

سلام.

مطالبی که در این فایل خواهید دید خلاصه ای است از کتاب "هنر شفاف اندیشیدن" رولف دوبلی که توسط عادل فردوسی پور، بهزاد توکلی و علی شهروز به فارسی ترجمه شده است.

ذکر چند نکته در مورد این خلاصه ضروری به نظر می رسد:

- فکر میکنم کتاب رولف دوبلی، خودش یک خلاصه است! در واقع او سعی کرده است که تعداد زیادی از خطاهای شناختی انسان ها را لیست کند و توضیحات مختصری در مورد هر کدامشان بدهد.
- نقد های زیادی به این کتاب وارد شده است ولی من فکر میکنم این کتاب با وجود همه نقد ها و نواقصش، ارزش خواندن دارد.
- به نظر میرسد که خواندن این کتاب و به طریق اولی خواندن خلاصه ای از این خلاصه در این مطلب، برای کسانی مفیدتر خواهد بود که حداقل مطالعاتی در حوزه روانشناسی شناختی داشته اند و با مباحث این حوزه آشنایی حداقلی دارند.
- دسته بندی ای که برای خلاصه کردن این خطاها انجام داده ام (خطاهای مرتبط با دنیای درون خطاهای مرتبط با دنیای بیرون خطاهای مرتبط با دنیای بین فردی و ارتباطات) هیچ مبنای علمی ای ندارد و شما صرفاً به عنوان راه حلی برای دسته بندی و جدول بندی آنها در سه ستون روی آن حساب باز کنید!
- این خلاصه را برای خودم برداشته بودم و ممکن است برای شخص دیگری کاربرد نداشته باشد (در واقع یک خلاصه برداری شخصی است و با نیت انتشار برای دیگران تدوین نشده است) ولی فکر کردم ممکن است برای کسانی که این کتاب را خوانده اند و به حوزه روانشناسی شناختی علاقه مند هستند جهت مرور و یادآوری خطاها کمی مفید باشد
- پیشنهاد میکنم قبل از خواندن کتاب هنر شفاف اندیشیدن، کتاب های "تفکر، کند و سریع" اثر دنیل کانمن، "قوی سیاه" اثر نسیم طالب، "نابخردی های پیش بینی پذیر" اثر دن اریلی و "53 اصل تصمیم گیری" اثر روبرت گانتز را مطالعه کنید. در واقع اگر میخواهید لیستی که رولف دوبلی در کتابش معرفی می کند، برایتان معنی داشته باشد و کمک کند که خطاها، تا حدی در خودآگاهتان نفوذ کنند و در خاطرتان بمانند، شاید باید به عنوان پنجمین کتاب سراغ آن بروید!

خطاهای مرتبط با دنیای درون	خطاهای مرتبط با مواجهه با دنیای بیرون	خطاهای مرتبط با دنیای بیرون
<p>مغلطه شاهد خاموش (خطای بقا): یعنی احتمال موفقیت خودم را همیشه بیش از حد تخمین میزنم. قبرستان پروژه ها، سرمایه گذاری ها و شغل های شیک و پیک و شکست خورده ها را نادیده می گیرم</p>	<p>توهم بدن شناگر: هر وقت می خواهم هدفی را انتخاب کنم، تارگت قرار دادن دیگرانی که الان در حالت ایده آل هدف من هستند، موجب توهم زدنم خواهد شد. برای اینکه بدنم شبیه بدن یک شناگر حرفه ای، کشیده، متناسب، زیبا و با شکم سیکس بگ بشود، لازم است قبل از غرق شدن در هدفم، جلو آینه به ژنتیک و استعداد بدنی ام هم نگاهی بیندازم! (البته من این استعداد بدن شناگر شدن را دارم 😊)</p>	<p>خطای هزینه هدر رفته (اثر هواپیمای کنکور): قیمت خرید یک کالای سرمایه ای، نباید مبنای تصمیم گیری من برای فروشش باشد. مبنای منطقی تر توجه به آینده آن کالا است. اگر در نیمه راه انجام پروژه ای متوجه شدم که ادامه دادنش غلط است، به خاطر حفظ ظاهر و ترس از اعتراف به اشتباه بودن تصمیمم، پروژه را ادامه ندهم. یا به خاطر اینکه تا این مرحله هزینه مالی و زمانی زیادی از من گرفته. اثر ایکیا هم ظاهراً نوعی از همین خطاست</p>
