

فن التفكير الواضح

٥٢ خطأ في التفكير يجب عليك تجنبها

أولف دوبلي



ترجمة نيرمين الشراوي

فن التفكير الواضح

٥٢ خطأ في التفكير يجب عليك تجنبها

تأليف
رولف دوبلي

ترجمة
نيرمين الشرقاوي



الناشر مؤسسة هنداوي

المشهرة برقم ١٠٥٨٥٩٧٠ بتاريخ ٢٦ / ١ / ٢٠١٧

يورك هاوس، شبيت ستريت، وندسور، SL4 1DD، المملكة المتحدة

تليفون: ١٧٥٣ ٨٣٢٥٢٢ (٠) ٤٤ +

البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org

الموقع الإلكتروني: <https://www.hindawi.org>

إن مؤسسة هنداوي غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وإنما يعبر الكتاب عن آراء مؤلفه.

تصميم الغلاف: خالد المليجي

الترقيم الدولي: ٩٧٨ ١ ٥٢٧٣ ١٣٠٤ ٠

صدر الكتاب الأصلي باللغة الألمانية عام ٢٠١١.

صدرت هذه الترجمة عن مؤسسة هنداوي عام ٢٠١٧.

جميع حقوق النشر الخاصة بتصميم هذا الكتاب وتصميم الغلاف محفوظة لمؤسسة هنداوي.

جميع حقوق النشر الخاصة بالترجمة العربية لنص هذا الكتاب محفوظة لمؤسسة هنداوي.

جميع حقوق النشر الخاصة بنص العمل الأصلي محفوظة لدار نشر بيبر فيرلاج، ش ذ م.

المحتويات

٩	ثناء على الكتاب
١١	شكر وتقدير
١٣	مقدمة
١٧	الانحياز للسفينة الناجية
٢١	وَهُم جسد السباح
٢٥	تأثير الثقة الزائدة
٢٩	العقل الجَمعي
٣٣	مغالطة التكلفة الغارقة
٣٧	التبادلية
٤١	الانحياز التأكيدي (الجزء الأول)
٤٥	الانحياز التأكيدي (الجزء الثاني)
٤٩	الانحياز للمرجعية
٥٣	تأثير التباين
٥٧	الانحياز للمعرفة المتاحة
٦١	فُحْ «ستزداد الأمور سوءاً قبل أن تبدأ في التحسُّن»
٦٥	الانحياز للقصة
٦٩	خطأ النظرة الاستراتيجية
٧٣	السائق العليم
٧٧	وَهُم السيطرة
٨١	الاستجابة السريعة المحفزة

٨٥	الارتداد إلى المتوسط
٨٩	مأساة المشاع
٩٣	الانحياز للنتيجة
٩٧	مفارقة الاختيار
١٠١	الانحياز للإعجاب
١٠٥	تأثير الملكية
١٠٩	المعجزة
١١٣	التفكير الجماعي
١١٧	إهمال الاحتمالية
١٢١	الانحياز للمخاطرة الصفرية
١٢٥	خطأ الندرة
١٢٩	إهمال المعدل الأساسي
١٣٣	مُغالطة المقامر
١٣٧	المرساة
١٤١	الاستقراء
١٤٥	النفور من الخسارة
١٤٩	التكاسل الاجتماعي
١٥٣	النمو الأسّي
١٥٧	لعنة الرباح
١٦١	خطأ الإسناد الأساسي
١٦٥	السببية المضلّة
١٦٩	تأثير الهالة
١٧٣	الطرق البديلة
١٧٧	وَهْم التنبؤ
١٨١	مُغالطة الربط
١٨٥	الصياغة والتأطير
١٨٩	الانحياز إلى الفعل
١٩٣	الانحياز إلى الإغفال

المحتويات

١٩٧	الانحياز إلى المصلحة الذاتية
٢٠١	طاحونة المتعة
٢٠٥	الانحياز للاختيار الذاتي
٢٠٩	الانحياز للتداعي
٢١٣	حظ المبتدئين
٢١٧	التنافر المعرفي
٢٢١	الإشباع الفوري
٢٢٥	خاتمة
٢٣١	ملحق التدريبات
٣٣٧	التقييم النهائي
٣٤١	أكثر خمسة أخطاء ترتكبها
٣٤٣	المراجع

ثناء على الكتاب

يتميّز رولف دوبلي بالجمع ما بين الخبرة التخصصية والقدرة على الابتكار، وهي تركيبة صارت نادرة الوجود منذ نهاية عصر النهضة حتى الآن.

نسيم نيكولاس طالب، مؤلف كتاب «البجعة السوداء»

يقدم هذا الكتاب تغييراً جديداً منعشاً في منظور الرؤية. إن رولف دوبلي يُقدّم محفّزات للتفكير ويكتب نصوصاً مفهومة، وثرية، وعميقة، ومسليّة، وذكية.

د. كريستوف فرانتس، رئيس مجلس إدارة شركة

طيران لوفتهانزا الألمانية

ينبغي أن يكون هذا الكتاب في حقيبة كلّ من يشغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة ما.

تون بوشنر، الرئيس التنفيذي لشركة أكتسونوبل

هل ينبغي قراءة هذا الكتاب؟ بالطبع، نعم؛ لأنه كتاب مسلٍّ للغاية، كما أنه جاد جداً في التمهيد للوصول إلى جوهر التفكير الإنساني.

أ.د. رولاند بيرجر، المؤسس ورئيس مجلس الإدارة الشرفي

لمكتب الاستشارات الاستراتيجية «رولاند روجر»

استعراض شائق للخبرات كما لو كان عرضًا للألعاب النارية! على كلِّ مَنْ يريد
ألاَّ يتعزَّر دائمًا في فخاخ التفكير أنْ يقرأ هذا الكتاب.

أ.د. إيريس بونيت، جامعة هارفارد

سيغيِّر هذا الكتاب تفكيرك.

البروفيسور دان جولدشتاين، كلية لندن للأعمال وياهوو

قراءة موجزة ومعمقة، بعدها ستفهم أخطاءك في التفكير على نحوٍ أفضل.

ريد كادونو، الرئيس التنفيذي لمجموعة «كابا»

دوبلي مؤلف رائع، ينجح في عرض الدراسات العسيرة الهضم بطريقةٍ سلسةٍ
ومثيرة، دون أن يفقد قوةَ البيان الفكري. قراءةٌ مسلية ذات بُعْدٍ عميق، ستُفهِمُك
مستقبلًا أخطاء تفكيرك بصورةٍ أفضل.

مارتن شبيلر، رئيس تحرير جريدة زونتاجز تسائتونج

إن هذا الكتاب لهُوَ متعةٌ بلا ندمٍ: معاصر، ذو تأصيل علمي، ومكتوبٌ بالمعنية.

كلاوديو فيزر، الرئيس التنفيذي لماكنزي سويسرا

هذا الكتاب هو سلاحٌ ضد التصرفات السطحية. من حُسْن الطالع أن يوجد مثل
هذا الكتاب.

أنرياس ماير، الرئيس التنفيذي لشركة خطوط القطارات السويسرية

شكر وتقدير

أشكر نسيم نيكولاس طالب الذي ألهمني هذا الكتاب، حتى لو كان قد نصحني بعدم نشره تحت أي ظرف (الأفضل أن تكتب روايات؛ فالكتب الموضوعية ليست مثيرة). أشكر كوني جيببستورف الذي قام بمراجعة النصوص باحترافية عالية. أما جيليانو موزيو فأشكره على ضبطه للكتابة، وأشكر آرنهيلد رازيلير على علاقاته الممتازة بعالم النشر. كذلك لم يكن لهذا الكتاب أن يصدر دون إمكانية صبّ أفكارٍ في مطبوعة أسبوعية؛ لذا أشكر د. فرانك شيرماخر على إتاحة عمود أسبوعيّ في جريدة فرانكفورتر ألجيمائنه تسایتونج، ومارتن شبيلر الذي وفّر لها مرفأً في سويسرا من خلال جريدة زونتاجز تسایتونج. أشكر مُصمِّمة الجرافيك بيرجيت لانج التي قدّمت الرسوم المصاحبة لنصوصي. النظرة الثاقبة لكلا المحررين سيباستيان رامشبيك وبالتس شبورري (كلاهما يعمل في زونتاجز تسایتونج)، ود. هوبرت شبيجل (فرانكفورتر ألجيمائنه تسایتونج) التي التقطت وصوّبت الأخطاء والأجزاء المبهمة كلّ أسبوعٍ قبل أن يصل النص إلى المطبعة؛ فلهم جزيل الشكر. كل ما يلي تلك الخطوات التي لا حصر لها من التحرير أتحمل مسؤوليته بمفردي.

مقدمة

بدأ كل شيء ذات مساءً في خريف عام ٢٠٠٤. سافرتُ إلى ميونخ بدعوةٍ من الناشر هوبرت بوردا، من أجل أن أشارك فيما يُسمَّى «تبادل عفوي للخبرات مع المفكرين». لم أعتبر نفسي من قبلُ قطُّ واحدًا من «المفكرين». (لقد درستُ إدارة الأعمال وصرتُ صاحبَ شركة؛ أيُّ إنني على العكس من أي مفكر)، غير أنني كنتُ قد نشرتُ روايتين، ويبدو أن ذلك كان كافيًا لاعتباري أحد المفكرين.

على المائدة جلس نسيم نيكولاس طالب، وقد كان وقتها تاجرًا غامضًا في وول ستريت، ذا تعلقٍ بالفلسفة، وقد قدّمتُ إليه باعتباري عارفًا بالتنوير الإنجليزي والاسكتلندي؛ خصوصًا ديفيد هيوم. كان من الواضح أن الأمر اختلط عليهم، وأنهم يعنون شخصًا آخر. لم أقل شيئًا وابتسمتُ بلا ثقةٍ في جماعة الجالسين، وتركتُ الصمتَ المخيمَّ يدلُّ على معارفي الواسعة بالفلسفة. وعلى الفور سحب طالب كرسيًّا فارغًا إلى جواره وطلب مني مُربّتا على المقعد أن أتخذ مكانًا بجواره، ولحُسنِ الحظ انسحبَ الحديثُ بعد عدة جُمَلٍ قليلة من هيوم إلى وول ستريت؛ أي المجال الذي على الأقل أستطيع أن أتابع فيه الحوار. استمتعنا بالحديث حول الأخطاء المنهجية التي يرتكبها الرؤساء التنفيذيون دون أن نستثنِي أنفسنا. تحدّثنا حول حقيقة أن كثيرًا من الأحداث غير المتوقّعة سيبدو مرجّحًا أكثر للوقوع لو أننا ألقينا عليه نظرةً في وقتٍ لاحق. وتضاحكنا حول المستثمرين الذين لا يستطيعون فكّاكًا من أسْهُمهم، حتى بعد أن يَقِلَّ سعرُ السهم عن سعر شرائه.

وكنتيجةً لذلك الحوار، أرسلَ إليَّ صفحاتٍ مخطوطٍ قمتُ بالتعليق عليه ونقد بعض أجزائه، ليصبح فيما بعدُ الكتابَ الذي حقّق نجاحًا عالميًّا واحتلَّ مكانًا في قائمة الكتب الأفضل بيعًا؛ وهو كتاب «البجعة السوداء». ويُعزى لهذا الكتاب الفضلُ في المكانة التي

يتبوءها طالب بين نجوم الفكر العالميين. بنهم معرفي يتنامى، رُحْتُ ألتهم المراجع الخاصة بـ «الأخطاء والاستدلال بالحدس «المُدْرَب»»، في الوقت نفسه قوّيتُ علاقتي مع عديد من الناس الذين يمكن أن نطلق عليهم مثقفِي الساحل الشرقي الأمريكي. أدركتُ بعد سنواتٍ لاحقة أنني، إلى جوار عملي كاتباً وصاحب شركة، قد أتممتُ دراسةً حقيقيةً في علم النفس الاجتماعي والمعرفي.

أخطاء التفكير — وهو المصطلح الذي أستعمله هنا — هي انحرافاتٌ ممنهجة عن العقلانية، التي هي الوجه المثالي والمنطقي والعاقل في التفكير والسلوك. إن كلمة «ممنهج» كلمة مهمة؛ لأننا كثيراً ما نُخطئ في نفس الاتجاه؛ على سبيل المثال: أن نُغالي في تقدير معارفنا أكثرَ شيوعاً من أن نُقلل من شأن معارفنا. كذلك فإن خطر فقدان شيء يحفزنا دائماً للحركة أسرع من إمكانية كسب شيء. قد يُحدثنا عالم رياضيات أن توزيع أخطائنا في التفكير منحرف (لا متماثل). ولحُسنِ الحظ، أن اللاتماثل هذا يجعل بعض الأخطاء متوقعاً أحياناً.

ومن أجل ألا أخسر تلك الثروة التي راكمتها من خبراتي الكتابية والمهنية، بدأت في جمع قائمة من الأخطاء المنهجية، ومعها ملحوظاتي وحكاياتي الشخصية الطريفة، دون أي نية سابقة لنشرها ذات يوم؛ فقد كنتُ أجمعها لنفسي، ولنفسي فقط. وسرعان ما اتضح لي أن هذه الملحوظات مهمة، ليس فقط في مجال استثمار الأموال، بل أيضاً في الحياة المهنية والشخصية؛ فمعرفة أخطاء التفكير جعلتني أكثرَ هدوءاً ورزاقاً؛ فقد صرتُ أتعرف على أخطائي في التفكير قبل أن أرتكبها، وصرتُ أستطيع أن أتجنبها قبل أن تتسبب في خسائر ضخمة. كما تمكّنتُ لأول مرة من فهم الآخرين حين يتصرفون على نحو لا عقلاني، وتمكّنتُ من مواجهتهم مُسلّحاً بمعارفي، بل أحياناً كنتُ أتغلب عليهم. أما أهم شيء حدث فهو تلجيمُ شبح اللاعقلانية؛ إذ كان تحت يديّ كلُّ التصنيفات والمصطلحات والشروح التي مكّنتني من طرده بعيداً. إن البرق والرعد منذ عهد بنجامين فرانكلين لم يصبحا ظاهرتين أقلّ ندرةً، ولا أضعفَ قوةً، ولا أخفَّ صوتاً، إلا أنهما صارا لا يبعثان على الخوف كما في السابق؛ وهذا ما حدث لي منذ ذلك الحين مع مسألة اللاعقلانية.

وسرعان ما أثار دليلي الخاصُّ هذا اهتمامَ الأصدقاء الذين كنتُ أحكي لهم عنه، وقد قاد هذا الاهتمامُ إلى نشر عمودٍ أسبوعيٍّ في جريدة فرانكفورتر أحيماينه تسايونج وجريدة شفايتسر زونتاجز تسايونج، وكذلك أُلقيتُ محاضراتٍ لا حصرَ لها (غالباً أمام

أطباء، ومستثمرين، ومجالس رقابية، ورؤساء تنفيذيين)، وأخيرًا نشرتُ هذا الكتاب؛ هاكم إياه، أنتم تمسكونه الآن بأيديكم. لا أعني بذلك أنه سيكون حظكم السعيد، وإنما على الأقل سيمثّل نوعًا من التأمين ضدَّ كلِّ ما يمكن أن تَجْروهُ على أنفسكم من حظٍّ عاثر.

رولف دوبلي، ٢٠١١

الانحياز للسفينة الناجية

لماذا ينبغي عليك زيارة المقابر؟



أينما نقل ريتو بصره وقَعَتْ عيناه على نجوم الروك، سواءً أكانوا على شاشات التلفزيون، أم على صفحات المعجبين على الإنترنت، أم كانوا متصدّري عناوين المجلات في برامج الحفلات. أما أغنياتهم فلا يمكن تجاهلها؛ إذ يطنغى صوتها في مراكز التسوّق، كما تصدح على قائمة التشغيل في جهازك الذكي، وتدق آذانك في صالة اللياقة البدنية. نجوم الروك في

كل مكان، إنهم كثيرون، كما أنهم ناجحون. يؤسس ريتو فرقةً موسيقية مدفوعًا لتقليدٍ عديدٍ لا نهائيٍّ من أبطال العزف على الجيتار؛ فهل ينجح؟ إنَّ احتمالية ذلك لا تزيد قيدَ أنملةٍ فوق الصفر. ومثل كثيرين غيره، قد تنتهي به الحال راقداً في مقبرة الموسيقيين الفاشلين. إن هذه المقبرة لتضمَّ عدداً يزيد بعشرة آلاف ضعفٍ عن عدد الموسيقيين الذين يظهرون على خشبة المسرح، لكنَّ ليس ثَمَّةَ صحفيٍّ يهتمُّ بالفاشلين، باستثناء النجوم الذين سقطوا. إن هذا هو ما يجعل المقبرة غيرَ مرئيةٍ لمن يقف خارج المجال.

«الانحياز للسفينة الناجية» (أو لنسمَّه: ضلال النجاة) يعني أنك تُبالغ بشكلٍ منهجيٍّ في تقدير فرص النجاح؛ نظراً لأن النجاحات تجتذب اهتماماً في الحياة اليومية أكبرَ كثيراً من الإخفاقات. كشخصٍ يقف خارج المجال (مثل ريتو) فإنك تقع فريسةً لوهمٍ، وتتجاهل أن احتمالية النجاح قليلةٌ لدرجةٍ تكاد تكون منعدمة؛ ف وراء كل كاتبٍ ناجحٍ سنجد مائة كاتبٍ لا تُحقِّقُ كُتُبُهُم إيراداتٍ، و وراء كل واحدٍ من هؤلاء المائة سنجد مائة آخرين لم يتوصَّلوا إلى دار نشرٍ بعدُ، و وراء كل واحدٍ من هؤلاء المائة الآخرين سنجد مائة آخرين شرعوا في كتابة نسخة مخطوطة ثم احتفظوا بها في الدُّرج. لكننا لا نسمع إلا عن الناجحين، ونتجاهل أن النجاح في مجال الكتابة يظل احتمالاً ضعيفاً. وينطبق الشيء نفسه على المصوِّرين، وأصحاب الشركات، والفنانين، والرياضيين، ومهندسي العمارة، وحائزي جائزة نوبل، ومذيعي التلفزيون، ومَلِكات الجمال؛ فوسائلُ الإعلام لا يشغلها الحَقْرُ في مقابر الفاشلين، كما أنها ليست منوطةً بذلك؛ ما يعني أن عليك أن تُعملَ فكرَكَ بنفسك إن أردت أن تُخَفِّفَ من حدة الآثار الناجمة عن «الانحياز للسفينة الناجية».

إن «الانحياز للسفينة الناجية» سيُمسك بك أخيراً فيما يتعلَّق بموضوع المال. لننقلُ إن صديقاً يؤسس شركةً صغيرة، وأنت تنتمي إلى دائرة المستثمرين المحتملين، إنك تتشمَّ الفرصة؛ لعل هذه الشركة الصغيرة تُعيد قصة نجاح شركة مايكروسوفت. ربما يحالفك الحظ، لكنَّ كيف يبدو الأمر في الواقع؟ أرجح السيناريوهات يقضي بأن الشركة لن تخرج من عثرات البداية، أما السيناريو الذي يليه فيقول إن الشركة ستُعَلِنُ إفلاسها بعد ثلاث سنوات. إن الشركات التي تستمرُّ في البقاء بعد السنوات الثلاث الأولى ينكمش معظمها إلى شركات صغيرة ومتوسطة تضمُّ أقلَّ من عشرة موظفين. الخلاصة: لقد أعمى بصرك الوجودُ الإعلاميُّ للشركات الناجحة. هل معنى ذلك ألا تُقدِّم على أيِّ مخاطرة؟ كلا، ولكنَّ ليكن عندك الوعي أن الشيطان الصغير المُسمَّى «الانحياز للسفينة الناجية» يُشوِّه الاحتمالات مثملاً يفعل الزجاج المصنفر.

لنأخذ مؤشّر داو جونز مثلاً؛ فهو يتكوّن من الشركات الناجية فقط. فمؤشر الأسهم لا يمثّل الشركات التي أخفقت ولا الشركات التي ظلت صغيرة؛ أي إنه لا يمثّل الأغلبية. إن مؤشر الأسهم لا يمثّل اقتصاد البلد، مثلاً أن ما يُنشر في الصحافة لا يُخبر عن مجموع الموسيقيين. كما أن الكميات الهائلة لكتب النجاح ومُدربي النجاح من شأنها أن تدفعك للريبة؛ فالفاشلون لا يؤلّفون كتباً ولا يُلقّون محاضراتٍ حول فشلهم.

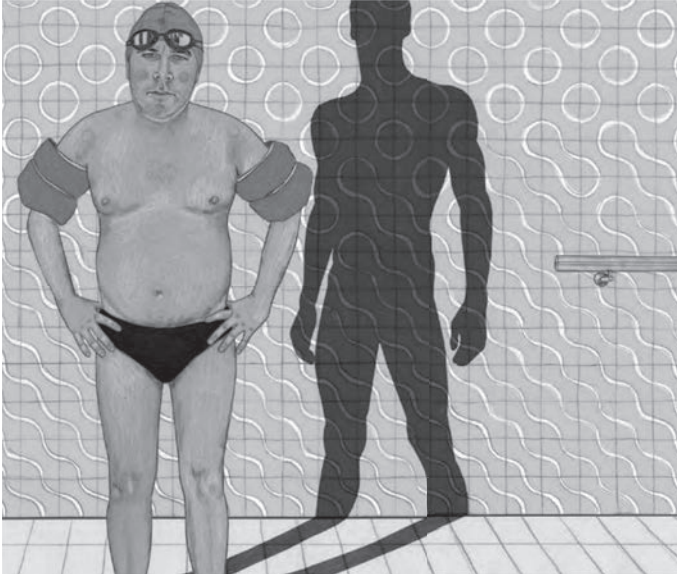
يصح «الانحياز للسفينة الناجية» أكثر حرجاً عندما تصبح أنت نفسك جزءاً من الجماعة «الناجية». حتى إذا كان نجاحك يعتمد على الصدفة المحضة، فستكتشف نقاطاً مشتركة بينك وبين الناجحين الآخرين، وستعلن أن هذه هي «عوامل النجاح». إلا أنك حين تزور مقبرة الفاشلين (أشخاص، شركات ... إلخ)، ستعرف أنهم أيضاً قد استخدموا «عوامل النجاح» المزعومة.

حين يبحث عددٌ كافٍ من العلماء ظاهرةً معينةً بحثاً مستفيضاً، سوف يظهر أن بعض هذه الدراسات بمحض الصدفة يُوافينا بنتائج ذات دلالة إحصائية؛ مثلاً: العلاقة بين استهلاك النبيذ الأحمر وارتفاع متوسط العمر المتوقّع؛ وبهذا تُحقّق هذه الدراسات (الخاطئة) فوراً درجةً عاليةً من الشهرة. إنه «الانحياز للسفينة الناجية».

لكنّ نكتفي بهذا القدر من التفلسّف. «الانحياز للسفينة الناجية» يعني: أن تُغاليَ بشكلٍ ممنهجٍ في تقدير احتمالية النجاح. ومن أجل توجيه الذات نحو الاتجاه المعاكس أقول: بقدر ما تستطيع قُمْ بزيارة مقابر المشروعات، أو الاستثمارات، أو المهن التي كانت واعدةً يوماً ما. إنها نُزْهة حزينة، لكنها مفيدة للصحة.

وَهُمْ جَسَدُ السِّبَاحِ

هل هارفارد جامعة جيدة أم سيئة؟ لا نعرف



حين قرّر نسيم طالب، كاتب المقالات والمتاجر في البورصة، أن يتخذ إجراءً بشأن كيلوجرامات جسده العنيدة، بحث في مختلف أنواع الرياضات. بدا له أن العدائين يعانون من الجفاف وغير سعداء، ولاعبو كمال الأجسام ظهروا عريضين ويميلون للسذاجة، أما

لأعبو التنس، فأه منهم، طبقة وَسْطَى مترفّة! لكنّ السبّاحين أثاروا إعجابه؛ إذ كانوا يتمتعون بتلك الأجساد ذات البنية القوية الأنيقة. وهكذا حسم أمره وقرّر أن ينزل إلى ماء المسبح المحلي المضاف إليه الكلور، وأن يتدرّب بجديّة عالية يومين في الأسبوع. وقد استغرق الأمر بعض الوقت قبل أن يلاحظ أنه كان أسيراً للوهم؛ فالسبّاحون المحترفون لا يمتلكون هذا الجسد المثالي لأنهم يُكثِّرون من التمرين، بل إن الأمر معكوس: إنهم سبّاحون مَهرة لأنهم يمتلكون جسداً له تلك البنية الجيدة. إن بنية جسدكم ما هي إلا معيار اختيارهم، وليست نتيجة نشاطهم.

والعارضات من النساء يقمنّ بالدعاية لمستحضرات التجميل؛ ولهذا يخطر على بال بعض المستهلكات أن مستحضرات التجميل يمكن أن تجعل المرأة جميلة، لكن مستحضرات التجميل ليست هي السبب في جعل هؤلاء النسوة يعملنّ كعارضات؛ فالعارضات وُلدن بمحض الصدفة جميلات؛ ولهذا السبب قبل غيره يقع عليهن الاختيار من الأساس للعمل في الدعاية. فمثلما كانت الحال لدى السباحين، الجمال هنا هو معيار اختيارهن، وليس النتيجة.

وإذا خلطنا ما بين معيار الاختيار والنتيجة، وقعنا ضحيةً لوهم اسمه «جسد السبّاح»، ومن دون هذا الوهم فإن نصف الدعاية سيفقد أثره.

إلا أن الأمر لا يتعلّق فقط بالجسد المثير. هارفارد تتمتعّ بسمعة أنها جامعة من جامعات القمة، فكثير من الناجحين نجاحاتٍ ملحوظة درسوا في هارفارد؛ فهل يعني هذا أن هارفارد جامعة جيدة؟ لا نعرف هذا. ربما تكون مزريّة، لكنها تستقطب أفضل الطلاب في العالم أجمع. وهكذا أيضًا عُرِفَت جامعة سانت جالين؛ سُمِعَتْها ممتازة، إلا أن المحاضرات (قبل عشرين عامًا) كانت متوسطة القيمة. ولأسبابٍ ما أيّا كانت — اختيار جيد للدارسين، المناخ في الوادي الضيق، ربما الطعام المُقدّم في الكنتين؟ — فقد نجح خريجوها على الرغم من كل شيء.

وفي كل العالم تجتذب دورات إدارة الأعمال الناس لارتباطها إحصائيًا بارتفاع الدُخْل؛ إذ يتم حساب متوسط النسبة المتوقّعة التي سيرتفع بها دُخْل المهتمين. والغرض من هذه الحسبة البسيطة هو إظهار أن المصاريف الباهظة التي ستُدفع في الدراسة ستتم تغطيتها في مدةٍ وجيزة؛ ومن ثمّ يقع الكثيرون في هذا الفخ. أنا لا أريد أن أتهم الكليات بأنها تلاعبت في الإحصائيات، وعلى الرغم من هذا فإنّ ما يقولونه ليس ذا قيمة؛ فالناس الذين يطمحون إلى الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لهم طبيعةٌ مختلفة عن أولئك الذين لا

يعنيهم هذا الأمر. والفارق في مستوى الدخل الذي يحدث فيما بعدُ يمكن أن نَعزوه لألف سببٍ آخر غير الدرجة العلمية. ها هنا مرةً أخرى مثالٌ على «وَهُمْ جسد السباح»؛ إذ يحل معيارُ الاختيار محلَّ النتيجة. حين تفكّر أن تُواصلِ دراساتك العليا، من فضلك حاول أن تجد أسباباً أخرى خلافَ توقُّع ارتفاع الدخل.

حين أسأل الناس السعداء أين يكمن سر سعادتهم، فعادةً ما أسمع جُملاً مثل: «على الإنسان أن ينظر للنصف الممتلئ من الكوب بدلاً من النصف الفارغ.» وكأنَّ هؤلاء لا يستطيعون تقبُّل أنهم وُلدوا سعداء؛ ولهذا فإنهم يميلون إلى النظر إلى الجانب الإيجابي في كل الأشياء؛ فالسعداء لا يريدون أن يدركوا أن السعادة إلى حدٍّ بعيدٍ أمرٌ يؤلِّد به الإنسان، وأنها تظلُّ ثابتةً في مسار الحياة. إن «وهم جسد السباح» موجودٌ إذن أيضاً كَوَهمٍ يخادع الذات، وحين يكتب السعداء كُتُباً تصبح خدعتهم أكثر خِسةً.

ولذا، اجعلْ مسافةً كبيرةً بينك وبين كتب المساعدة والتنمية الذاتية؛ فهي مكتوبةٌ بنسبة ١٠٠٪ بواسطة أناسٍ يمتلكون ميلاً طبيعياً للسعادة؛ ولهذا فإنهم ينثرون النصائح على كل صفحة، ويظل طيَّ الكتمان أنَّ هذه النصائح لا تُؤتي ثمارها مع مليارات البشر؛ لأن التعساء لا يكتبون كُتُباً في المساعدة والتنمية الذاتية.

الخلاصة: في أي أمرٍ تطمح إليه؛ عضلات فولاذية، جمال، دخلٌ أعلى، حياة أطول، هالة نورانية، سعادة ... إلخ، حيثما وجدته ينال الثناء فانظر ملياً، وقبل أن تقفز إلى المسبح، ألْق نظرةً على المرأة، وكُنْ أميناً مع نفسك.

تأثير الثقة الزائدة

لماذا تُغالي بشكلٍ منهجيٍّ في تقدير علمك وقدراتك؟



لم تكن الإمبراطورة الروسية كاترين الثانية معروفةً بِعِفَّتِها؛ فكثيرًا ما تَقَلَّبَ العشَّاق في فراشها. كَمْ بلغ عددهم؟ هذا ما سأكشفه لكم في الفصل التالي، أمَّا الآن فالموضوع يتعلَّق أولاً بأمرٍ آخر: ما قدرُ الثقة التي ينبغي أن نُؤَلِّها لِعِلْمنا؟ وفي هذا الصدد خُذْ هذا الواجب:

«حدّد تقديرك لعدد عشاق الإمبراطورة بحيث تكون مدى إجابتك في ٩٨٪ من الأحوال صحيحة، و٢٪ فقط خاطئة». وهذا يعني أن هذا المدى قد يكون على سبيل المثال ٢٠ و ٧٠، بمعنى أنك تُقدّر أن كاترين كان لها ما لا يقل عن ٢٠ عشيقًا، ولا يزيد عن ٧٠. نسيم طالب، الذي أعطاني هذا الواجب تحديدًا ذات مرة، سأل مئات الناس على هذا النحو؛ مرةً سألهم عن طول نهر الميسيسيبي، ومرةً عن استهلاك الكيوسيين في طائرة إيرباص، ومرةً عن عدد سكان بوروندي. وترك لهم حرية اختيار المدى، على النحو السالف الذكر، بحيث يكونون مخطئين في ٢٪ فقط من الحالات. وكانت النتيجة مدهشة؛ فبدلاً من ٢٪، أخفق ٤٠٪ في تقدير المدى الصحيح. وقد أطلق الباحثان مارك ألبرت وهوارد رايفا على هذه الظاهرة المدهشة — وهما أول من صادفها — اسمَ الثقة الزائدة.

الشيء نفسه ينطبق على التوقعات؛ فتقديرات مسارات الأسهم في البورصة خلال عام، أو دورة رأس المال خلال ثلاث سنواتٍ في شركتك، تخضع لنفس التأثير؛ فنحن نُغالي وبشكلٍ ممنهجٍ في تقدير معرفتنا وقدرتنا في التنبؤ، وبصورةٍ رهيبية. إن مسألة «تأثير الثقة الزائدة» لا تتعلق بأن تقديرًا ما واحدًا صواب أم خطأ؛ لأن «تأثير الثقة الزائدة» يقيس الفارق بين ما يعرفه الناس حقًا، وبين ما يظنون أنهم يعرفونه. والأمر المفاجئ تمامًا هو: الخبراء يعانون من «تأثير الثقة الزائدة» أكثر من غير الخبراء؛ فأستاذٌ في الاقتصاد سيكون تقديره لأسعار البترول خلال خمس سنواتٍ خاطئًا بنفس القدر الذي سيُخطئ به تقدير شخصٍ غير متخصصٍ في الاقتصاد. الفرقُ فقط أنه يفعل ذلك متّكئًا على مبالغةٍ رهيبيةٍ في الثقة بالنفس.

هذا التأثير ينال أيضًا من قدراتٍ أخرى؛ ففي الاستبيانات يدّعي ٨٤٪ من الرجال الفرنسيين أنهم يمتلكون قدراتٍ فوق المتوسطة في الحب. من دون هذه الثقة الزائدة يُفترض أن تكون النسبة ٥٠٪ بالضبط، وهذا منطقي؛ لأن «المتوسط» للدقة يعني في المنتصف؛ أي إن ٥٠٪ يقع فوق خط المنتصف، و ٥٠٪ تحته.

أصحاب الشركات مثّلهم كمثّل راغبي الزواج؛ مقتنعون أنهم مستثنون من الإحصائية، إلا أن النشاط الاقتصادي سينخفض كثيرًا إن لم يوجد «تأثير الثقة الزائدة». إن كلّ مالكٍ مطعمٍ يحلم أن يصبح مطعمه في شهرة مطعم «كرونين هاله»، أو ينال نجاحَ مطعم «بورشارت»، إلا أن معظمهم لا يفلح بعد ٣ سنوات؛ ففي مجال المطاعم ينخفض العائد على رأس المال تحت الصفر بشكلٍ مزمّن. وبعبارةٍ أخرى: مُلاك المطاعم يُقدّمون بشكلٍ منهجيٍّ دعمًا لزبائنهم.

وقَلَّما وُجِدَ مشروع كبير انتهى أسرع وأرخص مما كان مقدَّرًا له. لقد كانت التجاوزات والتأخيرات في بناء إيرباص إيه ٤٠٠ إم خرافيةً، وكذلك في دار أوبرا سيدني، وأنفاق جوتهارت الثلاثة. ومن الممكن الاستفاضة في هذه القائمة كما نشاء.

