

قاطع

چگونه در زندگی و کار انتخاب‌های بهتری داشته باشیم

تهیه و تألیف:

چیپ هیث - دن هیث

ترجمان:

دکتر علیرضا فیروزی - ناهید دشتدار



انتشارات آفرینندگان

تهران - ۱۳۹۶

- سرشناسه : هیث، چیپ، ۱۹۶۳ - م.
- Heath, Chip
- عنوان و نام پدیدآور : قاطع : چگونه در زندگی و کار انتخابهای بهتری داشته باشیم / چیپ هیث، دن هیث ؛ ترجمه علیرضا فیروزی، ناهید دشتدار.
- مشخصات نشر : تهران: آفرینندگان، ۱۳۹۶.
- مشخصات ظاهری : ۳۲۴ ص: ۲۱/۵×۱۴/۵ س.م.
- شابک : 978-600-97986-8-1
- وضعیت فهرست نویسی : فیبا
- یادداشت : Decisive: how to make better choices in life and work, c2013.
- موضوع : تصمیم‌گیری
- موضوع : Decision making
- شناسه افزوده : هیث، دن، ۱۹۷۳ - م.
- شناسه افزوده : Heath, Dan
- شناسه افزوده : فیروزی، علیرضا، ۱۳۵۰ - مترجم
- شناسه افزوده : دشتدار، ناهید، ۱۳۵۳ - مترجم
- رده بندی کتب : HD۳۰/۲۳/۹۵۵ ق ۲ ۱۳۹۶
- رده بندی سبکی : ۶۵۸/۴۰۰

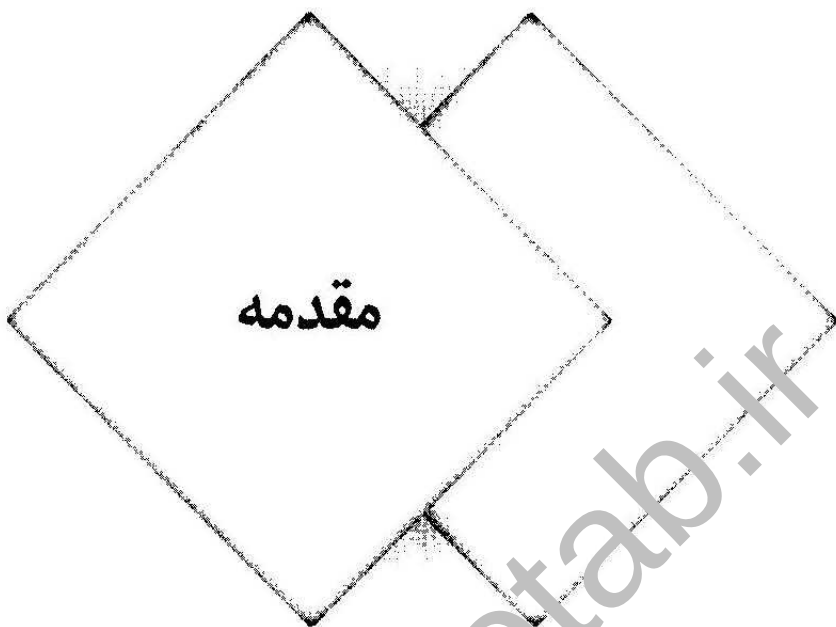


قاطع	
چگونه در زندگی و کار انتخاب‌های بهتری داشته باشیم	
ناشر	✱ انتشارات آفرینندگان
مؤلفان	✱ چیپ هیث - دن هیث
مترجمان	✱ دکتر علیرضا فیروزی - ناهید دشتدار
چاپ اول	✱ ۱۳۹۶
شمارگان	✱ ۱۰۰۰ جلد
قیمت	✱ ۳۵۰۰۰ تومان
شابک	✱ ۹۷۸-۶۰۰-۹۷۹۸۶-۸-۱

تهران، خیابان جمهوری، بین باستان و گلشن، کوچه نوری
 پست دوم، پ ۱، واحد ۵
 تلفن: ۶۶۵۷۵۸۸۱ و ۹۱۲۸۶۹۸۵۴۷

