

۱۴۳۷۳۵۷

پیرامون

هوشمندان به بیندیشیم

تا هوشمندان به عمل کنیم

اشتباهاتی که حتی افراد باهوش
در کسب و کار خود دچار آن‌ها می‌شوند

جیم نایتینگل

مترجمان: دکتر موسی زمان‌راد و

نرجس سلطان‌محمدی



نام کتاب
مترجمان
ویرایش محتوایی
ویرایش ادبی
صفحه آرا
صاحب اثر
چاپ اول
بها
شابک
نمایر
تلفن
سرنساخته
عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر
مکان انتشار
شابک
وضعیت فهرست‌شده

بازدادن

پاراشت

موضوع

شناسه افزوده
شناسه افزوده
شناسه افزوده
رده‌بندی کنگره
رده‌بندی دیویی
شماره کتابشناسی ملی

هوشمندانه بیندیشیم تا هوشمندانه عمل کنیم؛ نایتینگل، جیم، ۱۹۶۰ - م.
دکتر موسی زمان‌زاده‌دریان و نرجس سلطان‌محمدی

مهدی مبصری؛ ۱۳۶۳

خدیجه ادهم؛ از «ویراستاران»

مهدی مبصری

اندیشگاه علم و صنعت جهان معاصر

۱۳۹۵، ۵۰۰ نسخه

۱۵۰۰۰۰ ریال

۹۷۸-۶۰۰-۹۶۷۷۸-۰-۱

۸۸۷۳۲۹۱۳

۸۸۷۳۶۰۶۴

نایتینگل، جیم، ۱۹۶۰ - م. - Nightingale, Jim

هوشمندانه بیندیشیم تا هوشمندانه عمل کنیم؛ جیم نایتینگل / مترجمان: موسی

زمان‌زاده‌دریان، نرجس سلطان‌محمدی؛ ویرایش محتوایی: مهدی مبصری /

ویرایش ادبی: خدیجه ادهم؛ [برای] اندیشگاه علم و صنعت جهان معاصر

تهران: شکیب، ۱۳۹۵.

۱۷۸ ص: مصور (رنگی)؛ ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س. م.

۱۵۰۰۰۰ ریال ۹۷۸-۶۰۰-۹۶۷۷۸-۰-۱

قیپا

Think smart act smart: avoiding the business mistakes that even
intelligent people make, c2008

۱۷۸- [۱۷۷] - م. س.

Decision Making تصمیم‌گیری

Management مدیریت

زمان‌زاده‌دریان، موسی، ۱۳۶۳ - مترجم

سلطان‌محمدی، نرجس، ۱۳۶۳ - مترجم

اندیشگاه علم و صنعت جهان معاصر

۱۳۹۵، ۲۰۳/۲۳ ن

۶۵۸/۲۰۳

۳۳۸۳۳۱۴

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۵
مقدمه مترجم.....	۷
مقدمه نویسنده.....	۱۱
فصل اول: پرهیز از خطا؛ یک مقدمه.....	۱۷
اهداف مناسب.....	۲۱
اطلاعات مناسب به افراد مناسب در زمان مناسب.....	۲۲
افراد مناسب.....	۲۳
قرائند مناسب.....	۲۳
انبات صحیح.....	۲۴
فصل دوم: تفسیر رؤیایی.....	۳۱
زمینه علمی.....	۳۲
مورد پژوهی.....	۳۵
آلبرت ارتور کسن دیل و افسانه‌های کاتینگلی.....	۳۵
رضایت‌مندی مادر.....	۴۵
حجاب دریای جنوب.....	۴۷
سقوط حجاب دات. کاسا. ریو آمریکا.....	۵۱
مماشات با نازی آلمان.....	۵۹
شیادی پزشکی.....	۶۷
فرودگاه گم‌شده.....	۷۰
فصل سوم: تفکر اسطوره‌ای.....	۷۹
زمینه علمی.....	۸۲
مورد پژوهی.....	۸۳