<p>مواظب باش مدیون چه کسی می شوی: ما انسانها وقتی مقروض کسی می شویم، بسیار معذبیم. تکنیک بسیاری از شرکتها (و موسسات خیریه): اول بده، بعد بزرگتر شو بستان! همچنین باید مواظب باشم که چه کسی را مدیون خودم میکنم، چون معمولاً یک چرخه ی ناخوشایند (رابطه ای)، با اولین بده بستان آغاز می شود</p>	<p>خطای مرجعیت: آزمایش استنلی میلگرام درباره قدرت مرجع و اطاعت از قدرت. چه در مورد افرادی که در حوزه های مختلف مرجع قرارشان می دهی و چه در مورد سایر منابع (سایتها، شرکتها، خبرگزاریها، کارشناسان، تحلیلگران بازار و ...)، قبل از تصمیم گیری، بررسی کنم و ببینم کدامشان به عنوان مرجع، در تصمیمم موثر بوده اند و قبل از نهایی کردن تصمیمم، اگر شواهدی علیه شان دارم ارائه کنم.</p>	<p>فرض خود تائید (خطای تائید خود): فرضیه ای میسازم و بعد از آن فقط دنبال شواهد موید برای آن میگردم و شواهد متناقض آنرا فیلتر میکنم. حقایق با نادیده گرفته شدن از هستی ساقط نمی شوند (آلدوس هاکسلی) هر وقت تناقضی با فرضیه ام دیدم حتماً آنرا بسیار جدی بگیرم (حتی یادداشت کنم) اینترنت زمین حاصل خیزی برای فرض خود تائید است- برای مطلع ماندن فقط سراغ سایت ها و وبلاگ های مورد علاقه ام می روم غافل از اینکه در این فضا با شواهد موید فرضیه و علاقه مندی هایم احاطه شده ام!</p>
<p>تمایل پاسخ بیش از حد به مشوق ها (برخورد دیگران با تقویت مثبت): وقتی که ساعتی حقوق می دهیم باید منتظر طولانی تر شدن کار هم باشیم. وقتی رفتار یک شخص یا یک سازمان را ارزیابی میکنم باید حواسم به انگیزه ها باشد. مشوق هایشان کدامند؟</p>	<p>قانون نسبیت دن ارلی (اثر مقایسه): یادم باشد که هم من و هم سایر مردم، ارزش یک چیز را به صورت مجرد درک نمی کنیم و همیشه با مقایسه کردن، می توانیم ارزیابی کنیم. قیمتگذاری- زیبا به نظر رسیدن- آزمایش دو سطل آب یخ و ولرم- تخفیف دادن- گزینه های اکونومیست- فروشنده تلویزیون- ارائه پیشنهاد به دیگران- تور گردشگری رم و پاریس!</p>	

<p>خطای علاقه:</p> <p>دوست داشتنی یعنی: 1- از نظر ظاهری جذاب باشند 2- از نظر اصالت و شخصیت و علایق به ما شباهت داشته باشند 3- از ما خوششان بیاید</p> <p>تبلیغات چی ها و افرادی که به کار میگیرند!</p> <p>اگر دیدم کسی زیاد از حرف زدنم و زبان بدنم و علایقم و ... تقلید میکند باید به او شک کنم. چون ممکن است در فکر خالی کردن جیبم باشد!</p> <p>یک فروشنده اتومبیل: در زمان فروش یک محصول هیچ چیز موثرتر از آن نیست که مشتری را متقاعد کنی، واقعاً متقاعد کنی، که دوستش داری و به او اهمیت می دهی</p>	<p>توهم دسته بندی و الگو یابی:</p> <p>اگر احساس کردم در پشت برخی مشاهدات و اتفاقات، الگویی کشف کرده ام، بهتر است کمی بدبین باشم و اول فرض کنم کاملاً اتفاقی بوده و الگویی در کار نیست. اگر دیدم که الگویم بارها تکرار می شود بهتر است از لحاظ آماری هم تحلیلش کنم.