فهرست مطالب

مقدمه	۷
فصل اول: چهار افت در تصمیم گیری	۱۷
فصل دوم: پرهیز از چارچوبهای محدود	۴۳
فصل سوم: چند گزینگی	۶۵
فصل چهارم: شش صی که بیشتر مشکل شما را حل کرده پیدا کنید	۸۹
فصل پنجم: طرف مقابل را در نظر بگیرید	۱۱۷
فصل ششم: نگاه از دور از نزدیک	۱۴۵
فصل هفتم: گام کوچک	۱۶۹
فصل هشتم: غلبه بر احساسات کوتاه مدت	۱۹۱
فصل نهم: احترام به اولویتهای اصلی خود	۲۱۳
فصل دهم: مهار آینده	۲۳۳
فصل یازدهم: زنگ خطر را کوک کنید	۲۶۱
فصل دوازدهم: اعتماد به روند	۲۸۵
فصل سیزدهم: کلینیکها	۳۰۵



شانون رییس یک شرکت مشاوره کوچک است و برای او تصمیم گرفتن در باره اخراج کلایو، مدیر آی تی شرکت کار سختی است. در سال گذشته کلایو به طور مداوم از انجام کاری بیشتر از حداقلی که از او انتظار می رود، قصور کرده است. او توان استعداد نیست - باهوش است و برای یافتن راه حل های ساده و ارزان برای مشکلات فنی مهارت هایی دارد. ولی او به ندرت ابتکار عمل را در دست می گیرد. بدتر اینکه انگیزه کمی دارد. در ملاقات ها او اغلب منتقد عقاید دیگران است و گاهی اوقات به طور طعنه آمیزی چنین رفتار می کند.

از دست دادن کلایو متأسفانه در کوتاه مدت مشکلاتی به بار می آورد. او پشتیبانی بانک اطلاعاتی مشتریان را بهتر از هر کس دیگری انجام می دهد. شما چه توصیه ای به شانون می کنید؟ آیا او باید کلایو را اخراج کند یا نه؟

اگر شما به چند لحظه آخر فعالیت‌های ذهنی خود فکر کنید، در کمال تعجب متوجه می‌شوید که باورهای شما به سرعت شروع به شکل گرفتن کردند. بیشتر ما وقتی که به وضعیت کلایو فکر می‌کنیم احساس می‌کنیم که الان به اندازه کافی برای شروع به توصیه کردن اطلاعات داریم. شاید به شانون توصیه کنیم که کلایو را اخراج کند یا شاید او را تشویق کنیم که شانس دیگری به او بدهد. فقط این احتمال بسیار کم است که شما احساس سردرگمی کنید.

دانیل کانه من^۱، روان‌شناسی است که به خاطر تحقیقاتش در مورد چگونگی انحراف تصمیمات انسان‌ها از عقلانیت محض مورد نظر اقتصاددان‌ها، برنده جایزه نوبل در اقتصاد شد. می‌گوید: "یک جنبه قابل توجه زندگی عقلی شما این است که شما به ندرت احساس سردرگمی می‌کنید." او در کتاب جذاب "فکر کردن، سریع یا آرام" به توصیف سهولتی که به واسطه آن نتایج ترسیم می‌کنیم می‌پردازد: ویژگی معمول ذهن انسان این است که ما احساسات و گمان‌زنی‌های ذاتی در خصوص تقریباً همه چیزهایی که سر راهمان قرار می‌گیرد داریم. ما اسخا صا بسیار زودتر از اینکه چیز زیادی درباره آن‌ها بدانیم دوست می‌داریم یا دوست نمی‌داریم؛ ما بدون اینکه بدانیم چرا، به غریبه‌ها اعتماد می‌کنیم یا نمی‌کنیم؛ ما شرکتی را بدون هیچ‌ای آن موفق فرض می‌کنیم یا نمی‌کنیم.

کانه من معتقد است که ما به سرعت به نتیجه‌گیری می‌پردازیم. چون برای اطلاعاتی که هم اکنون در دست داریم وزن زیادی قائل هستیم، درحالی‌که طالبانی که در دست نداریم را در نظر نمی‌گیریم. او این تمایل را "آنچه می‌بینم تمام واقعیت است" نامیده است. ما در تأیید این استعاره کانه من و به منظور ملموس کردن آن، از این تمایل به عنوان اثر "نورافکن" یاد می‌کنیم. (دقت کنید که چگونه چراغ نورافکن در تئاتر توجه ما را به سمت موضوعی هدایت می‌کند؛ آنچه که در درون این نور است به طرز مطلوبی شفاف و روشن دیده می‌شود.)