۸۳	اشتباهات پیشگویی: اسطوره پایان دنیا
۹۰	تانک‌ها و اسب‌ها: اسطوره سواره نظام
۹۷	اسطوره‌های کسب و کار
۹۹	صنعت ساعت سوئیس
۱۰۰	شرکت ال تی سی ام
۱۱۱	فصل چهارم: تفکر قبیله‌ای
۱۱۳	زمینه علمی
۱۱۵	مورد پژوهی
۱۱۵	برتری نژادی: برتری سفیدپوستان
۱۱۸	برتری نژادی: برتری سیاه‌پوستان
۱۲۱	کوچک شمردن دشمن
۱۲۳	شش نوین مدیریتی: حلقه‌های کیفیت
۱۳۱	تفکر گروهی: بیخ خوک‌ها
۱۴۱	فصل پنجم: تفکر سلسله‌ای
۱۴۵	زمینه علمی
۱۴۷	مورد پژوهی
۱۴۷	مارگارت پیتر
۱۴۸	نیک لیسون و بانک بارینگر
۱۵۵	فاجعه چلنجر
۱۶۱	صدام حسین
۱۶۵	مونتگومری وارد
۱۶۹	پروژه آلفا
۱۷۳	سخن پایانی
۱۷۶	منابع

پیشگفتار

«... کتابی بسیار خوب درباره کسب و کار است، زیرا الگوهای نادرست فکری را بررسی می کند، الگویی که سبب شکست باورنکردنی مدیران می شود...»
مجله بیزد (BizEd)، مارس / آوریل ۲۰۰۸

افراد باهوش هم گاهی اشتباهاتی می کنند، اشتباهاتی که حتی در وهله اول ایده های خوبی به نظر می رسند. چرا از رهبران کسب و کار، اشتباهات واقعاً حیرت انگیزی سر می زند که سبب هدر رفتن زمان، هزینه و از دست دادن فادای مشتری می شود؟

جیم نایتینگل، به عنوان یک رهبر مشاور امور کسب و کار، در کتابی که در دستان شماست اشتباهات افراد باهوش را ریشه یابی کرده است و به این سؤال پاسخ داده است، به گفته او، این چگونگی فرایند اندیشیدن است که سبب بروز اشتباه می شود و در ورای اشتباهات مشابه می توان به الگوهای تفکر مشابهی پی برد. نویسنده، چنان الگوی فکری را مشخص کرده و برای هر الگو، موردپژوهی هایی را ذکر کرده است.

تعمق در این کتاب، شیوه تصمیم گیری شما را تغییر خواهد داد و در حکم راهنمایی خواهد بود برای رهبری بهتر زندگی و کسب و کار. امید است مطالعه این کتاب به شما کمک کند برای رهایی از اندیشه های نادرست و سست بنیاد، اندیشه های دژخیمی که گاه رنگ اسطوره به خود می گیرد، گاه در خیال و وهم انسان لانه می کند و گاه برای بودن و ماندن، سلسله مراتب را بهانه می کند.

این نکته را نیز باید در نظر گرفت که زمان، آورنده اشتباهات جدید است. بخشی از اشتباهات برای ما پیش افتاده شده است، زیرا آن اشتباهات رنگ زمان به خود گرفته و نخنما شده است. زمان ما هم اشتباهات خاص خود را به همراه دارد. جیم نایتینگل در این کتاب ناخودآگاه ما را به روشی می رود و چگونه اندیشیدن ما را به چالش می کشاند؛ او ما را از نکاتی آگاه می کند که در کمتر کتابی می توان از آن ها سراغ گرفت.

تقدیم به پروردگارم که به من آموخت هر چه دارم از او دارم
تقدیم به پدر و مادر عزیزتر از جانم که میراث عشق خود را در قلب من نهاده‌اند
تقدیم به همسر که همواره تاریکی‌ها را برای من به روشنی و درخشش نور تبدیل نموده است

مقدمه مترجم

از آنجایی که حوزه فکر و خطاهایی که در این زمینه رخ می‌دهد، کمتر پرداخته شده است، کتاب پیش رو می‌تواند بسیار سودمند و مفید باشد. این کتاب نشان می‌دهد که الگوهای فکری نادرست چگونه می‌توانند موجب تصمیم‌گیری اشتباهی به‌عنوان هیران شوند، خواندن این کتاب به تمام افرادی که در پی افزایش بهره‌وری کسب‌وکار خود هستند، به‌ویژه مدیران مشاغل، توصیه می‌شود.

نویسنده در فصل اول به هدف، فلسفه، مبانی می‌پردازد که ما را به تصمیم‌گیری درست نزدیک‌تر می‌کند؛ هدف‌گذاری دقیق؛ در اخلاقیات، استناد به ابلاعات مناسب و درست؛ به‌کارگیری افراد باکفایت؛ دور شدن از عادات نادرست؛ و استفاده به‌رر از زمان را بر فرازند.