</p> <p>قرار نیست برای همه چیز، به زور الگو و معنایی دست و پا کنم (شکل ابرها!)</p>	<p>قصه پردازی و معنا دهی:</p> <p>مشکل داستان ها: یک احساس نادرست از درک کردن به ما می دهند. طوری که نکات حذف شده ممکن است اهمیتی حیاتی داشته باشند ولی بخاطر اینکه داستان را جذاب نمی کنند، عمدی یا غیر عمدی نادیده گرفته شده باشند</p> <p>ما معمولاً نمیتوانیم در مقابل داستان ها مقاومت کنیم!</p>
<p>خطای گروه اندیشی (فاجعه دنباله روی):</p> <p>شاخه ای خاص از خطای تأیید اجتماعی</p> <p>اگر در گروهی بودم، حتی اگر گروه علاقه ای به شنیدن نظرم نداشت، نظرم را بیان کنم. در گروه هایم یک نفر را به عنوان مخالف منصوب کنم تا کمی اثر گروه اندیشی را خنثی کنم</p>	<p>خطای اطلاعات در دسترس (خطای در دسترس بودن):</p> <p>وقتی میخوام در مورد گذشته خودم یا دیگران قضاوت کنم - وقتی میخوام در تأیید یا رد مطلبی دنبال دلیل بگردم - پزشکان خیلی زیاد در معرض خطای در دسترس بودن (نوع درمان) هستند - وقتی سرفصل ها و موضوعات جلسه هیئت مدیره را تعیین میکنیم! - و غیره</p> <p>هر وقت خواستم با تکیه برحافظه ام نظری بدهم یا تصمیمی بگیرم، تلاش کنم بر پایه اولین اطلاعاتی که به ذهنم رسید، نظر ندهم</p>	<p>وقتی به گذشته نگاه می کنیم همه چیز را قابل پیش بینی می بینیم! (من که بهت گفته بودم)</p> <p>خوب است که دفتر یادداشت روزانه ای داشته باشم و پیش بینی هایم را در آن یادداشت کنم. بعد از مدتی برگردم و دقت پیش بینی هایم را بررسی کنم (و ببینم که آینده چقدر پیش بینی ناپذیر است شاید دیگر بیش از حد به پیش بینی هایم تکیه نکنم)</p>
<p>کم کاری اجتماعی (تنبلی تیم ها):</p> <p>آزمایش رینگلمن روی اسبها (قدرت دو حیوان که کالسکه را می کشند با دو برابر قدرت یک اسب برابر نیست!) و هر چه تعداد هم بیشتر میشود کم کاری بیشتر می شود</p> <p>این خطا، خطای دیگری هم به بار می آورد - انتقال مخاطره آمیز - که بخاطر انتشار مسئولیت در تیم ها ست. یعنی چون مسئولیت متوجه فرد مشخصی نیست تیم ها ریسکهای احمقانه تری می کنند.</p>	<p>خطای نتیجه:</p> <p>یک نتیجه ی بد لزوماً نشان دهنده ی یک تصمیم بد نیست و برعکس. پس وقتی از روی نتیجه، تصمیم خودم یا دیگران را ارزیابی میکنم باید مواظب باشم. کانتکست تصمیم مهم است. گذشته، در حال حاضر است که بدیهی به نظر میرسد. مواظب باشم داستانی با دلایل واضح و چفت و بست شده برای نتیجه، نتراشم.</p>	<p>توهم احساس کنترل:</p> <p>احساس کنترل یکی از ریشه های حرکت کردن ماست. ولی در موارد بسیاری هم باعث به دردرس افتادنمان می شود.</p> <p>نقش دکمه قرمز اضطراری در اتاقک های صوتی آزمایش!</p> <p>کاربردها: تعبیه دکمه های اضافی (و نمایشی) در دستگاه های خنک کننده!</p>