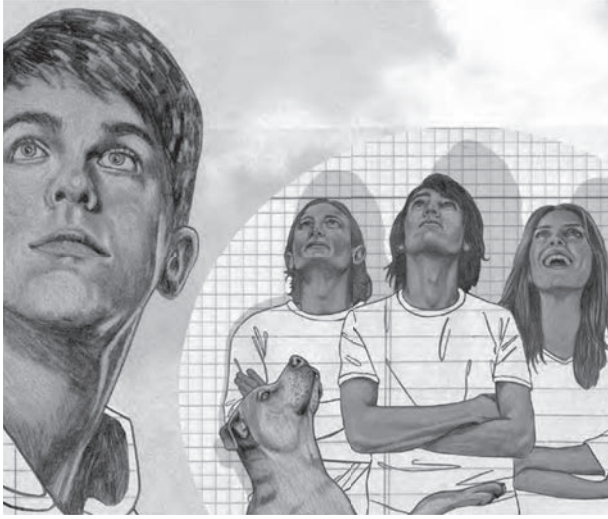
لماذا يبدو الأمر على هذا النحو؟ هنا يلعب عاملان معاً؛ الأول: «الثقة الزائدة» التقليدية. الثاني: التقليل «التحفيزي» للتكاليف الذي يمارسه كلٌّ من له مصلحة بإتمام المشروع. فالمستشارون يأملون في مهماتٍ تالية، وكذلك حال الموردين، ويشعر مالك المبنى بالدعم بسبب الأرقام المتفائلة، والسياسيون يُعوّلون بسببها على مزيدٍ من أصوات الناخبين. وسوف نلقي الضوء على هذا الميل نحو «الاستجابة السريعة المحفزة» في مقالٍ آخر، لكن المهم هو الفرق الذي يكمن في أن الثقة الزائدة ليست محفزة، لكنها بطريقةٍ طبيعية ساذجة وفطرية.

ختامًا، ثمة ثلاث تفصيلات: (أ) العكس: لا يوجد ما يُسمّى «تأثير الثقة الأدنى». (ب) يزيد وبشكلٍ واضح «تأثير الثقة الزائدة» في الرجال عن النساء. (ج) لا يعاني المتفائلون وحدهم من «تأثير الثقة الزائدة»؛ فحتى أعتى المتشائمين يغالون في تقدير ذواتهم، ولو بصورة أقل.

الخلاصة: تَشَكُّكٌ في توقُّعات كل المتنبِّئين، خصوصًا لو أَتَتْ مِمَّنْ يُسمَّون الخبراء. وانطلق في كل خططك من أكثر السيناريوهات تشاؤمًا؛ فبهذا تكون فرصتك حقيقيةً في أن تقيِّم الموقف على نحوٍ واقعي.

العقل الجمعي

لا تتحوّل الحماقة إلى حقيقة لأن مليون إنسان يزعمون أنها حقيقة



نفترض أنك في طريقك إلى حفلة موسيقية، وفي تقاطع طرق قابلت مجموعة من الناس يحملون جميعاً في السماء. من دون تفكير ستنتظر أنت أيضاً إلى الأعلى. لماذا؟ العقل الجمعي. وفي وسط إحدى الحفلات، وفي مكان ممتاز مخصّص للدرجة الأولى، يبدأ أحدهم في التصفيق، وفجأة تبدأ الصالة كلها بالتصفيق، حتى أنت. لماذا؟ العقل الجمعي. بعد

الحفل تتوجّه نحو الدولاب لتجلب معطفك، وتلاحظ كيف أن الناس قبلك يضعون عملةً على طبق، على الرغم من أن سعر التذكرة يتضمّن رسمياً رسمَ الدولاب، فماذا تفعل؟ على الأرجح أنك أنت أيضاً ستترك بقشيشاً. العقل الجمعي (والذي يُسمّى أيضاً على نحو غير دقيق سياسة القطيع) يقول: أنا أتصرّف على نحو سليم حين يكون سلوكي مشابهاً لسلوك الآخرين. وبعبارة أخرى: كلما زاد عدد الناس الذين يعتقدون في صحة فكرة ما، زادت صحة هذه الفكرة. وبطبيعة الحال هذا ضرب من العبث.

العقل الجمعي هو الشر الكامن وراء الفقاعات والذعر في سوق الأسهم. نجد العقل الجمعي في موضة الثياب، وفي تقنيات الإدارة، وفي أنشطة قضاء وقت الفراغ، وفي الدين، وفي نظم الجمية الغذائية. إن العقل الجمعي يمكن أن يصيب ثقافات بكاملها بالشلل. فكّر مثلاً في حالات الانتحار الجماعي لدى بعض الطوائف الدينية.

وقد أظهرت تجربة سولومون آش البسيطة — التي أُجريت لأول مرة عام ١٩٥٠ — كيف يمكن لضغط المجموعة أن ينحرف بالتفكير الإنساني السوي. لقد عرّضت خطأً متفاوتةً الطول على مجموعة المبحوثين، وكان على الشخص المشارك في التجربة أن يُحدّد إن كان الخطُّ أطول أم أقصر أم في نفس طول الخط المرجعي. حين يجلس أحد الأشخاص بمفرده في الغرفة فإنه يُقدّر كلّ أطوال الخطوط المعروضة بشكل صحيح؛ لأنها في الواقع مهمة سهلة. بعد ذلك يدخل سبعة آخرون إلى الغرفة، كلهم ممثلون، إلا أن المتطوِّع في التجربة لا يعرف هذا. كلّ واحد بعد الآخر يُدلي بإجابة خاطئة؛ يقول «أقصر» على الرغم من أن الخطُّ بشكل واضح أطول من الخط المرجعي. ثم يأتي الدور على المتطوِّع في التجربة. وقد وُجد أنه في ٣٠٪ من الحالات يُعطي الإجابة الخاطئة مثل من سبقوه؛ فقط بسبب الضغط الاجتماعي.

لماذا نحن مجبولون على ذلك؟ لأنه قد ثبت في ماضينا التطوّري (الارتقائي) أن هذه استراتيجية فعّالة للبقاء. لنفترض مثلاً أنك تعيش قبل ٥٠ ألف سنة، وتتجوّل في السهول العشبية مع أصدقائك من الصيادين والجامعين، وفجأةً وجدت أقرانك يُسارعون بالهرب. فماذا تفعل؟ هل تظل واقفاً، تحكّ جبينك وتتفكّر إن كان ما يروّنه هو أسدًا حقاً أم حيواناً غير مؤذٍ يشبه الأسد؟ لا، بل ستعدو في إثر رفاقك بأسرع ما يمكنك. أما التفكيرُ فستؤجّله لوقتٍ لاحق، حين تكون في مأمن. وأيّ شخصٍ تصرّف على نحوٍ مخالفٍ، فقد اختفى أثره من المخزون الجيني البشري. إن هذا النموذج السلوكي متجذّر فينا على نحو عميق، لدرجة أننا لا نزال نستخدمه إلى يومنا هذا، حتى في تلك المواقف التي لن يشكّل فيها ميزةً تُمكننا

العقل الجَمعي

من الاستمرار في الحياة. حالة واحدة تأتي على بالي يكون فيها العقلُ الجمعي مفيدًا: نفترض أن لديك تذاكرَ للعبة كرة القدم في مدينة غريبة ولا تعرف أين الملعب؛ إذن سيكون أمرًا ذا معنى أن تتبع الناس الذين يبدو من مظهرهم أنهم مشجعو اللعبة. البرامج الكوميدية والحوارية تستغل فكرة العقل الجمعي حين تُشغل أصوات ضحكاتٍ في لحظاتٍ استراتيجية؛ مما يحفز المشاهدين على الضحك بأنفسهم. واحدة من الأمثلة المؤثرة في العقل الجمعي هي خطبة يوزف جوبلز: «هل تريدون الحرب الشاملة؟» التي ألقاها عام ١٩٤٣ — يوجد فيديو لها على موقع يوتيوب. إذا أُجري استطلاعُ لرأي الناس دون ذِكر أسماءٍ وبشكلٍ فردي، فبالأكيد لم يكن أي شخصٍ ليوافق على هذا الاقتراح العبثي.

والدعاية تستغل ضعفنا تجاه العقل الجمعي بشكلٍ ممنهج؛ وتعمل بأقصى كفاءة حين يكون من الصعب احتواء الموقف (مثلًا: عدد لا يمكن حصره من السيارات ذات الماركات، وسوائل التنظيف، ومنتجات التجميل ... إلخ، دون المزايا والعيوب الظاهرة)، وكذلك حينما يظهر أناس «مثلك ومثلي»؛ ولهذا نادرًا ما ستجد في التلفزيون ربة منزل أفريقية تمتدح سائلًا للتنظيف.

كُنْ متشككًا كلما وجدتَ شركةً تدّعي أن منتجها هو «الأكثر بيعًا»؛ فهي حجة عبثية؛ إذ ما الذي يجعل منتجًا ما الأفضل، فقط لأنه أكثر بيعًا؟ ويُعبر الكاتب سومرست موم عن الأمر على النحو التالي: «لا يتحوّل الزعمُ الأحمق إلى حقيقة لأن ٥٠ مليون إنسان يروّنه كذلك.»

ملحوظة: بالنسبة إلى الفصل السابق فإن إمبراطورة روسيا كاترين الثانية كان لها ٤٠ عشيقًا، منهم ٢٠ معروفون بالاسم.

مغالطة التكلفة الغارقة

لماذا ينبغي عليك تجاهل الماضي؟



كان الفيلم سيئاً، وبعد ساعةٍ همستُ في أذن زوجتي: «هيا نَعُدْ إلى المنزل..» فأجابت: «بالطبع لا؛ فنحن لم ندفع ٣٠ يورو في تذاكر السينما لتضيع سدى.» اعترضتُ قائلاً: «هذه ليست حُجة. الثلاثون يورو قد ضاعت بالفعل؛ أنتِ بهذا ستسقطين ضحيةً «مغالطة التكلفة الغارقة»..» رَدَّتْ: «أنتَ ومغالطاتك الفكرية!» ونطقتِ الكلمة الأخيرة وكأنَّ في فَمِها مرارة.

في اليوم التالي عقدت جلسة في التسويق. كانت حملة الدعاية قائمةً فعلاً منذ أربعة أشهر، وكانت بعيدةً كلَّ البُعد عن الميزانية المرصودة للنجاح، وقد كان من رأيي أن نوقف الحملة فوراً؛ إلا أن مدير الحملة اعترض دافعاً بالحجة التالية: «لقد استثمرنا بالفعل أموالاً كثيرةً في الحملة، وإذا توقَّفنا الآن فسيذهب كلُّ شيء أدراج الرياح.» هو أيضاً كان ضحية «مغالطة التكلفة الغارقة».

صديقٌ يتعذَّب منذ سنواتٍ في علاقةٍ كثيرة المشاكل، وكانت المرأة تخونه المرة تلو الأخرى، وفي كل مرةٍ يكتشف خيانتها تعود له نادمةً وتترجى عفوهُ، وعلى الرغم من أنه لم يُعدْ هناك أيُّ معنىٍ كي يحافظ على علاقته بهذه المرأة، فإنها كانت تنجح كلَّ مرةٍ في إخماد غضبه. وحين حدَّثته في هذا الأمر وضَّح لي السبب قائلاً: «لقد وضعتُ طاقةً عاطفيةً كبيرةً جداً في هذه العلاقة، وسيكون من الخطأ التخلِّي عنها الآن.» وهي حالة تقليدية من حالات «مغالطة التكلفة الغارقة».

إن كلَّ قرار، سواءً على الصعيد الشخصي أو المهني، دائماً ما يُتخذ تحت مظلةٍ من الشك. قد تصيب تصوراتنا أو تخيب. مهما كان الأمر يمكن للإنسان في أي وقتٍ أن يترك الطريق الذي اختاره — مثل إجهاض مشروعٍ — ثم يتحمَّل العواقب. هذا التقييم تحت مظلة الشك هو السلوك العقلاني. لكن تتدخل «مغالطة التكلفة الغارقة» حين نكون قد أنفقنا كثيراً من الوقت والمال والطاقة والحب ... إلخ؛ فيتحوَّل المال الذي استثمرناه إلى مبررٍ لكي نُكمل، حتى لو كان الإكمال لا معنى له بشكلٍ موضوعي. وكلما زاد الاستثمار، أيُّ كلما زادت «التكاليف الغارقة»، كان الدافع أقوى للمُضي قدماً في المشروع.

وكثيراً ما يقع مستثمرو البورصة ضحايا «مغالطة التكلفة الغارقة»؛ فغالبا ما تتعلَّق قراراتهم بالبيع بسعر التكلفة، فإذا زاد سعر السهم عن سعر التكلفة يبيعونه، وإذا لم يَزِدْ لا يبيعون. وهو أمر لا عقلاني؛ فسعرُ التكلفة ينبغي ألا يلعب دوراً على الإطلاق، الذي ينبغي أن يُحسَب حسابه هو فقط النظرة لإمكانية تطوُّر سعر السهم مستقبلاً (والتطور في سعر أسهم استثماراتٍ بديلة). أيُّ شخصٍ يمكن أن يخطئ، خصوصاً في البورصة، أما المفارقة الحزينة في «مغالطة التكلفة الغارقة» هي: كلما فقدت أموالاً بسبب سعر سهم، تمسَّكتَ به بصورةٍ أقوى.

لماذا هذا التصرُّف اللاعقلاني؟ يطمح الناس أن يبدوا في صورة الثابتين؛ حيث إن الثبات يُدلِّل على المصداقية. والتناقضات تُعدُّ عذاباً لنا؛ فإن اتخذنا قراراً بإجهاض مشروعٍ في المنتصف فنحن نُؤلِّد التناقض؛ إذ نعرِّف أننا كنا نفكر سابقاً بشكلٍ مختلفٍ عن اليوم.

وحين نواصل العمل على مشروعٍ بلا معنى، فإننا نلجم هذا الإدراك المؤلم؛ وبهذا نبذو ثابتين لمدةٍ أطول.

الطائرة كونكورد مثالٌ على عجز الدولة؛ فعلى الرغم من أن الشريكَيْن إنجلترا وفرنسا قد أدركا بالفعل أن صناعة الطائرة الخارقة لسرعة الصوت لن تؤتي أكلها أبداً، فإنهما واصلًا ضحَّ الاستثمارات المهولة، فقط من أجل حفظ ماء الوجه القومي؛ فالاستغناء عن المشروع كان سيعني الاستسلام؛ ولهذا فإن «مغالطة التكلفة الغارقة» كثيراً ما يُطلق عليها أيضاً «تأثير الكونكورد». إن هذا الأمر لا يقود إلى اتخاذ قراراتٍ خاطئةٍ مكلفةٍ فحسب، وإنما أيضاً قد تكون قراراتٍ فادحةً. إن حرب فيتنام أُطيلَ أمدها تحديداً تحت مبرر: «لقد ضحَّينا بحياة العديد من الجنود في هذه الحرب، وسيكون من الخطأ التراجع الآن.»

«لقد قدتُ السيارةَ لمسافةٍ طويلة...»، «لقد قطعتُ في هذا الكتاب شوطاً طويلاً...»، «لقد أمضيتُ عامين كاملين في هذا التخصص...» بمساعدة جُمَل كهذه تستطيع أن تعرف أن «مغالطة التكلفة الغارقة» تقبع في إحدى زوايا عقلك وتسنُّ أسنانها.

ثمَّة أسبابٌ جيدة كثيرة لمواصلة الاستثمار بدلاً من إنهاء مشروع ما، إلا أن السبب السيئ هو: مراعاة ما سبق استثماره سلفاً. اتخاذ القرار بعقلانيةٍ يعني أن تتجاهل التكاليف التي صُرفت، بصرف النظر عما سبق أن استثمرته؛ فإن ما ينبغي أن تحسب حسابه هو الحاضر وتقديرك للمستقبل.

التبادلية

لماذا من الأفضل ألاَّ تقبل دعوةً على مشروب؟



شهدتُ ثقافةً الهيبيز قبل عدة عقودٍ أوجَ ازدهارها؛ فقد كنَّا نُقابل في محطات القطار والمطارات شبابَ طائفةٍ الكريشنا يرتدون الثيابَ الفضفاضة الوردية اللون، وكانوا يُهدُّون كلَّ مَنْ يمرُّ بهم وردةً صغيرة. لم يكن الشباب يقولون الكثير؛ تحية، ابتسامة، وكان هذا

كل شيء. وحتى لو لم يجد رجل أعمالٍ نفعا يُرتجى من الوردة فإنه كان يقبلها؛ إذ لم يكن أحد يريد أن يظهر بصورة غير المهذب. وحين كان يرفض أحدهم الهدية كان يسمع: «بل اقبلها، إنها هديتنا إليك.»

ومن كان يُلقِي بالوردة في أول صندوق قمامة في شارعٍ جانبيٍّ، كان يجد أن ثمة وروداً أخرى مُلقاة فيه. لكن لم تكن هذه هي النهاية؛ فبينما تأنبُ الضمير يعتمل في نفسه، إذا بالمرء يلتقي بشابٍّ من شباب الكريشنا يطلب منه تبرعاً، وينجح في الحصول عليه في حالات كثيرة. وقد كان جَمْعُ التبرعات بهذه الطريقة يُجدي ثماره لدرجة جعلت الكثير من المطارات تمنع هذه الطائفة من الوجود في حرمها. وقد قام العالم روبرت سيالديني بدراسة ظاهرة «التبادلية» بشكلٍ دقيق، ووصل إلى نتيجة مفادها أن الإنسان لا يكاد يتحمّل أن يكون مديناً لأحد.

قبل عدة سنوات دُعيت أنا وزوجتي إلى عشاءٍ أقامه أصدقاء كُنّا نعرفهم منذ زمن، كانوا لطفاءً لكن غير مثيرين للاهتمام بالمرّة، ولم نتمكّن من اختلاق حجة مقنعة؛ فاضطررنا إلى قبول الدعوة، وسار الأمر كما كان ينبغي أن يسير: كانت الأمسية في منزلهم مُملة، وعلى الرغم من ذلك فقد أحسّسنا أنه يتعيّن علينا أن ندعوهم إلى منزلنا بعد عدة أشهر. وكان الالتزام بهذه «التبادلية» هو السبب وراء قضائنا هاتين الأمسيتين المملتين. أما بالنسبة إليهم، فقد كان من الواضح أن الأمر مختلف؛ إذ قاموا بدعوتنا بعدها بعدة أسابيع. وأستطيع أن أتخيّل أن كثيراً من الناس يتقابلون بصفةٍ دوريةٍ بسبب هذه «التبادلية»، على الرغم من أنهم يتمنّون لو أنهم خرجوا من هذه الدائرة الجهنمية.

وكثير من منظمات المجتمع المدني تتبع نموذج الكريشنا: قدّم هديةً أولاً، ثم اذكر مطالبك بعد ذلك. وفي الأسبوع الماضي وصلني من منظمةٍ مهتمةٍ بالمحميات الطبيعية مظروفٌ مليء بكل أشكال الكروت الفخمة التي تُصوّر مناظرَ طبيعيةً خلّابة، وكان الخطابُ المصاحب يقرّر أن كل هذه الكروت هدية إلى شخصي. وبصرف النظر عن كوني سأقدّم لهم تبرعاً أم لا، فمن حقي الاحتفاظ بالهدية. وطبعاً كان الأمر يقتضي قدراً من المجهود وبرودة الدم لأحمل نفسي على إلقائها في سلة القمامة. إن هذا الضغط اللطيف يمكن أن نُطلق عليه «فساداً»، وهو منتشر في القطاع الاقتصادي بشكلٍ كبير. أحد الموردين لنوعٍ من المفكات يقوم بدعوة زبونٍ محتملٍ إلى بطولة الفريق الذي يُشجّعه. ستكون الرغبة في عدم تحمّل وَخز الدَيْنِ كبيرةً، لدرجة أن المشتري سيبتلع الطُعْمَ.

نُمثِّل «التبادلية» برمجةً بالغة القدم. إن ما تقوله في الأساس هو: «سوف أمد لك يد العون إن أنت مددت لي يد العون.» سنجد هذه «التبادلية» في كل أنواع الحيوانات التي تتعرَّض لتفاوتٍ في وفرة كميات الطعام المتاحة. لنفترض أنك صياد وجامع ومن حظك الطيب تصيب غزالًا ذات يوم؛ فهذا أكثر بكثير مما يمكن لك أن تأكله في يومٍ واحد؛ إذ لم يتم اختراع الثلجات بعد؛ ولهذا ستقتسم الغزال مع أعضاء مجموعتك، وهذا يعطيك إمكانية الانتفاع بغنيمة الآخرين حين لا يحالفك الحظ؛ فبطنُ الآخرين هي ثلاجتك. وهي استراتيجية ممتازة للاستمرار في الحياة. «التبادلية» هي إذن نوع من إدارة الأزمات؛ فلولا هذه «التبادلية» لكانت الإنسانية — وكثير من الحيوانات — قد انقرضت بالفعل.

يوجد أيضًا جانب قبيح لهذه «التبادلية»: القصاص. فالثأر يعقبه الأخذ بالثأر، ليجد الإنسان نفسه في حربٍ ضروس. إن ما وعظ به السيد المسيح لكسر هذه الحلقة الجهنمية، حين تدير خدك الأيسر لمن ضرب خدك الأيمن، يصعب علينا اتباعه؛ لأن هذه «التبادلية» تنتمي إلى برمجتنا الثابتة للبقاء على قيد الحياة منذ ما يربو على مائة مليون سنة.

ومؤخرًا شرحتُ لي إحدى السيدات لماذا لم تُعدَّ تسمح لأحدٍ أن يبتاع لها مشروبًا في الحانة: «لأنني لا أريد أن أتحمل ذلك الالتزام الذي قد يُفْضي إلى أن أدعوه إلى الفراش.» إن هذا قرارٌ يتَّسم بالحكمة البالغة.

في المرة القادمة حين يدعوك أحدهم في المتجر الكبير لتتذوَّق النبيذَ، أو الجبنَ، أو اللحم المقدد، أو الزيتون، ستعرف لماذا عليك أن ترفض العرض.

الانحياز التأكدي (الجزء الأول)

انتبه حين تسمع عبارة «حالة خاصة»



يريد جيران أن ينقص من وزنه، ويبرهن على نظام «س/ص/ع» الغذائي. كلَّ يوم يقف على الميزان، فإذا كان وزنه أقلَّ من اليوم السابق سمَّحَ لنفسه بالابتسام، ونسب النتيجة إلى نجاح النظام الغذائي. أما إنَّ وجد وزنه قد زاد، فإنه يعزو ذلك إلى التذبذب الطبيعي

وينسى الأمر. وهكذا عاش شهوياً طويلة تحت وَهْمٍ أَنَّ نظام «س/ص/ع» فعَّالٌ على الرغم من أن وزنه لا يزال ثابتاً تقريباً. جيران ضحية لما يُسمَّى «الانحياز التأكدي»، ضحية نوع غير مؤذٍ منه.

إن «الانحياز التأكدي» هو الأب لكل أخطاء التفكير؛ إنه الاتجاه نحو تفسير المعلومات الجديدة بما يجعلها تتوافق مع النظريات التي نعرفها ونظرتنا للعالم وقناعاتنا. بعبارة أخرى: المعلومات الجديدة التي تتناقض مع النظريات التي نعرفها (وتُسمَّى تبعاً لما سبق «دليلاً لا تأكدياً») نقوم بفلترتها ورفضها. وهذا خطير؛ فقد قال ألدوس هكسلي: «الحقائق لا تتوقَّف عن الوجود لمجرد أننا نتجاهلها». وعلى الرغم من ذلك فإن هذا تحديداً هو ما نفعله، وهذا ما يعرفه أيضاً المستثمر المتألق وارين بافيت: «إنَّ ما يتقنه الناس ببراعة هو فترة المعلومات الجديدة بطريقة تجعل مفاهيمهم تظل متسقة». على الأرجح، بافيت ناجح لهذا السبب تحديداً؛ بسبب إدراكه لخطورة «الانحياز التأكدي»؛ ومن ثمَّ يُجبر نفسه على أن يفكر بطريقة مختلفة.

ويحتدم «الانحياز التأكدي» في القطاع الاقتصادي بشكلٍ خاص. مثال: يقرِّر المجلس الرقابي استراتيجياً جديدة؛ نتيجةً لذلك يُحتَفَى، وبحماسٍ، بكل العلامات التي توحى بنجاح هذه الاستراتيجية، وكلما نظر المرء وجد علاماتٍ كثيرةً على فعاليتها. أما المؤشرات المعاكسة فلا يتم النظر إليها على الإطلاق، أو يتم تخفيفها بأنها «حالات خاصة» أو «صعوبات ما كان يمكن التنبؤ بها». المجلس الرقابي أعمى إذن حيال «الدليل اللاتأكدي». ما العمل؟ حال سماع عبارة «حالة خاصة» من المجدي إصغاء السمع؛ فغالبا ما يختفي وراء ذلك «دليل لا تأكدي» طبيعي جداً. وأفضل شيء هو التمسُّك بنموذج تشارلز دارون الذي وطَّن نفسه منذ مطلع شبابه على المحاربة المنهجية «للانحياز التأكدي»؛ فكلما تناقضت ملاحظاته مع نظرياته حملها على محمل الجد. وكان يحمل باستمرار دفترًا للملاحظات أينما ذهب، ويُجبر نفسه على تدوين المشاهدات التي تتناقض مع النظريات في غضون ٣٠ دقيقة؛ فقد كان يعرف أن العقل «سينسى» بشكلٍ واعي «الدليل اللاتأكدي» بعد مُضي ٣٠ دقيقة. وكلما عدَّ نظرياته محكمة، ظلَّ يبحث بفاعلية عن مشاهداتٍ تناقضها. لنرفع له القبة!

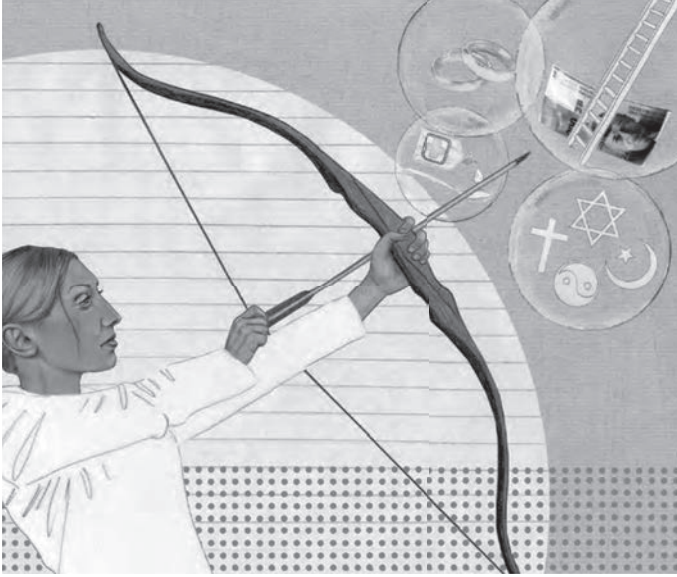
ما يكلفه التجاوز ووضَّع النظرية التي تؤمن بها موضع السؤال، يظهر من خلال التجربة التالية: وضع أستاذ أمام تلاميذه هذه الأرقام: ٢، ٤، ٦. وكان عليهم أن يكتشفوا القاعدة التي كتبها الأستاذ على ظهر ورقة، وكان على العينة أن تكتب رقماً يجب عنه

الأستاذ إما بعبارة «يتوافق مع القاعدة»، وإما بعبارة «لا يتوافق مع القاعدة»، وكان مسموحاً لهم أن يذكروا أي عددٍ من الأرقام يريدون، لكن تخمين القاعدة مرة واحدة فقط. أجاب معظم الطلاب بـ «٨»، وكان ردُّ الأستاذ: «يتوافق مع القاعدة». ومن أجل التأكد جرَّب الطلاب الأرقام «١٠»، و«١٢»، و«١٤»، وكان يجيب الأستاذ كلَّ مرة: «يتوافق مع القاعدة». وعليه استنتج الطلاب نتيجةً بسيطة: «إذا، القاعدة هي: أضف ٢ إلى الرقم الأخير». لكن الأستاذ هزَّ رأسه وقال: ليست هذه هي القاعدة المدونة على ظهر الورقة.

تلميذ واحد أكثر حنكةً تعاملَ مع الواجب بشكلٍ مختلف؛ جرَّب الرقم «٤»، فقال الأستاذ: «لا يتوافق مع القاعدة». «٧؟» «يتوافق مع القاعدة». ثم جرَّب الطالب كلَّ الأرقام الممكنة المختلفة «سالب ٢٤»، «٩»، «سالب ٤٣». ومن الواضح أنه كانت لديه فكرة، وكان يحاول أن يدحضها. وأخيراً، وبعد أن لم يجد مثلاً مضاداً قال: القاعدة هي أن الرقم التالي ينبغي أن يكون أعلى من الرقم الذي يسبقه. فقلب الأستاذ الورقة وكانت هذه هي بالضبط القاعدة المكتوبة على ظهرها. فما الفارق بين هذا الطالب الواسع الحيلة وبقية الطلاب؟ بينما كانوا هم يبحثون فقط عمّا يؤكد نظريتهم، كان هو يبحث عمّا يدحضها، وكان يبحث بوعيٍ عن «الدليل اللاتأكيدي». إنَّ الوقوع في فخِّ «الانحياز التأكيدي» لا يماثل هفوةً فكريةً في شيء؛ فكيف يؤثر في حياتنا؟ هذا ما سنعرفه في الفصل التالي.

الانحياز التأكدي (الجزء الثاني)

تدبّر قناعاتك الأثرية



تعرفنا في الفصل السابق على الأب لكل أخطاء التفكير: «الانحياز التأكدي». وهنا نُقدّم عليه بعض الأمثلة. كلنا مُجَبَرُونَ على تصميم نظرياتٍ عن العالم والحياة والاقتصاد والاستثمارات والنجاح المهني ... إلخ، ودون هذه الافتراضات لا تسير الحياة، وكلما كانت

النظرية ذات قوة امتصاصٍ مثل الإسفنج، كانت مغالطة التأكيد أقوى؛ فمن يعتنق في حياته نظرية أن «الناس طيبون»، فسيجد ما يكفي من الدلائل ليؤكدّها، وكذلك من يعتنق نظرية أن «الناس سيئون»؛ فكلُّ من مُحِبِّ البشر وكرهِهم سيقوم بدحض «الدليل اللاتأكيدي» (البرهان المضاد) ليجد أطناناً من التأكيدات على صواب رؤيته للعالم.

يعمل المنجّمون وخبراء الاقتصاد وفق المبدأ نفسه؛ فمقولاتهم إسفنجية لدرجة أنهم يجتذّبون التأكيدات كالمغناطيس: «ستعاني من لحظاتٍ حزينةٍ في الأسابيع المقبلة» أو «في المدى المتوسط سيزيد الضغط على خفض الدولار». ما معنى المدى المتوسط؟ وما معنى الضغط على خفض؟ خفض قياساً إلى ماذا؟ الذهب، أم الين، أم البيزو، أم القمح، أم الأملاك العقارية في حي كرويتسبيرج في برلين، أم سعر النقانق المبهّرة بالكاري؟

وبفضل قدراتها الإسفنجية الفائقة تُعدُّ المعتقدات الدينية والفلسفية تربةً خصبة لـ «الانحياز التأكيدي»؛ فهنا ينتشر الانحياز بشراسة. المؤمنون يرون في كل خطوة أن الله موجودٌ، على الرغم من أنه لا يُظهِر نفسه إلا للأُميين في الصحراء والقرى الجبلية النائية، لكن ليس في مدينة مثل فرانكفورت أو نيويورك. يبيّن بوضوح كم أن «الانحياز التأكيدي» أمرٌ قوي؛ فحتى أكثر الاعتراضات إفحاماً تُستبعد.

وليس ثمة نوعٌ مهني يعاني من «الانحياز التأكيدي» أكثر من مُحرّري القسم الاقتصادي بالصحف. غالباً ما يقدّمون نظريةً رخيصة، ويسوقون دليلين أو ثلاثة على صحتها، وهكذا ينتهي المقال. مثال: «جوجل نجاحها كبيرٌ لأنها شركة تعيش في ثقافة الإبداع». وهكذا يذهب المحرر، يبحث عن شركتين أو ثلاث تعيش أيضاً في ظل ثقافة الإبداع؛ وبذلك تكون شركات ناجحة (دليل تأكيدي). لكنه لا يبذل مجهوداً ليجد «الدليل اللاتأكيدي»؛ أي لا يبحث عن الشركات التي ترعى الإبداع لكنها ليست شركات ناجحة، أو تلك الشركات الناجحة دون أن ترعى الإبداع؛ فثمة عددٌ كبير من الشركات في النوعين كليهما، إلا أن المحرّر يقرّر أن يتجاهلها بشكل متعمّد؛ فلو أنه ذكر بعضها، لعرّف أن مقاله يستحق أن يُلْقَى في سلة المهملات. أما أنا فسأقوم ببروزة هذا المقال، الذي يُمثّل جوهرةً في بحرٍ من الأبحاث التافهة غير النافعة.

ووفق المبدأ نفسه تُكتَبُ كُتُبُ المساعدة على النجاح والحياة؛ حيث يتم تقديم أكثر النظريات ابتداءً، مثل: «التأمل هو المفتاح للسعادة الوجدانية». وبطبيعة الحال، قد وجد المؤلف أكواماً من الأمثلة التي تؤكّد صحة مقولته، لكن لو بحثنا عن «دليل لا تأكيدي» لظلَّ بحثنا بلا جدوى: أناس يعيشون في سعادةٍ دون ممارسة التأمل، وأناس يعيشون في

تعاسة على الرغم من ممارسة التأمل. إنه لأمر يدعو للأسى حين نعرف أعداد القراء الذين يقعون في فخ مثل هذه الكتب.

وتتمثل اللعنة في أن «الانحياز التأكدي» يظل في اللاوعي؛ فطبيعي أننا لا نحب أن يخترق الرصاص قناعاتنا ويحدث بها ثقباً. لكن أليس من الصحيح أننا نقيم المتاريس أمام قناعاتنا لنحميها؟ فالأمر يبدو وكأننا يصوب علينا بمسدس مزوّد بكاتم للصوت؛ فالرصاص ينطلق لكننا لا نسمعه.