وضعیت کلایو که در بالا در مورد آن توضیح داده شد، نمونه‌ای از اثر نورافکن است.

^۱ Daniel Kahneman

وقتی اطلاعاتی در مورد کلایو به ما داده شود - او حداقل کار لازم را انجام می‌دهد، او ابتکار عمل ندارد، انگیزه کمی دارد، و رئیسش ممکن است اخراجش کند - برای ما آسان است که از این مجموعه اطلاعاتی که در حال حاضر در دست داریم استفاده کنیم و بر مبنای آن شروع به تصمیم‌گیری کنیم.

اما مسلماً نورافکن فقط یک نقطه را روشن می‌کند و همه چیزهای خارج از آن مبهم باقی می‌ماند. بنابراین در وضعیت کلایو ما فوراً به فکر پرسیدن سؤالات واضح زیادی نمی‌افتیم. مثلاً، بجای اینکه کلایو اخراج شود، چرا نقش او در محل کارش تغییر نکند تا بهتر با توانمندی‌هایش مطابقت داشته باشد؟ (به خصوص اینکه او در ارائه راه حل‌های ارزان‌تر) یا شاید کلایو می‌توانست با کمک یک مربی اهداف بلندپروازانه بیشتری در سر به سر آورد و کمتر مورد انتقاد و سرزنش قرار گیرد.

علاوه بر این، چه می‌شود اگر عمیق‌تر می‌اندیشیدیم و کشف می‌کردیم که همکاران کلایو نحوه حرف زدن رک و خشن کلایو را تحسین می‌کنند؟ (شاید او ورژن IT دکتر هاوس باشد) و چه چیزی ما را به این فکر می‌اندازد که استخدام کلایو توسط شانون

دکتر گرگوری هاوس پیچیده‌ترین و مهم‌ترین شخصیت یک سریال پرطرفدار در آمریکا و در واقع شخصیت وی هسته اصلی تشکیل‌دهنده سریال است. هاوس که خود متخصص صنایع بیماری‌های عفونی و هم‌چنین نفرولوژیست است، رئیس یک تیم تشخیصی در یک بیمارستان آموزشی در نیویورک است. وی دارای خلق و خویی بسیار زننده و تند اما بذله‌گو است، معلول جسمی است اما موتورسیکلت‌سواری می‌راند، مجرد است اما (به غیر از همکار خود دکتر ویلسون) دوستی ندارد، پیانو و گیتار می‌نوازد اما از نوع اعتیاد به دارو هم رنج می‌برد. از طرف دیگر وی پزشکی نابغه است و همانند شرلوک هولمز از حل بیماری‌های بسیار نادر و لاعلاج لذت می‌برد. دکتر هاوس با اختیار و انتخاب خود بیمارهای مخصوص خود را انتخاب می‌کند و به پزشکان زیردست و جوان‌ولی چیره‌دست در اختیار دارد که آن‌ها نیز انتخاب خود وی هستند و همواره گوش به فرمان او هستند، و توسط بیمارستان تأمین می‌شوند. هر قسمت از سریال راجع به بیماری است که دچار مرضی لاینحل و مرموز است. دکتر هاوس از روش‌های مختلف و گاهی نامتعارف به همراه تیم خود می‌کوشد سر از راز بیماری درآورد. حتی اگر هم لازم باشد، غیر قانونی وارد منزل بیمار شده و برای کشف علت بیمار تحقیقات انجام می‌دهد. دکتر هاوس به غیر از تسخیر راز بیماری به چیزی نمی‌اندیشد، حتی به ظاهر و پوشش خود. برای او بیمار مهم نیست بلکه بیماری مهم است. لباس سفید پزشکی بر تن نمی‌کند، کراوات نمی‌زند، از زیر ویزیت بیماران در می‌رود، آب‌نیات چوبی می‌خورد و گیم بوی بازی می‌کند. برایش مهم نیست دیگران درباره‌اش چه فکری می‌کنند و او نیز به دیگران اهمیتی نمی‌دهد و یا لاف‌زن نمی‌دهد که اهمیتی نمی‌دهد. او می‌لنگد ولی لنگیدنش و عصایش