<p>اثر مالکیت: هم در مورد داشته های عینی مان و هم در مورد افکار و ایده ها حتی در مورد چیزهایی که نزدیک به تملک آنها بوده ایم (مثل مزایده ها و حراجی ها)</p>	<p>دشواری انتخاب (بری شوارتز): 24مربا در مقابل 6مربا و ده برابر فروش بیشتر تلاش کنم ماکسیمایز نباشم</p>	<p>دست خدا یا محاسبه احتمالات: تله پاتی با یک دوست قدیمی و تماس ناگهانی او! نرسیدن به پرواز و نجات از سقوط و سایر معجزات روزمره زندگی</p>
<p>خطای عمل (ظاهر سازی): دروازه بانها و پرش برای گرفتن پنالتی! احتمال گرفتن در حالت ایستاده و پرش به دو جهت، همه یک سوم است. ولی اگر نپره همه میگیریم بی عرضه ست! بنابراین وقتی پیش پزشکها میری مواظب باش که ممکنه هیچیت نباشه و بازم برات تجویز کنه! پس اگر روزی تشخیص دادی باید صبر کنی و هیچ کاری نکنی، محکم و ایسا و تحت تاثیر قضاوت منفی جامعه و اطرافیان کار بیخودی نکن (تمام مشکلات بشر ریشه در ناتوانی او در آرام و تنها نشستن در یک اتاق داردا! -بلز پاسکال)</p>	<p>لنگر آویخته: استادی یک نوشیدنی روی میز گذاشت. از دانشجویان خواست دو رقم آخر کد ملی شان را یادداشت کنند و بعد گفت که قیمت پیشنهادیشان را برای نوشیدنی بگویند و الی آخر! باید مواظب اعداد پایه باشم. مخصوصاً در مذاکرات و معاملات</p>	<p>خطای درک نکردن احتمالات: برای ما، ریسک صفر درصد بینهایت بهتر از یک درصد است. در صورتی که از لحاظ اقتصادی ریسک صفر درصدی نه معقول است و نه به صرفه. (مثلاً وقتی بخواهی تک تک مولکول های ممنوعه یک مزرعه را حذف کنی) ما حس درک ریسک را نداریم و بنابراین نمیتوانیم بین تهدید های مختلف تمایز قائل شویم. هرچه تهدیدی جدی تر باشد و موضوع احساسی تر (مثل رادیواکتیو) کاهش ریسک کمتر برای ما اطمینان بخش است. مردم به یک اندازه از شانس 99 درصدی و یک درصدی مسمومیت با مواد شیمیایی میترسند!</p>
<p>خطای توجه (استدلال ناقص): تابلو - ما داریم بزرگراه را برای شما مرمت می کنیم - خشم رانندگان را کاهش می دهد! می فرمایند: هیچگاه بدون - برای اینکه - از خانه خارج نشو. همین عبارت کوچک چرخ های روابط انسانی را به گردش در می آورد.</p>	<p>خطای استدلال استقرایی (غاز دیوید هیوم): هیچ استقرایی قطعی نیست مثال گول زدن کارشناس پیش بینی سهام و شروع با صد هزار ایمیل!</p>	

<p>خطای ترکیب معامله عاطفی و معامله پولی: بحث دن اریلی و تشکر از مادرزنش!</p>	<p>خطای عدم درک رشد تصاعدی: ما رشد تصاعدی و درصدی را نمیفهمیم. برای محاسبه زمان دوبرابر شدن بر حسب رشد درصدی (در درصد های کوچکتر) 70 را تقسیم بر درصد رشد کنیم (بحث لگاریتم) مثلاً با تورم 5 درصدی، ارزشش یک دلار 14 سال دیگر نصف میشود هیچ رشد تصاعدی ای تا ابد ادامه پیدا نمیکند</p>	<p>خطای کمبود: کمیاب با ارزش است. وقتی که احساس میکنیم فرصتی دارد از دستمان می رود (مثلاً موقع خرید خانه) - هر وقت فروشنده ای بهت گفت بدو داره تموم میشه مواظب باش گرفتار خطای کمبود نشی. آزمایش استفن ورچل: از شیرینی یکسانی، به گروه اول یک بسته و به گروه دوم فقط دو عدد داد. از نظر گروه دوم شیرینی ها خیلی خوشمزه تر بودند!</p>