خطاهای فکری به این دلیل رخ می‌دهند که ذهن ما تنها برای فراوانی ما می‌چیند؛ در اصل ما اسیر باورهای نادرست ذهن خود می‌شویم. در چهار فصل بعدی چهار نوع خطای فکری تشریح شده است که برای رهبران و راهبران همچون دام‌هایی عمل می‌کنند که سبب نابودی آن‌ها و سازمان‌هایشان می‌شود: تفکر رؤیایی، تفکر اسطوره‌ای، تفکر قبیله‌ای و تفکر غنیتی. کتاب، غنی از موردپژوهی‌هایی است که در پایان هر فصل آورده شده است.

فصل دوم به تفکر رؤیایی پرداخته است. افرادی که دچار این نوع خطای فکری می‌شوند واقعیت‌هایی که برایشان مطلوب نیست را نادیده گرفته و فقط بر آنچه آرزوی رخ دادنش را دارند تکیه می‌کنند؛ حتی اگر هیچ دلیل منطقی برای رفتار خود نداشته باشند. از جمله عواملی که می‌توانند در این مورد نقش داشته باشند عبارت‌اند از میل شدید برای دستیابی به یک هدف، خوش‌بینی، موفقیت‌های پیشین و نادیده گرفتن تصمیماتی که در جهت آرزوی فرد نیست. در موردپژوهی آرتورکن‌دیل، به دلیل آنکه او میل شدیدی به برقراری ارتباط با دنیای مردگان داشت، تمام مدارکی را نادیده می‌گرفت که نشان می‌داد افراد واسطه، شایدها بیش نیستند. او تصور می‌کرد که واقعاً با بستگان در خاک آرمیده‌اش حرف می‌زند. در موردپژوهی مصالحه با آلمان نازی نیز می‌توان گفت که خوش‌بینی چمبرلین در ایجاد صلح،

موجب شد که انگلستان نتواند با آلمان مقابله کند که در نهایت نیز جنگ جهانی دوم آغاز شد. موردپژوهی‌ها در زمینه امور مالی که در این فصل آورده شده است نیز به دلیل خوش‌بینی و موفقیت‌های پیشین مدیرانی است که در نهایت سازمان خود را به ورطه ورشکستگی کشاندند.

گاهی هنگامی که ما نمی‌توانیم دلیلی برای رخ دادن امور پیرامون خود پیدا کنیم به قوه تخیل خودمان پناه می‌بریم، در اینجا ما در چنگ تفکر اسطوره‌ای زایلده یاورهایی است که برای ما به صورت الگوهای ذهنی می‌شود. در حقیقت تفکر اسطوره‌ای زایلده یاورهایی است که برای ما به صورت الگوهای ذهنی می‌شود. از جمله ویژگی‌هایی که در تفکر اسطوره‌ای به چشم می‌خورد دل‌بستن به موفقیت‌های قبلی و حذف کردن افرادی است که طرز فکر آن‌ها مورد پسند ما نیست. این دو ویژگی در تفکر رؤیایی نیز دیده می‌شوند و در موردپژوهی اسطوره سواره نظام به خوبی به چشم می‌خورد. در این مورد، تمام افرادی که در مورد مذاامی تانک‌ها و معایب اسب‌ها صحبت می‌کردند، نادیده گرفته می‌شدند زیرا افسران جنگی در بردهای می‌توانسته بودند به کمک اسب‌ها پیروزی‌های چشمگیری کسب کنند. دیگر ویژگی‌های تفکر اسطوره عبارت‌اند از منافع شخصی، دلیل تراشی و کمبود داده‌های قابل مشاهده که در موردپژوهی‌ها آورده شده در فصل مربوطه به خوبی به آن‌ها پرداخته شده است.

آنچه موجب تفکر نامعاشی (فصل چهارم) می‌شود، گروه و دسته‌ای است که عضویت در آن‌ها برای ما بسیار ارزشمند است و تصمیم نیرت را بیشتر برای حفظ جایگاه است. گاهی گروه محوری و طرد کردن نظرات مخالف که بسیاری از آن‌ها می‌برازد درست باشد، بازتاب بین‌المللی پیدا می‌کند. در موردپژوهی خلیج خوک‌ها، این مسئله به خوبی نشان داده شده است. در این مطالعه، عملیات نظامی آمریکا در کوبا به علت ترس اعضای جدید گروه در مخالفت با اکثریت، موجب شد که آن‌ها نتوانند نظر خود را بگویند و چنان افضاحی رخ داد. یکی دیگر از مواردی که می‌تواند افراد را دچار خطای تفکر قبیله‌ای می‌کند، مسئله نژادپرستی است. در دو موردپژوهی، «مقاومت نژادپرستی سفیدپوستان و سیاه‌پوستان پرداخته شده و بیان شده است که عوامل بالا چگونه می‌تواند باعث شود افراد به دلیل تعصب، باورهای اثبات نشده‌ای را بپذیرند.

