماده کردن سخنرانی خود در نشست سالانه سازمان ملل به عنوان رئیس‌جمهور هستید، این مغز شماست که در حال فعالیت و آفرینشگری است.

مغز ما، ماشینی پیچیده، بسیار بهره‌ور از دید مصرف انرژی و بسیار کارآمد است. ولی خالی از اشکال نیست و به مانند هر ماشین عریض و طویلی، دارای خطاهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری است. اگر مغز خود را به یک ابررایانه همانند بدانیم، این رایانه بزرگ، باگ‌هایی دارد. به باگ‌های رایانه ما، «خطا یا سوگیری شناختی» می‌گویند. یعنی همان زمانی که در حال خواندن روزنامه صبح هستید ممکن است در تحلیل یک گزارش، دچار خطا شوید. زمانی که در حال برنامه‌ریزی برای ناهار هستید ممکن است در برآورد شمار مهمانان اشتباه

کنید. و همان هنگامی که در حال آماده کردن متن سخنرانی در سازمان ملل هستید باز هم ممکن است در قضاوتتان اشتباه کنید.

خطاهای شناختی به زندگی و تصمیم‌های ما آسیب می‌زنند و گاه فجایع بزرگی به بار می‌آورند. پس بهتر است آنها را بشناسیم و تا جای ممکن کنترلشان کنیم.

مغز ما پدیده‌ای شگفت‌انگیز و فوق‌العاده است و صحبت از خطاهای شناختی، نقد توانایی‌های فکری گونه انسان نیست. شناخت سوگیری‌های شناختی به ما کمک می‌کند محدودیت‌ها و خطاهای ذهن خود را بشناسیم و جلوی آن‌ها را بگیریم. همانگونه که محدودیت‌های بدن خود را می‌شناسیم و با هدف پرواز کردن از لبه پشت بام به بیرون نمی‌پریم!

من در کتاب دیگرم، «چگونه احمق نباشیم و درست فکر کنیم» به ۴۰ خطای شناختی با زبانی ساده و تاحدی همگانی پرداختم. آن مجموعه چهل تایی، برگزیده و مثال‌هایی بود از لیست بلندبالای خطاهای شناختی گونه انسان. در این کتاب با رویکردی کاربردی‌تر و عملی‌تر، ولی همچنان با زبانی ساده و همه‌فهم، به نقش بیش از ۲۰۰ خطای ذهنی در اندیشه‌گری و تصمیم‌گیری‌های کوچک و بزرگ دوزندگی می‌پردازیم و نشان می‌دهیم این خطاها چه بر سر زندگی‌مان می‌آورند و چگونه می‌توانیم مدیریتشان کنیم. به این دلیل می‌گویم «مدیریت» چون اینها ویژگی‌هایی بافته‌شده در تار و پود چستی زیست‌شناختی ما هستند و ما با آگاهی بر وجود آنها، تنها می‌توانیم کنترلشان کنیم.

این کتاب در ۱۰ فصل تنظیم شده است و در هر فصل مجموعه‌ای از خطاهای ذهنی و تاثیرشان بر تصمیم‌های ما در یک حوزه خاص از زندگی بررسی شده است. این دسته‌بندی‌ها با رویکردهای مختلفی بوده و مانند همه دسته‌بندی‌ها، همواره کارآمد نیست و شاید گاهی بخواهید یک مورد را از یک فصل بردارید و درون یک فصل دیگر بگذارید.

راستی یک خبر خوشحال‌کننده! اگر هوشیار باشیم و ذهنمان و خطاهای آن را بشناسیم، گاهی می‌توانیم از آنها برای تصمیم‌های خوب استفاده کنیم. البته خیلی از بازاریاب‌ها یا سیاستمدارهای ناغلا، همین حالا هم دارند از این خطاها برای سود خودشان استفاده می‌کنند؛ ولی ما قرار نیست، این کار را بکنیم. ما می‌خواهیم به شما بگوییم چگونه مراقب کلاه و جیب‌تان باشید و چه طور از دانشی که درباره خطاهای ذهنی انسان می‌یابید به درستی استفاده کنید.