	<p>همبستگی و علیت: خانواده هایی که کتابخانه بزرگتری دارند، بچه های با هوشتری دارند!</p>	<p>مغلطه قمار باز: در پیشامدهای مستقل از هم، مواظب باش که احتمالات را تعمیم ندهی (اگر سکه ای صد بار شیر آمد، در بار صد و یکم هم احتمال آمدن خط 50 درصد است. مگر اینکه سکه عیبی داشته باشد!) باید اول تشخیص دهی که پیشامدها متاثر از همدن یا مستقل.</p>
	<p>اثر هاله ای: پژوهش های فراوانی نشان داده که ما به طور ناخودآگاه افراد خوش سیما را دوست داشتنی، راستگو و باهوش در نظر میگیریم! اثر هاله ای وقتی اتفاق می افتد که تنها یک جنبه، ما را جذب میکند و چگونگی نگاه ما به تصویر کلی را تحت تاثیر قرار می دهد. شاید استریوتایپ های قومیتی هم نوعی از اثر هاله ای باشند</p>	<p>ترس از دست دادن (درد از دست دادن): از دست دادن یک چیز دو برابر سنگین تر از به دست آوردن همان چیز است. اگر صد دلار به دست بیارم و یک واحد شاد بشم با از دست دادن صد دلار دو واحد ناشاد میشم. اگر می خواهی دیگران را در مورد موضوعی متقاعد کنی، بر مزایای آن تمرکز نکن، بلکه سعی کن به او نشان دهی چگونه می تواند از مضرات آن رها شود (استفاده در کسب و کار - تبلیغات - حفظ نیروی انسانی - و غیره) ما برخورد بد را بیش از برخورد خوب به خاطر میسپاریم، البته غیر از مواقعی که برخورد خوب از جانب خودمان باشد!</p>
	<p>توهم پیش بینی: فیلیپ تت لاک در یک دوره ده ساله 28361 پیش بینی 284 نفر را که خود را متخصص و کارشناس می دانستند بررسی کرد. نتیجه: متخصصان به لحاظ دقت فقط کمی بهتر از نجار سر کوچه ما بودند. یعنی اگر تصادفی هم پیش بینی میکردی تقریباً همون میشد</p>	<p>دن گیلبرت و تردمیل خوشبختی: توصیه 1: از چیزهای منفی که نمیتوانی به آنها عادت کنی (مثل ترافیک هر روزه و سروصدا) پرهیز کن 2- از چیزهای مادی مثل خونه و ماشین و .. انتظار شادی کوتاه مدت داشته باش 3- تا حد ممکن وقت آزاد و مستقل برای خودت در نظر بگیر 4- با پایین تر از خودت هم رفت و آمد داشته باش! 5- علایقت را دنبال کن</p>

	<p>خطای عدم درک میانگین ها و انحراف از آنها: میانگین ها در میانستان و کرانستان (میانگین قد و میانگین دارایی)</p>	<p>خطای عدم به تاخیر انداختن لذت ها و خواسته ها (آزمایش مارشملو): وارد شدن کلمه -حالا- باعث می شود ما در تصمیم گیری ثبات نداشته باشیم. اگر برای مشتری دسترسی آنی به محصولت را فراهم کنی بیشتر میخرد! (پول اضافی آمازون برای تحویل یکروزه)</p>
	<p>قانون اعداد کوچک: انحراف از میانگین در جوامع آماری کوچکتر بیشتر از جوامع آماری بزرگتر است. بنابراین مواظب تحلیل های آماری ای که جامعه آماری آن کوچک است باش. (شعبه هایی که بیشترین نرخ سرقت را دارند در مناطق روستایی اند. همچنین کمترین مبلغ سرقت هم مال همان شعبه هاست!)</p>	<p>خطای خستگی تصمیم گیری: تحلیل رفتن قدرت اراده، ناشی از خستگی تصمیم گیری بنابراین حفظ وضعیت موجود را انتخاب می کنیم! به خودم استراحت بدم - اگر خواستم برم دادگاه بعد از صبحونه یا ناهار برم!</p>