در فصل آخر به تفکر سلطنتی پرداخته شده است، همان‌طور که از نام آن نوع تفکر پیدا است، نشئت گرفته از قدرت است. این قدرت شامل قدرت‌های سیاسی نیز می‌شود. در هر محیطی که عوامل آورده شده در ذیل مشاهده شود می‌توان انتظار آن را داشت که رهبران به دنبال دینار خطای تفکر سلطنتی شوند: اعتماد به نفس بیش از حد و نایب؛ فاصله مدیریتی که ناشی از سلسله مراتب بیش از حد است؛ و پارتی‌بازی. این مسئله اثبات شده است و به اثر دانینگ-کروگر^۱ مشهور است، که بنابراین کم تجربه‌ها اعتماد به نفس بالاتری نسبت به حرفه‌ای‌ها دارند. همچنین این افراد همواره از مدیر خود اطاعت می‌نمایند و به مدیران خود چیزهایی را می‌گویند که آن‌ها دوست دارند بشنوند. عامل دیگر، مدیریت رو به بالا است که نتیجه پرداختن کارکنان به مدیریت کردن رئیس خود است که در نهایت

کارمندان را از انجام وظایف اصلی خود باز می‌دارد. سکوت زبردستان و حذف افراد با استعداد نیز از جمله دیگر مواردی است که در صورت بروز می‌تواند افراد را دچار خطای تفکر سلطنتی کند. این دو مورد اخیر در مورد پڑوهی صدام حسین آورده شده است.

مطالعات نشان می‌دهد افراد همواره در معرض تمام این نوع اشتباهات هستند، و نباید فکر کنند که ممکن است فقط یک نوع اشتباه برای آن‌ها رخ دهد. شاید در ابتدا با مطالعه این کتاب به خود بگویید بسیاری از اشتباهاتی که این افراد کرده‌اند، واضح و پیش‌پا افتاده است اما در واقع باید گفت که ما هم تا زمانی که نتیجه هر یک از کارهایمان مشخص نشده باشد، به روش خود ایمان داریم و بسیاری از اوقات متعصبانه از آن دفاع می‌کنیم. مهم این است که پیش از مشخص شدن نتیجه بتوانیم با بینش کافی و صحت سنجی بررسی کنیم و هوشمندانه بیندیشیم تا هوشمندانه عمل کنیم. در نهایت آرزو دارم ترجمه این کتاب بتواند کمک شایانی در بهبود تصمیم‌گیری خوانندگان داشته باشد.

نرجس سلطان محمدی - تابستان ۹۵

مقدمه نویسنده

اگر این کتاب قهرمانی داشته باشد، چه‌بسا کسی جز آقای اسحاق نیوتن نخواهد بود. امروزه شاخه‌های زیاد و فیزیک به‌عنوان فیزیک نیوتونی شناخته می‌شوند. نیوتن ابداعات مهمی در ریاضیات، فیزیک و فیزیک داشته است و هنوز هم فرمول قانون جاذبه او مورد استفاده قرار می‌گیرد. او توانست در سن ۲۳ سالگی هشتی دقیق برای حساب دیفرانسیل و انتگرال فراگیر نماید، همچنین می‌توان گفت که سطح تفکر او از دید ریاضی‌دانی در اروپا بالاتر بود. نیوتن به‌عنوان رئیس مؤسسه رویال سوسایٹی^۱ توانست با بنیان گذاشتن روشی که امروزه تحقیقات بر پایه آن انجام می‌گیرد، اولین و بزرگ‌ترین متولی علم در جهان شناخته شود.

نیوتن نبوغ فراوانی داشت و نه تنها در فیزیک، بلکه معامله‌گر خوبی در بازار سهام بود. مردی که می‌توانست به کمک نبوغ خردمندانه‌اش ریسک‌های بسیار طبعیت پرده بردارد.

همان‌طور که در کتاب شرح داده خواهد شد، هنگامی که نیوتن متوجه شد کاهش قیمت در بازار نوپای سهام انگلستان غیرقابل اجتناب است، پولش را از بازار خارج نکرد و بیش از یک میلیون دلار (به پول امروز) از دست داد. او بعدها این‌طور توضیح داد: «من می‌توانم حرکت‌ها و جنبش‌ها را در سیاره‌ها پیش‌بینی کنم؛ اما از پیش‌بینی حدود نابخردی انسان ناتوانم.» این مورد شباهت زیادی به اشتباهی دارد که توسط سرمایه‌گذاران در فاجعه دات. کام آ. رخ داد.