والإنترنت يُسهل أن نلتقي بمن يماثلوننا في الرأي؛ فنحن نقرأ المدونات التي تدعم نظرياتنا. وشخصنة الأخبار تُكرّس أن الآراء المتضادة لا تظهر على شاشة رادارتنا. وصرنا نتحرك باطراد تجاه مجتمعات من أفراد متشابهي التفكير، يقومون على تعزيز «الانحياز التأكدي».

كيف يمكن أن نحمي أنفسنا؟ تبدو عبارة آرثر كيلر كاوتش مفيدة: «اقتل حبيبائك». كان الناقد الأدبي يخاطب الكتّاب الذين يجدون معاناً حقيقية في شطب الجمل التي تبدو جميلة لكنها زائدة. إن مناشدة كيلر كاوتش لا تنطبق فقط على الكتّاب الناشئين المترددين، ولكن على الجميع. الخلاصة: تشاجر مع «الانحياز التأكدي». دون معتقداتك، سواء أكانت حول نظرتك للعالم، أم الاستثمار، أم الزواج، أم الرعاية الصحية، أم الأنظمة الغذائية أم الاستراتيجيات المهنية، ثم ابحث عن «الدليل اللاتأكدي»؛ فقتل النظريات المفضلة لدى أي إنسان عمل شاق، لكن الروح المستنيرة لا تملك أن تلتف حول المسألة.

الانحياز للمرجعية

لا تحترم السلطات المرجعية



يوضح السّفر الأول من الإنجيل ما يحدث حين لا تطيع السلطة الكبرى: تُطرَد من الجنة. وهذا ما تريده أيضًا السلطات الأصغر أن نعتقده: الخبراء السياسيون، والعلماء، والأطباء، والرؤساء التنفيذيون، والاقتصاديون، ورؤساء الحكومات، والمعلقون الرياضيون، ومستشارو الشركات وأساطين البورصة.

إن المرجعيات تطرح إشكاليتين؛ أولاً: كشف حساب النجاح. يوجد تقريباً مليون اقتصادي مدرَّب على هذا الكوكب، ولم يتنبأ واحد منهم بتوقيت الأزمة المالية بالضبط، فضلاً عن تتابع الأحداث من انفجار فقاعة العقارات، عبوراً بانهياف مقايضة الائتمان الافتراضي، وصولاً إلى الأزمة الاقتصادية الكبيرة؛ ولم يحدث قطُّ أن أخفقت مجموعة من الخبراء على هذا النحو الشنيع. لنأخذ مثلاً من المجال الطبي: حتى عام ١٩٠٠ كان يمكن إثبات أن زهاب المريض إلى الطبيب يزيد من تفاقم الحالة (نقص النظافة، والفصد، وغيرهما من الممارسات الملتوية).

كون المرجعيات غالباً ما تخطئ أخطاءً بيّنة هو واحد من جوانب المشكلة. الخطأ أمر بشري، أما الحقيقة الأبعد أثراً فتتمثل في أننا في حضور المرجعية نُقلِّل تشغيل تفكيرنا المستقل؛ فنحن أقل حذراً في تقبُّل آراء الخبراء مقابل آراء غير الخبراء. وكذلك نحن نطيع السلطات حتى في المواقف غير ذات المغزى لا منطقياً ولا أخلاقياً؛ وهذا ما يُسمَّى «الانحياز للمرجعية».

وقد أظهر عالم النفس الشاب ستانلي ميلجرام عام ١٩٦١ المسألة بأوضح ما يكون في تجربة؛ حيث تم إيقاف المبحوثين بينما يقف شخص آخر خلف لوح زجاجي يُضرب ضربات كهربية، تبدأ من ١٥ فولت، ثم ٣٠ فولت، ثم ٤٥، وهكذا حتى تصل إلى ٤٥٠ فولت قد تُودي بالحياة. ومهما صرخ الشخص المعذب من الألم وارتجف (لم يكن ثمة تيار كهربى وإنما مجرد ممثل)، وحاوَل الشخص المبحوث مقاطعة التجربة، كان البروفيسور ميلجرام يقول بهدوء: «واصل العمل، التجربة تقتضي هذا». وكان معظم الناس يواصلون العمل. إن أكثر من نصف المبحوثين وصلوا إلى الحد الأقصى من التيار الكهربى، فقط من أجل الطاعة العمياء للمرجعية.

ولقد تعلَّمت شركات الطيران خطورة «الانحياز للمرجعية» في العقود الأخيرة؛ فمعظم الحوادث سببه أن الطيار يقترب خطأً، فيلاحظ مساعد الطيار هذا، لكن فقط بسبب الاعتقاد في المرجعية فإنه لا يثق في نفسه ليعالج الخطأ؛ ومنذ ١٥ عاماً يدرب الطيارون فيما يُسمَّى «إدارة موارد الطاقم»، وهناك يتعلَّمون أن يُعبِّروا بسرعة وبصراحة عن أي شيء لا يبدو سليماً. بعبارة أخرى: يتعلَّمون التخلُّص ببطء من «الانحياز للمرجعية».

ثمة شركات عديدة تتبع حُطى شركات الطيران، وإن ظلت خطواتها متعثرة، وخصوصاً إن كان الرئيس التنفيذي مسيطراً؛ إذ يكون الخطر كبيراً، فالعاملون معه خاضعون لسلطان «الانحياز للمرجعية»، وهذا ليس في صالح الشركات.

ينشد الخبراء أن ينالوا التقدير؛ ولهذا يحاولون إبرازَ وضعهم بعلاماتٍ بيّنة؛ الأطباءُ والباحثون من خلال ردائهم الأبيض، ومديرو البنوك من خلال البدلة وربطة العنق — ليس لربطة العنق أي وظيفة، إنها مجرد إشارة — والملوك يرتدون تيجاناً. في الجيش ثَمَّةُ الرُّتَب العسكرية، وفي الكنيسة الكاثوليكية تتميَّز الرُّتَبُ بوضوحٍ بالغ. واليوم ثَمَّةُ إشاراتٍ أخرى تُؤخَذ في الحسبان: دعوات الظهور في البرامج الحوارية، والكتب، والمنشورات. ولكلِّ زمن المرجعياتُ التي تُمثِّل موضة العصر؛ فمرةً هم الكهنة، ومرةً الملوك، أو المحاربون، أو الباباوات، أو الفلاسفة، أو الشعراء، أو نجوم الروك، أو مذيعو التلفزيون، أو مؤسسو شركات الإنترنت، أو مديرو صناديق الاستثمار، أو رؤساء البنوك المركزية. إذن ثَمَّةُ موضةٍ للمرجعية يتبعها المجتمع بسرور. أما العبث الكامل فهو حمل المرجعيات على محمل الجد خارج مجال تخصُّصها؛ مثلاً: عندما يوصي لاعبُ تنس محترفٌ بماكينات قهوة، أو ممثلةٌ بأقراصٍ للصداع النصفى. والمزيد حول هذا في فصل «تأثير الهالة».

كلما قابلتُ خبيراً حاولتُ أن أتحدّاه. أنتم أيضاً حاولوا أن تفعلوا الشيء نفسه؛ فكلما كان موقفكم من المرجعيات موقفاً ناقداً كنتم أكثر حريةً، وتمكّنتم من الوثوق بأنفسكم.

تأثير التباين

لا تخرجي برفقة صديقاتك الجميلات



في كتابه «التأثير»، يصف روبرت سيالديني قصة أخوين؛ هما سيد وهاري، كانا يعملان في مجال الملابس في أمريكا في الثلاثينيات. كان سيد مسئولاً عن المبيعات، أما هاري فكان يُدير ورشة الحياكة. وكلما لاحظ سيد أن البدلة تُعجب الزبّون الواقف أمام المرأة، كان

يتصنّع أن سمعه ثقيلٌ نوعًا ما، وحين يسأل الزُّبُون عن السعر، كان سيد ينادي أخاه: «هاري، ما ثمن هذه البدلة؟» وكان هاري يقوم من طاولة الحياكة ويصيح قائلاً: «هذه البدلة القطنية الجميلة ثمنها ٤٢ دولارًا». وهو سعر مرتفع جدًّا في ذلك الوقت، فكان سيد يُمثِّل أنه لم يسمع شيئاً «كم تقول؟» وكان هاري يكرّر السعر «٤٢ دولارًا»، فيستدير سيد نحو الزبون ويقول: «٢٢ دولارًا». وفي هذه اللحظة كان الزبون يُسرّع بوضع الـ ٢٢ دولارًا على الطاولة، ثم يُهرع إلى الخروج من المحل ببدلته الغالية قبل أن يلاحظ سيد المسكين ذلك «الخطأ».

ربما تعرف التجربة التالية من أيام المدرسة: خُذْ دَلْوَيْنِ، املاؤْهُمَا بِمَاءٍ فَاترٍ، والثاني بماءٍ مثلج. اغمرْ يدك اليمنى لمدة دقيقة في الماء المثلج، وبعدها ضع يديك الاثنين في دلو الماء الفاتر. بِمَ تشعر؟ اليد اليسرى تشعر بأن الماء فاتر، بينما اليمنى تشعر بأنه ساخن. إن حكاية سيد وهاري وتجربة الماء تنبئان على «تأثير التباين»: نحن نحكم على شيء بأنه أجمل، أعلى، أكبر ... وهكذا، في نفس الوقت الذي يكون فيه أمامنا شيء آخر قبيحًا، رخيصًا، صغيرًا ... وهكذا؛ إذ يصعب علينا إصدار الأحكام المطلقة.

إن «تأثير التباين» هو إحدى مُغالطات التفكير الشائعة. تطلب مقاعدَ جلدية لسيارتك لأن الثلاثة آلاف يورو المطلوبة فيها تُعدُّ زهيدةً مقارنةً بثمانٍ مائة ألف يورو. وكل الفروع التي تقدّم اختيارات للتجهيزات تلعب على هذه الخدعة.

إلا أن «تأثير التباين» له أثره أيضًا في مجالاتٍ أخرى؛ فالتجارب تُظهر أن الناس يسلكون طريقًا سريًا على الأقدام لمدة ١٠ دقائق من أجل توفير ١٠ يورو في سلعة غذائية، لكن لم يخطر ببال أحد أن يسلك طريقًا لمدة ١٠ دقائق حين يجد بدلةً في نهاية الشارع بـ ٩٧٩ يورو بدلًا من ٩٨٩. إنه تصرّف لا عقلاني؛ لأن الدقائق العشر تظل عشر دقائق، والـ ١٠ يورو تظل أيضًا ١٠ يورو.

ودون «تأثير التباين» ما كانت سوق التخفيضات لتصبح رائجة. منتج يُخفّض ثمنه من ١٠٠ يورو إلى ٧٠ يبدو أرخص من منتجٍ ثمنه ٧٠. لكن ينبغي ألا يلعب السعر الأساسي أي دور. مؤخرًا قال لي المستثمر: «السهم رخيص لأنه أقلُّ بـ ٥٠٪ من أعلى سعر». لكنني هزئتُ رأسي بالرفض؛ فسعر السهم في البورصة لا يكون أبدًا «مرتفعًا» أو «منخفضًا»، إنه فقط ما هو عليه، ولا يُعتدُّ إلا بسؤال واحدٍ فقط: هل سيصعد بعد هذه النقطة أم سيهبط؟ بسبب التباين يكون ردُّ فعلنا مثل ردِّ فعل الطيور تجاه طلاقات البندقية؛ نرفرف بجناحيّنا ويزداد نشاطنا. أما الوجه الآخر لهذه الحالة، فهو أننا لا نلاحظ التغيرات

تأثير التباين

الصغيرة التدريجية. ساجرٌ محتال يسرق منك ساعتك لأنه يمارس ضغطًا كبيرًا على جزء آخر من جسدك، لدرجة أنك لا تلاحظ اللمسات الخفيفة على معصمك. بالطريقة نفسها لا يستلفت نظرنا الكيفية التي تختفي بها أموالنا؛ فهي تفقد قيمتها باستمرار، لكننا لا نلاحظ ذلك لأن التضخم يتخذ مسارًا متدرجًا. ولو فرض علينا الوضع في صورة ضرائب قاسية — وهذا هو أصل المسألة فعلاً — لغضبنا لذلك أيما غضب.

ويمكن لـ «تأثير التباين» أن يدمر حيواتٍ بأكملها: امرأة جذابة تتزوج رجلًا عاديًا. لماذا؟ كان لأهلها مخاوف؛ ولهذا يبدو لها الرجل العادي أفضل مما هو عليه في الواقع. وفي النهاية، وبسبب التعرض لشلالات الدعاية التي تقوم بها أغلى العارضات، فالسيدات الجميلات يبدون أكثر جاذبية؛ فإذا كنتِ سيدةً تبحث عن رجلٍ فلا تذهبي أبدًا بصحبة صديقاتك الشبيهات بالعارضات؛ لأن الرجال سيقومون بتقييمك كسيدة أقل جاذبية، أقل مما أنت عليه في الحقيقة. اذهبي بمفردك، والأفضل أن تصطحبي صديقتين قبيحتين إلى الحفل.

الانحياز للمعرفة المتاحة

هل استخدام خريطة خاطئة أفضل من لا شيء على الإطلاق؟



«كان طوال حياته يدخن ٣ علب من السجائر كلَّ يوم، وعاش حتى جاوزَ مائة عام؛ وعليه، فلا يمكن أن يكون التدخينُ ضارًّا إلى ذلك الحد.» أو: «هامبورج مدينة آمنة؛ فأنا أعرف شخصًا يعيش في قلب حي بلانكينزيه لا يوصد بابه أبدًا، ولا مرة، حتى حين يكون مسافرًا

في إجازة، ولم يحدث قطُّ أن اقتُحِمَ منزله.» مثل هذه الجُمَل تريد أن تُثبِت صحة أمرٍ ما، لكنها في الحقيقة لا تبرهن على أي شيء؛ فالناس الذين يتحدثون بهذه الطريقة هم في الواقع أسرى لما يُسمَّى «الانحياز للمعرفة المتاحة».

هل عددُ الكلمات التي تبدأ بحرف الراء أكثرُ في اللغة الألمانية، أم عددُ الكلمات التي تنتهي بالراء؟ الإجابة: إن عدد الكلمات المنتهية بحرف الراء أكثر من ضعف الكلمات التي تبدأ به؛ إذًا، لماذا يُخطئ معظم من يجيب على هذا السؤال؟ لأن الكلمات التي تبدأ بالراء تخطر على بالنا أسرع من الكلمات التي تنتهي به. وبصيغة أخرى: هي أكثر إتاحةً.

إن «الانحياز للمعرفة المتاحة» يعني الآتي: نحن نصنع لأفئسنا صورةً عن العالم بناءً على السهولة التي نتوصّل بها لأمثلة؛ وهو أمر يتّسم بالحمافة طبعاً لأنه في الواقع لن يتأتّى شيء بصورة أكثر شيوعاً لمجرد أننا نستطيع أن نتصوّر وجوده على نحو أيسر. وبسبب «الانحياز للمعرفة المتاحة» فإننا نتنزه في العالم معتمدين على خريطةٍ مخاطرٍ غير صحيحة؛ ولهذا فنحن — بشكل ممنهج — نغالي في تقدير مخاطر الوفاة في حادث طائرةٍ أو سيارةٍ أو في جريمة قتل، بينما نقلّل من مخاطر الوفاة بصورةٍ أقلّ دراماتيكيةٍ عن طريق الإصابة بالسكر أو سرطان المعدة. الهجوم بالقنابل أقلُّ ندرةً ممّا نتخيّل، والاكتئاب أكثر شيوعاً. إننا نفترض في كل ما هو استعراضي، أو بَشْع، أو صارخ، أنّ احتمالية وقوعه عالية. أمّا كلُّ ما هو صامت وغير مرئي فنفترض أن احتمالية وقوعه نادرة؛ فالاستعراضيّ البَشْع الصارخ متاحٌ للذهن أكثر من العكس. إن ذهننا يفكر بصورةٍ دراميةٍ وليست كمية. والأطباء على وجه الخصوص كثيراً ما يقعون ضحايا «الانحياز للمعرفة المتاحة»؛ فهم لديهم علاجاتٌ مفضّلة يصفونها لأكبر عددٍ ممكن من الحالات. ربما كانت هناك علاجاتٌ مناسبة أكثر، لكنها ليست حاضرةً في تفكيرهم؛ إنهم إذن يمارسون ما يعرفون. مستشارو الشركات ليسوا أفضل حالاً؛ فإذا صادفهم موقفٌ جديد تماماً، فلن يقوموا بَشْحذ تفكيرهم أكثر ويتنهدون قائلين: «لا أعرف حقيقةً ما يمكن لي أن أنصحكم به.» لا، بل سيحاولون تطبيق واحدٍ من عمليات الاستشارة المتداولة، بصرف النظر عن مناسبتها للوضع.

وكلما تكرّر الشيء، سهّلنا على مخنا استرجاعه. وليس شرطاً أن يكون ذلك الشيء حقيقةً؛ فكّم مرة كَرَّرَ النازيون كلمة «المسألة اليهودية» إلى أن اقتنعت الجماهير أن ثمة مشكلة جدية؟ يكفي أن نكرّر كلماتٍ، مثل طبق طائر أو طاقة حياة أو كارما، مراتٍ كافيةٍ لنُفاجأ أن الناس صاروا يعتقدون في وجودها.

تكمّن جرثومة «الانحياز للمعرفة المتاحة» أيضاً في مقاعد المجالس الرقابية؛ فالسادة يتناقشون في الأمور التي تعرضها عليهم الإدارة — غالباً الأرقام ربع السنوية — بدلاً من

الأمر التي لا تعرضها عليهم الإدارة؛ فعلى سبيل المثال: من الأهمّ النقاش حول نقلة ذكية قامت بها الشركة المنافسة، أو انخفاض الحافز لدى العاملين، أو التغييرات غير المتوقعة في سلوك العملاء. وقد لاحظتُ هذا الأمر مرارًا وتكرارًا؛ فالناس يستخدمون المعلومات والوصفات التي يتوصلون إليها بسهولة؛ ووفقًا لذلك يصلون إلى قرارات غالبًا ما تكون لها نتائج مدمرة. مثال: يعرف الناس منذ أكثر من عشر سنوات أن ما تُسمّى معادلة «بلاك-شول لحساب سعر المنتجات المالية المشتقة» لم تكن تعمل بكفاءة، لكن لم يكن يوجد سواها؛ ولهذا فقد فضّل الناس استخدام معادلة خاطئة على عدم استخدام معادلة على الإطلاق. والشيء نفسه ينطبق على «مقياس التقلب»؛ أي الأداة المالية المستخدمة لقياس التذبذب في سعر الأسواق المالية. إن اتخاذها كمعيار لقياس مخاطرة الاستثمار في منتج مالي أمر خاطئ، لكنها تُسهّل الحساب؛ ولذلك نقوم باستخدامها في كل النماذج المالية تقريبًا؛ وبهذا كبّد «الانحياز للمعرفة المتاحة» البنوك خسائر بالمليارات. فالأمر يبدو وكأنّ الإنسان في مدينة غريبة من دون خريطة، لكن يجد المرء في جيبه خريطة مدينة أخرى فيستخدمها؛ لظنه أن استخدام خريطة ما أفضل من لا شيء.

ذات مرة غنّى فرانك سيناترا: «آه من قلبي، إنه ينبض بعنفٍ/ وكل ذلك لأنك هنا/ فعندما لا أكون إلى جوار الفتاة التي أحبها/ فأنا أحب الفتاة التي أكون إلى جوارها.» إنها حالة مثالية لـ «الانحياز للمعرفة المتاحة». ولإبطال هذا التأثير ضع نفسك مع أشخاص يفكرون بشكلٍ مختلفٍ عنك؛ أشخاص لهم خبرات مختلفة تمامًا؛ لأنك إذا بقيت وحدك فليس لديك أيّ فرصة للتغلّب على «الانحياز للمعرفة المتاحة».

فُخُّ «ستزداد الأمور سوءاً قبل أن تبدأ في التحسُّن»

فَلْتَدَقْ نَوَاقِيسَ الْخَطَرِ بِمَجْرَدِ أَنْ يَحْدُثَكَ أَحَدُهُمْ عَنْ «طَرِيقِ مَوْلَمِ»



قبل عدة سنوات كنتُ أقضي إجازتي في كورسيكا ومرضتُ، وكانت الأعراض جديدةً عليّ، وكانت الآلام تزداد من يومٍ لآخر، وأخيراً قرَّرتُ أن أخضع للفحص. بدأ الطبيب الشاب يسمعني ويفحصني ويضغط على نقاطٍ متفرقةٍ من بطني، ثم كتفَيَّ، ثم ركبتَيَّ، وكان

يتفحص فقراتي فقرة بعد الأخرى. وببطءٍ بدأتُ أخمن أنه ليس لديه أيُّ فكرةٍ عما أعاني، لكنني لم أكن متأكدًا وتركته يواصل تعذيبني. سحبَ دفترَ الروشحات علامةً على أن الفحص قد انتهى، وقال: «مضاد حيوي. خذْ قرصًا ثلاث مراتٍ يوميًا. ستسوء حالتك قبل أن تتحسن.» كنتُ سعيدًا أن وجدتُ ضالتي وجررتُ نفسي إلى الفندق.

وبالفعل ازدادتِ الآلام سوءًا كما تنبأ؛ إذن هذا الطبيب يعرف ما يتحدث عنه. ونظرًا لأن الألم لم يتوقف بعد ثلاثة أيام عاودتُ الاتصال به. قال: «ارفع الجرعة إلى خمس مراتٍ في اليوم، ستستمر الآلام لبعض الوقت.» وفعلتُ كما طلب، وبعد عدة أيام اتصلتُ بخدمة الإسعاف الطائر. أكدَّ الطبيب في سويسرا التهابَ الزائدة الدودية وأجرى لي عمليةً على الفور، وسألني بعد العملية: «لماذا بالله انتظرتَ كلَّ هذا الوقت؟» قلت: «سار المرض بالشكل الذي وصفه الطبيب الشاب؛ ولذلك وثقتُ به.» «لقد وقعتُ ضحيةً فخَّ «ستصير الأمور أسوأ قبل أن تتحسن.» لم يكن لدى الطبيب الكورسيكي أدنى فكرة، بل ربما كان في الأصل ممرضًا كالآخرين الذين كثيرًا ما نجدهم في أماكن متفرقة في ذروة الموسم السياحي.»

لنأخذ حالةً أخرى، رئيس تنفيذي لا يفقه شيئًا على الإطلاق؛ الإيراداتُ في الحضيض، البائعون فقدوا حماسهم، الأنشطةُ التسويقية لا تُؤتي ثمارها. في أوج حيرته عيَّن مستشارًا قام بتحليل الشركة مقابل ٥ آلاف يورو في اليوم وعاد بالنتيجة التالية: «قسم المبيعات لا يملك رؤيةً، وعلامتكم التجارية ليست واضحة للعيان. الموقفُ في غاية الحرج. أَسْتَطِيع أن أعدّل لكم الأحوال، لكن ليس بين عشية وضحاها. المشكلة معقدة والإجراءات اللازمة تتطلب حساسيةً عالية، وقبل أن تتحسن الأحوالُ ستتخفض الإيراداتُ مرةً أخرى.» قام الرئيس التنفيذي بتعيين المستشار، وبعد سنةٍ تراجعتِ الإيراداتُ فعلًا، وكذلك في السنة التي بعدها. وكان المستشار يؤكّد أن مسار الشركة هو نفس ما توقّعه، ولكن حينما ظلتِ الإيراداتُ تتعثرُ للعام الثالث قام الرئيس التنفيذي بطرد المستشار بشكلٍ نهائي.

إن «فخَّ ستسوء الأحوال قبل أن تتحسن» هو أحد تنويعات «الانحياز التأكيدي». ويكون من حظ المختص الذي لا يفقه شيئًا أو غير الواثق في مجال تخصصه أن يستخدم هذه الحيلة. فإذا ما واصلتِ الأحوالُ مسارها السيئ، فهذا يؤكّد ما سبق أن تنبأ به، أمّا إذا تحسّنت على غير المتوقع فسيكون الزبون سعيدًا، وسيستطيع المختص أن ينسب التحسّن لقدراته. في هذه الحال أو تلك سيكون الحقُّ معه.

لنفترض أنك ستصبح رئيس دولة ولا تملك أدنى فكرة عن كيفية إدارة هذه الدولة. ماذا تفعل؟ سوف تنبأ بـ «سنوات صعبة»، وتطالب مواطنيك بـ «شد الحزام أكثر»، ثم تعدّ

فَحُ «ستزداد الأمور سوءًا قبل أن تبدأ في التحسُّن»

بتحسُّن الأوضاع بمجرد مرور تلك «المرحلة الحرجة» التي ستشهد «التصفية» و«التنقية» و«إعادة البناء»، وطبعًا ستغفل واعيًا ومتعمدًا تحديدَ مدةٍ ومسافةٍ طريق الآلام هذا. إن أفضل دليلٍ على نجاح هذه الاستراتيجية تُقدِّمه الديانة المسيحية: قبل أن تأتي الجنة على الأرض لا بد أن يفنى العالم. الكارثة، الطوفان، حرق العالم، الموت؛ كلُّ هذه أجزاء من خطةٍ أكبر ولا بد أن تحدث، والمؤمن سيجد أن كل سوءٍ في الأحوال هو تحقيق للنبوءة، وأي تحسُّن هو هدية من الرب.

الخلاصة: إذا قال لك أحدهم إن الأحوال ستسوء قبل أن تتحسن، فلتدقَّ نواقيسَ الخطر في رأسك. ولكن حذار؛ فَنَمَّةٌ مواقفٌ حقيقيةٌ تسوء فيها الأحوال حقًا ثم تعود للتحسُّن؛ فتغيُّرُ الوظيفة عادةً ما يرتبط بهدرٍ في الوقت ونقصٍ في الدخل. إعادة تنظيم فرع شركةٍ ما يتطلب مهلةً معينة. ولكن في كل هذه الأحوال يرى المرءُ بسرعةٍ — نوعًا ما — إن كانت الإجراءات مجديةً أم لا؛ فالخطوات الحاسمة عادةً ما تكون واضحةً وقابلةً للاختبار؛ انظر إذن في هذه الأمور ولا تنظر إلى السماء.

الانحياز للقصة

حتى أَصْدُقُ الحكايات تكذب



قال ماكس فريش: «نحن نُجَرِّبُ القصص مثلما نُجَرِّبُ الملابس.»
ما الحياة إلا ربكة متشابكة أسوأ من كرة صوف. تخيلُ إنساناً غير مرئيٍّ قادمًا من
الريخ يمرُّ إلى جوارك حاملاً في يده دفترَ ملاحظاتٍ غير مرئيٍّ كذلك، ويسجِّلُ كلَّ ما عمله

وتفكر فيه وتحلم به؛ سيكون سجل حياتك مكوّنًا من ملاحظات، مثل: «شرب القهوة، ووضع مكعبين من السكر»، «داس على مسمار ولعن العالم»، حلم بأنه «يُقبّل الجارة»، «يحجز رحلة الإجازة إلى المالديف، الباهظة الثمن»، «شعرة في الأذن، انتزعها للنوّ»، وهكذا. هذه الفوضى من التفاصيل ننسج منها حكاية؛ فنحن نرغب في أن تشكّل خطأً يمكن لحياتنا أن تسير وفقه. وكثيرون يطلقون على هذا الخيط الرفيع «معنى»، وإذا ما سارت قصصنا عبر سنواتٍ في خطٍّ مستقيمٍ أطلقنا عليها «هُويّة».

ونحن نفعل الشيء نفسه بالنسبة إلى تفاصيل تاريخ العالم؛ فنحن نفسرها على أن تنتظم في قصة تخلو من المتناقضات. والنتيجة؟ فجأةً «نفهم»، على سبيل المثال، لماذا أدّت معاهدة فيرساي إلى نشوب الحرب العالمية الثانية، أو لماذا أدّت سياسة آلان جرينسبان المالية المتسيّبة إلى انهيار شركة ليمان براذرز القابضة. نفهم لماذا كان من المحتم انهيارُ الستار الحديدي، أو لماذا تحوّل هاري بوتر إلى أفضل الكتب بيعًا. ما «نفهمه» نحن لم يتمكّن أحدٌ بالطبع من فهمه وقتها، ولم يكن ممكناً لأي أحدٍ أن يفهمه؛ لأننا نُشكّل «المعنى» في وقتٍ لاحق. الحكايات إذن أمرٌ مشكوك فيه، لكن الظاهر أننا لا نستطيع العيش دونها. لِمَ لا؟ ليس هذا واضحًا، لكن الواضح أن البشر حاولوا فهمَ العالم من خلال القصص أولاً، قبل أن يبدؤوا في التفكير العلمي؛ فالأساطيرُ أقدمُ من الفلسفة، وهذا هو «الانحياز لل قصة»؛ فالقصص تلوي الوقائع وتبسطها، وتقوم بضغط كلِّ ما لا يريد أن يتناسب مع قالبها.

ينتشر «الانحياز لل قصة» في وسائل الإعلام كالطاعون. مثال: سيارة تعبر جسرًا، وفجأةً ينهار الجسر. ماذا سنقرأ في صحف اليوم التالي؟ سنسمع قصة السيئ الحظ الذي كان يجلس في السيارة، من أين أتى وإلى أين كان ينوي الذهاب، وسنعرف قصة حياته: وُلد في كذا، وترعرع في مدينة كذا، ويعمل كذا، وسنسمع بدقة — في حال نجاته واستطاعته أن يُدليَ بحوارات — ما الذي شعر به لحظةً انهيار الجسر. العبث بعينه هو: ليس ثمة خبرٌ في هذه القصة يمتُّ بصلة للحدث؛ فالمهم هنا ليس الشخص السيئ الحظ، وإنما بنية الكوبري؛ أين تحديدًا كانت نقطة الضعف؟ هل كان السبب هو ضعف المواد؟ وإن كان الأمر كذلك فأين تحديدًا؟ وإن كانت الإجابة بلا، فهل تضرّر الجسر؟ وإذا كانت الإجابة نعم، فما الذي تسبّب في ذلك؟ وهل اتُّبع مبدأ معماريٍّ ثبت فشله؟ إنَّ مشكلة كلِّ هذه الأسئلة التي تخصّ الموضوع أنها لا تنسج قصةً؛ فنحن نجد أنفسنا منجذبين للحكايات، بينما ننفر من الحقائق المجردة. هذه لعنة؛ لأن الجوانب الخاصة بالموضوع تُهمل لصالح

الجوانب غير ذات الصلة. (في الوقت نفسه، فإن هذا من دواعي السرور، وإلا فما وجدنا روايات، بل كتباً علمية فحسب.)

أي قصة من القصص التالية ستتذكرها أفضل: (أ) مات الملك ثم ماتت الملكة، أم (ب) مات الملك ثم ماتت الملكة من الحزن. إذا كانت طبيعتك مثل طبيعة غالبية البشر، فعلى الأرجح ستتذكر القصة الثانية أفضل؛ فهنا لا تتوالى حالتا الوفاة فحسب، لكنهما مرتبطتان أيضاً عاطفياً إحداها بالأخرى. القصة (أ) هي تقرير للوقائع. القصة (ب) تُضيف «معنى». وبحسب نظرية المعلومات، فإن القصة (أ) من المفترض أن تكون أفضل في التخزين؛ فهي أقصر، لكنها لا تتناسب وطبيعة الدماغ البشري.

الدعاية القائمة على الحكاية مؤثرة أكثر من تلك القائمة على السرد العقلاني لمزايا المنتج. ولو نظرنا بوعي إلى القصص المصاحبة لأي منتج لوجدنا أنها أمرٌ ثانوي. لكن دماغنا لا يعمل بهذه الطريقة؛ إنه يريد الحكايات، وأفضل ما يُثبت هذا هو إعلان جوجل أثناء الدوري الأمريكي لكرة القدم عام ٢٠١٠ الموجود في يوتيوب تحت عنوان «جوجل والحب في باريس».

الخلاصة: بدءاً من قصص حياتنا الشخصية، وصولاً إلى تاريخ العالم، نلوي كلّ الحقائق من أجل أن تتسق في قصة ذات «معنى»؛ وبهذا نحن نشوّه الوقائع، وهذا يضرُّ بقدرتنا على اتخاذ القرارات. ولمواجهة هذا: التقط القصة وفكّكها. اسأل نفسك: ماذا تريد أن تُخفي الحكاية؟ وللتدريب: حاول أن تنظر في سيرتك الذاتية مرةً دون أي ترابطات؛ ستندهش بالنتيجة.

خطأ النظرة الاسترجاعية

لماذا ينبغي عليك كتابة مذكراتك؟



وجدتُ مذكرات جدي. كان قد انتقل في عام ١٩٣٢ من لينتسبورج إلى باريس، باحثًا عن حظه في مجال صناعة السينما. وفي أغسطس عام ١٩٤٠، بعد شهرٍ من الاحتلال الألماني لباريس، سجّل: «الجميع يعتقدون أنهم سيرحلون مع نهاية العام؛ وهذا ما يؤكّده لي أيضًا

الجنود الألمان. وبالسّعة نفسها التي وقعت بها فرنسا، ستسقط أيضًا إنجلترا، وسيمكننا أن نستعيد روتين الحياة الباريسية، حتى لو صارت جزءًا من ألمانيا.»

مَن يفتح اليوم كتابًا عن الحرب العالمية الثانية فستقبله قصّة مغايرة؛ إذ يبدو أن الاحتلال الألماني لفرنسا الذي دام أربع سنوات كان يتبع منطقًا حربيًا صارمًا، والنظرة إلى الوراء تُظهر أن مسار الحرب الواقعي كان أقرب السيناريوهات المرجّحة للحدوث. لماذا؟ لأننا أسرى «خطأ النظرة الاستراتيجية».