کاملاً درست بوده است؟ اگر شانون یک مدیر غیرقابل تحمل باشد چطور؟ وقتی شروع به جابجایی نورافکن به این طرف و آن طرف می‌کنیم، وضعیت کاملاً متفاوت به نظر می‌رسد. شاید ما نتوانیم بدون حرکت و تغییر این نورافکن، در مورد کلابو تصمیم خوبی بگیریم. با اینحال تولید یک نظر جدید بدون اینکار هم آسان بود.

در اصل، مرحله سخت تصمیم‌گیری، این است که آنچه در برابر نورافکن قرار می‌گیرد، به ندرت تمام آنچیزی است که ما برای تصمیم‌گیری به آن احتیاج داریم، ولی ما همیشه مواظب نیستیم که باید جهت نور را عوض کنیم. گاهی اوقات در واقع اصلاً فراموش می‌کنیم که نورافکنی در کار هست و مدت زیادی در یک دایره محدود بدون اینکه بدانیم، وقت بیشتری برای آن وجود دارد، توقف می‌کنیم.

اگر شما پرونده بواء خدمات آدم‌ها را مطالعه کنید، خواهید دید که چنین ملاحظاتی سابقه‌چندان اثرگذار و خاصی ندارند. مثلاً انتخاب‌های شغلی، اغلب رها یا نادیده گرفته می‌شوند. یک تحقیق در کانون و ولای آمریکا به این نتیجه رسید که ۴۴ درصد وکلا به یک جوان جویای کار توصیه می‌سند که نباید کار وکالت نباشد. از یک مطالعه در ۲۰ هزار پرس و جوی میدانی این نتیجه حاصل شد که ۴۰ درصد از مستخدمین سطوح ارشد "در عرض ۱۸ ماه کنار گذاشته می‌شوند، شکست می‌خورند یا کناره‌گیری می‌کنند". بیشتر از نیمی از معلم‌ها در عرض چهار سال از شغل خود کناره‌گیری می‌کنند. در واقع مطالعه‌ای که در مدارس فیلادلفیا انجام شد، نشان داد که یک معلم تقریباً دو بار بیشتر از یک دانش‌آموز امکان ترک مدرسه را دارد.

تصمیمات تجاری به کرات جاری می‌شوند. تحقیقی در مورد ترکیب و ادغام شرکت‌ها - از جمله پرخطرترین تصمیماتی که مجریان می‌گیرند - نشان داد که ۸۳ درصد افراد، پس از این تصمیم، از ایجاد ارزش برای سهامداران باز می‌مانند. وقتی که تیم تحقیقاتی دیگری از ۲ هزار و ۲۰۷ مدیر اجرایی خواست تا تصمیمات سازمان خود را ارزیابی کنند،

۶۰ درصد آنها گزارش دادند که تصمیمات بد به همان تناوب تصمیمات خوب گرفته شده است.

از منظر شخصی هم اوضاع چندان بهتر نیست. مردم برای بازنشستگی خود به میزان کافی پس انداز نمی کنند و وقتی هم پس انداز می کنند دائماً سبد سهام خود را با گران خریدن و ارزان فروختن هدر می دهند. جوانان روابط را، با کسانی که برای آن ها به صلاح نیست شروع می کنند. افراد میانسال اجازه می دهند که کارشان در امور خانوادگی شان دخالت کند. پیرها پشیمان اند که چرا در سنین جوانی وقت بیشتری برای بوییدن گل ها و لذت بردن از زندگی صرف نکرده اند...