گاهی اوقات افراد ظاهراً باهوش، حتی بهترین‌ها، کارهایی انجام می‌دهند که واقعاً احمقانه است. این موضوعی است که کتاب پیش رو به آن خواهد پرداخت.

ما نگران افراد باهوشی نیستیم که تصمیمات احمقانه‌ای می‌گیرند. ما نگران آن هستیم که وجود افراد باهوش در یک بنگاه اقتصادی موجب انجام کارها به بهترین شکل خواهد شد. افراد باهوش خیلی خوب حقوق می‌گیرند و شرکت‌ها، دولت و دانشگاهیان به دلیل استعدادهای آن‌ها، در جست‌وجویشان هستند. زمانی که کارها خوب پیش نمی‌رود، ما به دنبال افراد زیرک و هوشمند می‌گردیم تا مشکل را برابمان حل کنند. چرا؟ زیرا فکر می‌کنیم آن‌ها مسئله را به روش درست پیش می‌برند. باوجوداین، اگر نگاهی به اطرافمان بیندازیم، می‌توانیم انواع مثال‌ها از چیزهایی را پیدا کنیم که افراد

۱. Royal Society

۲. dot.com crash

باهوش به درستی انجام نداده اند.

اگر عمیق نگاه کنیم، متوجه می‌شویم که بسیاری از اشتباه‌ها به نظر ساده می‌رسد، با مرور این موارد خواهیم گفت: «چگونه مرد باهوش و زیرکی مثل او چنین کار احمقانه‌ای انجام داده است؟». ماشین فورد مدل ادسل^۱ به‌وسیله برخی از بهترین مغزهای اتومبیل‌سازی دیترویت طراحی شده بود؛ مردانی که موفقیت‌های بزرگی را قبل و بعد از سقوط ناگهانی سهم بازار اتومبیل در آمریکا، کسب کرده بودند. به‌طور مشابه، حمله به خلیج خوک‌ها^۲ توسط افرادی شکل گرفت و عملیاتی شد که از نظر آمریکایی‌ها بهترین و نمونه^۳ بودند. درعین حال که چنین افراد مناسبی در این موارد دخیل بودند، اما مسئله بسیار درک شده بود و خیلی ضعیف روی آن فکر شده بود. چگونه سفینه فضایی چلنجر با وجودی که داده‌ها و دلایل بسیار واضح بودند، سقوط کرد؟ چند نفر از ما از خودمان می‌پرسیم چرا فردی با استعداد، هوشی که دنیا می‌داند او می‌تواند شایسته بهترین‌ها باشد، دچار اشتباه می‌شود؟

لیست نارهای^۴ بسیار احمقانه‌ای که افراد باهوش انجام می‌دهند، بی‌انتهاست. مثال‌ها تمام اقصای جامعه را سرپوش می‌دهد. عرصه کسب‌وکار هم نمونه‌های مشابهی آورده شده است، مانند تمایل بی‌پایان به روش‌های نوآورانه مدیریت که از دهه ۱۹۸۰ آغاز شد و به قول خود مبتکران، آن‌ها با این روش‌های جدید خواهان بهبود سبب‌وکار خود بودند. در رفتار خرید در بخش سرمایه‌گذاری‌های عمومی هنگام رشد شرکت‌های اینترنتی در دهه ۱۹۹۰، بحران شرکت ال‌تی‌سی‌ام^۵ (برندگان جایزه نوبل در ورکشکستگی این شرکت به جایزه‌گذاری موفق نقش داشتند) و در هر بخش از جامعه حماقت‌های زیادی را می‌توان دید. دست‌کم موارد بسیاری وجود دارد که برای مفروضات ذهنی ما احمقانه به نظر می‌رسد.

این کتاب به این مطلب می‌پردازد که چرا چنین مواردی رخ می‌دهد و چرا اصلاً چنین مواردی باید همواره رخ دهد تا زمانی که دست‌کم بتوانیم دلایل رخ دادن آن‌ها را درک کنیم. تمام خطاهایی که در این کتاب آورده شده است توسط روش‌های تفکری به وجود آمده‌اند که نه تنها احمقانه نیستند، بلکه ما برای زندگی کردن به آن‌ها نیازمندیم. اما از این نکته نباید غافل شد که این‌ها طوورزیدن در به کار بردن این روش‌ها می‌تواند ناراحت‌کننده و مشکل‌ساز شود.