ومَن ينظر اليوم إلى التوقعات الاقتصادية لسنة ٢٠٠٧ فسيندهش كيف أن الرؤى للأعوام من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٠ كانت إيجابية، لكن بعد مُضي عام، في ٢٠٠٨، انهارت سوق المال. وحين نسأل الخبراء أنفسهم عن أسباب الأزمة الاقتصادية يجيبون اليوم بقصة محبوبة: التوسع النقدي تحت إدارة جرينسبان، التساهل في الرهون العقارية، الفساد في وكالات التصنيف الائتماني، المتطلبات العارضة لرأس المال، وهكذا دواليك. تبدو الأزمة الاقتصادية منطقية تمامًا وحتمية من خلال تلك النظرة الاستراتيجية. وعلى الرغم من ذلك لا يوجد أي خبير اقتصادي — وعددهم نحو المليون حول العالم — استطاع أن يتنبأ بمسارها الدقيق. بالعكس، من النادر أن تقع مجموعة من الخبراء في فخّ «خطأ النظرة الاستراتيجية» مثلما حدث في هذه الحالة.

إن خطأ «النظرة الاستراتيجية» هو واحد من أعنى أخطاء التفكير على الإطلاق، ومن الممكن أن نُوصّفه بدقة إن قلنا إنه «ظاهرة كنتُ أعلم كلّ شيء منذ البداية»؛ فحين ننظر إلى الخلف يبدو كلّ شيء وكأنه يتبع حتمية واضحة.

إن رئيسًا تنفيذيًا حقّق نجاحًا في ظل ظروفٍ مواتية، إذا نظر إلى الوراء فسيقدّر احتمالية نجاحه أعلى بكثيرٍ من التقدير الموضوعي لها. وقد وجد المعلقون لاحقًا أن النجاح الساحق الذي حقّقه رونالد ريجان على المرشح المنافس جيمي كارتر عام ١٩٨٠ منطقيّ، بل حتميٌّ على الرغم من أن الانتخابات ظلّت معلّقة على حد السكين إلى يوم الحسم. الصحفيون المتخصصون في باب الاقتصاد يكتبون اليوم أن سيادة جوجل أمرٌ لم يكن من الممكن تجنُّبه، على الرغم من أن كل واحد فيهم كان سيبتسم ساخرًا عام ١٩٩٨ مع بداية الإنترنت لو جرى التنبؤ حينها بمثل هذا الاكتساح المستقبلي. أضف إلى ذلك هذا المثال الصارخ: أن تتسبّب رصاصة واحدة أُطلقت في سراييفو عام ١٩١٤ في حصد أرواح ٥٠ مليونًا من البشر، وتقلب العالم لثلاثين سنةً تالية. يبدو هذا لاحقًا أمرًا مأساويًا لكنه

مقبول عقلاً؛ إنه أمر يتعلمه كل تلميذ في المدرسة اليوم. أمّا وقتها، عام ١٩١٤، فلم يكن يخشى أحد أن يصل التصعيد إلى ذلك الحد؛ فقد كان وقتئذٍ يبدو عبثياً. لماذا خطأ الاستراتيجية خطيراً إلى حدٍّ كبير؟ لأنه يجعلنا نعتقد أننا يمكننا التنبؤ بصورة أفضل ممّا نحن عليه فعلاً. إنه يزيد من غطرستنا ويغويها لاتخاذ قراراتٍ خاطئة. ويصُدّق هذا أيضاً على «النظريات» الخاصة: «هل سمعتَ الخبر؟ سيلفيا وكلاوس انفصلا. كان من المحتم أن تفشل علاقتهما بسبب طبيعة كلٍّ منهما؛ فهما مختلفان تماماً»، أو «كانت العلاقة محتومة بالفشل؛ فهما متشابهان في الطباع كثيراً» أو «كانت محتومة بالفشل، فكلاهما متعلّق كثيراً بالآخر» أو «كانت محتومة بالفشل؛ فهما نادراً ما كانا يلتقيان».

إن محاربة «خطأ النظرة الاستراتيجية» ليست بالأمر الهين؛ فقد أظهرت الدراسات أن الناس الذين يُدركون هذا الخطأ لا يزالون يقعون في فخه، مثلهم مثل الآخرين. بما قد يعني أنك أضعت وقتك في قراءة هذا الفصل.

على الرغم من ذلك ثَمّة نصيحة، وهي مشتقة من تجربتي الشخصية أكثر من خبرتي العلمية: اكتب مذكراتك، اكتب نبوءاتك في السياسة، في الوظيفة، في وزن الجسم، في البورصة. بين وقتٍ وآخر قارن بين ملاحظاتك وبين التطورات الفعلية على أرض الواقع. ستدهش حين تكتشف كيف أنك متنبئ سيئ. وأيضاً: اقرأ التاريخ من هذا المنظور. ليست النظريات الجاهزة اللاحقة، لكن اقرأ المذكرات، قصاصات الجرائد، محاضر جلسات من ذلك الزمن؛ فمن شأن هذا أن يعطيك إحساساً أفضل تجاه عدم قابلية العالم للتنبؤ.

السائق العليم

لا تأخذُ كلامَ مذييعي نشرات الأخبار على محمل الجد



بعد حصوله على جائزة نوبل في الفيزياء عام ١٩١٨، قام ماكس بلانك بجولة في أرجاء ألمانيا كلها. وبصرف النظر عن المكان الذي كان يُدعى إليه، فإنه كان يُلقى نفس المحاضرة عن ميكانيكا الكم. مع الوقت حفظ السائق المحاضرة عن ظهر قلب. «لا بد أن الأمر مملٌ

لحضرتك سيدي الأستاذ بلانك أن تُلقِي كلَّ مرة نفسَ المحاضرة. أقترحُ أن أُلقيَ المحاضرةَ نيابةً عنك في ميونخ، بينما تجلس أنت في الصف الأول وترتدي قبعةَ السائق؛ وبهذا يتوافر لكلِّ منا بعض التغيير.» أعجبتَ الفكرةَ بلانك على سبيل التسلية فوافقَ، وهكذا ألقى السائقُ المحاضرةَ الطويلة حول ميكانيكا الكم أمام جمهورٍ من ذوي الهامات السامقة. وبعد برهة من الوقت طرح أحدُ أساتذة الفيزياء سؤالاً؛ فأجاب السائق كما يلي: «لم أكن أتصوّر قطُّ أن سؤالاً بسيطاً مثل هذا يُطرح في مدينةٍ متقدِّمةٍ مثل ميونخ. سأطلب من سائقي أن يتفضَّل بالإجابة.»

وَفَقَّ تشارلي مونجر الذي اقتبستُ منه حكاية بلانك، وهو واحد من أهم المستثمرين في العالم، يوجد نوعان من المعارف: الأول هو المعارف الحقيقية؛ إنه العلم الذي يصدر عن أناسٍ اكتسبوه من خلال بذل وقتٍ وعملٍ عقليٍّ كبيرين. أما النوع الثاني فهو «معارف السائقين»، والسائقون بحسب مونجر هم أولئك الناس الذين يدَّعون أنهم يعرفون. لقد تعلَّموا كيف يقدِّمون عرضاً؛ ربما لديهم صوتٌ جميل أو مظهرٌ مقنع، إلا أن العلم الذي ينشرونه أجوف. وهم يستطيعون ببلاغتهم أن ينثروا كلاماً فارغاً.

ومن المؤسف أن الفصل بين المعارف الحقيقية و«معارف السائقين» يزداد صعوبةً. إلا أن وضع مذييعي نشرات الأخبار لا يزال بسيطاً؛ فهؤلاء ممثلون، لا أكثر ولا أقل، الناسُ جميعاً يعرفون ذلك، وعلى الرغم من هذا ما زلتُ أفاجأ بقدر الاحترام الذي يُوليه الناسُ لأساتذة الخطابة أولئك. إنهم يدَّعون لإدارة العديد من الندوات والنقاشات مقابل مبالغ طائلة، على الرغم من أنهم لا يفقهون شيئاً في تلك الموضوعات.

تزداد المسألة صعوبةً لدى الصحفيين؛ إذ نَمَّه فريق اكتسب معرفةً راسخة. في الأغلب هم الذين درسوا في فصولٍ دراسيةٍ سابقة، أو صحفيون تمرَّسوا عبرَ سنواتٍ بتناولِ موضوعاتٍ محددةٍ تخصَّصوا فيها. وهم يجتهدون بجدٍّ في فَهْمِ تعقيداتِ موضوعٍ من الموضوعات وفكِّ تشابُكاته، وعادةً ما يكتبون مقالاتٍ مطولةً تحوي عدداً من الحالات وتُلقي الضوء على الاستثناءات.

لكن المؤسف أن غالبية الصحفيين تقع في فئة أصحاب «معارف السائقين». ومثل الساحر الذي يستخرج الأرنب من القبة، يستطيع هؤلاء أن يستخرجوا مقالاتٍ في أقصر وقتٍ ممكنٍ في أي موضوعٍ من قبعاتهم، بل بالأحرى من الإنترنت. تتَّسم نصوصهم بأنها أحادية التوجُّه، قصيرة، وعادةً — كنوعٍ من التعويض عن «معارف السائقين» — تتَّسم بالسخرية.

كلما كبر حجم الشركة تَوَقَّعَ الناسُ أن تزداد مواهب الرئيس التنفيذي الاستعراضية، تلك التي يُطَلَقُ عليها مهارة التواصل. فالعالمُ الجاد، الساكت، القليل الكلام لا يصلح؛ على الأقل لا يصلح للقامة؛ فالمساهمون والصحفيون المتخصصون يعتقدون بصراحة أن رجل الاستعراض يُحَقِّقُ نتائج أفضل ممَّن سواه، وهو ليس أمرًا صحيحًا بالضرورة.

وارين بافيت، شريك تشارلي مونجر، يستخدم التعبير الرائع: «دائرة الكفاءة». كل ما هو داخل الدائرة يفهمه الإنسان فَهَمَ المحترف، أما ما يقع خارجها فلا يفهمه، أو لا يفهمه إلا جزئيًّا. شعار بافيت: «تعرَّفْ على دائرة كفاءتك وَابْقَ داخلها. ليس من المهم معرفة حجم هذه الدائرة، لكن من المهم معرفة أين حدود هذه الدائرة.» ويُثَنِّي مونجر على الكلام قائلًا: «عليك أن تكتشف أين مواهبك؛ لأنك إذا جربتَ حظك خارجَ دائرة كفاءتك فلن تُحَقِّقَ سوى سجلٍّ مهنيٍّ مُزِرٍ. وأستطيع أن أضمن لك ذلك.»

الخلاصة: لا تَثِقْ في «معارف السائقين». لا تَخِلْطُ بين المتحدث باسم الشركة، رجل الاستعراض، مذيع الأخبار، الثرثار، مدبِّج الخطب الفارغة، سايك الكليشيهات؛ وبين العالم الحقيقي. كيف تتعرَّفَ عليه؟ ثَمَّة علامة واضحة للعيان؛ فالعلماء الحقيقيون يعرفون بحقٍّ ما يعلمون وما لا يعلمون؛ فإذا وُجِدَ أيُّ منهم خارجَ «دائرة كفاءته» فستجد أنه إما يلتزم الصمت وإما يقول «لا أعرف» دون أن يشعر بالحرَج، بل ربما يقولها ببعض الفخر. أما «السائقون» فيقولون كلَّ شيءٍ إلا هذه العبارة.

وَهُمُ السَّيْطَرَةُ

ما تحت سيطرتك أَقْلُ مِمَّا تَظُنُّ



يقف رجل يرتدي طاقية حمراء كلّ يومٍ قبل التاسعة بقليلٍ في ميدان، ثم يبدأ في مرجحة طاقيته يميناً ويساراً، وبعد خمس دقائق يختفي من جديد. ذات يوم وقف شرطي أمامه وسأله: «ماذا تفعل حقاً؟» ردّ: «أطرد الزرافات.» «لا توجد زرافات هنا.» «نعم، فأنا أُؤدّي مهمتي ببراعة.»

رجاني صديق طريح الفراش إثر تعرّضه لكسرٍ في الساق أن أشتري له تذكرةً يانصيب من الكشك. شطبتُ ستة أرقام، كتبتُ اسمه عليها ودفعتُ، وحين ناولته ورقةً يانصيب قال بغضاظةٍ: «لماذا قمتَ بملء الورقة؟ كنتُ أريد أن أملأها بنفسي. بأرقامك هذه لن أربح بالتأكيد.» رددتُ: «هل تعتقد حقاً أن بوسعك التأثير على حركة كرة الحظ لو اخترت الأرقام بيدك؟» فنظر إليّ نظرةً تنمُّ عن أنه لم يفهمني.

وفي صالة الكازينو تجد أن معظم الناس يقذفون الزهرَ بأقصى قوةٍ لو كانوا يحتاجون رقماً مرتفعاً، وبأقصى قدرٍ من الرقة لو كانوا يأملون الحصول على رقمٍ منخفض، وهو بالطبع أمرٌ عبثي تماماً مثل حركات اليدين والقدمين التي يقوم بها عُشاق كرة القدم، وكأنَّ بوسعهم التدخل في اللعبة. هذا الوهم يتشاركون فيه مع كثيرٍ من الناس؛ فهم يريدون التأثير في العالم من خلال إرسال أفكارٍ جيدة (موجات، طاقة، كارما).

«وهم السيطرة» هو الاتجاه نحو الاعتقاد أن بوسعنا السيطرة أو التأثير على أشياء لا سيطرةً لنا عليها موضوعياً. وقد اكتشف هذا الأمرُ الباحثان جينكينز ووارد عام ١٩٦٥، وكانت تعليمات التجربة بسيطةً: مفتاحان وضوءٌ ما مغلق أو مفتوح. استطاع جينكينز ووارد ضبط التواتر ما بين المفتاحين والضوء. حتى في الحالات التي كان المصباح ينفتح فيها أو ينغلق بشكلٍ مستقرٍّ تماماً عن المفتاحين، ظلَّ المشاركون في التجربة على قناعتهم بأن لهم تأثيراً ما على الضوء من خلال الضغط على المفتاحين.

قام باحث أمريكي بدراسة حساسية الألم تجاه الصوت، فقام بحبس أشخاصٍ في غرفةٍ معزولةٍ صوتياً، ثم يرفع باستمرارٍ من مستوى الصوت الذي يتعرّضون له إلى أن يتلقَى إشارةً من المشاركين في التجربة. قُسم المشاركون إلى مجموعتين ووضعا في غرفتين متطابقتين، غرفة «أ» وغرفة «ب»، مع فارقٍ وحيد: كان في الغرفة «ب» زرٌّ أحمر على الحائط ليستخدمه المشاركون إن أصابهم الذعر؛ فماذا كانت النتيجة؟ لقد تحمّل الناس في الغرفة «ب» ضوضاءً أعلى. النكته كانت أن زر الذعر الأحمر لم يكن يعمل، الوهم وحده كان كافياً ليرفع درجة تحمّل الألم. إذا كنتَ قرأتَ لألكسندر زولشينيستن، أو فيكتور فرانكيل، أو بريمو ليفي، فلن تكون هذه النتيجة مفاجئةً بالنسبة إليك؛ فالوهم أن الإنسان له سيطرةٌ بسيطة على مصيره مكّنت هؤلاء الأسرى من الاستمرار على قيد الحياة يوماً بعد الآخر.

إذا كنتَ أحد المارة في مانهاتن وأردتَ عبورَ الشارع، فضغطتَ على المفتاح في الإشارة، فستكون قد ضغطتَ على زرٍّ بلا وظيفة. لماذا هو موجود إذن من الأساس؟ من أجل

إِطْعَاءُ الْمَارَةِ الْاِعْتِقَادَ بِأَن لَّهُمْ تَأْثِيرًا عَلَى الْإِشَارَاتِ فِي الطَّرِيقِ؛ وَبِهَذَا يَتَحَمَّلُونَ الْاِنْتِظَارَ أَمَامَ الْإِشَارَةِ بِصُورَةٍ أَفْضَلَ. يَنْطَبِقُ هَذَا الْكَلَامُ أَيْضًا عَلَى زَرْ «أَعْلَى وَأَسْفَلَ» الْمَوْجُودِ فِي كَثِيرٍ مِنَ الْمَصَاعِدِ، وَهَذِهِ يَسَمِّيَهَا الْعُلَمَاءُ «أَزْزَارَ الْعِلَاجِ بِالْتَمْوِيهِ». أَيْضًا مَوْشَرَاتُ ضَبْطِ الْحَرَارَةِ فِي الْمَكَاتِبِ ذَاتِ الْمَسَاحَاتِ الضَّخْمَةِ: وَاحِدٌ حَارٌّ جَدًّا، وَآخَرٌ يَشِيرُ إِلَى بَارِدٍ جَدًّا. يَسْتَغِلُّ التَّقْنِيُّونَ الْأَذْكِيَاءُ «وَهُمُ السَّيْطَرَةُ» لِصَالِحِهِمْ؛ حَيْثُ يَقُومُونَ بِتَرْكِيبِ زَرْ ضَبْطِ حَرَارَةٍ خَاطِئٍ فِي كُلِّ دَوْرٍ؛ وَبِهَذَا يَقِلُّ عِدَدُ الْاِسْتِدْعَاءَاتِ الَّتِي تَصِلُ إِلَيْهِمْ.

أَمَّا مُحَافِظُو الْبَنُوكِ وَوُزَرَاءُ الْاِقْتِصَادِ، فَيَلْعَبُونَ عَلَى لَوْحَةِ مَفَاتِيحٍ كَامِلَةٍ مِنْ «أَزْزَارِ الْعِلَاجِ بِالْتَمْوِيهِ». نَسْتَطِيعُ أَنْ نَرَى أَنَّ الْأَزْزَارَ لَا تَعْمَلُ مِنْذُ عَشْرِينَ سَنَةً فِي الْيَابَانِ، وَمِنْذُ بَضْعِ سِنَوَاتٍ فِي الْوِلَايَاتِ الْمُتَّحِدَةِ، وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ ذَلِكَ نَبْتَغُ الْوَهْمَ الَّذِي يَنْسِجُهُ قَائِدُو الدَّفَةِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ لَنَا، وَنَنْسِجُهُ نَحْنُ لِهِمْ؛ إِذْ لَنْ يَكُونَ مِنَ الْمَحْتَمَلِ لِأَيِّ طَرَفٍ أَنْ يَعْتَرِفَ أَنَّ الْاِقْتِصَادَ أَسَاسًا نِظَامًا غَيْرَ قَابِلٍ لِلتَّوْجِيهِ.

وَأَنْتِ، هَلْ تَمْسِكُ بِمَقَالِيدِ الْأُمُورِ فِي حَيَاتِكَ؟ عَلَى الْأَرْجَحِ نَعَمْ، لَكِنْ بِصُورَةٍ أَقْلَ مِمَّا تَعْتَقِدِ. لَا تَعْتَقِدِ أَنَّكَ الْإِمْبَرَاطُورَ مَارْكُوسَ أَوْرِيْلْيُوسَ ذَاتَهُ؛ فَفِي الْغَالِبِ أَنْتِ لَنْ تَزِيدَ عَنْ كَوْنِكَ الرَّجُلَ ذَا الطَّاقِيَّةِ الْحُمْرَاءِ؛ وَلِهَذَا رَكَّزْ عَلَى الْأَشْيَاءِ الْقَلِيلَةِ الَّتِي تَسْتَطِيعُ السَّيْطَرَةَ عَلَيْهَا بِحَقٍّ، وَبِالْتَّبَعِيَّةِ رَكَّزْ فَقَطْ عَلَى أَهْمِّهَا، وَفِيْمَا عَدَا ذَلِكَ سَلِّمْ لِمَا تَجْرِي بِهِ الْمَقَادِيرُ.

الاستجابة السريعة المحفزة

لا تدفَع لمحاميك بحسب جهده



سَنَّ الاستعمار الفرنسي في هانوي قانونًا يقضي بأن مَنْ يقتل فأرًا ويُسلِّمه يحصل على مالٍ في المقابل؛ حيث كانوا يريدون السيطرة على الطاعون. إلا أن القانون أدَّى إلى تشجيع الناس على تربية الفئران.

وحين اكتُشفت رقايات الكتابة في البحر الميت عام ١٩٤٧، حدّد علماء الآثار مكافأةً لمن يعثر على أي رقاقة جديدة، وكانت النتيجة أن مُرّقت الرقايات من أجل مضاعفة عددها. وقد حدث الشيء نفسه في الصين في القرن التاسع عشر، حين حُدّدت مكافأةً لمن يجد عظام ديناصور؛ فقام الفلاحون بتكسير عظام ديناصور كاملة ليزيدوا من قيمة المكافأة التي سوف يقبضونها.

وعد المجلس الرقابي إدارة إحدى الشركات بمكافأة مالية بمجرد تحقيق الهدف. فماذا حدث؟ أنفق المديرون طاقة أكبر في الاتفاق على أهدافٍ منخفضة بدلاً من العمل من أجل تحقيق مكاسب أعلى.

كلُّ ما سبق أمثلة لما يُسمّى «الاستجابة السريعة المحفزة» (الحساسية تجاه الحافز)؛ وهو مصطلح يصف بالأساس أمرًا مبتذلًا: البشر يستجيبون لنُظمٍ من المحفزات. وهذا أمر لا يثير العجب؛ فالناس يفعلون ما في مصلحتهم. ومن المدهش أن ثمة جانبين آخرين فرعيّين؛ الأول: كيف أنهم يُغيّرون سلوكهم بسرعة وبشكل جذري حين تُزاد أو تتغيّر المحفزات في اللعبة. الثاني: أن الناس يستجيبون للمحفزات، لكن ليس للنوايا التي خلفها. نُظم المحفزات الجيدة تتمكّن من تحقيق التطابق بين النية والمحفز. مثال: في روما القديمة كان يتعيّن على المهندس الذي قام ببناء جسرٍ أن يقف أسفل قوس الجسر حين يتم افتتاحه؛ وهو دافع جيد جدًّا من أجل بناء جسرٍ ثابتٍ بما فيه الكفاية. أمّا نُظم المحفزات السيئة، فلا تصيب النوايا، بل قد تمنعها؛ ولهذا مثلًا فإن الرقابة على كتابٍ عادةً ما تُسهّم في التعريف بمحتوياته. وموظفو البنوك الذين تُدفع مكافأة لهم على كل اتفاقٍ ائتماني: سيُراكمون محفظة ائتمانية بائسة.

هل تريد التأثير في سلوك أشخاص أو منظمات؟ إذن تستطيع أن تعظ بالقيم والرؤى. كما أنه من الممكن أن تخاطب العقل. لكن تقريبًا في كل الأحوال من الأسهل أن تلجأ للمحفزات، وليس من الضروري أن تكون المحفزات مالية. عدا ذلك فكلُّ شيء ممكن؛ من الدرجات المدرسية إلى جوائز نوبل، مرورًا بمعاملةٍ مختلفةٍ في الحياة التالية.

لمدة طويلة كنتُ أسأل نفسي: لماذا النبلاء ذوو العقول السليمة في العصور الوسطى كانوا يسارعون إلى القفز على الحصان للاشتراك في الحروب الصليبية؛ فالرحلة الصعبة إلى القدس كانت تستغرق ستة أشهرٍ على الأقل، وكلُّ هذا كان معروفًا للمشاركين؛ لمَ إذن المخاطرة؟ إنها مسألة نُظم المحفزات. إن عاد المرء سليمًا فسيكون في وسعه الاحتفاظ

بغنائم الحرب، أما إن مات فسيذهب تلقائياً إلى الحياة الآخرة بوصفه شهيداً مع كل المميزات التي تجلبها له صفة الشهيد؛ إذن هو رابح في كل الأحوال.

المحامون، المعمارىون، المستشارون ومراقبو الاقتصاد ومعلمو القيادة؛ سيكون من الحماسة أن تدفع لهم مقابل مجهودهم المبذول؛ إذ سيكون لديهم الحافز بأن يؤلدوا أكبر جهد ممكن؛ ولهذا من الأفضل الاتفاق سابقاً على سعر محدد. سوف يكون الطبيب المتخصص حريصاً دائماً على أن يعالجك علاجاً شاملاً، وأن يُجريَ لك جراحةً حتى لو لم يستدع الأمر ذلك، أما مستشارو الاستثمار فسوف «ينصحونك» بالمنتجات المالية التي يحصلون على عمولة حين يبيعونها. وخطط الأعمال في الشركات وبنوك الاستثمار تفقد قيمتها لأن هؤلاء الناس لهم مصلحة مباشرة في التحويلات. ماذا يقول المثل القديم؟ «لا تسأل أبداً حلاًقاً إن كنتَ تحتاج إلى قصّ شعرك.»

الخلاصة: حاذِر من الاستجابة السريعة المحفزة، وإن اندهشتَ من تصرف إنسان أو شركة، فاسأل: أيُّ حافزٍ يختفي وراءه؟ وأستطيع أن أضمن لك أنك ستتمكن من تفسير ٩٠٪ من التصرفات؛ فالشغف، والضعف العقلي، والاضطرابات النفسية أو الشر، لا تمثل أكثر من ١٠٪.

زار المستثمر تشارلي مونجر دكاناً يبيع مستلزمات صيد الأسماك، وفجأةً توقّف أمام كومةٍ وأخذ بيده طُعماً بلاستيكيّاً يلمع على نحوٍ خاصٍّ وسأل صاحب الدكان: «قُل لي، هل حقاً تنجذب الأسماك لشيءٍ كهذا؟» فابتسم من فوره وقال: «تشارلي، نحن لا نبيع للأسماك.»

الارتداد إلى المتوسط

الإنجاز المشكوك فيه للأطباء والمستشارين والمعالجين النفسيين



كانت آلام ظهره متفاوتة ما بين خفيفة وشديدة، وجاءت عليه أيام كان يشعر فيها شعورَ ظبي يافع، وأخرى كان لا يكاد يستطيع أن يتحرك، وحين تكون الحال كهذه — ولحسن الحظ نادرًا ما تكون — كانت تصحبه زوجته إلى المعالج الطبيعي. في اليوم التالي كانت الآلام تتحسن بشكل ملحوظ؛ ولهذا فقد نصح كل من سألَه بالذهاب إلى هذا المعالج.

رجل آخر، أصغر سنًا، بلا مهارةٍ في لعب الجولف (متوسط ١٢)، كان يمدح مُدربَه مديحًا يصعد به إلى السماء، وإذا ما أسفرت لعبته عن سوء حظٍّ، حُجز لنفسه ساعةٌ مع ذلك المحترف، وفي المرة التالية كانت تتحسن ضرباته.

رجل ثالث يعمل مستشارًا استثماريًا لدى بنكٍ مرموقٍ اخترع نوعًا من «رقصة المطر»، كان دائمًا ما يؤدّيها في الحمام حين ينزلق أدأؤه في البورصة إلى المنطقة المنخفضة الحمراء. وعلى الرغم من أنه كان يدرك عبثية الأمر، فإنه كان يشعر بضرورة الرقص؛ حيث إن أدائه في البورصة يتحسن بعدها بصورةٍ يمكن إثباتها. إن ما يربط ما بين الرجال الثلاثة هو النتيجة الخادعة: «خطأ الارتداد إلى المتوسط».

لنفترض أنك تعاني من موجةٍ باردةٍ في المكان الذي تقطن فيه. ثمة احتمالٌ كبير أن الحرارة سترتفع في الأيام المقبلة، متجهةً نحو المعدل المعروف لذلك الشهر. يسري الشيء نفسه على فترات الحرارة العالية أو الجفاف أو الأمطار؛ فالطقس يتغير دوريًا حول معدلٍ ما. الشيء نفسه يسري على الآلام المزمنة، العجز في لعبة الجولف، الإنجازات في البورصة، السعادة في الحب، الإحساس الذاتي بالعافية، النجاحات المهنية، درجات الامتحانات. باختصار، أقول إن آلام الظهر الرهيبة على الأرجح كانت ستخفُ شدتها دون اللجوء للمعالج، كما أن العجز في لعبة الجولف والدروس الإضافية كانت ستستقر ثانيةً عند متوسط ١٢، كما أن أداء المستشار كان سيرتفع متجهًا نحو المتوسط دون «رقصة المطر».

إن الإنجازات المتطرفة تتبدّل مع غيرها الأقل تطرّفًا. أنجح الأسهم في السنوات الثلاث الماضية بالكاد سيظل هو الأنجح في السنوات الثلاث المقبلة؛ ومن هنا أيضًا يكمن خوف الكثير من اللاعبين حين يحققون نجاحاتٍ ترتفع بهم إلى الصفحات الأولى من الجرائد؛ فعلى نحوٍ لا شعوريٍّ يذكرون أنهم لن يتمكنوا من تحقيق الإنجاز نفسه الذي يسمو إلى القمة في المسابقة التنافسية التالية، وهو أمر بطبيعة الحال لا علاقة له بالصفحات الأولى، وإنما بالتأرجح الطبيعي في مستوى الإنجاز.

خذْ مثالَ مدير قطاعٍ يريد أن يدعم الحافزية لدى العاملين في شركته فيدفع بـ ٣٪ من أقل العاملين في مستوى الحافزية لحضور دورةٍ في التحفيز؛ فماذا كانت النتيجة؟ في المرة التالية التي طلب فيها بياناتٍ حول الدافعية لم يجد أنهم نفس الأشخاص ذوي الدافعية الأقل، وإنما ثمة آخرون؛ فهل آتت الدورة ثمارها؟ من الصعب الجزم بذلك؛ لأن من المرجح أن دافعية هؤلاء الأشخاص للعمل كانت سترتفع عائدةً إلى معدلها الطبيعي أيضًا دون

حضور هذه الدورة المحفزة. الشيء نفسه يحدث أيضًا مع المرضى الذين يُضطرون للإقامة في المستشفى بسبب الاكتئاب؛ فهم في العادة يغادرونه أقلّ اكتئابًا، ومن الممكن جدًا أن فترة الاستشفاء برُمّتها كانت بلا داع على الإطلاق.

مثال آخر: المدارس التي حقّقت أسوأ النتائج خضعتُ لبرنامج تحفيزيٍّ مرتفع التكلفة. في السنة التالية لم تكن هذه المدارس على قائمة أسوأ النتائج؛ ومن ثمّ فإن المراقبين عزّوا هذا التحسُّن إلى البرنامج الذي تم تطبيقه لا إلى ظاهرة الارتداد إلى المتوسط بشكل طبيعي. إن تجاهل مسألة الارتداد إلى المتوسط من الممكن أن تكون له آثار وخيمة؛ حيث يصل المعلمون أو المديرون إلى نتيجة أن العقاب أجدى من المدح. يُمدح التلميذ صاحب أعلى النتائج، ويُعاقب ذلك الذي حقّق أسوأ النتائج. في الامتحان التالي على الأرجح، سيحتلُّ — بشكل مدرسيٍّ محض — تلاميذ آخرون أفضل المراكز وآخرون أسوأها. يستنتج المعلم من ذلك أن العقاب يُجدي بينما المديح يُفسد. ويا لها من نتيجة مخادعة!

الخلاصة: حين تسمع جُملاً مثل: «لقد كنتُ مريضاً وذهبتُ إلى الطبيب، والآن أنا معافٍ، إذن لقد ساعدني الطبيب»، أو مثل: «كان العام سيئاً على الشركة؛ ولهذا استعنا بشركة استشارات فعادتِ النتائج إلى طبيعتها ثانية»؛ عليك أن تدرك أنك ضحية مغالطة الارتداد إلى المتوسط.

مأساة المشاع

لماذا لا يحتكم الناس إلى العقل؟



تخيّل قطعة أرض خصبة متاحة لكل الفلاحين في مدينة ما؛ سيكون من المتوقّع أن كل فلاح سيبحث بأبقاره لترعى في تلك الأرض، وسيظل ذلك فعّالاً ما دام بعض الأبقار قد تعرّض للذبح أو انتشرت الأمراض. باختصارٍ، ما دام عدد الأبقار ثابتاً ولم يتم تخطّيه؛

أَيُّ ظِلَّت الأَرْض غير مستنزَفة. بمجرد أن تتبدَّل الحال تتحوَّل فكرة الملكية على المشاع هذه إلى مأساة. مثل كل شخصٍ عاقل، فإن كل فلاحٍ سيحاول أن يُضاعِف مكاسبه، وسيطرح السؤال: «ما المكسب الذي سيعود عليَّ «أنا» حين أُرسِل بقرةً إضافية إلى الأرض المملوكة للجميع؟» سيكون مكسب الفلاح هو إمكانية أن يبيع بقرةً إضافية أي +١، أما الضرر الناجم عن البقرة الإضافية فسيتملحه الجميع؛ أي إن كل فلاح بمفرده سيتحمَّل كسورًا من -١. من منظوره سيكون عقلاً إذا أُرسِل هذا الحيوان الإضافي، وحيوان آخر، ثم حيوان آخر، إلى أن تُستهلك الأرض تماماً.

إن مأساة المشاع هي — بالمعنى الحرفي للكلمة — تنطبق على أي مكانٍ ذي نفع عام، ويكمن الخطأ الكبير في أن نأمل أن نتخلَّص منها من خلال التربية والتنوير والحملات التثقيفية ومخاطبة المشاعر المجتمعية وعظمت القساوسة أو نجوم البوب. ومن يُردُّ أن يتجنب مأساة المشاع فليس أمامه سوى حلَّين: الخصخصة أو الإدارة. بشكلٍ ملموسٍ نقول: إن الأرض الخصبة تُقسَّم ما بين الأيادي الخاصة، أو يتم تنظيم عملية الذهاب إلى المرعى. أي شيء آخر سيؤدي — بحسب عالم البيولوجيا الأمريكي جاريث هاردين — إلى الخراب. الإدارة قد تعني أن الدولة مثلاً تضع القواعد، مثل أن يُفرض مقابل انتفاع، أو تُحدِّد توقيتات معينة، أو لعله يتم تحديد الأولوية وَفَق لون العينين (سواءً عينا البقر أو الفلاح). الخصخصة هي الحل الأسهل، لكن ثَمَّة حجج أفضل في صف الإدارة. لماذا إذن نُصعِّب الأمور على أنفسنا في كلا الأمرين؟ لماذا نتعلَّق إذن بفكرة الملكية العامة؟ لأن تاريخنا الوراثي لم يؤهِّلنا للتعامل مع مثل هذه الأزمة؛ ولهذا سببان: الأول أنه في خلال تاريخ البشرية كانت الموارد المتاحة لنا غيرَ محدودة. الثاني أنه حتى ما قبل ١٠ آلاف سنة كنا نعيش في مجموعاتٍ صغيرةٍ تتكوَّن من ٥٠ نسمة تقريباً، كان كل واحدٍ في المجموعة يعرف الآخر. لو فكَّر أحدهم في نفع نفسه فقط واستغلَّ الجماعةَ لأجل ذلك، كان يتم ملاحظة ذلك فوراً والثأر منه وعقابه بأسوأ أنواع العقاب؛ وهو النَّيل من سُمعته. وعلى نطاقٍ صغيرٍ نجد أن العار عقابٌ فعَّال حتى اليوم؛ فإذا كنْتُ في حفلةٍ، فأنا أحاذر من أن أستوليَ على ما في ثلاجة صديقي على الرغم من أنه لا يقف إلى جوارها شرطي، إلا أن ذلك لم يَعُدَّ يلعب دوراً في المجتمع الأكبر حيث الكلُّ مجهولٌ.