چرا ما برای انتخاب های خوب اینقدر سختی داریم؟ در سالهای اخیر کتاب ها و مقالات جالب زیادی به این سوال پرداخته اند و در مورد مشکلات تصمیم گیری ما کنکاش کرده اند: تعصب ها، تعقیدات، ...، وقتی زمان تصمیم گیری می شود، واضح است که مغز ما ابزارهای ناقصی هستند. ما توان کمتری به سوال قانع کننده دیگری معطوف شده است که چگونه می توانیم بهتر عمل کنیم؟

گاهی اوقات به ما توصیه می شود که در زمان تصمیم گیری های مهم به احساس درونیمان اعتماد کنیم. متأسفانه احساس ما پر از توصیه هایی است که جای سوال دارد. محصول نهایی چیزیک سرخ مخملی را در یک کارخانه تولید آن در نظر بگیرید: یک دسر واقعاً لذیذ و چیزی که ۱۵۴۰ کالری انرژی دارد که معادل سه دوبرابر یک دونالد بعلاوه یک بسته آب نبات میوه ای است. این چیزی است که شما قرار است بعد از صرف یک وعده کامل غذایی میل کنید.

چیزیک سرخ مخملی دقیقاً همان چیزی است که احساس درونی ما درباره اش هیجانی می شود. البته هیچکس در غیرعقلانه بودن این راهنمایی به اشتباه نمی افتد. قطعاً هیچکس یک رژیم غذایی طراحی نمی کند و در آخر نتیجه بگیرد که بهتر است کمی چیزیک به آن اضافه کنم.

به همین ترتیب احساس ما در تصمیمات بزرگ هم بهتر عمل نمی کند. در دهم اکتبر

۱۹۷۵ لیز تایلور و ریچارد برتون^۱ سالگرد ازدواجشان را جشن گرفتند. این ششمین ازدواج تایلور و سومین ازدواج برتون بود. ساموئل جانسون یکبار ازدواج دوم را "پیروزی امید بر تجربه" نامیده بود. ولی با توجه به سابقه تایلور و برتون، پیوند آن‌ها نمایانگر چیز والاتری بود یعنی پیروزی امید بر انبوهی از شواهد تجربی. (این ازدواج ده ماه دوام داشت)

اغلب احساس ما اصلاً نمی‌تواند تصمیم درست را بگیرد: تخمین ۶۱ هزار و ۵۳۵ خالکوبی در سال ۲۰۰۹ در آمریکا برعکس از آب درآمد. یک مطالعه در انگلستان در مورد بیش از ۳۰۰ نفر به این نتیجه رسید که ۸۸ درصد قول و قرارهای لحظه سال نو، نقض می‌شوند که از جمله آن ۶۸ درصد فقط قرارهای مربوط به "لذت بردن بیشتر از زندگی" است. برت فیو، بازیکن خط حمله فوتبال، بازنشسته شد، سپس به کار دعوت شد و دوباره بازنشسته شد. او در حال حاضر بازی می‌کند و بازنشسته است.

اگر ما نمی‌توانیم با حسن اختیار اعتماد کنیم، پس چه چیزی قابل اعتماد است؟ احساس درونی تعداد زیادی بازگشت به طور دقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای آزمون این تصمیمات احساسی، دو محقق به نامهای دن لووالو^۲ که استاد دانشگاه سیدنی بود و اولیویر سیبونی^۴، مدیر شرکت مک‌کینزی و شرکا به بررسی ۱۰ هزار و ۴۸ تصمیم تجاری در طول ۵ سال پرداختند. در این بررسی، ان‌ها روش‌های تصمیم‌گیری و خروجی ناشی از آن در مفهوم درآمد، سود و سهم بازار را دنبال کردند. تصمیماتی چون تولید یک محصول یا خدمت جدید، تغییر ساختار سازمان، ورود به یک کشور جدید یا تأسیس یک شرکت دیگر، در نوع خود مهم بودند.

محققان پی بردند که در انجام بیشتر این تصمیمات، تیم‌ها سخنها به تجزیه و تحلیل پرداخته بودند. آن‌ها بواسطه استفاده از مدل‌های مالی به این نتیجه رسیده بودند که سرمایه‌گذاران چگونه ممکن است به طرح‌هایشان واکنش نشان دهند.