در روش‌های تفکر، مانند هر چیز دیگر روابط جایگزینی وجود دارد. اگر من ماشینم بخرم که بزرگ و راحت است باید پول بیشتری برای بنزین بدهم و اگر ماشین کوچک و کم‌هزینه بخرم، امنیت را از دست می‌دهم.

روابط جایگزینی مشابهی در روش‌های تفکر به کار می‌رود. به‌عنوان مثال، اگر بخواهیم تعاملات خود را با دیگر افراد ارزش‌گذاری کنیم یا اینکه بخواهیم فردی مطیع باشیم که حمایت قاطع دیگران را

۱. Ford Edsel

۲. Bay of Pigs

۳. LTCM

به دست آوریم، ممکن است به دلیل هم رنگ جماعت شدن اشتباهاتی انجام دهیم، زیرا برای عضو گروه بودن بیش از حد ارزش گذاری کرده ایم. هر خطای ذکر شده در این کتاب نتیجه این نوع روابط جایگزینی است. هر مثالی که در این کتاب آورده شده نتیجه موارد مطلوبی است که استفاده درستی از آن‌ها نشده است. هر کدام از آن‌ها مثالی از رفتاری است که به آن‌ها نیاز داریم؛ اما گاهی ما را به انحراف می‌کشند.

مطالعه اشتباهات چه بسا به اندازه عمر بشر قدمت دارد. گفته شده است که همیشه پیشرفت‌های بشری موجب می‌شود مردم بتوانند چیزهایی را دریابند که تاکنون نمی‌دانستند و با هر بار گفتن «یافت» به درک بالاتری برسند. اما کار روی یک مسئله می‌تواند با گفتن عبارت «خب روش مناسبی نیست» مرکز آن را تکرار نخواهم کرد» نیز پیش برود.

طمنان اگر نتوانیم از اشتباهاتمان درس بگیریم، دوره عمر بشر در این سیاره بسیار کوتاه خواهد شد. یونان زیادی در مورد این اشتباهات وجود دارد، از جمله اینکه «اولین بار به چه دلیل ما آن‌ها را انجام می‌دهیم» و حتی یک سؤال ناامیدکننده‌تر: چرا افراد باهوش گاهی چنین کارهای احمقانه‌ای انجام می‌دهند؟

بعد از فارغ التحصیل شدن از دانشگاه، به عنوان مهندس هسته‌ای به یک کارخانه محلی در شیکاگو رفتم. کارخانه بسیار بزرگی بود که به موفقیت داشت، حداقل در مورد اندازه ساختمان و برنامه‌های انرژی هسته‌ای با تمام فناوری‌های پیشرفته داشت. می‌توان گفت که بسیار بزرگ بود. پس از گذشت مدت کوتاهی که به عنوان کارآموز در آنجا مشغول به کار بودم، برای کمک در ساخت و آزمایش یک پروژه جدید شروع به کار کردم. مسئولیت انجام این کار به عهده افراد باهوش بود. تمام افراد درگیر در این پروژه دارای درجات عالی تحصیلی بودند و بسیاری از آن‌ها در صنعت انرژی تجربه داشتند. با وجود این، همه چیز به خوبی پیش نرفت.

بارها پی بردم که اشتباهاتی کرده‌ایم که باید از آن‌ها اجتناب می‌کردیم. هرگز نمی‌توانستیم درک کنیم که چقدر می‌توانستیم باهوش باشیم و چقدر همان لحظه احمقانه رفتار می‌کردیم. بعدها هنگامی که در زمینه مشاوره شروع به فعالیت کردم، دریافتم که برخی شرکت‌های مشاوره برنامه‌های هسته‌ای مشابه را اجرا می‌کردند خیلی بهتر از ما فعالیت می‌کردند و برخی دیگر از آن‌ها خیلی بدتر. در این حال تمام آن شرکت‌ها از افراد زیرکی بهره می‌بردند. هنگامی که به دلیل کار مشاوره در صنعت انرژی بیرون آمدم، مواردی مشابه را در جاهای دیگر نیز دیدم.

از برخی جهات عضوی از صنعت انرژی هسته‌ای بودن، بسیار آموزنده بود. یکی از کمالات کوچک من در آن صنعت پاسخگویی به مطبوعات بود که در مورد ایمن بودن این فناوری سؤال می‌کردند. به وضوح مشخص بود که در هر دو طرف مذاکره افراد باهوشی حضور دارند، آن سوی مذاکره فکر می‌کردند که این فناوری موجب نابودی زمین خواهد شد و این سوی مذاکره بر این عقیده بود که این فناوری موجب رهایی از بسیاری مشکلات می‌شود. اگر هر دو طرف درست نمی‌گفتند، پس یکی از طرف‌ها می‌توانست باهوش نباشد. به عنوان یک مهندس که در چنین پروژه‌هایی کار می‌کردم،

به‌طور معمول جزو افرادی بودم که درست فکر می‌کردند. من سعی می‌کردم حرف‌های دیگران را هم گوش دهم.