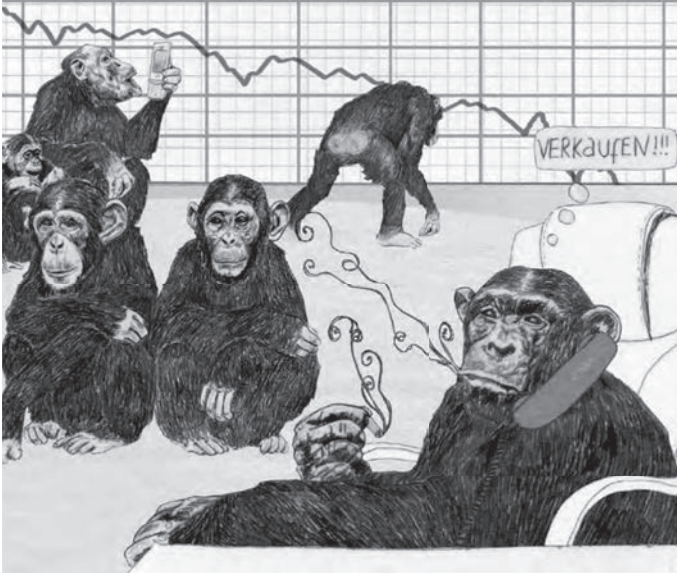
في كل المواقف التي تُبرز مصلحة الفرد بينما تتحمَّل فيه الجماعةُ التكلفة، تتحقَّق مأساة المشاع: انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، قَطْع الغابات، تلوث المياه، أزمة الري،

الإفراط في استخدام موجات الراديو، الحمامات العامة، النُفايات في الفضاء، البنوك «التي هي أكبر من أن تفشل». هذا لا يعني أن السلوك الباحث عن المصلحة الخاصة هو سلوك غير أخلاقي بالكلية؛ فالفلاح الذي يرسل البقرة الإضافية إلى المرعى ليس إنساناً عجيباً. إن «المأساة» تُعتبر مجرد تأثيرٍ يظهر إذا تجاوزَ حجمُ المجموعة ١٠٠ شخص، وإذا كنا نصطدم بحدود كفاءة أي نظامٍ في إعادة تجديد نفسه. ولا يحتاج المرء ذكاءً خاصاً ليعرف أننا كثيراً ما سنواجه بهذه المشكلة في المستقبل.

في الواقع، إن مأساة المشاع هي مقابل «اليد الخفية» لأدم سميث؛ ففي بعض المواقف لا تؤدي اليد الخفية في السوق إلى أفضل النتائج، بل في كثيرٍ من الأحيان إلى العكس. من الطبيعي أن نجد أشخاصاً يراعون تأثيرَ تصرفاتهم على الإنسانية أو على النظام البيئي، إلا أن أي سياسةٍ تعتمد على هذا ستكون حتماً سياسةً منقوصة؛ فنحن لا ينبغي أن نُعَوِّل على العقل الأخلاقي للبشر. يُعبّر أوبتون سينكلير عن هذا بتعبير جميل: «من الصعب أن تفهم شيئاً لشخصٍ إن كان دَخَلَهُ يرتبط بالألّا يفهم هذا الشيء.» باختصارٍ، لا يوجد سوى الحليّين اللذين تحدّثنا عنهما: الخصخصة أو الإدارة. الأشياء التي يستحيل خصخصتها — طبقة الأوزون، البحار، مدارات الأقمار الصناعية — لا بد من إدارتها.

الانحياز للنتيجة

لا تحكم أبدًا على قرارٍ بناءً على نتيجته



تجربة ذهنية صغيرة؛ لنفترض أن مليون قردٍ يُضاربون في البورصة، يشترون وبيعون الأسهم بحماس، وطبعًا بالصدفة المحضة. ما الذي يحدث؟ بعد سنةٍ سنجد أن استثمارات نصف القردة حققت أرباحًا، بينما النصف الآخر تكبّد خسائر. أيضًا في العام التالي سنجد

أن نصف مجموعة القردة قد حقق أرباحاً بينما خسر النصف الآخر، وهكذا. بعد عشر سنوات سيبقى حوالي ١٠٠٠ من القردة الذين نجحوا دائماً في استثمار أسهمهم على النحو الصحيح. بعد عشرين سنة سيظل قرد على وجه التحديد استطاع دائماً أن يستثمر أمواله بصورة صائبة، وأصبح مليارديراً؛ ولهذا نُسّميه «القرد الناجح».

كيف سيكون رد فعل وسائل الإعلام؟ سينهاون على هذا القرد لمعرفة «مبادئه في النجاح»، وسيُوجدون لها الأسباب: ربما أن القرد الناجح يتناول عددًا أكبر من ثمرات الموز، ربما يجلس في ركنٍ مميزٍ من القفص، ربما يتعلّق مقلوبًا على الأغصان، أو ربما يتخذ لحظات تفكيرٍ مطوّلةٍ في أثناء تنظيف جسده من القمل؛ لا بد أن ثَمَّةَ وصفةٍ ما لنجاحه، أليس كذلك؟ فهل يُعقل أن قردًا ظلَّ يختار القرارَ الصائبَ دائماً ولدة ٢٠ عامًا؛ يكون مجرد جاهل؟ لا يمكن!

تُصوّر القصة السابقة عن القرد «الانحياز للنتيجة»؛ بمعنى اتجاهنا نحو تقييم القرارات بناءً على نتائجها، وليس بناءً على عملية اتخاذ القرار في وقتها، وهو أحد أخطاء التفكير الذي يُسمّى أيضًا «خطأ المؤرخ». المثال التقليدي على هذا هو الهجوم الياباني على بيرل هاربور؛ هل كان ينبغي إخلاء منطقة الدفاع العسكرية أم لا؟ وجهة النظر اليوم تقول إن الإجابة بالطبع نعم؛ لأن كل الدلائل كانت تشير إلى أن هجومًا وشيكًا قاربَ على الوقوع. إلا أن الإشارات لا تصير واضحةً هكذا إلا حين ننظر إلى الأمر بعد وقوعه؛ ففي ذلك الحين، سنة ١٩٤١، كانت الدلائل المتضاربة كثيرةً جدًّا، بعضها يشير إلى هجوم وشيك، بينما يؤكّد بعضها الآخر العكس. من أجل تقييم جودة القرار (الإخلاء من عدمه) ينبغي أن نضع أنفسنا أمام كل المعلومات المتاحة في ذلك الوقت، ونستبعد أيَّ معلومةٍ حصلنا عليها لاحقًا (وأهمها حقيقة أن بيرل هاربور قد هُوجِمَ فعلاً).

تجربةٌ ذهنيةٌ أخرى: لنفترض أن عليك تقييم إنجاز ثلاثة من جراحى القلب؛ ولهذا الغرض تجعل كل جراحٍ منهم يؤدي ٥ عملياتٍ صعبة. عبّر السنوات قاربَ معدل الوفاة في هذه الجراحات الـ ٢٠٪. أما النتيجة الملموسة فكانت كالآتي: الجراح «أ» لم يمُتْ عنده أيٌّ من المرضى الخمسة، وعند الجراح «ب» مات واحد، وعند الجراح «ج» مات اثنان. كيف تُقيّم أداء «أ»، و«ب»، و«ج»؟ إذا كنت تفكر مثل معظم الناس فستقول إن «أ» هو الأفضل، و«ب» هو الثاني، أما «ج» فهو الأسوأ؛ وبهذا تكون حقًا قد وقعتَ في فخّ «الانحياز للنتيجة». ولعلك تدرك بالفعل السبب: العيّنة صغيرةٌ جدًّا؛ ومن ثَمَّ فإن النتيجةَ واهيةٌ. كيف إذن نُقيّم الجراحين الثلاثة؟ لن نستطيع أن نُقيّم الجراحين دون أن تفهم صنعتهم

وأن تُراقب بدقة تحضير وتنفيذ العمليات؛ أي إن عليك أن تُراقب العملية لا النتيجة. أو أن تقوم بأمر آخر، وهو أن تتخذ عينة أكبر بكثير: مائة عملية جراحية أو ألفاً. سنعالج في فصل لاحق مشكلة العينات الصغيرة، لكن يكفي هنا أن نفهم التالي: لدى أي جراح متوسط، تكون نسبة الوفيات في ٣٣٪ من الحالات صفراً، وفي ٤١٪ واحداً، وفي ٢٠٪ يموت اثنان؛ وعليه فإن الحكم على الجراحين من خلال النتيجة لن يكون فقط مضللاً، بل أيضاً يكون لا أخلاقياً.

الخلاصة: لا تحكم أبداً على أي قرار بناءً على نتيجته؛ فالنتيجة السيئة لا تعني بصورة آلية أن القرار الذي تم التوصل إليه كان خاطئاً — والعكس صحيح. إذاً، بدلاً من التباكي على قرار اتضح فيما بعد أنه كان خاطئاً، أو أن تكافئ نفسك على قرار أدّى إلى نجاح بالصدفة المحضة؛ من الأفضل أن تضع نصب عينيك الأسباب التي أدّت بك إلى اتخاذ القرار على نحو ما فعلت. هل كان لأسباب عقلانية يمكن التفكير فيها؟ إذن فلنُكرّر العملية نفسها في المرة القادمة حتى لو لم يكن النجاح حليفك.

مفارقة الاختيار

لماذا الأكثر يعني أقل؟



اشترت شقيقتي وزوجها شقةً في منطقة روباو، ومنذ ذلك الحين ونحن لا نستطيع أن نتحدث معًا بشكل طبيعي؛ فمِنذ شهرين كلُّ شيءٍ يدور حول بلاط الحمام؛ سيراميك، جرانيت، رخام، أحجار صناعية، خشب، زجاج، بلاط صناعي معروض بكافة الأشكال

للاختيار، ونادرًا ما وجدتُ أختي تعاني عذابًا مثل هذا. تقول وهي تخطب رأسها بيديها لتعود وتفتح كتالوج الأشكال الذي صار رفيقها الدائم: «ببساطة، الاختيارات أكثر مما ينبغي!»

قمتُ بعمل بعض الحسابات؛ يُقدّم البقال في حَيِّنا ٤٨ صنفًا من الزبادي، و١٣٤ نوعًا مختلفًا من النبيذ الأحمر، و٦٤ نوعًا من أنواع المنظفات، ومجموعُ المعروضات حوالي ٣٠ ألفَ صنفٍ. أمّا موقع أمازون على الإنترنت فيقدّم مليوني صنف قابلة للتوريد. أمامَ إنسانِ اليوم يوجد نحو ٥٠٠ صورة للمرض النفسي، آلاف من الوظائف المختلفة، وه آلاف مقصدٍ سياحي، وتنوعٌ لا نهائي في أساليب الحياة؛ اختيارات بهذه الوفرة لم تكن مسبوقةً من قبل قط.

حين كنتُ صبيًا كان يوجد فقط ثلاثة أنواعٍ من الزبادي، وثلاث قنواتٍ تليفزيونية، وكنيستان، ونوعان من الجبن، ونوع من السمك، ونوع واحد من أجهزة التليفون تُوفّرهُ شركة البريد السويسرية؛ ذاك الصندوق الأسود ذو القرص لم يكن يعمل أي شيء غير المهاتفة، وكان ذلك كافيًا تمامًا. من يدخل اليوم محلًّا لأجهزة التليفون المحمول فهو مهذدٌ مثله مثل من يعلّقُ بكرة ثلج، من كثرة موديلات التليفون وعروض الأسعار المتاحة للتعاقد. وعلى الرغم من ذلك، وفرة هذه الاختيارات هي أحد معايير التقدّم؛ فالاختيار يُفرقنا عن مرحلة الاعتماد على النشاط الزراعي أو عن العصر الحجري. نعم، الاختيار يُسبّبُ سعادةً، إلا أنه ثَمّةٌ حدٌّ فاصل، إذا ما تم تخطّيه فإنه يتجاوز بجودة الحياة إلى حدِّ الهلاك. المصطلح التخصصي لوصف تلك الحالة هو: «مفارقة الاختيار».

في كتابه «مقدمة نحو التعاسة» يصف عالم النفس الأمريكي باري شوارتز لماذا الحال على ذلك النحو. ثَمّةٌ ٣ أسباب؛ أولًا: وفرة الاختيار تُسبّبُ الشلل الداخلي. يُقدّم المتجر الكبير ٢٤ نوعًا من الحلوى لتجربها. في وسع الزبائن أن يتذوّقوها ثم يشتروها بخصم. في اليوم التالي قدّم المتجر الكبير التجربة نفسها، لكن عارضًا ٦ أنواع فحسب. ماذا كانت النتيجة؟ جاءت المبيعات أعلى ١٠ أضعافٍ من اليوم الأول. لماذا؟ حين يكون العرض واسعًا لا يستطيع الزبون أن يُقرّر؛ ولهذا لا يشتري على الإطلاق. أُعيدت التجربة باستخدام منتجاتٍ متنوعة، وظلت النتيجة دائمًا ثابتة.

ثانيًا: الاختيار الواسع يؤدي إلى قراراتٍ سيئة. إن سألتَ الشباب عمّا يهمهم في شريك الحياة، فسيعدّدون كلّ الصفات الحميدة: الذكاء، معاملاته الجيدة، قلبه الدافئ، القدرة على الاستماع، الفكاهة والجاذبية الجسدية. لكن هل تُراعى هذه المعايير حقًا عند الاختيار؟

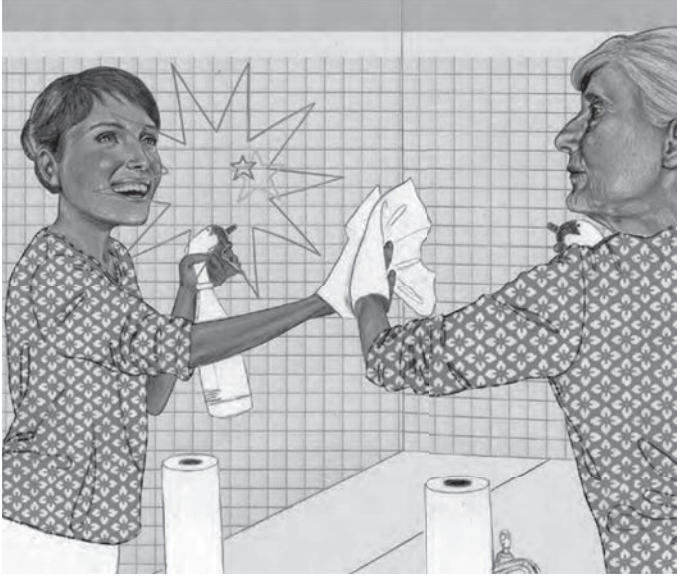
في السابق كان متاح لشاب في العشرين من عمره في قرية صغيرة نحو ٢٠ فتاة من نفس فئته العمرية، وكان يعرف معظمهن غالباً من المدرسة؛ ومن ثمَّ يستطيع أن يُقيّمهن بشكلٍ معقول. في المقابل، فإنه في يومنا الحاضر في عصر الارتباط عن طريق الإنترنت، يُتاح أمامه ملايين من الفتيات. ضغطُ الاختيار كبيرٌ جداً لدرجة أن مخ الرجل يَقْصُر معايير الاختيار — وهو أمر مثبت تجريبياً — على «الجابدية الجسدية». أما عواقب مثل هذا الاختيار فتعرفها بنفسك، بل ربما تعرفها من خبرتك الشخصية.

ثالثاً: الاختيار الواسع يؤدي إلى عدم الرضا. كيف يمكن أن تتأكد أنه من بين ٢٠٠ اختيار قد وُفِّقَ للاختيار الصحيح؟ الإجابة: لن تستطيع التأكد. كلما زاد العرض قلَّت الثقة، وزاد عدم الرضا بعد الاختيار.

ما العمل؟ فكّر جيداً ماذا تريد قبل أن تنظر في العروض المتاحة. دَوِّن معاييركَ والتزم بها تحت أي ظرف. وانطلق من حقيقة أنك لن تصل أبداً إلى الاختيار المثالي؛ فالمبالغة — بالنظر إلى كل ذلك الطوفان من الإمكانيات — مثاليةٌ غير عقلانية. عود نفسك على الرضا بالحل الجيد؛ نعم، حتى في نقطة شريك الحياة. هل الأفضل فقط هو ما يكفي حقاً؟ في عصر الاختيار اللامحدود، على الأرجح العكس هو الأصح؛ أي أن «ما يكفي وزيادة» هو الأفضل (عدا حالتك وحالتك طبعاً).

الانحياز للإعجاب

أنت تتصرّف بلا عقلانية لأنك تريد أن تكون محبوبًا



قام كيفن بشراء صندوقين من المارجو النقي. إنه لا يشرب النبيذ إلا نادرًا، وإن فعل فلا يشرب نوع البوردو، إلا أنه وجد البائعة لطيفة. لم يكن النبيذ رخيصًا، ولا كانت البائعة جذابة، لكنه استلطفها جدًا؛ ولهذا قام بالشراء.

يُعَدُّ جو جيرارد أنجحَ بائعٍ سياراتٍ في العالم. سرُّ نجاحه: «لا شيء أكثر فاعليَّة من أن تجعل الزبون يعتقد أنك تحبه حقًّا». أما وسيلته القاتلة فكانت: كارتًا صغيرًا يرسله شهريًّا إلى زبائنه، حتى السابقين منهم، عليه جملة واحدة: «أنا معجَب بك.»

إن «الانحياز للإعجاب» أو ما يمكن أن نسمِّيه «خطأ التفكير المبني على «أنت تعجبني»»، بسيطٌ حتى إنه يمكن للحمقى أن يفهموه، وعلى الرغم من ذلك فإننا كثيرًا ما نقع في شراكه المرة بعد الأخرى. إن هذا الخطأ يعني أنه: كلما زاد إعجابنا بشخص ما، زادت رغبتنا في الشراء من هذا الشخص أو في تقديم المساعدة له. يبقى السؤال: ما معنى الإعجاب؟ يُقدِّم العلم سلسلةً من العوامل؛ نحن نتعاطف مع شخصٍ إذا كان: (أ) مظهره جذَّاب. (ب) يُشبهنا في المنشأ، أو الشخصية، أو الاهتمامات. (ج) يتعاطف معنا. وبنفس الترتيب السابق، الإعلانات مليئة بالأشخاص الجذَّابين؛ فنحن لا نُعجَب بالأشخاص الأقل جمالًا؛ ولهذا فهم لا يصلحون للدعاية (انظر (أ)). وإلى جوار الأشخاص ذوي الجاذبية العالية، فإن الإعلانات تستخدم أيضًا أشخاصًا عاديين «مثلك ومثلي» (انظر (ب))، يُشبهوننا في المظهر الخارجي أو اللكنة أو الخلفية. باختصارٍ، كلما زاد شبههم بنا كان الوضع أفضل. وليس من النادر أن تُورَّع الإعلانات مُجاملاتٍ من نوع «لأنك تستحق»، وهنا يفعل العامل (ج) فعله؛ فمَن يرسل لنا إشارة أنه معجب بنا، فإننا غالبًا نبادله نفس الشعور. المُجاملات تصنع المعجزات حتى لو كانت مكدوبةً جملةً وتفصيلاً.

أيضًا تقنية «الانعكاس/التطابق» واحدةٌ من التقنيات القياسية في البيع، وفيها يحاول البائع تقليدَ إيماءاتٍ مَن يقف أمامه، أو لغته، أو حركات وجهه. إذا كان المشتري يتحدث ببطءٍ وبصوتٍ منخفضٍ ويحكُّ جبهته من آن لآخر، فسيكون من المهم للبائع أن يفعل الشيء نفسه؛ فهذا ما يجعل الزبون يُعجَب به؛ ممَّا يزيد من فرص البيع.

تَمَّة ما يُسمَّى بالتسويق المتعدد المستويات (وهو البيع من خلال الأصدقاء)، وهذا النوع فعَّال فقط بسبب «الانحياز للإعجاب». يتوافر في المتجر الكبير أوعية بلاستيكية رائعة، وبرُبُع السعر، وعلى الرغم من ذلك تُحقِّق منتجات «تابروير» أرباحًا سنويَّة تُقدَّر بملياري دولار، فلماذا؟ لأن الصديقات اللاتي يُقِمْنَ بإعداد حفلات «تابروير» يُوفِّين شروطَ الإعجاب على نحو مثالي.

أيضًا منظمات الإغاثة تستعين بـ «الانحياز للإعجاب»؛ فكل حملاتهم الدعائية تستخدم بشكلٍ يكاد يكون حصريًّا أطفالًا ونساءً يمكن أن نُعجَب بهم. لن تجد أبدًا على أيٍّ من ملصقاتهم مُحاربًا جريحًا يُطلُّ بنظرة سوداوية، على الرغم من أنه هو أيضًا في حاجة

إلى المساعدة. بل حتى منظمات حماية البيئة تستخدم «الانحياز للإعجاب»، هل رأيت من قبلُ كتيبَ WWF (الصندوق الدولي لتمويل الطبيعة)؟ هل وجدتَ أنهم يستخدمون في الدعاية العناكب أو الدود أو الطحالب أو البكتيريا؟ هذه أيضًا كائنات مهددة بالانقراض، مثلها مثل الباندا والكوالا والغوريلا والفُقمة، بل هي ذات أهمية أكبر للنظام البيئي. لكن نحن لا نشعر بشيء تجاهها؛ فكلما كان الحيوان ينظر إلينا بنظرة تشبه نظرة الإنسان، زاد تعاطفنا معه. ذبابة Thyreophora cynophila التي كانت موجودة في وسط أوروبا انقرضت بالفعل. حقًا؟ خسارة!

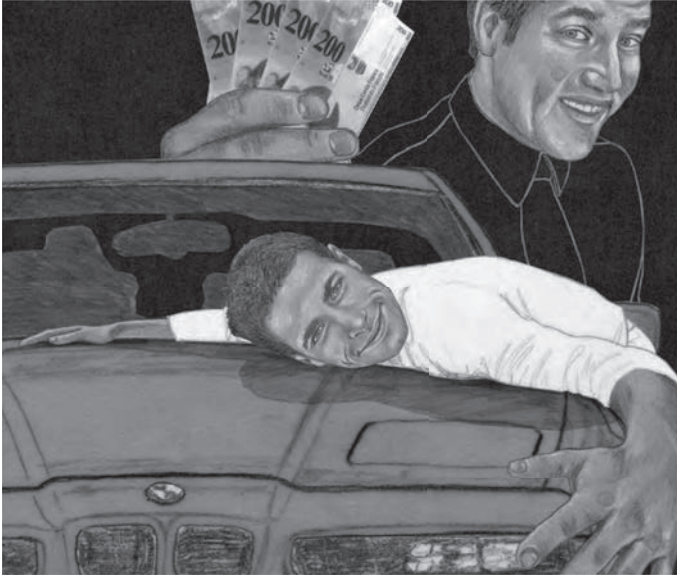
يلعب السياسيون بمهارة على كل نغمات «الانحياز للإعجاب»؛ إذ تتغيّر النقاط المشتركة التي يؤكّدون على وجودها كلما تغيّر الجمهور أمامهم؛ فمرة يتم إبراز منطقة السكن، ومرة الأصل المشترك، ومرة المصالح الاقتصادية. كما يتم تقديم المُجاملات؛ فكلُّ شخصٍ بمفرده لا بد أن يصله الشعور بأنه لا يمكن الاستغناء عنه. «صوتك يفرق!» طبعًا كل صوتٍ يصنع فارقًا، لكنه فارقٌ ضئيل بالله عليكم!

صديق، مندوب مضخات بترول، حكى لي كيف تمكّن من إبرام صفقةٍ بعدة ملايين لتوريد مواشير إلى روسيا. سألتُه: «رشوة؟» فهزّ رأسه بالنفي. «كنا ندردش وفجأةً ورد موضوع الإبحار، واتضح أن كلاً منا — أنا والبائع — نحب المراكب الشراعية لحد الهوس، ومنذ تلك اللحظة صار يستلطفني وصرْتُ صديقه؛ وبهذا أُبرمت الصفقة. الاستلطاف يفعل مفعولاً أقوى من الرشوة.»

الخلاصة: عليك دائماً أن تُقيّم الصفقة بعيداً عن صلتها بالبائع؛ أبعدُه عن تفكيرك، بل الأفضل: انظر إليه على أنه شخصٌ لا يستحقُّ الإعجاب.

تأثير الملكية

لا تتعلّق بالأشياء



كانت ثمة سيارة ماركة بي إم دبليو تلمع في محل السلع المستعملة، صحيح أنها كانت قد قطعتُ قدرًا من الكيلومترات المعتبرة، إلا أن حالتها كانت ممتازة، فقط مقابل ٥٠ ألف يورو، كانت تبدو لي — وبشكلٍ حاسمٍ — غاليةً أكثر مما ينبغي؛ فأنا أفهم الكثير عن

السيارات المستعملة؛ وعليه رأيت أن ما يناسبها هو ٤٠ ألف يورو على أقصى تقدير، إلا أن البائع لم يتزحزح عن السعر المطلوب، وحين عاودَ الاتصالَ بي بعد أسبوعٍ قائلًا إنه صار بوسعي أن أحصل على السيارة مقابل الأربعين ألف يورو، رأيت أن أنتهز الفرصة. في اليوم التالي توقفتُ عند محطة بنزين، فعرض عليَّ مالُكُها ٥٣ ألف يورو نقدًا مقابل سيارتي، إلا أنني رفضتُ شاكرًا. فقط في رحلة العودة بدأت أدرك كيف أن تصرُّفي كان لا عقلانيًا؛ شيء كان في عيني لا يساوي أكثر من ٤٠ ألف يورو صارت قيمته بعد أن آلَ إليَّ ٥٣ ألف يورو، كان عليَّ أن أبيعهُ فورًا. خطأ التفكير وراء ذلك: «تأثير الملكية»؛ فنحن نشعر أن ما نملكه أكثر قيمةً ممَّا لا نملكه. وبعبارة أخرى: حين نبيع شيئًا نطلب مالًا أكثر ممَّا نكون نحن على استعدادٍ لدفعه.

قام الطبيب النفسي دان أريلي بالتجربة التالية: عرض سَحَبًا على تذاكر دخول مباراة كرة سلة هامة على طُلابه. لاحقًا سأل طُلابه الذين لم يحصلوا على التذاكر عن الثمن الذي هم مستعدُّون لدفعه مقابل التذكرة، فأعطى الغالبية رقمًا يدور حول ١٧٠ دولارًا. بعدها سأل الطلاب الذين ربحوا التذاكر عن الثمن الذي هم مستعدُّون لبيع التذاكر مقابلهُ، فكان سعر البيع في المتوسط يدور حول ٢٤٠٠ دولار. من الواضح إذن أن مجرد امتلاكنا لشيء يُضفي عليه قيمةً أكبر.

يفعل «تأثير الملكية» فعَلَهُ بصورةٍ واضحةٍ في سوق العقارات؛ فالبائع يُقيِّم سعرَ منزله بأعلى من سعر السوق، وغالبًا ما ينظر البائع لسعر السوق على أنه سعر غير عادل، بل وَحَقَ أيضًا — ذلك لأن له ارتباطًا عاطفيًا مع المنزل؛ فهذه القيمة العاطفية المضافة لا بد للمشتري أيًا كان أن يتحمَّلها — وبطبيعة الحال هو أمر عبثي.

تشارلي مونجر، الذراع اليمنى لوارين بافيت، اختبرَ «تأثير الملكية» بصورة شخصية؛ ففي شبابه عُرض عليه استثمارٌ مُغرٍ جدًّا. مع الأسف كان في تلك اللحظة قد استثمر كلَّ أمواله ولم يكن لديه أي سيولة مالية، وكان ينبغي عليه أن يبيع بعضًا من أنصبته من أجل أن يتمكَّن من الدخول في المشروع الجديد، إلا أنه لم يفعل ذلك؛ وكان السبب هو «تأثير الملكية»؛ وبهذا قوَّت مونجر على نفسه أرباحًا قد تتجاوز خمسة ملايين دولار؛ فقط لأنه لم يستطع أن ينفصل عن أيٍّ من استثماراته.

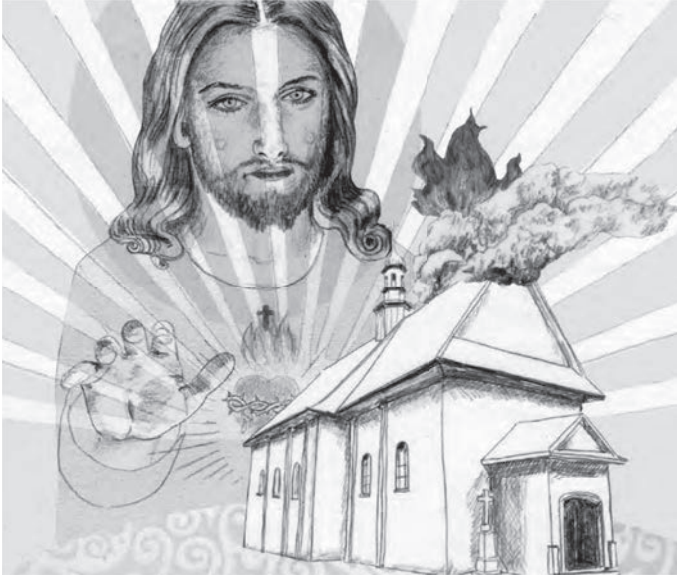
التَّركُ يبدو لنا دائمًا أصعبَ من المراكمة؛ وهذا ما يوضِّح لماذا نراكم في منازلنا أكوامًا من النفايات، ولماذا محبُّ الطوابع أو الساعات أو الفن نادرًا ما يبيعون أو يستبدلون. ومن المثير للاندعاش أن «تأثير الملكية» لا يصبُّ لعنته على الشيء المملوك فقط، بل أيضًا على الشيء الذي كاد يُملك؛ وهذا ما تعيش عليه دُور المزادات مثل كريستي وسودبي؛ فمَن

يواصل تقديم السعر حتى النهاية يعيش على شعور أن اللوحة ملك له أو «تكاد تكون». ويتطابق ذلك مع زيادة قيمة الشيء المرغوب فيه لدى المشتري؛ إذ فجأة يصير على استعداد لأن يدفع سعراً أعلى من السعر الذي حدّده لنفسه. الخروج من السباق يستشعره المزايدون كهزيمة؛ وهو أمرٌ مجافٍ تماماً للتعقّل. في المزادات الكبرى على حقوق التعدين، أو ترددات المحمول مثلاً، تصل الأمور إلى ما يُسمّى «لعنة الرابح»؛ إذ يتّضح أن الرابح في المزاد يكون خاسراً اقتصادياً لأنه تجاوزَ الأرقام التي يستطيع أن يدفعها. سأفصّل القول حول «لعنة الرابح» في فصلٍ آخر.

حين تتقدّم لوظيفةٍ ولا تحصل عليها، يكون لديك كلُّ الحق في أن تشعر بالإحباط. حين تعلم أنك وصلت إلى التصفيات النهائية، ثم جاءك الرفض يكون الإحباط أكبر، على نحوٍ غير مُبرّر؛ لأنك تكون إما قد حصلت على الوظيفة وإما لم تحصل عليها، أي شيء آخر لا ينبغي أن يكون له دور. الخلاصة: لا تتعلّق بالأشياء. انظر إلى ممتلكاتك على أنها أشياء منحك إيّاها «الكون» على نحوٍ مؤقت، ولتعلّم أن كل شيءٍ من الممكن أن يُسلَب منك في أي وقت.

المعجزة

ضرورة الأحداث غير المرجحة للوقوع



كان من المقرر لخمسة عشر عضوًا من كورال كنيسة بياتريس في نبراسكا أن يلتقوا في الأول من مارس عام ١٩٥٠ في الساعة السابعة والربع لإجراء البروفات، إلا أنهم جميعًا تأخروا لأسباب مختلفة؛ تأخرت عائلة القس لأنه كان يتعين على الزوجة أن تكوي فستانًا

ابنتها؛ زوجان آخَران تأخَّرا لأن محرَّك سيارتهما لم يعمل؛ عازف البيانو كان يريد أن يبكر ساعة، إلا أنه نام بعد العشاء ... وهكذا. في الساعة السابعة والدقيقة الخامسة والعشرين انفجرت الكنيسة. سُمع دويُّ الانفجار في القرية الصغيرة كلها. لقد تطايرت الجدران وانهار السقف على الفور. لقد كانت معجزةً ألا يموت أحدٌ بسبب ذلك، وقد عَزَا رئيسُ المطافئ الانفجارَ إلى تسرُّب للغاز، إلا أن أعضاء الكورال ظلوا مقتنعين أنهم تلقَّوا علامةً من الله. فهل ما حدث كان فعلاً إلهياً أم صدفة؟

لسببٍ ما ظلَّت طوالَ الأسبوع أَفكَّر في زميل مدرستي السابق أندرياس الذي لم أَعُد أتواصل معه منذ مدةٍ كبيرة. فجأةً دقَّ الهاتف؛ كان أندرياس تحديداً هو المتصل. «لا بد أن هذا توارَّد الخواطر!» هكذا صَحَّت وسطَ موجةٍ اعترتني من الانبساط. توارَّد خواطر أم صدفة؟

في الخامس من أكتوبر عام ١٩٩٠ نقلتُ صحيفة سان فرانسيسكو إكزامينر أن شركة إنتل ستَقاضي الشركة المنافِسة «إيه إم دي»؛ إذ اكتشفتُ إنتل أن الشركة المنافِسة تُخَطِّط لترخيص شريحة إلكترونية اسمها «إيه إم ٣٨٦»، وهي تسمية مقتبسة بوضوح من «إنتل ٣٨٦». المثير للاهتمام هو الكيفية التي اكتشفتُ بها إنتل الأمر: قامت كلُّ شركةٍ منهما بتعيين شخص، وبالصدفة كان كلاهما يدعى مايك ويب. دخل كلُّ منهما في نفس الفندق في كاليفورنيا في نفس اليوم، وبعد أن خرج كلا الشخصين المدعويين مايك ويب، وصل طرُدٌ باسم مايك ويب إلى الفندق. قام الفندق بطريق الخطأ بتوصيل الطرُد الذي يحمل أوراقاً سريةً خاصةً بشريحة إيه إم ٣٨٦ إلى مايك ويب من شركة إنتل، الذي قام على الفور بتحويل الأوراق إلى القسم القانوني بالشركة.