علاوه بر این تجزیه و تحلیل، لووالو و سیبونی از تیم‌ها در مورد روند تصمیم‌هایشان

^۱ Liz Taylor and Richard Burton

^۲ Brett Favre

^۳ Dan Lovallo

^۴ Olivier Sibony

سؤال کردند یعنی وجه نرم‌تر و کمتر تحلیلی‌تر تصمیمات. سؤال این بود که آیا تیم‌ها در مورد آنچه هنوز در مورد تصمیم‌گیری مسلم نبود، به طور واضح صحبت کردند؟ آیا آن‌ها جنبه‌ای را که با نظرات مدیران ارشد اجرایی منافات داشت هم آوردند؟ آیا آن‌ها مشارکت گروه‌های مختلف مردمی را که نقطه نظرات متفاوتی در تصمیم‌گیری داشته‌اند، جلب کرده‌اند؟

وقتی محققان به مقایسه اینکه فرایندها یا تحلیل‌ها در تولید تصمیمات خوب (یعنی آن‌هایی که باعث بالا رفتن درآمد، سود و سهم بازار شده‌اند) مؤثر بوده‌اند پرداختند، به این نتیجه رسیدند که "فرایند، شش مرتبه بیشتر از تجزیه و تحلیل اهمیت دارد". اغلب یک فرایند خوب - مثلاً با کشف منطق معیوب - به یک تجزیه و تحلیل بهتر منتج شده است. اما عکس این قضیه صادق نبوده است: "تجزیه و تحلیل‌های عالی، فقط در صورتی مفیدند که... فرایند تصمیم‌گیری به آن‌ها توجه مناسبی شود".

سیبونی برای به تصویر کشیدن ضعف فرایند تصمیم‌گیری در اغلب سازمان‌ها آن را با سیستم حقوقی قیاس کرد:

تصور کنید که وارد دادگاهی می‌شوید که محاکمه در آنجا شامل اسلایدهای پاورپوینتی است که دادستان ارائه می‌دهد. اگر با استفاده از ۲۰ نمودار بسیار قانع کننده ثابت می‌کند که متهم گناهکار است. سپس قاضی به پیش با برخی استدلال‌های ارائه شده می‌پردازد ولی دادستان برای هر یک از مخالفت با جواب خوبی دارد. بنابراین قاضی تصمیم به محکومیت فرد مظنون می‌گیرد. این دادگاه فرایند تشخیصی نیست، درست است؟ بنابراین اگر این فرایند را برای یک دادگاه بسیار بد می‌دانید، پس چرا در زمان تصمیم‌گیری برای یک سرمایه‌گذاری، چنین فرایندی برای شما قابل قبول است؟

گرچه قضیه‌ای که عنوان شد بیش از حد ساده شده است، اما این فرایند واقعاً همان چیزی است که اغلب شرکت‌ها برای تصمیم‌گیری آن را دنبال می‌کنند. آن‌ها تیمی دارند که یک سوی قضیه را توجیه می‌کنند و تصمیم‌گیرنده نهایی باید هم با تیم چالش کند و هم قضاوت نهایی را انجام دهد. ایجاد یک فرایند تصمیم‌گیری خوب تا حد زیادی تضمین می‌کند که چنین نقیصه‌ای رخ ندهد.

دن لووالو بر این باور است که وقتی با رهبران شرکت در مورد فرایند صحبت می‌کند، آن‌ها با تردید به سخنان او گوش می‌کنند. او می‌گوید: "آن‌ها دلشان می‌خواهد باور نکنند که موضوعات نرم مهم‌تر از موضوعات سخت است." "آن‌ها وقت زیادی در این مورد صرف نمی‌کنند. همه فکر می‌کنند که خوب می‌دانند چطور از پس این موضوعات برآیند." اما کسانی که به این مسأله توجه دارند، پاداش‌هایی را به دست می‌آورند؛ یک فرایند تصمیم‌گیری بهتر اساساً نتیجه تصمیمات و همچنین منابع مالی وابسته به آن‌ها را بهبود می‌بخشد.

شیوه حساب شده‌ای که تصمیم‌گیرندگان خوب شرکت‌ها به کار می‌برند - منجمله کشف نقطه نظرات چابک‌ترین، شناخت عدم اطمینان، جستجو برای یافتن شواهدی که مغایر با باورشان باشد - می‌تواند به ما در خانواده‌ها و جمع دوستانمان نیز کمک کند. یک فرایند قدرتمند و محکم نه فقط در کسب و کار، که در زندگی نیز برای ما مفید خواهد بود.