در آن زمان واقعه‌ای عجیب برای من رخ داد. در اواخر مراحل ساخت پروژه، مقدار کمی مواد رادیواکتیو در آب محلی مردم پیدا شد که در آن موقع جنجال زیادی به پا کرد. فعالیت‌های ضد هسته‌ای به اوج خود رسید. برنامه هنوز به‌خوبی اجرا نشده بود و به نظر می‌رسید که تقریباً تمام منطقه محلی را آلوده کرده است. در روزنامه‌های محلی، مقالات و اعتراضات مختلف به چاپ می‌رسید. افرادی که درگیر پروژه بودند کاملاً خشمگین بودند. در آن موقع حتی یک گرم سوخت هسته‌ای هم در محل پروژه وجود نداشت. در انتها مشخص شد که دلیل مشاهده سطوح پایین رادیواکتیو در آب منطقه، استقرار محل پروژه بر روی معدن زغال‌سنگی متروکه بوده است. زغال‌سنگ مقدار مشخصی رادیواکتیو طبیعی دارد که همیشه در آب آن منطقه وجود داشته است و خواهد داشت. ما به درست بودن و خیرخواه بودن اعتراضات بدگمان شدیم. چگونه انجمن‌های ضد هسته‌ای نمی‌دانستند که در حال انجام چه کاری می‌کنند؟ آن‌ها دروغ بسیار واضحی را به مطبوعات می‌گفتند. در آن زمان، من نمی‌توانستم درک کنم که ما موضوعات بر چه اساسی گفته‌های آن‌ها را باور می‌کنند.

در حال حاضر بر این باورم که فعالیت‌های ضد هسته‌ای، دست‌کم بیشتر آن‌ها، احتمالاً در رفتار خود صادق بوده‌اند، فقط در این‌ها اشتباه شده بود. آن‌ها نه احق بودند و نه دروغ‌گو، بلکه قربانیان برخی از الگوهای تفکری بوده‌اند که من در این کتاب درخواهید یافت.

این نوع وقایع مرا به بررسی روان‌سناسانه بر روی چند چگونگی تصمیم‌گیری انسان‌ها مشتاق کرد. نتایج بررسی‌ها مرا به شدت تکان داد. خطاهایی که من در دنیای تجارت به آن‌ها توجه کردم، شامل مواردی بود که مردم در زندگی روزمره‌شان به آن‌ها باور داشتند. در فصول پیش رو خواهیم دید که انسان‌ها به‌عنوان مخلوقات خداوند چطور می‌توانند رفتارشان را متقاعد کنند که اگر خودکشی کنند، سفينه‌ای فضایی آن‌ها را به آسمان منتقل خواهد کرد! اکثر ما وقتی به آن‌ها ایمان را بالا می‌اندازیم، شاید شیوه تفکر آن‌ها عجیب به نظر بیاید اما هنوز هم بسیاری از انسان‌هایی که معتقد به چنین مواردی هستند، شغل‌هایی را در جامعه بر عهده دارند، به تربیت فرزندان خود می‌پردازند و در جامعه فعالیت‌هایی انجام می‌دهند. نمی‌توان گفت که این افراد، انسان‌های منفی هستند. هر چه بیشتر در این مورد فکر می‌کنم، بیشتر متوجه شباهت این اشتباهات با اشتباهات خود می‌شوم. حتی بعضی از باورها در رشته کاری من ریشه در فرآیندهای تفکر مشابهی دارند که باعث شده‌اند راد باهوش‌ترین مهندسان و مدیران اشتباهات بزرگی را انجام دهند.

همان‌طور که در شغل پیشرفت می‌کردم و با افراد خبره‌تری کار می‌کردم، متوجه شدم که دنیای کسب‌وکار هیچ اطلاعاتی از این مسئله ندارد که چرا مردم در قضاوت‌هایشان اشتباه می‌کنند و در چگونگی جلوگیری از انجام اشتباهات آموزش بسیار کمی به افراد داده می‌شود.