ما احتمالية وقوع حكاياتٍ من هذا النوع؟ رأى عالم النفس السويسري سي جي يونج في هذه المسائل عملَ قُوَى غير معروفة، أطلقَ عليها اسم التزامن. كيف يمكن لصاحب التفكير السليم أن يتعامل مع هذه الحكايات؟ أفضلُ طريقةٍ هي استخدام ورقةٍ وقلم. لنأخذ الحالة الأولى؛ انفجارَ الكنيسة: ارسم أربعَ خانات، خانة لكل واحدٍ من الاحتمالات الأربعة. في الخانة الأولى الحالة التي عرضناها: «أعضاء الكورال يتأخَّرون فتنفجر الكنيسة»، إلا أنه ثَمَّة توليفات أخرى من الاحتمالات: «أعضاء الكورال يتأخَّرون ولا تنفجر الكنيسة»، و«أعضاء الكورال لا يتأخَّرون وتنفجر الكنيسة»، و«أعضاء الكورال لا يتأخَّرون ولا تنفجر الكنيسة». اكتب النسبة التقديرية لتكرار وقوع كل حالة؛ فكَرَّ في عدد المرات التي وقع فيها الاحتمال الأخير. يومياً، في ملايين الكنائس، يتدرَّب الكورال في وقتٍ متفقٍ عليه ولا

تنفجر الكنيسة. فجأةً تفقد الحكاية الكثيرَ ممَّا كنا نعتبره معجزةً، بالعكس، لأن الأرجح في ملايين الكنائس عبر مئات القرون ألا يحدث ما حدث؛ إذن يدُ الله ليست في المسألة. أمرٌ جانبي: لماذا أيضًا سوف يريد الله أن يُفَجِّرَ كنيسته؟ يا لها من وسيلةٍ حمقاء يريد بها الله أن يُوصلَ رسالته!

الشيء نفسه ينطبق على المكالمات الهاتفية. ضع نُصْبَ عينيكِ المواقفَ الكثيرة التي يُفَكِّرُ فيها أندرياس فيك ولا يتصل بك، والمواقف التي تفكّر فيها في أندرياس ولا يبادر هو بالاتصال بك، والمواقف التي يتصل فيها أندرياس بك دون أن تكون قد فكّرت فيه، والمواقف التي تكون فكّرت فيها في أندرياس وهو لم يتصل بك، ثم في اللحظات اللانهائية التي لا تُفَكِّرُ فيها في أندرياس ولا يتصل بك. ولأن البشر يمضون ٩٠٪ من أوقاتهم في التفكير في البشر؛ فهل من غير المحتمل ألا يحدث مطلقاً أن يفكّر اثنان كلُّ منهما في الآخر، فيرفع أحدهما السماعاة ويتصل بالآخر؟ أضفُ إلى ذلك أنه لا ينبغي أن يكون بالضرورة أندرياس، فإذا ما كان لديك نحو ١٠٠ من المعارف الآخرين، فحينها يزيد ترجيح تكرار المسألة حول مُعامل الـ ١٠٠.

الخلاصة: الصدف غير المحتملة لا تعدو الآتي: وقائع صحيحٌ أنها نادرة، لكنها ممكنة الحدوث. ليس من المفاجئ أن تحدث. الحقيقة أن المفاجأة ستتمثل في ألا تحدث من الأساس.

التفكير الجماعي

لماذا يمكن أن يشكّل الإجماع خطرًا؟



هل حدث أن أحجمتَ عن قول رأيك في أحد الاجتماعات؟ أكيد؛ فالواحد لا يقول شيئًا، ويؤمئ برأسه مُوافقًا على قول أصحاب الاقتراح، حتى لا يكون هو (دائمًا) هادِمَ اللذات. علاوةً على ذلك غالبًا ما يكون الإنسان غيرَ واثقٍ بعدُ في رأيه المختلف، كما أن الآخرين ليسوا

أغبياء لِيُجمِعُوا هذا الإجماع على غير هدى؛ ولهذا يُلْزم الصمت. حين يسلك الجميع نفس المسلك تبرز ظاهرة «التفكير الجماعي»: مجموعة من الأذكىاء يتخذون قرارات حمقاء لأن كل واحد يُحجم عن إبداء رأيه مقابل أن يلتزم الإجماع. وهكذا تصدر قرارات كان يمكن أن يرفضها كل واحد من المجموعة على حدة. «التفكير الجماعي» هو صورة من صور العقل الجمعي، وهو أحد أخطاء التفكير التي تناولناها في فصل سابق.

في مارس ١٩٦٠ بدأت المخابرات الأمريكية في حشد أفراد من الكوبيين المنفيين المناهضين للحكم الشيوعي لاستخدامهم ضد نظام فيدل كاسترو. بعد يومين من تولي الرئيس الأمريكي كينيدي مهام منصبه في يناير ١٩٦١، أبلغته المخابرات بالخطة السرية لغزو كوبا. وفي أبريل ١٩٦١ عُقد الاجتماع المصري في البيت الأبيض، وفيه أيد الرئيس كينيدي وكل مستشاريه خطة الغزو. في ١٧ أبريل ١٩٦١ رست بارجة تحمل ١٤٠٠ من الكوبيين المنفيين بمساعدة البحرية الأمريكية وسلاح الطيران والمخابرات المركزية، رست في خليج الخنازير في الساحل الكوبي الجنوبي. كان الهدف إسقاط حكومة فيدل كاسترو، لكن لم يسر أي شيء وفق الخطة. في اليوم الأول لم تصل سفينة واحدة إلى الشاطئ؛ إذ أغرق سلاح الطيران الكوبي أول سفينتين؛ فما كان من السفينتين الأخريين إلا أن نكصتا على أعقابهما وهربتا. وفي اليوم التالي كان جيش كاسترو قد احتل البارجة كلياً. في اليوم الثالث قبض على ١٢٠٠ من المحاربين الذين ظلوا على قيد الحياة، وأودعوا السجن كأسرى حرب. إن غزو خليج الخنازير يُعدّ واحداً من أبرز أمثلة الفشل الذريع للسياسة الخارجية الأمريكية. المدهش في الأمر ليس فشل الغزو بقدر ما هو وضع مثل تلك الخطة العبثية من الأساس ومحاولة تنفيذها؛ فكل الافتراضات التي كانت في صف الغزو كانت خاطئة؛ فمثلاً: كان تقدير قوة سلاح الطيران الكوبي أقل بكثير من الواقع، أو أن البارجة التي تحمل ١٤٠٠ كوبي من المنفيين يمكن أن تختبئ وقت الضرورة خلف جبال إسكامبري، وتتخذ من ذلك الموقع مكاناً تُشعل منه حرباً ضد كاسترو. فنظرة على خريطة كوبا كانت ستوضح أن ذلك الموقع يبعد ١٥٠ كيلومتراً عن خليج الخنازير، وأن بينهما مستنقعا لا يمكن عبوره. وعلى الرغم من ذلك يُعدّ كينيدي ومستشاروه من أعلى الرجال ذكاءً في تاريخ الحكومات الأمريكية. إذن ما الذي حدث فيما بين يناير وأبريل ١٩٦١؟

قام أستاذ علم النفس إيرفينج جانيس بدراسة عدة نماذج من الفشل، وكان ما يجمع بينها هو الآتي: مجموعة من المتواطئين يطوِّرون ما يُسمّى «روح المجموعة» من خلال الأوهام التي يبنونها، بشكل لا واعٍ. واحد من هذه الأوهام هو الاعتقاد في المنعة: «إن كان

قائدنا (كينيدي في هذه الحالة) والمجموعة يؤمنون بفاعلية الخطة، فلا بد إذن أن يحالفنا الحظ»، ثم يأتي وَهْمُ الإجماع: «إن كان كل الآخرين لهم رأي آخر، فلا بد أن رأيي المختلف هو الخطأ»، ثم إن الإنسان لا يحب أن يكون هو مَنْ يفسد اللعبة بكسر الإجماع. وأخيراً يسعد الإنسان أنه مُنْتَمٍ إلى مجموعة؛ فإبداء التحفظات من الممكن أن يعنِي الإقصاء من الجماعة.

يظهر أيضاً «التفكير الجماعي» في المجال الاقتصادي. المثال التقليدي عليه هو انهيار شركة سويس إير سنة ٢٠٠١، حين أجمعت مجموعة من المستشارين حول الرئيس التنفيذي، مدفوعةً بنجاحاتها السابقة، عن التعبير عن أن استراتيجية التوسع التي ستُعتمد تنطوي على مخاطر كبيرة.

الخلاصة: حينما تجد نفسك في مجموعة متواطئة متوافقة بالإجماع على أمر ما، لا بد أن تُعبّر عن رأيك، حتى لو لم يُستمع إليه بترحيب. ابحث وراء الافتراضات المسكوت عنها. وفي حال الضرورة غامر بالخروج من العش الدافئ للمجموعة. أمّا في حالة أن تكون قائداً لمجموعة، فعنّ شخصاً يؤدّي دور «مهامي الشيطان»، لن يكون شخصاً محبوباً في الفريق، لكنه سيكون العضو الأهم.

إهمال الاحتمالية

لماذا ترتفع قيمة الجوائز باستمرار؟



لعبتا حظاً: تُمكِّنك الأولى من كسب ١٠ ملايين يورو، والثانية تُمكِّنك من كسب ١٠ آلاف. أيّ اللعبتين تختار؟ إنْ ربحتَ في اللعبة الأولى فستترك وظيفتك وتعيش مباشرةً من الأرباح، أما إنْ ربحتَ في الثانية فستستطيع أن تقضي إجازةً رائعةً في الكاريبي ثم ينتهي

الأمر. احتمالية أن تربح في اللعبة الأولى هي واحد إلى ١٠٠ مليون، وفي الثانية واحد إلى ١٠ آلاف. إذن أين تلعب؟ تقودنا عواطفنا لاختيار اللعبة الأولى بالرغم من أن الثانية — لو نظرنا إليها بشكل موضوعي — أفضل بعشرة أمثال؛ ولهذا يزيد الاتجاه دومًا نحو الجوائز الأعلى — ملايين، بلايين، تريليونات — وكلها سواء في صغر فرص الربح.

في دراسة تقليدية ترجع إلى عام ١٩٧٢ قُسم المشاركون في تجربة بالمختبر إلى مجموعتين؛ قيل للمجموعة الأولى إنه ستصيبهم صدمة كهربائية لا محالة. أما في المجموعة الثانية فكانت احتمالية التعرّض للصعق الكهربائي ٥٠٪ فقط؛ أي النصف. قاس الباحثون الانفعال الجسماني (توتر القلب، العصبية، تعرّق اليدين ... وهكذا) قبل الوقت الذي حُدّد بقليل، وكانت النتيجة مذهلة: كان المشاركون في المجموعتين كليهما منفعلين بالقدر نفسه. ثم قام الباحثون بتخفيض نسبة التعرّض للصعق في المجموعة الثانية إلى نسبة ٢٠٪، ثم إلى ١٠٪، ثم إلى ٥٪. النتيجة: لم يُشكّل ذلك أيّ فارق! أما عندما قام الباحثون بتعلية قوة الصعقة الكهربائية، ارتفعت نسبة الانفعال الجسماني في كلتا المجموعتين؛ وهذا يعني أننا نُثار بسبب قوة ما نتعرّض له (قيمة الجائزة، قوة الصعقة الكهربائية)، لا بسبب احتمالية حدوثه. بعبارة أخرى: نحن نفتقر للفهم الفطري للاحتتمالات.

نتحدّث عن «إهمال الاحتمالية» لأنه يؤدي إلى قرارات خاطئة. نحن نستثمر في شركة بادئة لأن الأرباح المحتملة أسالتْ لُعابنا، لكننا في هذه العملية ننسى، أو نتناسى، احتمالية أن تُحقّق شركة صغيرة مثل تلك الأرباح. أو: بعد أن نعرف عبر وسائل الإعلام خبر كارثة تتعرّض لها إحدى الطائرات، نقوم بإلغاء رحلاتنا التي سبق حجزها دون أن ننظر نظرًا حقيقيًا في الاحتمالية الضئيلة لتكرار حادث سقوط طائرة (التي هي بالمناسبة تظل ثابتة بعد الكارثة لا تزيد ولا تنقص).

كثير من المستثمرين الهواة يقيسون استثمارهم بالربح؛ فبالنسبة إليهم، سهْمٌ في جوجل ذو ريع يبلغ ٢٠٪ أفضل بنسبة الضعف من ممتلكات ريعها ١٠٪. الأكثر عقلانية هو بطبيعة الحال مراعاة نسبة الخطورة في كلا الاستثمارين، لكن بسبب أننا لا نمتلك حسًا طبيعيًا تجاه المخاطر، فإننا غالبًا ما ننساها.

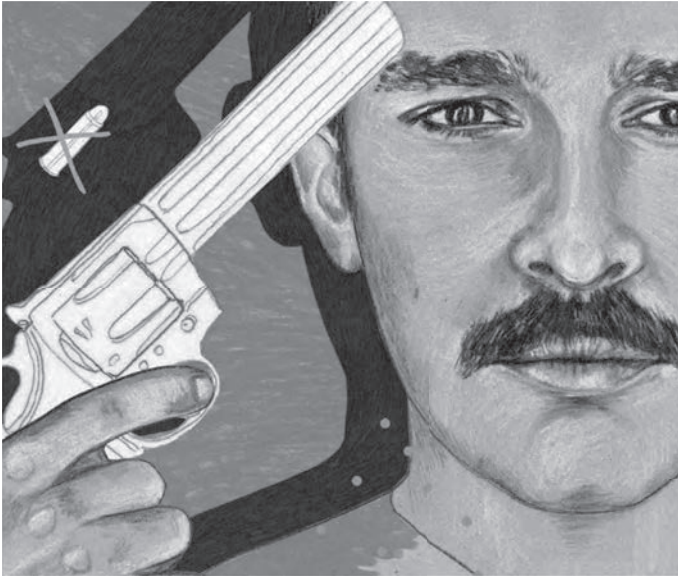
لِنَعُدْ إلى تجربة المختبر الخاصة بالصدمة الكهربائية؛ إذ قُلِّصَت احتمالية الصعق الكهربائي في المجموعة الثانية من ٥٪ إلى ٤٪، ثم ٣٪. فقط عندما وصلت الاحتمالية إلى صفر، تصرّفت المجموعة الثانية على نحو مخالفٍ للمجموعة الأولى؛ أي إن مخاطرة مقدارها ٠٪ تبدو إذن أفضل كثيرًا من ١٪.

قيّم الإجراءات المطبّقين في تحضير المياه الصالحة للشرب. في الإجراء «أ» يتم خفض مخاطرة الموت بسبب المياه غير النظيفة من ٥٪ إلى ٢٪، في الإجراء «ب» يتم خفض المخاطرة من ١٪ إلى صفر؛ أي تتم إزالته تمامًا. «أ» أم «ب»؟ إذا كنت تُفكّر مثل سائر الناس فستعطي الأفضلية للإجراء «ب»، وهو أمر أحق؛ لأن الإجراء «أ» سيتسبّب في نجاة ٣٪ من الناس، أما «ب» فـ ١٪. أي إن الإجراء «أ» أفضل بثلاثة أضعافٍ من «ب». وهذا الخطأ في التفكير يُسمّى «الانحياز للمخاطرة الصفرية»، وسوف نناقش هذا الموضوع في الفصل التالي.

الخلاصة: نحن لسنا مَهرةً في التفرقة بين معاملات المخاطرة إلا إذا كانت المخاطرة صفرًا. ولأننا لا نستوعب المخاطرة بشكلٍ فطريٍّ، فإننا نضطرُّ إلى إجراء حساباتنا. حين تكون الاحتماليات معروفة — مثل اليانصيب — تكون المسألة بسيطة، أما في الحياة العادية، فعادةً ما يصعب تقدير المخاطر، وعلى الرغم من ذلك ليس ثمة طريق يمكن أن يُجنّبنا إياها.

الانحياز للمخاطرة الصفرية

لماذا تدفع الكثير مقابل أن تكون المخاطرة صفراً؟



لنفترض أنك مضطراً إلى لعب الروليت الروسي. يحوي خزان مسدسك مكاناً لست رصاصات، وأنت تدير الخزان مثل عجلة الحظ بينما تُمسك بالمسدس على جبهتك وتسحب الزناد. السؤال الأول: إذا كنت تعلم أن الخزان به أربع رصاصات، فما مقدار ما أنت

مستعدّ لدفعه مقابل إزالة اثنتين من الرصاصات؟ السؤال الثاني: حين تعلم أن الخزان به رصاصة واحدة، كم هو المال الذي تُعَدُّه مناسباً لِيُسَمَحَ لك بإزالة الرصاصة الوحيدة؟

لمعظم الناس ستكون الحالة واضحة؛ ستكون في الحالة الثانية على استعدادٍ لدفع مبلغٍ أعلى؛ لأنّ مخاطرة الموت هنا ستخففُ إلى الصفر. بالحسابات المحضة فإن هذا القرار لا معنى له؛ لأنك في الحالة الأولى تخفض نسبة الوفاة بمقدار السدسين، بينما في الحالة الثانية بمقدار السدس؛ أي أن الحالة الأولى ينبغي أن تدفع فيها ضعف القيمة. بالرغم من ذلك فإن ثَمَّةَ حافزاً ما يدفعنا نحو التقدير المُبالغ فيه للمخاطرة الصفرية.

لقد رأينا في الفصل السابق أن الناس غير مَهَرَةٍ في التفريق بين معاملات الخطر المختلفة. وكلما زاد الخطر صار الموضوع محكوماً بالعواطف (مثال النشاط الإشعاعي)، وقلّت إثارته تجاه خفض مُعامل الخطر. ولقد أوضَحَ باحثان في جامعة شيكاغو أن البشر يخافون الموت من تأثير سُمِّيَةِ المواد الكيميائية السامة، سواءً أكان مُعامل الخطر ٩٩٪ أم ١٪. إنه ردُّ فعلٍ لا عقلائيٍّ لكنه المعتاد؛ فمن الواضح أن درجة الخطورة صفر فقط هي المقدَّسة بالنسبة إلينا. إنها تجذبنا كما يجذب الضوء البعوضة، وغالباً ما نكون على استعدادٍ لاستثمار مبالغٍ طائلةٍ من أجل التخلص التام من أي معدلٍ خطورةٍ مهما كان ضئيلاً. في كل الحالات كان من الأجدي استثمار هذه الأموال من أجل خفض معدلات خطورةٍ أخرى. إن هذا القرار الخاطئ يُدعى «الانحياز للمخاطرة الصفرية».

المثال الكلاسيكي على هذا الخطأ في اتخاذ القرار هو قانون السلع الغذائية الصادر عام ١٩٥٨؛ فهو يمنع المواد الغذائية التي تحتوي على موادٍّ قد تُسبب السرطان. إن هذا المنع التام (مخاطرة صفرية) يبدو جيداً للوهلة الأولى، لكنه أدّى إلى استخدام إضافاتٍ للأغذية قد تكون أكثر خطورةً. إنه أمرٌ لا معنى له؛ لأننا تعلّمنا منذ باراسيلسوس في القرن السادس عشر أن السُمِّيَةَ مسألةٌ متعلّقة بالجرعة. وفي النهاية، فإن القانونَ صعبُ التنفيذ؛ لأنه من الصعب فصل الجزيء الممنوع عن المادة الغذائية. إن كلّ أرضٍ زراعيةٍ تُشبه شريحة الكمبيوتر؛ وبهذا فإن ثمن أي سلعةٍ غذائيةٍ تحوي هذه الدرجة من النقاء سوف يرتفع إلى مئات الأضعاف. حين نتحدّث بشكلٍ اقتصاديٍّ عام، فإن من النادر أن تكون المخاطرة الصفرية ذات مغزى، باستثناء أن تكون العواقب وخيمةً (على سبيل المثال: لو كنّا بصدِّ فيروساتٍ خطيرةٍ من الممكن أن تتسرّب من معمل).

في المرور يمكن أن نصل إلى معدل المخاطرة الصفرية إذا قلّصنا السرعة إلى صفر كم/ساعة. في هذه الحالة نتحمّل — بشكلٍ عقلائي — عددًا من الضحايا سنويًا يمكن تعيينه إحصائيًا.

لنفترض أنك رئيس دولة وتريد أن تقضي على خطر هجوم إرهابي؛ عليك إذن أن تُعيّن مُخبرًا على كل مواطن، وأن تُعيّن مُخبرًا على كل مُخبر. في لمح البصر يتحوّل ٩٠٪ من الشعب إلى رقباء. نحن نعلم أن مثل تلك المجتمعات لا تمتلك فرصًا في البقاء. وفي البورصة؟ هل ثَمَّة مخاطرة صفرية؛ أي الأمان التام؟ مع الأسف لا. حتى عندما تبيع أسهمك وتترك أموالك في حساب بنكي؛ فمن الممكن أن يُشهر البنك إفلاسه، أو أن يفتس التضحّم مدخراتك، أو أن إصلاحًا في العملة يأتي على ثروتك. لعلنا لا ننسى أن ألمانيا في القرن الماضي استحدثت عملة جديدة أربع مرات.

الخلاصة: ودّع تصوّر المخاطرة الصفرية، وتعلّم أن تتعايش مع حقيقة أن لا شيء مضمون؛ لا مدّخراتك، ولا صحتك، ولا زواجك، ولا صداقاتك، ولا حتى عداواتك، بل ولا حتى بلدك. وواس نفسك بأنه ثَمَّة شيء ما ثابت نسبيًا، وهو رضاك الذاتي؛ فقد أظهرت الأبحاث أنه لا ربح اليانصيب الذي قد يصل إلى الملايين، ولا حتى الشلل التام، يمكن أن يؤثّر على رضاك مدةً طويلة؛ فالأشخاص السعداء يظلون سعداء بصرف النظر عمّا يحدث لهم، ويظل التعساء تعساء. هناك المزيد حول هذا الأمر في فصل «طاحونة المتعة».

خطأ الندرة

لماذا الكعكات النادرة أفضل مذاقًا؟



تناولتُ القهوة عند صديقة. كان أطفالها الثلاثة يتقافزون بينما نحاول نحن أن نحظى بحديث، ثم تذكرتُ أنني قد أحضرتُ معي بليًا؛ كيسًا ممتلئًا بالبلي. قمتُ بإفراغه كله على الأرضية وكُلِّي أمل أن الأشقياء سيهدءون ويلعبون به بهدوء، إلا أن ظني لم يكن صائبًا؛

فالذي حدث أن شجارًا محتدمًا اندلع في نفس اللحظة. لم أفهم ما الذي حدث، إلا أنني تأملت أكثر في المشهد. لقد كان من بين كُريّات البلي العديدة واحدة زرقاء، وهذه هي ما تقاتل الأطفال عليها. كل الكُريّات كان لها نفس الحجم، وكانت متماثلة في الجمال، وتُشعُّ نفس البريق، أما الزرقاء فكان لها الأفضلية الحاسمة؛ كانت نادرة. ضحكتُ من الطفولية التي يتصرّف بها الأطفال! في أغسطس ٢٠٠٥ سمعتُ أن جوجل ستُخصّ خدمةً بريدي إلكترونيًا خاصةً بها، ستكون «انتقائية»، ولن يحصل عليها إلا «أصحاب الدعوات»؛ ومن ثمّ صرْتُ مهووسًا بالحصول على «تسجيل دخول»، وهو الأمر الذي نجحتُ فيه. لماذا؟ بالتأكيد ليس لأنني أردتُ استخدامَ حساب بريدي الإلكترونيّ إضافي (فقد كان لديّ في ذلك الوقت أربعة بالفعل)، أيضًا ليس السبب أن «جي ميل» كانت أفضل من الشركات المنافسة، إنما ببساطةٍ لأنه ليس في وسع كل الناس أن يحصلوا عليه. حين أعاود النظرَ في المسألة أضحك من نفسي، ومن الطفولية التي يتصرّف بها الكبار!

قال الرومان: «النادر غالٍ». في الحقيقة إن خطأ الندرة قديمٌ قديمٌ البشيرة. تعمل الصديقة ذات الأطفال الثلاثة سمسارَ عقارات. كلما علّقَ في صِنارتها مشترٍ مهتمٌّ لكنه متردّد في حسم أمره، اتصلتُ به قائلة: «ثمة طبيب من لندن عاينَ الأرضَ بالأمس، وهو مهتمٌّ بها بشدة». طبيب من لندن، أحيانًا تقول بروفيسور أو مدير بنك، فالأمر كله مختلق من خيالها، إلا أن له أثرًا حقيقيًا جدًّا؛ لأنه يُحرّك المشتري نحو إنهاء الصفقة. لماذا؟ مرةً أخرى، التقلُّص المحتمل في العروض. لكن لو نظرنا إلى الأمر بموضوعية، نجد إما أن المشتري يريد الأرضَ بالسعر المطروح، وإما أنه لا يريدُها؛ بشكلٍ منفصلٍ تمامًا عن أي «طبيب من لندن».

قسّم البروفيسور ستيفن وورشيل بعضَ المستهلكين الذين سيختبرون جودة نوع من البسكويت، إلى مجموعتين؛ حصلت المجموعة الأولى على علبٍ كاملةٍ من البسكويت، بينما حصلت المجموعة الثانية على قطعتين فقط. النتيجة: كان حُكْمُ المجموعة التي حصلتُ على قطعتين أعلى كثيرًا من حكم المجموعة الأخرى. أُعيدت التجربة عدة مرات، ودائمًا كانت النتيجة لا تتغيّر.

«العرض متوافر حتى نفاذ الكمية!» هذا ما تقوله الجملة الدعائية، أو «العرض سارٍ اليوم فقط» مشيرةً إلى ضيق الوقت المتاح. منظّمو المعارض الفنية يعرفون أنهم حين يضعون نقطةً حمراء على اللوحة فإنها ستحظى بأفضلية خاصة؛ لأن هذا يعني أنه قد تمّ بيع سائر اللوحات. نحن نجتمع الطوابع، أو العملات، أو السيارات القديمة، على الرغم من

أنه لم يَعُدْ لها فائدة تُذكر؛ فليس ثَمَّةَ مكتبٍ يريد يقبل الطوابع القديمة، ولا محلٌّ يقبل العملات العتيقة، كما أن السيارات القديمة لا تحصل على ترخيص سَيْر. لكن أيًّا ما كان السبب، أهم شيءٍ أنها نادرة.

طُلِبَ من بعض الدارسين أن يقوموا بترتيب عشرة ملصقات بحسب جاذبيتها لهم، مع وعدٍ بأن يحتفظوا بواحدٍ كتعبيرٍ عن الشكر. بعد خمس دقائق سُرِبَ خبرٌ لهم بأن الملصق الذي حاز المركز الثالث لم يَعُدْ متوافرًا. ثم طُلِبَ إليهم مجددًا أن يعاودوا ترتيب الملصقات. صار الملصق غير المتوافر الآن هو الأَجْمَل. تُسمَّى هذه الظاهرة في العلم «نظرية المفاعلة»؛ بمعنى أنه يُسَلَبُ منّا أحد الخيارات، فيكون ردُّ فعلنا أننا نُقيِّمُ ذلك الخيار الذي لم يَعُدْ متاحًا على أنه الأَجْمَل، وهو نوع من أنواع التحدي. يُطلَق على الأمر أيضًا في علم النفس «تأثير روميو وجوليت». إن حب المراهقين لتراجيديا شكسبير كان قويًّا لأنها كانت ممنوعة. وقد لا يكون الشوق بالضرورة ذا نوع رومانسي؛ ففي الولايات المتحدة تعني حفلةُ التلاميذ أن يشربوا إلى حدِّ السُّكْرِ؛ وذلك لأن استهلاك الكحول ممنوعٌ قانونًا تحت سن ٢١ عامًا.

الخلاصة: إنَّ ردود أفعالنا التقليدية على الندرة تعني فقدان وضوح التفكير؛ ولهذا قُيِّمَ الشيء بناءً على سعره وفائدته فحسب، ولا ينبغي أن يلعب أي شيء آخر دورًا في المسألة، لا أن الشيء نادر أو متوافر، ولا أن «طبيبًا من لندن» قد أبدى اهتمامًا بالحصول عليه.

إهمال المعدل الأساسي

حين تسمع ضربات حوافر في وايومنغ وترى خطوطاً سوداء وبيضاء ...



ماركوس رجل نحيف يرتدي نظارة ويسمع موتسارت. أيُّ الاحتمالين أعلى: (أ) ماركوس قائد شاحنة، أم (ب) ماركوس أستاذ أدب في فرانكفورت؟ معظم الناس سيختارون (ب). وهذا خطأ؛ فعددُ قائدي الشاحنات في ألمانيا يفوق عدد أساتذة الأدب بعشرة آلاف ضعف؛ ولهذا السبب فإن احتمالية أن يكون ماركوس قائد شاحنة أكبر، حتى لو كان يسمع موتسارت. ما الذي حدث؟ الوصف الدقيق ضلّلنا فلم نأخذ في اعتبارنا الحقيقة الإحصائية

الباردة. يُطلق على هذا النوع من أخطاء التفكير «إهمال المعدل الأساسي»، وهو واحد من أخطاء التفكير التي تتكرر بكثرة، وتقريبًا كل الصحفيين، والاقتصاديين، والسياسيين، يقعون في شركه.

مثال ثانٍ: لقي أحد الشباب حثفه في مشاجرة باستخدام السكاكين. أيُّ الاحتمالين أكثر ترجيحًا؟ (أ) الفاعل شخص من البوسنة يقوم باستيراد سكاكين بصورة غير مشروعة، أم (ب) الفاعل شاب ألماني من الطبقة الوسطى؟ الآن تعرف كيف تسير الحجة المنطقية: الإجابة (ب) هي الأكثر ترجيحًا؛ لأن عدد الشباب الألماني يفوق بمراحل عدد مستوردي السكاكين من البوسنة.

في الطب يلعب «إهمال المعدل الأساسي» دورًا مهمًا؛ على سبيل المثال: الصداع النصفي قد يعني عدوى فيروسية أو ورمًا في المخ. العدوى الفيروسية أكثر في معدل وقوعها بكثير من الأورام المخية؛ إذن سيصل الطبيب أولاً إلى الافتراض الأرجح بأن الأمر ليس ورمًا في المخ، بل عدوى فيروسية وسيعالج الفيروس. هذا قرار حكيم جدًا. وفي أثناء دراسة الطب يُدرَّب الأطباء بمشقة على التخلي عن «إهمال المعدل الأساسي». إن الجملة المعتادة التي يسمعونها طلبة الطب في الولايات المتحدة هي: «حين تسمع ضربات حوافر في وايومنغ بينما ترى خطوطًا سوداء وبيضاء، فعلى الأرجح أن ما تسمعه هو حصان». بمعنى: افحص أولاً الاحتمالات الأساسية قبل أن تجتهد في تشخيص أمراض غريبة. مع الأسف، الأطباء فقط يمثلون الفرع الوحيد من الوظائف الذي يتمنّع بالتدريب على «المعدل الأساسي».

أنظر حولي وأجد خطأ شديدة الطموح تبلغ عنان السماء لشركات أعمال يديرها الشباب، وليس من النادر أن تعجبني منتجاتهم وأفكارهم وشخصياتهم، وكثيرًا ما أضبط نفسي وأنا أفكر: قد تكون هذه شركة جوجل الثانية! لكن نظرة أخرى إلى «المعدل الأساسي» تُعيدني إلى الأرض مرة أخرى. إن احتمالية أن تصمد شركة في السنوات الخمس الأولى هي ٢٠٪. ما هي احتمالية أن تكبر بعد ذلك لتصبح شركة عالمية؟ تقريبًا صفر. وقد أوضح وارين بافيت ذلك ذات مرة بقوله: «كَم عدد الشركات التي تبلغ فيها دورة رأس المال عدة مئات من ملايين الدولارات؟ هذا لا يتأتى ببساطة. إن أقرب السيناريوهات إلى التحقق هو أن هذه الشركات ستَعْلَق في مكان ما في المنطقة الوسطى». هذا مثال واضح على التفكير في «المعدل الأساسي».