در پاسخ به این سؤال که چرا باید یک فرایند داشته باشیم، باید بگوییم زیرا شناخت کاستی‌هایمان برای رفع آن‌ها کافی نیست. آیا دانستن اینکه نزدیک بین هستید، به دید بهتر شما کمک می‌کند؟ و یا دانستن اینکه اخلاق بدی دارید، آن اخلاق بد را سرکوب می‌کند؟ به همین ترتیب اصلاح یک تعصب در فرایند ذهنی ما فقط با آگاه بودن از آن کار مشکلی است.

بسیاری از ما به ندرت "فرایند" را برای فکر کردن در تصمیم‌گیری‌های مهم به کار می‌بریم، مثل اینکه آیا کلایو اخراج شود یا نه، یا انتقال به شغلی جدید، یا چگونگی رفتار با والدین پیر و نحیفمان. تنها فرایند تصمیم‌گیری که دامنه کاربرد زیادی دارد، تهیه فهرست موافق و مخالف است. مزیت این رویکرد این است که مبتنی بر مشاوره و تأمل است. برای مثال در موضوع کلایو، بجای اینکه سریع به نتیجه‌گیری پرداخته شود، می‌توانستیم با جابجا کردن نورافکن عوامل مثبت و منفی را جستجو کنیم تا جایی که حس کنیم آمادگی لازم را برای اخذ یک تصمیم داریم.

چیزی که شاید شما ندانید این است که فهرست موافق و مخالف، پیشینه تاریخی

درازی دارد. در سال ۱۷۷۲ یکی از همکاران بنجامین فرانکلین که یک پیشنهاد کاری غیرمعمول دریافت کرده بود از او در این مورد مشورت خواست. فرانکلین در نامه‌ای پاسخ داد که در شرایطی که او اطلاع و دانشی از این موقعیت ندارد، نمی‌تواند به دوستش توصیه کند که این کار را بپذیرد یا خیر. ولی به همکارش فرایندی را توصیه کرد که او پس از به کار بردن آن می‌توانست خودش تصمیم‌گیری کند. فرانکلین رویکرد خود را "نصف کردن یک برگ کاغذ بوسیله یک خط و تقسیم آن به دو ستون، نوشتن موارد موافق در یک ستون و مخالف در ستون دیگر" معرفی کرد. سه یا چهار روز بعد، فرانکلین اظهار داشت که می‌خواهد به آن دو ستون ستون‌هایی که به ذهنش متبادر شده است، اضافه کند. سپس گفت:

"وقتی که همه چیز را با هم از یک منظر نگاه کنم، سعی می‌کنم که وزن نسبی آن را تخمین بزنم. و وقتی دستور را می‌بینم که به نظر یکسان می‌رسند و در ستونهای مخالف هم قرار دارند، هر دو را خنثی می‌زنم؛ اگر یک دلیل موافق را مساوی دو دلیل مخالف حس کنم، هر سه مورد را خنثی می‌زنم. اگر از نظر من دو دلیل مخالف، معادل مثلاً سه دلیل موافق باشند، هر ۵ مورد را خنثی می‌زنم؛ با ادامه این روند بالاخره به یک موازنه می‌رسم و اگر پس از یک یا دو روز از این ملاحظات رویداد جدیدی اتفاق نیفتد که بر یکی از طرف‌ها تأثیری بگذارد، یک تصمیم نهایی می‌گیرم."

فرانکلین این تکنیک را "جبر عقلی" نامید. بیشتر از ۲۰ سال پس از اینکه او این نامه را نوشت، رویکردش همچنان به طور وسیعی رواج دارد. مردم در هنگام تصمیم‌گیری از آن استفاده می‌کنند (یعنی زمانی که به حس درونی خود اعتماد نمی‌کنند). شاید ما از توصیه فرانکلین در خصوص خط زدن نظرات موافق و مخالف هم‌وزن تبعیت نکنیم، ولی اصل مطلب این فرایند را پذیرفته‌ایم. وقتی که یک گزینه پیش رو داریم، نظرات موافق و مخالف خود را مقایسه می‌کنیم و در نهایت آنچه را بیشتر به نظرمان مساعد می‌آید، انتخاب می‌کنیم.

رویکرد موافق - مخالف، خودمانی است، حس مشترک همه ماست و کاستی‌های زیادی هم دارد.