	<p>اثر انتظارات (اثر پیگمالیون): وقتی قبل از یک اعلان، انتظارات عمومی تحریک می شود، هر گونه عدم تطابقی یک تنبیه سختگیرانه به همراه دارد. هر چند اختلاف بسیار ناچیز باشد.</p>	<p>خطای جمع آوری اطلاعات بیش از حد و بیخودی: در برخی تصمیم گیری ها، جمع آوری همه اطلاعات قابل جمع آوری! نه تنها کمکی نمی کند بلکه باعث انحراف ما میشود. میفرمایند: دفعه بعد که رقیبت را دیدی، نه از روی محبت بلکه با انبوهی از اطلاعات و تحلیل ها، او را از بین ببر!</p>
	<p>اثر تقدم - اثر تاخر بحث کوتاه و سریع < اثر تقدم مهمتر است بحث طولانی و با تاخیر زمانی < اثر تاخر</p>	<p>خطای ناتوانی در بستن درها (دن اریلی): بهتر است چیزهایی را که نمیخواهیم بنویسیم و بشناسیم. در را به روی نخواستیم بایم ببندم و خلاص.</p>
	<p>بیش از حد فکر کردن: آزمایش 45 نوع زله توت فرنگی و تفاوت انتخاب افراد در حالت تست کردن مزه و حالت پرسشنامه دلایل انتخاب! کی به مغزت گوش کنی و کی به دلت؟ در کارهای تکراری (مثل رانندگی یا تصمیماتی شبیه نیاکان عصر حجری - خطرات یا چه کسی دوست بهتری برای ماست!) بیشتر به دلت گوش کن و در تصمیمات پیچیده تر مثل سرمایه گذاری و غیره به مغزت.</p>	<p>اثر خفته: حافظه ما منبع یک استدلال را زودتر از خود ادله پاک می کند، که ممکن است قبل از تأیید اعتبار منبع اینکار را انجام دهد! و ما دلایلی را بدون هیچ سندیتی پذیرفته ایم و بر اساس آن تصمیم میگیریم.</p>

	<p>اثر زی گارنیک: حافظه ما کارها و فایل های باز را بعد از تکمیل آن کار پاک می کند(فراموش میکند)-البته یک برنامه عملیاتی خوب(که خیالمان را راحت کند) هم اینکار را می کند</p>	<p>خطای دو راهی! گزینه های دیگری به دو راهیت اضافه کن</p>
	<p>اثر خصوصیت مثبت: ما بیشتر اوقات آنچه را که وجود دارد می بینیم تا آنچه را که وجود ندارد- تشخیص نبودن سختتر از تشخیص بودن است</p>	<p>خطای عدم تفکیک ریسک و عدم قطعیت: ریسک یعنی احتمالات معلومند عدم قطعیت یعنی احتمالات نامعلومند</p>
	<p>میکل آنز: فقط چیزی را که داوود نبود تراشیدم! دانستن منفی (شناخت نباید ها) بسیار قدرتمندتر از دانستن مثبت(شناخت باید ها) است. وارن بافت: من یاد نگرفته ام چگونه مسائل دشوار تجاری را حل کنم بلکه بلدم که چطور از آنها دوری کنم</p>	<p>اثر پول باد آورده: ما پول باد آورده را راحتتر بر باد میدهیم. پول برهنه نیست و لباسی از جنس احساس بر تن دارد. هرجا دیدی پول مفت یا هدیه ای به تو دادند حواست را جمع کن چون احتمالاً میخواهند این پول را پولهای خودت رویهم بزاری و بر بادشان دهی!</p>
	<p>خطای چکش و میخ(تغییر شکل حرفه ای): اگر تنها ابزار تو چکش باشد،همه مشکلات تو میخ خواهد بود-مارک تواین هنگام تحلیل کردن هایمان مواظب باشیم بخاطر چکشمان همه چیز را میخ نبینیم وقتی مشکل را پیش کارشناس می بری،انتظار راه حلی بهینه و جامع نداشته باش.منتظر رویکردی باش که با جعبه ابزار آن کارشناس جور در بیاید</p>	<p>خطای برنامه ریزی: گری کلین: تصور کنی یکسال از امروز گذشته. طبق برنامه پیش رفته ایم. نتیجه فاجعه بوده. ظرف پنج دقیقه درباره این فاجعه بنویسید این به ما نشان می دهد اوضاع چگونه ممکن است منحرف شود</p>