نفترض أنه ينبغي عليك في أحد المطاعم أن نُحزِّر اسمَ البلد الذي أتى منه النبيذ من خلال التدوُّق؛ إذ تم تغطية البطاقة الملصقة على الزجاجاة. إذا كنت مثلي لست خبيرًا في

أنواع النبيذ، فلن يساعدك سوى النظر العقلي في «المعدلات الأساسية». من خبرتك تعلم أن ثلاثة أرباع أنواع النبيذ الموجودة على قائمة هذه الدار ذات أصل فرنسي؛ إذن اختر بعقلانية فرنسا، حتى في الوقت الذي قد تُخمن فيه أن النبيذ قادم من شيلي أو من كاليفورنيا. من حينٍ لآخر ينالني شرف أن أتحدث لطلبة إدارة الأعمال. حين أسأل الشباب عن أهدافهم المهنية، يُجيبني معظمهم بأنهم يرون أنفسهم في المدى المتوسط يعملون على رأس شركاتٍ دولية. كان هذا الأمر هو الشائع أيضًا في وقتي، بل لديّ أنا شخصيًا أيضًا. ومن هذا الافتراض لم يتحقق شيء لحسن الحظ. أرى من واجبي أن أعطي الطلاب دورةً دراسيةً مكثفةً في «المعدل الأساسي». «اعتمادًا على الدبلوم الذي تحصل عليه من هذه الكلية، فإن احتمالية أن تكون مديرًا لإحدى الشركات الدولية هي أقل من ١٪. بصرف النظر عن ذكائك أو طموحك، فإن السيناريو الأرجح هو أنك ستَعَلَق في وظائف الإدارة الوسطى.» وبهذا الكلام كان نصيبي عيونا مندهشة، إلا أنني أتخيل أنني قد أسهمتُ في إنقاذ البعض من أزمة منتصف العمر التي من المرجح أن تصيبهم مستقبلاً.

مُغالطة المقامر

لا تُعَوِّل على قوة توازنٍ قدرية



في صيف ١٩١٣ وقعت في مونت كارلو واقعةٌ يصعب تصديقها؛ لقد تزاخَم الناس حول طاولة الروليت في الكازينو لأنهم لم يستطيعوا تصديقَ أعينهم. لقد سقطت الكرة أكثر من عشرين مرةً متتاليةً على اللون الأسود. استغلَّ كثيرٌ من اللاعبين ساعةَ الحظ تلك وراهنَ

على الأحمر، وعلى الرغم من ذلك جاء الأسود. تدافع ناسٌ أكثر وراهنوا على الأحمر، لكن أيضًا جاء الأسود. لا بد أن يحدث تغيير ولو مرة! لكن أيضًا جاء الأسود، المرة بعد الأخرى. فقط في المرة الـ ٢٧ سقطت الكرة أخيرًا على الأحمر، وكان اللاعبون قد راهنوا بملايينهم فعلاً وأفلسوا.

معدل ذكاء أي تلميذ في مدينةٍ كبرى نحو ١٠٠. لأجل دراسةٍ تأخذ أنت عينةً عشوائيةً من ٥٠ تلميذًا. أول تلميذٍ تختبره تجد معدل ذكائه ١٥٠. كم سيبلغ معدل ذكاء الخمسين تلميذًا إذا؟ معظم الناس الذين أطرح عليهم هذا السؤال يجيبون ١٠٠؛ فعلى نحوٍ ما سوف تفكر في أن هذا التلميذ خارق الذكاء، وسوف تتم موازنته بوجود تلميذٍ في منتهى الغباء معدله ٥٠، أو بوجود تلميذين بمعدل ٧٥. لكن في عينةٍ صغيرةٍ كهذه لن يكون من المرجح لهذا أن يحدث. على الإنسان أن يأخذ في حسبانهِ أن باقي الـ ٤٩ تلميذًا يقاربون معدل باقي السكان؛ أي أن معدل ذكائهم سيكون حول الـ ١٠٠. ٤٩ مرة معدل ذكاء حول الـ ١٠٠، مع مرة معدل ذكاء ١٥٠ يجعل معدل ذكاء هذه العينة ١٠١.

إن أمثلة مونت كارلو وعينة التلاميذ توضّحان أن البشر يعتقدون أن ثمة قوة توازنٍ قدرية. يُطلق عليها أيضًا «مغالطة المقامر». لكن في الأحداث غير المرتبطة بعضها ببعض ليس ثمة وجودٌ لهذه القوى الموازنة. الكرة لا تستطيع أن تتذكر عددَ المرات التي سقطت فيها على الأسود. صديق يرسم جداولَ كثيرةٍ تحوي كل أرقام اليانصيب التي تم سحبها، ثم يملأ استمارة اليانصيب بأن يكتب الأرقام التي لم ترد إلا قليلًا، إلا أن مجهوده برُمته غير مُجدٍ؛ إنها «مغالطة المقامر».

النكته التالية تُصوّر «مغالطة المقامر»: عالم رياضياتٍ يأخذ في حقيبة يده قنبلةً في كل رحلة طيران. يقول: «احتمالية وجود قنبلة على طائرةٍ ضعيفة جدًا، واحتمالية وجود اثنتين تكاد تكون صفرًا!»

يتم إلقاء عملة ثلاث مرات، وفي كل مرةٍ تظهر «الصورة». لنفترض أن أحدًا يُجبرك أن تراهن بـ ١٠٠٠ يورو على الرمية التالية؛ فهل ستختار «الصورة» أم «الكتابة»؟ إذا كنت تفكر مثل معظم الناس فستراهن على «الكتابة»، على الرغم من أن احتمالية «الصورة» مساوية لها في الحدوث؛ إنها «مغالطة المقامر» المعروفة.

تُلقي عملة ٥٠ مرة، وفي كل مرةٍ تظهر «الصورة». مرةً أخرى يُجبرك أحدهم أن تراهن بـ ١٠٠٠ يورو أخرى على الرمية القادمة؛ «صورة» أم «كتابة»؟ تبتسم لأنك ذكي، وقرأت هذا الفصل حتى هذه النقطة، فستعرف أن المسألتين غير مرتبطتين. لكن هنا تحديدًا

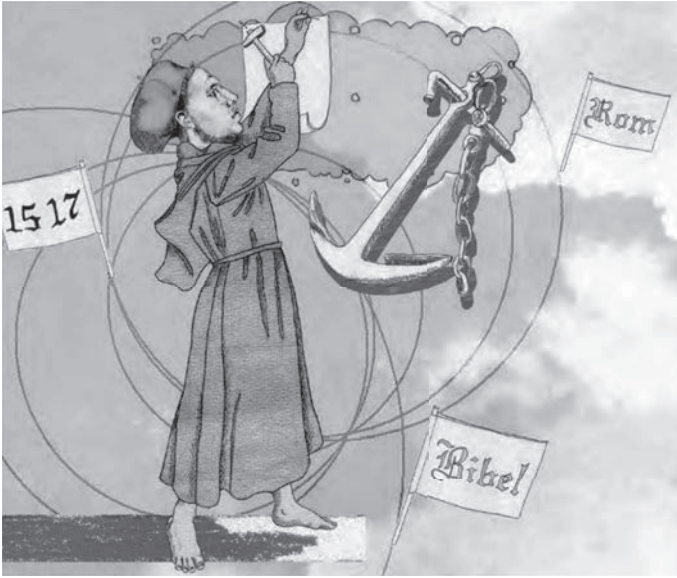
يحدث التشويش التقليدي لدى محترفي الرياضيات. إذا كان لديك إدراك سليم فستُرجح كفة «الصورة»؛ لأنه ينبغي لك أن تفكر ببساطة أن العملة مغشوشة.

في فصل سابق نظرنا في مسألة «الارتداد إلى المتوسط». مثال: حين تمر موجة باردة في منطقتك، فالأرجح أن ترتفع الحرارة في الأيام التالية. لو كان الطقس كازينو فإن فرص انخفاض الحرارة ٥٠٪ وفرص ارتفاعها ٥٠٪، لكن الطقس ليس كازينو. ثمة ترابطات أخرى معقدة تعمل على معادلة القيم المتطرفة. في أحوال أخرى يزيد هذا الأمر؛ الأغنياء يصيرون أكثر غنى. سهم يصعد بقوة يحقق عند نقطة معينة طلباً عليه بذاته؛ فقط لأنه خارج المعدل.

الخلاصة: تأمل الأمور بدقة. هل الأحداث مرتبطة بعضها ببعض أم غير مرتبطة؛ الأخيرة موجودة غالباً فقط في الكازينو واليانصيب وكتب النظريات. في الحياة الحقيقية غالباً ما تكون الأحداث متعلقة بعضها ببعض؛ فالحدث الذي وقع فعلاً، غالباً ما يكون له تأثير على ما سيحدث في المستقبل. إذن انس (عدا حالات الارتداد إلى المتوسط) قوى التوازن القدرية.

المرساة

كيف تُدير عجلة الحظ رءوسنا؟



ما هي سنة ميلاد مارتن لوثر؟ إذا كنتَ لا تحفظ هذا التاريخ وكانت بطارية هاتفك الذكي فارغة الآن، فكيف ستتصرف؟ ربما تعرف أنه علّق مقترحاته الإصلاحية على كنيسة فيتنبرج عام ١٥١٧. في ذلك الوقت كان بالتأكيد أكبر من عشرين عامًا مثلاً، لكنه كان أيضاً

يتمتع بشباب يدفعه نحو هذا العمل الشجاع. بعد نشر فرضياته دُعي إلى روما وأدينَ بالهرطقة، وأخيراً طُرد من الكنيسة. ترجم الإنجيل وسقط في شرك السياسة؛ أي إنه عاش عمراً حافلاً بعد العام ١٥١٧؛ وعليه من الممكن أن يكون عمره سنة ١٥١٧ نحو ٣٠ سنة؛ وبهذا لو قدرنا أن سنة ميلاده هي ١٤٨٧، فلن يكون تقديرًا سيئاً (الإجابة الصحيحة هي ١٤٨٣). كيف تصوّرت؟ كانت لديك «مرسة» تعلّقت بها — هي سنة ١٥١٧ — وانطلقت منها.

كلما حاولنا تقدير شيء ما — طول نهر الراين، الكثافة السكانية في روسيا، عدد المفاعلات النووية في فرنسا — نستخدم «مرسة»؛ بحيث نتخذ من أمرٍ معروفٍ منطقيًا نتجّه منه نحو المجهول. وإلا فكيف سيمكننا التقدير؟ هل نستطيع أن نقطع رقمًا من السماء؟ سيكون هذا لا عقلانيًا.

من الحماقة أننا نستخدم «المرسة» أيضًا في الأحوال التي لا تقدّم لنا فيها أيّ فائدة تُذكر. مثال: وُضِعَ أستاذ زجاجة نبيذ غير معروفٍ على الطاولة، وطلب من الناس في الصالة أن يكتبوا على ورقةٍ آخر رقمين من رقم الضمان الاجتماعي، وأن يفكروا إن كانوا على استعدادٍ لدفع هذا المبلغ باليورو مقابل زجاجة النبيذ. وفي النهاية عُرضت الزجاجة للمزايدة. عرض الناس أصحاب الأرقام العالية ضعف المبلغ الذي عرضه الناس أصحاب الأرقام المنخفضة. لقد لعب رقم الضمان الاجتماعي دور «المرسة» — مع الأسف — على نحوٍ غير واعي ومضلل.

نصب عالم النفس عاموس تفيرسكي عجلة حظ، وسمح للمشاركين في تجربة أن يقوموا بإدارتها بأنفسهم. بعدها سُئلوا كم عدد الدول الأعضاء في الأمم المتحدة. وجد أن الأشخاص الذين توقّعت عجلة الحظ عندهم على رقمٍ مرتفعٍ أعطوا كإجابة على السؤال رقمًا أعلى من أولئك الذين توقّعت العجلة معهم عند رقمٍ منخفض.

سأل الباحثان روسو وشوميكر طلابًا عن السنة التي اندحر فيها آتيل ملك الهون في أوروبا. ومثل تجربة أرقام الضمان الاجتماعي، طُلب من المشاركين استخدام الأرقام الأخيرة من هواتفهم. نفس النتيجة: الأشخاص الذين كانت أرقام هواتفهم مرتفعةً قدروا أرقامًا أعلى للسنة، والعكس بالعكس. (إجابة آتيل إذا كنت مهتمًا: سنة ٤٥١).

تجربة أخرى: أخذ طلابٌ ومحترفو سمسرة عقارية في جولة داخل أحد المنازل، ثم طُلب منهم بعدها تقدير قيمة المنزل. قبلها كانت ثمة قائمة أسعار عشوائية قد عُرضت عليهم. استخدم الطلاب — أي غير المحترفين — تقنية «المرسة»؛ كلما ارتفع السعر على

القائمة قدّروا ثمنًا أعلى للمنزل. كلما كانت القيمة غير محددة لأي شيء — عقار، شركة، لوحة فنية — صار الناس، حتى المحترفون منهم، عرضةً لاستخدام تقنية «المرساة».

تتعدّد أشكال المراسي، وكلنا نتعلق بها. أثبت علمياً أنه في حالة أن المدرس يعلم الدرجات السابقة لأحد التلاميذ، فإن هذا يؤثر على الطريقة التي سيقيم بها واجباته الجديدة. الشواهد القديمة تعمل عمل «المرساة». أيضاً فإن لافتة «السعر المقترح» المطبوعة على منتجات كثيرة مقصودٌ منها أن تعمل عمل «المرساة». يعرف محترفو البيع أن عليهم أن يضعوا «مرساة» في وقت مبكر قبل أن يقدّموا لاحقاً أي عرض خاص على السلعة.

عملت في شبابي لدى شركة استشارية، وكان رئيسي وقتها محترفاً حقيقياً في تفعيل تقنية «المرساة»؛ إذ كان يحدّد تلك «المرساة» مع أول لقاء له بالعميل، وكان الرقم المحدّد يفوق التكلفة الداخلية بشكل يكاد يكون إجرامياً: «فقط حتى لا تتفاجأ عزيزي الزبون، حين أقدم لك عرض أسعارى: لقد قمنا بتنفيذ مشروع مشابه لواحدٍ من منافسيك مقابل ٥ ملايين يورو.» إذن تم تثبيت «المرساة». المفاوضات اللاحقة حول السعر بدأت كلها تحديداً من الرقم خمسة ملايين.

الاستقراء

كيف تدفع الناس لإخراج ملايينهم؟



تُسَمَّن إوزة. في البداية يتردّد الحيوان الخجول ويسأل: «لماذا يُطْعمني الإنسان؟ لا بد أن شيئاً ما يقف وراء الأمر.» تتوالى الأسابيع، وعلى الرغم من ذلك يأتي الفلاح كلّ يوم ويلقي عند قدميّها حبوب الغلة. تخفُّ شكوكها بالتدريج. بعد عدة أشهر ستكون الإوزة

واثقة بأن «الناس يعاملونني بطيبة»؛ وهو الأمر الذي يتأكد كل يوم. وفي النهاية وهي مقتنعة تمامًا بطيبة الفلاح، تندش أنه أخذها من عشها صباح عيد الميلاد وذبحها. لقد وقعت إوزة عيد الميلاد ضحية ما يُسمى «التفكير المستحث». في القرن الثامن عشر حذر ديفيد هيوم من خطورة «التفكير المستحث» مستخدمًا هذا المثال تحديدًا. لكن ليس الإوز فقط من يسقط في فخّه؛ فنحن جميعًا لدينا اتجاه أن نستخلص ثوابت عامة مبنية على ملاحظات فردية؛ وهذا خطر.

قام أحد المستثمرين بشراء السهم «س». ارتفع سعر السهم بسرعة الصاروخ. في البداية كان متشككًا. «بالتأكيد مجرد فقاعة». بعد عدة أشهر كان السهم لا يزال رابحًا؛ وبهذا تحول تخمينه إلى حقيقة مؤكدة: «هذا السهم لن يسقط أبدًا» خصوصًا أن هذا الكلام يتأكد يوميًا. بعد ستة أشهر يضع كل استثماراته في هذا السهم؛ وعليه فإنه يعاني الآن من خطر مضاعف. لقد سقط ضحية «الحث والاستقراء»، وسيُضطر في وقت ما إلى دفع ثمن هذا الخطأ.

من الممكن أيضًا أن يستغل الإنسان فكرة التفكير المستحث لصالحه. هنا نصيحة كيف يمكن أن تُخرج أموالًا من محافظ الآخرين. قُم بإرسال ١٠٠ ألف توقع للبورصة، وفي نصف الرسائل توقع أن الأسهم سترتفع في الأشهر المقبلة، بينما في النصف الآخر من الرسائل حذر الناس من تراجع الأسهم. الآن أرسل رسالة أخرى، لكن هذه المرة إلى ٥٠ ألف شخص، بأن نبوءتك كانت في محلها (أن الأسهم ستراجع). قسّم الـ ٥٠ ألف شخص مرة أخرى إلى مجموعتين؛ اكتب للأولى أن الأسهم سترتفع في الأشهر المقبلة، وللمجموعة الأخرى أنها ستراجع. بعد ١٠ أشهر سيتبقى ١٠٠ شخص كانت مشوراتك لهم صحيحة؛ ستكون بطلًا في نظر هؤلاء المائة، وسيعتقدون أن لديك ملكات حقيقية في التنبؤ. بعض هؤلاء المعجبين سيأتمنونك على ثروتهم. يمكن لك بهذه الأموال أن تهاجر إلى البرازيل. وقد أورد نسيم طالب هذه الخدعة في كتابه «خداع العشوائية»، لكن باستخدام ١٠ آلاف اسم فقط. إن هذه الطريقة ليست فقط فعالة في خداع الآخرين، لكننا نخدع أنفسنا أيضًا. الناس الذين لا يمرضون يظنون أنهم مخلصون. رئيس تنفيذي حقق أرباحًا ربع سنوية لأربع مرات متتالية سيُعتبر نفسه معصومًا من الخطأ، أيضًا زملاؤه وجملة المساهمين سيظنون الشيء نفسه.

كان لي صديق يهوى القفز؛ كان يقفز من الصخور، وأعمدة الصواري، والمباني، وكان لا يسحب حبل المظلة إلا في اللحظة الأخيرة، وحين تكلمت معه ذات مرة حول المخاطرة

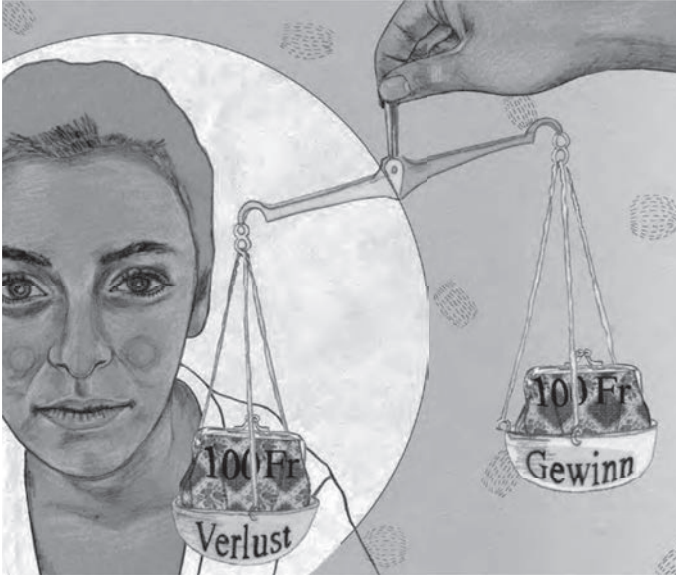
في الرياضة التي يُمارسها قال لي: «لقد قفزتُ حتى الآن نحو ١٠٠٠ قفزة، ولم يُصِبنِي مكروهٌ ولو مرة.» بعد شهرين من حوارنا تُوِّفِي؛ إذ مات في جنوب أفريقيا بعد أن قفز من صخرةٍ خَطِرة. إن ملاحظةً مضادةً واحدةً تكفي لهدم نظريةٍ تَأَكَّدَت ألفَ مرة.

يمكن إذن للتفكير المستحث أن يكون ذا عواقب وخيمة، وعلى الرغم من ذلك فالحياة دونَه ليست ممكنةً؛ فنحن نُعوِّل على أن قوانين ديناميكا الهواء ستعمل غداً ونحن نستقلُّ الطائرة، ونُعوِّل على أنه من الممكن أن نسير في الشارع دون أن نتعرَّض لضربٍ مُبرح، ونُعوِّل على أن قَلْبنا سيظل في الغد ينبض. إن هذه حقائق لا يمكن أن نعيش دونها. نحن نحتاج إلى هذا الحث، لكن لا ينبغي أن ننسى أبداً أن هذه الحقائق كلها أمورٌ وقتية فحسب. ماذا قال بنجامين فرانكلين؟ «لا شيء مؤكَّد سوى الموت والضرائب.»

من الممكن لـ «الاستقراء» أن يكون مضللاً. «تمكَّنتِ البشرية دائماً من مواجهة التحديات؛ إذن نحن أيضاً سنتمكَّن من التغلُّب على تحديات المستقبل.» تبدو العبارة بَرَّاقة، لكن الأمر الذي لا نفكر فيه هو أن مثل هذه العبارة لا يقولها إلا جنس تمكَّن من الاستمرار في الحياة حتى اللحظة. لكن سيكون من أخطاء التفكير أن نتخذ من حقيقة أننا موجودون دليلاً على استمرار وجودنا في المستقبل، بل لعله أكثر الأخطاء فداحةً.

النفور من الخسارة

لماذا الوجوه الشريرة تلفتُ نظرنا أسرع من الودودة؟



تأمل مستوى إحساسك بالسعادة اليوم، على مقياس من ١ إلى ١٠. مع سؤالين؛ الأول: ما الذي يمكن أن يزيد سعادتك إلى ١٠؟ ربما بيت الإجازة على كوت دازور الذي ظِلَلَتْ تحلم به لمدةٍ كبيرة؟ درجة أرقى في السُّلم المهني؟ الثاني: ما الذي يمكن أن يحدث لكي تُسَلِّب

منك السعادة بنفس الدرجة على المقياس؟ شلل كلي، ألزهايمر، سرطان، اكتئاب، حرب، مجاعة، تعذيب، إفلاس مالي، تشويه سمعة، خسارة أعز أصدقائك، خطف أطفالك، عمى، وفاة؟ تستطيع أن تتبين أن الجانب السلبي أكبر من الجانب الإيجابي، والأحداث السيئة دائماً أكثر من الجيدة؛ الأمر الذي يمتُّ بصلته إلى ماضينا التطوّري بشكل أكثر وضوحاً. فمجرد ارتكاب خطأ أحقّ كان يؤدي إلى الوفاة، وكل شيء كان يمكن أن يؤدي إلى خروج مبكر من «لعبة الحياة»؛ فقدان الانتباه وقت الصيد، وترّ ملتهب، الخروج عن الجماعة. الناس الذين لم يحسنوا الانتباه أو خاطروا مخاطر كبيرة، لقوا حتفهم قبل أن ينقلوا جيناتهم إلى الجيل التالي. أما الآخرون الذين ظلوا على قيد الحياة، الحذرون، فتمكّنوا من البقاء والاستمرار. نحن أحفادهم.

لا عجب إذن أننا نقيّم الخسائر تقييماً أعلى من تقييماً للمكاسب. حين تفقد ١٠٠ يورو تخسر كمّاً من السعادة أكبر من الذي تشعر به حين تكسب ١٠٠ يورو. وقد أثبتت المسألة تجريبياً: الخسارة تزن عاطفياً أثقل بمقدار الضعف من مكسب في نفس الفئة. يُسمّى العلم هذا الأمر «النفور من الخسارة».

حين تريد أن تُقنع أحدهم، لا تُقّم حجّتك على المكسب المحتمل، بل على تجنب الخسارة المحتملة؛ مثال ذلك حملة للاكتشاف المبكر لسرطان الثدي لدى السيدات. أرسلت منشورات مختلفة؛ قال المنشور «أ»: «أذهبي سنوياً لفحص الثدي؛ وبهذا يمكن اكتشاف السرطان مبكراً وعلاجه». المنشور «ب» قال: «حين لا تذهبين سنوياً لفحص الثدي، فأنت تخاطرين بالاً يُكتشف السرطان ويُعالج في الوقت المناسب». كان كل منشور يحوي رقم تليفون لتقديم مزيد من المعلومات. كانت النتيجة: قارئات المنشور «ب» اتصلن أكثر كثيراً من قارئات المنشور «أ».

إن الخوف من فقدان شيء يُحفّز الناس أكثر من فكرة كسب شيء له نفس القيمة. نفترض أنك تصنع مواد لعزل المنازل، سيكون زبائنك على استعداد أكبر لعزل منازلهم حين تُخبرهم بكمّ الأموال التي يمكن أن يخسروها إذا لم يقوموا بعزل المنازل؛ أكبر من إخبارهم عن كمّ النقود التي يمكن توفيرها إذا تم العزل بشكل صحيح. حتى لو كان المبلغ في الحالتين متساوياً.

اللعبة نفسها تحدث في البورصة؛ فالمستثمرون لديهم ميل إلى عدم تحقيق خسائر؛ فالأفضل هو الانتظار آملين أن يتعافى السهم. الخسارة غير المحققة ليست خسارة؛ لهذا لا يبيعون حتى لو كانت فرص التعافي قليلة أو كان الاستمرار في التراجع أرجح. تعرّفت ذات

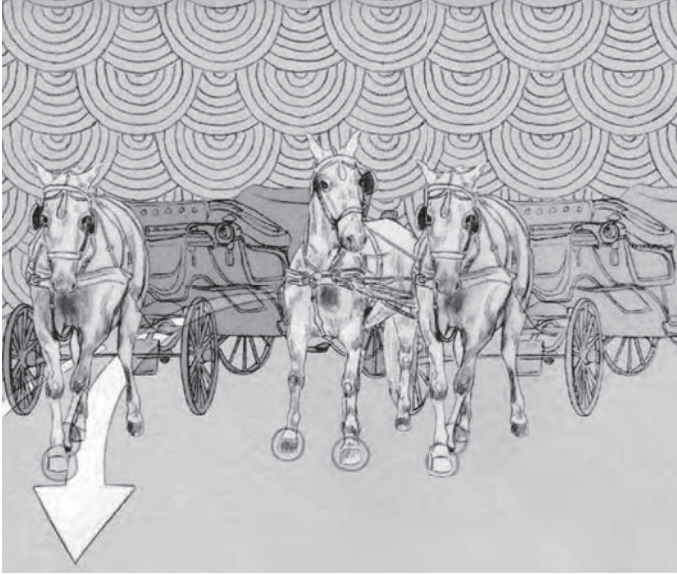
مرة على رجل، مليونير، كان خائفًا ومنفعلًا لأنه فقدَ ورقة ١٠٠ يورو. يا له من تبذيرٍ في المشاعر! فما كان مني إلا أن لفتُ نظره إلى حقيقة أن قيمة محفظته المالية تتأرجح في كل لحظة حول رقم ١٠٠ يورو على الأقل، صعودًا أو هبوطًا.

يتجه زملاء العمل (في حالة كونهم مسئولين بمفردهم، وليس في مجموعة، عن اتخاذ القرار) أكثر إلى تجنب المخاطر؛ ولهذا مغزى من منظورهم: لماذا يخاطرون من أجل شيء لن يجلب لهم في أفضل الأحوال سوى علاوة، بينما سيكلفهم وظيفتهم في الحالة الأخرى؟ تقريبًا في كل الشركات، وتقريبًا في كل الأحوال، تزيد المخاطرة بالوظيفة عن المكسب المحتمل؛ فإذا كنتَ رئيسًا لشركة وتشتكي من أن الموظفين لديهم استعداد قليل للمخاطرة، فأنت الآن تعرف السبب؛ إنه «النفور من الخسارة».

لا نستطيع تغيير ذلك: الشر أقوى من الخير. نحن نتصرّف بحساسية تجاه الأشياء السلبية أكثر من الأشياء الإيجابية. إن وجهًا غير ودود من شأنه أن يلفت نظرنا في الشارع أسرع من أي وجه ودود، والمعاملة السيئة تظل عالقة بذاكرتنا مدة أطول من المعاملة الطيبة. طبعًا باستثناء وحيد: إن كنا نحن الفاعلين.

التكاسل الاجتماعي

لِمَ تصير الفِرَق كسولة؟



في عام ١٩١٣ درس المهندس الفرنسي ماكسيميليان رنجلمان إنجاز الخيول، واكتشف أن قوة حصانين يَجْرَان عربةً معاً ليست ضعف قوة حصانٍ واحدٍ يَجُرُّ نفس العربة. ولأن النتيجة فاجأته قام بتوسيع أبحاثه لتشمل الناس؛ فجعل رجالاً يشدون حبلًا ثم قاس

القوة الناتجة عن ذلك. في المتوسط استثمر الأشخاص الذين قاموا بالشد مع شخص آخر ٩٣٪ من قوتهم لكل شخص على حدة، وحين كانوا ثلاثة استخدموا ٨٥٪، وحين صاروا ثمانية استخدموا ٤٩٪.

إن هذه النتيجة لا تُدهش أحدًا غير علماء النفس. يُسمَّى العلمُ هذا التأثيرَ «التكاسل الاجتماعي»، وهو يظهر حيثما يكون الإنجاز الفردي غير مرئيٍّ بشكلٍ مباشر، وإنما يذوب داخل إنجاز الجماعة. نجد هذه الظاهرة لدى فِرَقِ التجديف، لا عدائي الجَرِّي المتتابع؛ لأنَّ الإنجاز الشخصي هنا ظاهر للعيان. «التكاسل الاجتماعي» هو تصرف عقلائي؛ لماذا أستمِرُّ جُلَّ طاقتي في الوقت الذي يمكن فيه للأمر أن يَمَضي بنصف طاقةٍ دون أن يَلِفَتَ ذلك نظرُ أحد؟ باختصار، إنَّ «التكاسل الاجتماعي» هو شكل من أشكال الخداع، نحن جميعًا متهمون بممارسته على الرغم من أننا في أغلب الأحيان لا نقصده؛ فالخدعةُ تتمُّ في اللاوعي، تمامًا كما في حالة الخيول.

ليس من المفاجئ أن يتراجع الإنجاز الفردي كلما زاد عدد الناس الذين عليهم أن يشدوا حبلًا. المفاجئ هو أن الإنجاز لا يتراجع لدرجة الصفر. لماذا لا يحدث هذا التكاسل التام؟ لأنَّ الإنجاز الصفري سيظهر للعيان، وستكون عاقبته الاستبعاد من الجماعة أو تهديد السُّمعة. نحن لدينا حسُّ رهيف تجاه درجة التكاسل التي لا يمكن أن يلاحظها أحد. إنَّ «التكاسل الاجتماعي» لا يظهر في الإنجاز البدني فحسب؛ فنحن أيضًا نتكاسل ذهنيًا، في الجلسات مثلًا. كلما زاد عدد أعضاء الفريق ضَعُفَ إنجازنا الفردي، إلا أنَّ الإنجاز يصل في المجموعة الكبيرة إلى مستوى معين لا ينقص بعدها ثانية؛ فإنَّ كانت المجموعة مكوَّنة من ٢٠ أو من ١٠٠، فلن يلعب ذلك أيُّ دورٍ حين تبلغ درجة التكاسل أقصاها.

الأمر واضح حتى الآن. من أين إذن يأتي الادِّعاء المتداول منذ سنواتٍ عديدةٍ بأنَّ الفِرَقَ أفضل من الأفراد؟ ربما من اليابان. لقد أغرَقَ اليابانيون أسواقَ العالم قبل ثلاثين سنةً بمنتجاتهم. خبراء التشغيل تأمَّلوا هذه المعجزة الصناعية بشكلٍ دقيقٍ ووجدوا أن المصانع اليابانية مقسَّمة إلى فِرَق. هذا النموذج تحديدًا هو ما قاموا باستنساخه، لكن نجاحه لم يكن خالصًا؛ الأمر الذي نجح بشكلٍ ممتازٍ في اليابان (أفترض أن ظاهرة «التكاسل الاجتماعي» لا تظهر هناك إلا نادرًا)، لم يكن من الممكن تكراره بنفس الكفاءة لدى المختلفين فكريًا من الأمريكيين والأوروبيين. ثبت أن الفِرَقَ — على الأقل هنا في ألمانيا — تؤدِّي بشكلٍ أفضل حين تتشكَّل من أناس ذوي تخصصاتٍ وخبراتٍ مختلفة؛ وهو أمر مفهوم لأنه سيكون من الممكن أن يُعزَى النجاح إلى صاحب التخصص.

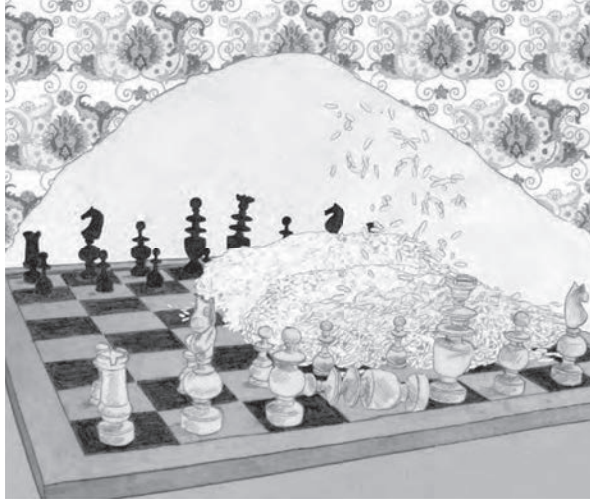
إن «التكاسل الاجتماعي» له آثارٌ شائعة. في المجموعات لا يتراجع إنجازنا فقط، وإنما تقل أيضًا مسئوليتنا. لا أحد يريد أن يكون مسئولاً عن النتائج السيئة. المثال الصارخ لذلك هو محاكمات نورنبيرج ضد النازيين، وثمة أمثلة أقل ظهوراً في كل مجلسٍ رقابيٍّ أو فريقٍ إداري؛ فالإنسان يتخفّى وراء قرارات المجموعة. المصطلح المتخصص في هذه الظاهرة يُسمّى «المسئولية الموزعة».

وللسبب نفسه تجنب الفرق إلى اتخاذ مخاطرٍ أعلى من الأفراد. يُسمّى هذا التأثير «تحول المخاطرة»؛ أي تحولاً في السلوك باتجاه اتخاذ مخاطر. فقد ثبت أن المناقشات التي تحدث داخل المجموعات تؤدي إلى اتخاذ قراراتٍ تتسم بدرجةٍ مخاطرةٍ أعلى من تلك التي كان يمكن للأفراد أن يتخذوها مستقلين بذواتهم. «لن أتحمّل الذنبَ كاملاً لو صارت الأمور إلى الفشل.» يُعدُّ «تحول المخاطرة» هذا خطيراً حين يتعلّق الأمر بفرق التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات أو صناديق المعاشات، حيثما توجد المليارات، أو في الجيش حيث تُقرّر الفرق إن كانت ستستخدم قنبلة نووية أم لا.