همان‌طور که به بررسی این مسئله ادامه می‌دادم، چند نکته برایم روشن شد. این‌ها مواردی هستند که در رابطه با آن‌ها بحث خواهیم کرد:

- الگوهای تفکری که موجب می شود افراد باهوش کارهای احمقانه ای انجام دهند، در رشد و تکامل افراد ریشه دارند. این الگوهای تفکر، احمقانه یا زیان آور نیستند، فقط نامناسب اند.

- اشتباهاتی که دانشمندان بزرگ، رهبران دولتی و مدیران کسب و کار انجام می دهند، شبیه قضاوت های نادرست و گمراه کننده ای هستند که توسط الگوهای رفتاری افراد مهم صورت می پذیرد، مانند کسانی که جوایز حائز اهمیتی چون جایزه داروین را برده اند.

- هوش و فراست از انجام این اشتباهات جلوگیری نمی کند یا حداقل به طور کامل این کار را نمی کند. درواقع به نظر می رسد که باهوش بودن موجب می شود شما بیشتر در معرض انواع خطاها باشید.

من این اشتباهات را بر اساس عوامل روان شناختی بنیادی که در ورای آن هاست به چهار دسته کلی تقسیم کردم:

- ۱- **تفکر رؤیایی:** تمایلاتی که درست و واقع بینانه فکر کردن را برای ما مشکل می سازند.
- ۲- **تفکر انحصاری:** ما قادر نیستیم خودمان را از باورهای عمیقی که دنیا را برای ما توصیف می کند، رها کنیم، زیرا یا خودمان این باورها را برای خودمان به وجود آورده ایم و یا قادر نیستیم رویکردی را رد کنیم که در گذشته برای ما موفقیت آمیز بوده است.
- ۳- **تفکر اجتماعی:** ارتباط اجتماعی، ما را از رسیدن به نتایج صحیح بازمی دارد.
- ۴- **تفکر سلسله ای:** هر سواد قدرت و سلسله مراتب ما را از گرفتن تصمیمات مناسب بازمی دارد.

دو مورد اول مربوط به موارد انفرادی می شود. بزرگترین مشکل دیگر در شرایط گروهی رخ می دهد، جایی که افراد زیادی در فرایند تفکر درگیرند. برخی از این اشتباهات در محیط های خاصی بیشتر متداول است. به عنوان مثال، تفکر اسطوره ای مربوط به ناتوانی افراد در تغییر یک باور یا روش نگاه کردن به دنیاست. اشتباهات در دنیای کسب و کار پیامدهای اقتصادی آنی دارند که این نتایج موجب می شوند تا حد زیادی نتوانیم تفکر اسطوره ای را رها کنیم، مانند بروکراسی در ارتش یا دولت. در سازمان های خصوصی ممکن است یک اشتباه ماه ها یا گاهی سال ها بدون اینکه اصلاح شود، باقی بماند. این مجموعه، این مشکل تا زمانی خواهد بود که رئیس هیئت مدیره درباره «تغییر جهت» صحبت کند. کسی بییر در رهبری سبب برطرف شدن مشکلات می شود. در دنیای بروکراسی دولتی، انواع باورهای اشتباه می توانند برای دهه های متوالی ادامه داشته باشند.

این کتاب برای استفاده عموم مردم تهیه شده است و تمرکز آن در موارد مطالعاتی رفتاری است. این مطالب از منابع مختلفی شامل ارتش، دانشگاه و سازمان های دولتی جمع آوری شده است؛ اما بیشتر آن ها مرتبط با دنیای تجارت است، دنیایی که فکر می کنم برای این کتاب به بهترین نتایج منتهی خواهد شد. در کنار موارد مطالعاتی، توضیحات و تحلیل های مناسبی در متن وجود دارد.

در نهایت لازم می دانم این مسئله را روشن کنم که نوشتن درباره اشتباهات دیگران به کمی

خودبزرگ‌بینی نیاز دارد، مخصوصاً هنگامی که آن افراد همگی باهوش‌تر از شما هستند. اگر بخواهم صادق باشم، باید بگویم که من خودم از این اشتباهات مصون نیستم و گاهی اوقات (درواقع خیلی از اوقات) به این اشتباهات دچار می‌شوم. هدف من در این کتاب اشاره به برخی مسائل جالب است که فکر می‌کنم تاکنون بدین طریق گفته نشده است و همین موضوع می‌تواند سبب خواندنی‌شدن و سرگرم‌کننده بودن این کتاب شود. اذعان می‌نمایم که من فردی همه چیزدان و بی‌عیب نیستم و صادقانه می‌پذیرم که می‌توانم به باهوشی یا به نادانی هر فرد دیگری باشم.

www.ketab.ir