الخلاصة: يختلف تصرف البشر بحسب وجودهم بمفردهم أو داخل مجموعات (وإلا ما كانت الحاجة إلى المجموعات). إذا أردنا أن نحدّ من عيوب العمل الجماعي، فعلينا أن نحرص قدر الإمكان على أن يكون الإنجاز الفردي بداخلها ظاهراً. يحيا مجتمع حُكم الجدارة! يحيا مجتمع حُكم الإنجاز!

النمو الأسي

لماذا تتفوق ورقة مطوية على تفكيرنا؟



طُويت ورقة من منتصفها، ثم مرة أخرى من المنتصف، وهكذا مرة بعد أخرى. كم يبلغ سُمُّها بعد طيها لخمسین مرة؟ اكتب الرقم الذي تُقدِّره قبل أن تواصل القراءة.

السؤال الثاني: يمكنك أن تختار: (أ) في الثلاثين يومًا المقبلة أهديك ١٠٠٠ يورو كل يوم. (ب) في الثلاثين يومًا المقبلة أهديك في اليوم الأول سنتًا واحدًا، وفي اليوم الثاني سنتين،

وفي اليوم الثالث أربعة سنّات، وفي اليوم الرابع ثمانية سنّات، وهكذا. قرّر دون أن تحسب طويلاً: (أ) أم (ب)؟

هل تتابع معي؟ حسناً: إذا افترضنا أن الورقة يبلغ سُمكها عُشر المليمتر، فسيبلغ إذن سُمكها بعد طيّها ٥٠ مرة ١٠٠ مليون كيلومتر. هذا يطابق تقريباً المسافة بين الأرض والشمس، ويمكن أن تتأكّد من هذه الحسبة باستخدام آلة حاسبة صغيرة. في السؤال الثاني يستحق الأمر أن تراهن على الإجابة (ب) حتى لو كان السؤال (أ) مُغرّياً أكثر. إذا اخترت (أ) فسيكون معك ٣٠ ألف يورو بنهاية الثلاثين يوماً، وفي الإجابة (ب) سيكون معك ما يفوق خمسة ملايين.

نحن نفهم النموّ الخطي بشكلٍ فطري. لكنّ ليس لدينا إحساسٌ تجاه «النموّ الأسي» (أو المئوي) لماذا؟ لأنّ ماضيّنا التطوّري لم يُعدّنا لهذا. كانت خبرات أسلافنا ذات طابعٍ خطيٍّ بشكلٍ كبير. من أمضى ضعف الوقت في جمع الكريز كان يُحضّر ضعف الكمية. من تمكّن من صيد اثنين من الماموث، استطاع أن يتناولهما لضعف الوقت. ليس ثمةً مثالاً من العصر الحجري يدل على أن الناس قابلوا «نموّاً أسياً». اليوم الوضع مختلفٌ.

قال أحد الساسة: «إن عدد حوادث المرور يزداد سنوياً بنسبة ٧٪». إنّ كنا صادقين فلن نفهم هذه العبارة بشكلٍ تلقائي؛ لذلك طبّق الحيلة التالية: احسب وقت تضاعف الحادث. اقسّم الرقم ٧٠ على النسبة المئوية التي يمثّلها معدل النمو: $70 \div 7 = 10$ سنوات. إذن ما يقوله السياسي هو الآتي: «إن عدد حوادث المرور يتضاعف كل عشر سنوات». وهو أمر يكاد يدق ناقوس الخطر.

مثال آخر: «نسبة الغلاء تبلغ ٥٪». من يسمّع ذلك يَقلُّ: «لا بأس، إن ٥٪ نسبة ضئيلة». لنحسب بسرعة زمن التضاعف: $70 \div 5 = 14$ سنة. خلال ١٤ سنة سيكون اليورو قد فقد نصف قيمته، وهي كارثة لكل من له حسابٌ للتوفير.

لنفترض أنك صحفي ووردت إليك إحصائية تقول إن عدد الكلاب المسجّلة في مدينتك ينمو ١٠٪ كل سنة. أيّ العناوين تختار لمقالتك؟ بالتأكيد ليس: «زيادة تصاريح الكلاب بنسبة ١٠٪»؛ فهذا لن يثير اهتمام أحد. وإنما: «إغراق بالكلاب: تضاعف مخلفات الكلاب في سبع سنوات فقط!»

ليس كل ما ينمو بنسبةٍ مئويّةٍ يظل ينمو إلى الأبد، وهذا ما ينساه معظم الساسة، وخبراء الاقتصاد والصحفيون. كلُّ «نموٍّ أسي» يصل في وقتٍ ما إلى حدّه؛ وهو أمر مضمون الحدوث. إن البكتيريا الإشريكية القولونية تنقسم كل ٢٠ دقيقة، في أيامٍ قليلةٍ يمكن لها

أن تُغطّي سطح الأرض كاملاً، إلا أن استهلاك المواد الحمضية والسكرية أعلى من معدل نمو البكتيريا؛ الأمر الذي يُلجِمُ تعدادها.

وقد عرّف قداماء الفُرس أن ذِهننا يُرهقه النمو المنوّي، ومن هناك تأتي هذه الحكاية: كان يا ما كان، رجل ذكي من رجالات البلاط الملكي، أهدى ملىكه رقعة شطرنج. سأله الملك: «قُل لي كيف أكافئك؟» ردّ قائلاً: «لا أريد شيئاً ذا بالٍ أيها الملك السعيد سوى أن تملأ الرقعة بحبوب الأرز؛ ضع حبة أرز على المربع الأول ثم ضاعف عدد الحبات مع كل مربع تالٍ؛ أيّ ضِع اثنتين في المربع الثاني، وأربعاً في الثالث، وهكذا دواليك.» قال الملك مندهشاً: «إنه ليرفع من مقامك أن تطلب هذا الثمن الزهيد.» كمّ من الأرز سيضع الملك؟ ربما ظنّ الملك أن الأمر لن يعدو جِوالاً صغيراً. في الحقيقة، كان سيحتاج أرزاً أكثر ممّا تُنتجه الأرض.

الخلاصة: حين يتعلّق الأمر بمعدلات النمو لا تَتَّق بإحساسك. ليس ثمة إحساس لديك. اقبل بهذه الحقيقة. إنّ ما يساعدك حقاً هو حاسبة جيبك، أو في حال الحسابات البسيطة حيلة مضاعفة الوقت.

لعنة الرباح

كم تدفع مقابل يورو واحد؟



تكساس في الخمسينيات. مزاد على قطعة أرض، يتنافس عليها ١٠ شركات بترول. كل شركة قامت بعمل تقديرها الخاص عن كمّ البترول المتوافر في الأرض، أقلّ التقديرات بلغ ١٠ ملايين دولار، وأعلىها ١٠٠ مليون. كلما زاد السعر في المزاد زاد عدد الشركات التي

خرجت منه. في النهاية ربحت الشركة ذات الرقم الأعلى، فهي التي بقيت حتى النهاية وفازت. نسمع فرقة سدادات زجاجات الشامبانيا.

«لعنة الرابح» تقول إن الرابح في المزاد غالباً هو الخاسر الحقيقي. تقول التحليلات في مجال الصناعة إن الشركات الرابحة في مزادات حقول البترول تدفع أكثر مما ينبغي وتندحر بعد عدة سنوات لاحقة؛ وهو أمر مفهوم. حين تتراوح التقديرات ما بين عشرة ملايين ومائة مليون، فإن القيمة الحقيقية تقع غالباً في رقم ما بينهما. العرض الأعلى في المزاد هو رقم مبالغ فيه، إلا إذا تلقى صاحب العرض معلومة تجعله في الصدارة؛ وهو الأمر الذي لم يكن موجوداً وقتذاك في تكساس. لقد كان مديرو شركة البترول يحتفلون في الحقيقة بانتصار باهظ الثمن.

أين حقول البترول اليوم؟ في كل مكان. من أي باي حتى جروبون إلى جوجل وآدورديز يُحدّد سعر البضائع وفقاً للمزايدات. ثمة تنافسات على ترددات المحمول كادت تُطيح بشركات الاتصالات. تقوم المطارات بتأجير مساحات بها عبر إجراءات المزايدات. وحين تريد شركة أدي أن تعرض مسحوق غسيل جديداً وتطلب عطاءات من خمسة موردين، فإن هذا لا يعني سوى إجراء مزاد ينطوي على خطورة «لعنة الرابح».

إن المزادات اليومية وصلت بفضل الإنترنت أيضاً إلى العمال. احتاجت شقتي إلى طبقة طلاء جديدة، وبدلاً من أن أتصل بأفضل عامل في لوزان، عرضت الأمر في الإنترنت حيث وجدت ٣٠ عرضاً جاءني من سويسرا، كلها تتنافس للفوز بالمهمة. كان العرض الأفضل يُقدّم سعراً منخفضاً جداً لدرجة أنني لم أقبله بدافع الشفقة؛ كي أوفر على الرابح به أن تصيبه «لعنة الرابح».

أيضاً المعاملات في البورصة لا تعدو أن تكون مزادات، تُدفع فيها أسعار مبالغ فيها. وحين تقوم شركات بشراء شركات أخرى — تحت أسماء الدمج أو الاستحواذ — فإن اللعبة تنطوي على «لعنة الرابح» بشكل كبير؛ إذ إن أكثر من نصف الشركات التي يتم شراؤها تُصفي قيمتها، بما لا يعني سوى أن شراءها لم يكن يستحق بأي حال.

لماذا نقع ضحية «لعنة الرابح»؟ أولاً: لأن القيمة الحقيقية لسعة ما ليست محدّدة؛ فكلما زاد عدد الأطراف المشاركين زادت احتمالية أن يُقدّم أحدهم عرضاً متفائلاً أكثر من اللازم. وثانياً: لأننا نريد أن نتخلّص من منافسينا. لي صديق يملك مصنع هوائيات دقيقة الحجم، حدّثني عن مسابقة طاحنة عرضتها شركة أبل للآي فون؛ كل واحد كان يريد أن يكون «المورّد الرسمي» لأبل، وأياً من كان سيرسو عليه العطاء كان سيخسر بالتأكيد أموالاً طائلة.

لعنة الرابع

كم تدفع مقابل ١٠٠ يورو؟ تخيّل أنك قد دُعيت أنت ومنافسك إلى المشاركة في مثل هذا المزاد. قواعد اللعبة هي: مَنْ يُقدّم الرقم الأعلى فسيحصل على ورقة المائة يورو، وكذلك — وهو أمر مهم — سيكون على كلٍّ من العارضين أن يدفع آخر رقم عرضه. إلى أي حدٍّ سيصل عرضك؟ من منظورك فإن الأمر يستحقّ لو قمتُ بدفع ٢٠، ٣٠ أو حتى ٤٠ يورو لورقة المائة. وطبعًا منافسك يرى الأمر بنفس الطريقة. بل إن تقديم ٩٩ يورو يبدو أمرًا مقبولًا. الآن يُقدّم منافسك ١٠٠ يورو. إنَّ ظلَّ هذا هو العرض الأخير فسيخرج من المزاد دونَ أي ربحٍ يُذكر (١٠٠ يورو مقابل ١٠٠ يورو). على الرغم من ذلك سيكون عليك أن تدفع ٩٩ يورو (عرضك الأخير) دون قيمةٍ مقابلة؛ لهذا ستستمر في تقديم العروض. حين تصل إلى ١١٠ تكون قد ضمنت أن تخسر ١٠ يورو، إلا أن منافسك سيخسر ١٠٩ يورو (عرضه الأخير)؛ وبهذا سيواصل هو أيضًا تقديم عروضه. متى تتوقّف؟ متى يتوقّف منافسك؟ جرّب أن تلعب مع أصدقائك حتى النهاية.

ضع نصيحة وارين بافيت حلقةً في أذنك: «لا تشارك أبدًا في مزادات.» ماذا لو كنت مضطرًا لذلك بسبب عملك في مجالٍ لا يتجنّب المزايدات؟ حينئذٍ حدّد سعرًا أقصى ثم أنقص منه ٢٠٪. تجنّبًا لتأثير «لعنة الرابع». اكتب هذا الرقم على ورقةٍ واقبض عليها بقبضةٍ من حديد.

خطأ الإسناد الأساسي

لا تسأل كاتباً أبداً إن كانت روايته مستوحاةً من سيرته الذاتية



تفتح الجريدة فتقرأ أن أحد الرؤساء التنفيذيين اضطرَّ إلى التخلي عن منصبه بسبب صفقة خاسرة. في قسم الرياضة تقرأ أن فريقك المفضل تصدر البطولة بفضل اللاعب «س» أو المدرب «ص». «ليست ثمة حكاية دون وجه»؛ هذه هي القاعدة في تحرير الصحف، وبهذا

يصبح الصحفيون والقراء متهمين بتفعيل «خطأ الإسناد الأساسي». إنه يُعبّر عن الاتجاه نحو المغالاة في تقدير تأثير الأشخاص بشكل ممنهج، مع التقليل من تأثير العوامل الخارجية والمتصلة بالموقف من أجل توضيح أمر ما.

قام باحثون من جامعة ديوك عام ١٩٦٧ بالتجربة الآتية: قام أحد الخطباء بإلقاء خطبة نارية تمدح فيدل كاسترو. أُخبر المشاركون في التجربة أن الخطيب ألقى خطبته بصرف النظر عن رأيه السياسي، وأنه قد أُعطي الخطبة سابقاً، فقام هو بقراءتها فحسب. وعلى الرغم من ذلك ظلّ المستمعون يظنون أن الخطبة تعكس رأيه الشخصي. كانوا يظنون أنه شخصياً مسئول عن محتوى الخطبة، وليس العوامل الخارجية مثل الأساتذة الذين لقنوه ما ينبغي أن يقول.

يظهر «خطأ الإسناد الأساسي» أكثر في الأحداث السلبية. «ذنب» الحرب نسبناه إلى هتلر في الحرب العالمية الثانية، مثلما نسبنا ذنب الحرب الأولى إلى المهاجم في سراييفو. هذا على الرغم من أن الحروب من الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بوقوعها؛ حيث إن ديناميكيتها لا يمكن فهمها حتى اليوم، خاصة علاقة الحروب بأسواق المال وبقضايا المناخ.

نحن نبحث عن السبب في نجاح أو فشل صفقة ما لدى رئيس الشركة أولاً، حتى بعد أن علمنا بارتباط النجاح الاقتصادي بالوضع الاقتصادي العام وبجاذبية المجال أكثر كثرة من ارتباطه بذكاء القيادة التقنية. ومن المثير للاهتمام كيف يتم تغيير الرؤساء التنفيذيين في قطاع يتعرض لأزمات، بينما من النادر أن يتم تغييرهم في قطاع مزدهر. مثل تلك القرارات تفتقر إلى العقلانية، مثلها مثل قرارات تبديل مدربي كرة القدم في الأندية.

أذهب في كثير من الأحيان إلى حفلات موسيقية. كمواطن من مدينة لوزان أتمتع بتدليل خاص في هذه المدينة التي يزيد فيها العروض من الحفلات الكلاسيكية المتفردة. تدور النقاشات في الاستراحة غالباً حول قائد الأوركسترا أو العازف الرئيسي. باستثناء العروض الأولى، قلماً يتحدث أحد عن التأليف الموسيقي. لماذا إذن لا يحدث هذا؟ إن المعجزة الحقيقية للموسيقى تكمن في التأليف، في تشكيل الحالة الوجدانية التي كانت سابقاً مجرد ورقة بيضاء. إن اختلاف التقطيع الموسيقي في جزء ما عن الآخر لِيثير الإعجاب أكثر بالآلاف المرات من اختلاف العرض من حفلة إلى أخرى. لكن هذه ليست طبيعتنا؛ فالتقطيع الموسيقي — على خلاف قائد الأوركسترا أو العازف الرئيسي — ليس له وجه.

ولأني كاتب، فهذه هي الطريقة التي أختبر بها «خطأ الإسناد الأساسي»: بعد حضور قراءة كتاب ما (وهي بذاتها أمر مشكوك في جدواه) يكون السؤال الأول دائماً، فعلاً دائماً:

«ما هي أجزاء الرواية المستوحاة من سيرتك الذاتية؟» كم أتمنى أن أصبح: «اللعنة! لا يدور الموضوع حولي، إنما حول الكتاب، حول النص، اللغة، مصداقية القصة.» مع الأسف لا تسمح لي تربيتي بمثل هذا الانفجار إلا فيما ندر.

يضاف إلى ذلك أن علينا أن نُبدِي تفهُماً تجاه «خطأ الإسناد الأساسي»: إن انشغالنا الخاطيء بالآخرين يكمن في تاريخنا التطوّري؛ فالانتماء إلى مجموعة كان ضرورياً للاستمرار في الحياة، أما النبذ فكان يعني الموت المحقق؛ فالتكاثر والدفاع والجزء الأكبر من الصيد كانت من الأمور غير الممكنة لإنسان بمفرده، كنّا نحتاج الآخرين لنقوم بكل ذلك. أما السائرون بمفردهم الضالون — بالتأكيد كان ثمة عددٌ منهم — فاختفوا من مجمع الجينات الوراثية؛ لهذا السبب نحن نركّز على الناس بشكلٍ مبالغٍ فيه؛ ولهذا فنحن في ٩٠٪ من الوقت نفكر في الناس ونُضي فقط ١٠٪ نفكر في سياقات الموقف.

الخلاصة: على الرغم من أن مسرحية الحياة تخبّ ألبابنا، فإن البشر على خشبة المسرح ليسوا شخصياتٍ كاملةً تمتلك مقاديرها في يدها، بل شخصياتٌ تتعثر من موقفٍ لآخر. إذا كنتَ تريد أن تفهم العمل الذي يُعرض الآن، تفهمه بشكلٍ حقيقي، فلا تُلَقِ إذن بالألّا للممثلين، بل انتبه بشكلٍ أكبر للمؤثرات التي يخضع لها الممثلون.

السببية المضللة

لا تصدّق أن اللقلق يجلب الأطفال



كان قمل الشعر جزءاً من حياة سكان هيريدن، وهي سلسلة جزرٍ تقع في شمال اسكتلندا. حين يترك القملُ حاضنَه يسقط مريضاً ويُصاب بالحمّى، ومن أجل التغلّب على الحمّى كان يُوضَع القمل عمداً في شعر المريض، وكان نجاحُ هذه الوسيلة يُبرّر للسكان استخدامها: بمجرد أن يعيش القمل، تتحسنّ حالة المريض.

أظهرت دراسة حول قوات المطافئ في مدينة أن خسائر الحرائق تتناسب طردياً مع أعداد الرجال المشاركين في عملية الإطفاء: كلما زاد عدد رجال المطافئ زادت الخسائر؛ وعليه قام عمدة المدينة على الفور بتجميد التعيينات وتقليص الميزانية. القصتان السابقتان مأخوذتان من كتاب «الكلب الذي يبيض»، وهما تُظهران الخلط ما بين السبب والنتيجة؛ فالقملُ يترك رأس المريض لأنه مصاب بالحمى؛ ببساطة أرجل الحشرات تسخن. وحين تنخفض الحرارة تعود مرة أخرى للظهور. وكلما كان الحريق كبيراً، زادت الحاجة إلى إشراك عدد أكبر من الرجال، وبطبيعة الحال ليس العكس. من الممكن أن تُضحكنا هذه القصص، وعلى الرغم من ذلك فإن السببية الخاطئة تُضللنا بشكل يكاد يكون يومياً. لنأخذ العنوان الرئيسي: «الحافز الجيد لدى العاملين يؤدي إلى أرباح مرتفعة بالشركة». حقاً؟ أم ربما تكون لدى العاملين دافعية أكبر لأن أحوال الشركة جيدة؟ يستخدم مؤلفو كتب الاقتصاد والمستشارون في كثير من الأحيان «سبببات مُضللة».

في التسعينيات لم يكن ثمة من هو أكثر قداسةً من الرئيس السابق للبنك المركزي الأمريكي آلان جرينسبان؛ لقد أضفت تصريحاته التي اتسمت بالغموض عباءة العلم السري على سياسته المالية، وتوقع الناس أن تؤمن وضع البلاد على طريق الرخاء؛ فكان السياسيون والصحفيون والرواد الاقتصاديون يرفعونه إلى مصاف الآلهة. اليوم نعرف أن هؤلاء المعلقين سقطوا ضحية «السببية المضللة»؛ فالاتفاق الأمريكي مع الصين — وهي المنتج الرخيص لكل العالم والمصدق على الدين الأمريكي — لعب دوراً أهم كثيراً. ومن الممكن أن نقول على سبيل المبالغة: إن حظ جرينسبان كان مواتياً أن سار الاقتصاد بشكل جيد فترة توليه منصبه.

مثال آخر: أثبت العلماء أن فترات الإقامة الطويلة في المستشفيات ليست في صالح المرضى، وهو خبر جيد لكل هيئات التأمين الصحي التي يهملها أن تكون فترة الإقامة قصيرة على قدر الإمكان. لكن بطبيعة الحال فإن المرضى الذين يُسمح لهم بالخروج من المستشفى على الفور حالتهم الصحية أفضل من أولئك الذين يُضطرون إلى البقاء لمدة أطول. وهذا لا يعني أن الإقامة الطويلة ليست صحية.

أو خذ العنوان الرئيسي التالي: «ثبت علمياً أن السيدات اللاتي يستخدمن شامبو س/ص/ع يتمتعن بشعر أقوى». من الممكن أن نستخدم العلم لدعم هذه المقولة، لكنها على الرغم من ذلك تظل مقولة فارغة، ولا تعني بأي حال أن الشامبو الفلاني يقوي شعرك؛

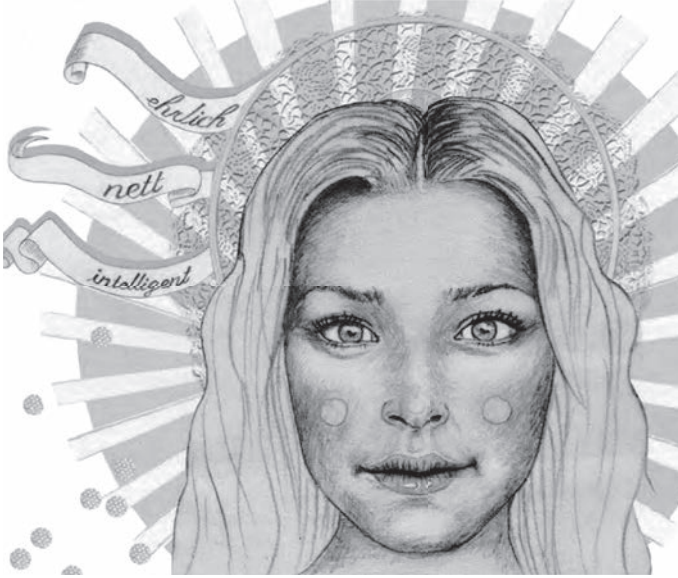
لأنه من الممكن بنفس الدرجة من الصواب أن تكون السيدات اللاتي يتمتعن بشعرٍ قويٍّ يميلون لاستخدام شامبو س/ص/ع (ربما لأنه مكتوب عليه أنه مخصص للشعر القوي). قرأت مؤخرًا أن التلاميذ الذين يأتون من بيوتٍ غنيةٍ بالكتب يُحقّقون درجاتٍ أعلى في المدرسة. لقد أدّت هذه الدراسة إلى أن يُصاب الآباء بهوس شراء الكتب. وهو مثال جميل على «السببية المضللة». أما الحقيقي فهو: أن الآباء المثقفين يميلون إلى الاهتمام بتعليم أبنائهم بصورةٍ أكبر من الآباء غير المثقفين، وأن منزل الآباء المثقفين يميل إلى أن يحوي كتبًا أكثر من منزل الآباء غير المثقفين؛ أي ليست الكتب في ذاتها هي ما يُشكّل الفارق، وإنما درجة ثقافة الآباء، وجيناتهم كذلك.

من أجمل أمثلة «السببية المضللة» العلاقة ما بين تراجع المواليد وانخفاض أعداد طيور اللقلق في ألمانيا. حين نقارن بين خطّي التطور من عام ١٩٦٥ حتى عام ١٩٨٧، نجد أن النتيجة متطابقة بشكلٍ يكاد يكون مثاليًا. هل صحيح إذن أن اللقلق هو ما يجلب الأطفال؟ غالبًا لا؛ لأن هذه العلاقة الطردية خضعت للصدفة المحضة، وبالتأكيد هي لا تمثّل علاقةً سببية.

الخلاصة: السياق ليس سببية. انظر في الأمور بدقة؛ فأحيانًا يسير سهمٌ المؤثرات في الاتجاه المضاد، وأحيانًا لا يكون تَمّةٌ سهمٌ من الأساس؛ كما في حالة اللقلق والمواليد.

تأثير الهالة

لماذا يحققُ الوُسماء نجاحًا مهنيًا أسهل من غيرهم؟



كانت شركة سيسكو في وادي السيليكون هي المفضلة في العهد الاقتصادي الجديد؛ فبحسب إدراك الصحفيين الاقتصاديين المتخصصين، كانت الشركة تفعل كلَّ شيءٍ على نحوٍ صحيح:

فتمّة أفضل عناية بالعملاء، واستراتيجية مثالية، ومهارة كبيرة في الاستحواذ، وثقافة متفردة للشركة، ومدير تنفيذي ذو كاريزما عالية. وفي مارس ٢٠٠٠ كانت سيسكو أعلى الشركات قيمةً في العالم.

وحين انهار سهم سيسكو في العام التالي بنسبة ٨٠٪، قام الصحفيون أنفسهم باتهام الشركة بعكس ما سبق: خدمة عملاء رديئة، واستراتيجية غير واضحة، وحماقة في الاستحواذ، وثقافة شركة عاجزة، ومدير تنفيذي ذي شخصية باهتة. كلُّ هذا بالرغم من أنه لم تُغيّر الاستراتيجية ولا المدير التنفيذي. لقد تراجع الطلب، لكن لم يكن لـسيسكو صلة بالمسألة.

«تأثير الهالة»، يعني أننا نسمح لجانب واحد أن يبيهرنا فيُعَمِّينا عن رؤية الصورة الكاملة. إن كلمة halo هي الكلمة الإنجليزية التي نترجمها إلى «هالة»، ولا علاقة لها بصيغة التحية الإنجليزية hello أي مرحباً، وإنما تُمْتُ بصلةٍ إلى كلمةٍ إنجليزيةٍ أخرى تعني «هالة القداسة». في حالة شركة سيسكو كان إشعاعُ تلك الهالة أخاذاً على نحوٍ خاص: لقد تركَّ الصحفيون أنفسهم ينبهرون بالارتفاع الكبير في سهم الشركة، ثم عزّوا ذلك إلى عوامل من داخل الشركة دون العمل على التأكد من صحتها.

يحقّق «تأثير الهالة» مفعوله دائماً بالطريقة ذاتها: من الحقائق البراقة التي يسهل الحصول عليها، مثل الوضع المالي لشركة ما؛ نستنتج بطريقةٍ آليةٍ صفاتٍ يصعب إثباتها، مثل صلاح الإدارة أو عبقرية الاستراتيجية؛ ولهذا نميل إلى اعتبار منتجات شركة ما تتمتع بسُمعةٍ طيبةٍ أنها ذات جودةٍ عالية، على الرغم من أننا قد لا نمتلك أسباباً موضوعيةً لذلك. أو حين نجد مديراً تنفيذياً ناجحاً في قطاع ما، نفترض أنه سيكون ناجحاً في كل القطاعات، بل حتى في حياته الشخصية نفترض أنه بطلٌ من نوع ما.

لقد اكتشف عالم النفس إدوارد لي ثورندايك «تأثير الهالة» قبل مائة سنة. صفة واحدة من صفات شخص (مثل الجمال، أو الحالة الاجتماعية، أو العمر) تُؤلِّد انطباعاتاً إيجابياً أو سلبياً «يسطح»، فيغطي نورها على ما عداها؛ ومن ثمّ تؤثر في الانطباع العام بنسبةٍ فائقة. لقد أثبتت عشرات الدراسات أننا ننظر إلى الأشخاص الأَجْمَلِ باعتبارهم الأَظْفَ والأَشْرَف والأَذْكَى. من المَبْتِ أيضاً أن الأشخاص الوُسَماء يحققون نجاحاً مهنيّاً أسهل من غيرهم — وليس لهذا الأمر علاقةٌ بالأسطورة الشائعة (عند النساء) حول الترقي الوظيفي من خلال الدخول في علاقةٍ مع المدير. «تأثير الهالة» نجده أيضاً في المدارس؛ حيث يعطي المعلمون، دون قصدٍ، التلاميذ الأَجْمَلِ درجاتٍ أفضل.

إن قطاع الدعاية والإعلان يعرف «تأثير الهالة» تمام المعرفة؛ ومن ثمَّ تجد لافتات الدعاية يطلُّ منها كثيرٌ من المشاهير. ما الذي يجعل من لاعب تنسٍ محترفٍ خبيرًا في ماكينات صُنْع القهوة؟ إنه أمر يصعب تقبُّله بصورة عقلانية، إلا أن ذلك لا يؤثر في نجاح الحملة الدعائية. إن الخدعة في «تأثير الهالة» هي أنه يحدث في اللاوعي.

يظهر العيب الأكبر لـ «تأثير الهالة» حين يكون الأصل أو النوع أو العِرْق هو الصفة السائدة التي تُغطِّي على أي صفةٍ أخرى للشخص؛ في هذه الحالة نتحدَّث عن الصور النمطية. وليس من الضروري أن يكون الإنسان عنصرًا أو متحيزًا لنوعٍ من أجل أن يقع ضحية «تأثير الهالة»؛ فهو يُعكِّر رؤيتنا مثلما يُغَبِّش نظرَ الصحفيين والمعلمين والمستهلكين.

أحيانًا يكون لـ «تأثير الهالة» عواقب جميلة، على الأقل على المدى القصير. هل غرقت مرةً في الحب من رأسك حتى قدميك؟ تعرِّف إذن كم هي قوية أشعة الهالة؛ فالشخص الذي تعشقه يبدو لك مثاليًا: جذابًا بصورة غير عادية، ذكيًا، لطيفًا وطيب القلب. حتى في الحالات التي يُشير فيها أصدقاؤك محذرين من عيوب واضحة، فإنك لا ترى إلا إنسانًا يستحقُّ كلَّ الحب.

الخلاصة: إن «تأثير الهالة» يُعمي بصرنا عن رؤية الصفات الحقيقية؛ لهذا تأملْ بدقة، استبعدِ الصفة البارزة. إنَّ فِرَق الأوركسترا العالمية تفعل ذلك حين تجعل المرشَّحين للعمل يعزفون من وراء ستار؛ وبهذا يتجنَّبون أن يؤثر النوع أو العِرْق أو المظهر في قرارهم. أما صحفيو الاقتصاد فأنصحهم من القلب ألا يقيموا شركة بناءً على أرقامها ربع السنوية (فهذا ما تفعله البورصة أصلًا)، وإنما عليهم أن يحفروا أعمق وراء المظاهر. إنَّ ما أطلبُ به ليس دائمًا جميلًا، لكنه من آنٍ لآخر يكون غنيًا بالدروس المفيدة.

الطرق البديلة

مبارك! لقد ربحت لعبة الروليت الروسية



أنت على موعدٍ مع أحد النبلاء الروس في الغابة خارج مدينتك، ومع الروسي حقيبة ومسدس، الحقيبة مملوءة عن آخرها بورق اليورو؛ يصل مجموعها إلى عشرة ملايين من ورق اليورو النظيف. وفي خزان المسدس رصاصة واحدة، بينما باقي الغرف الخمس خالية. يسأل

النبيـل قائلاً: «ما رأيك أن نُجربَ لعبة الروليت الروسية؟ تضغط مرةً واحدة على الزناد، فتصير الحقيبة بكل محتوياتها ملكًا لك..» تفكّر. عشرة ملايين سيكون لها تأثيرٌ عميق على حياتك: لن تعمل بعد اليوم أبدًا! وأخيرًا سيمكنك أن تبدأ في جمع سيارات السباق بدلًا من أن تكتفيَ بجمع طوابع البريد.

نفترض أنك قبلت التحدي، ووضعتَ فوهةَ المسدس على جانب رأسك وضغطتَ على الزناد. سمعتَ «تكة» خفيفة وشعرتَ أن الأدرينالين يتدفّق إلى جسدك كله. لم تنطلق الرصاصة؛ لقد نجوت. تأخذ المالَ وتبني لنفسك قصرًا ضخمًا في أجمل ضاحيةٍ بمدينة فرانكفورت وتغيظ بها جيرانك.

واحد من هؤلاء الجيران يقع منزله في ظل قصرك، وهو واحد من أشهر المحامين، يعمل ١٢ ساعة في اليوم، ٣٠٠ يوم في السنة. قيمة ما يكسبه في الساعة عاليةٌ لكنها ليست غير معتادة: ٦٠٠ يورو. باختصارٍ، يستطيع أن يكسب نصفَ مليون يورو ربحًا صافيًا كلَّ عام. من أنٍ لآخر تُحييه من أرضك وأنت تُلوّح له مبتسمًا وتقول: سيتعين عليه أن يعمل لمدة ٢٠ سنة من أجل أن يصل إلى ما وصلتُ إليه.

نفترضُ أنه بعد ٢٠ سنة تمكّن جارك المجتهد بالفعل من تحصيل عشرة ملايين يورو. الآن قصره يقع إلى جوار قصرك. يمر صحفي في المكان ليحرّر تقريرًا صحفيًا عن أثرياء الضاحية، مُصوّرًا ممتلكاتهم الفاخرة والشابات اللواتي تمكّنَت أنت وجارك من كسب وُدّهنَّ إلى جوار القصور. إنه يعلّق على المعمار الداخلي وجماليات تنسيق الحديقة. لكنّ يظل الفارقُ الرئيس بينكما مستغلّقًا عليه: المخاطرة التي انطوت عليها الملايين العشرة لدى كلٍّ منكما. غير أنه لكي يعرفها عليه أن يتعرّف على «الطرق البديلة»؛ وفي هذه المسألة ليس الصحفيون فقط هم السيئين، بل كلنا جميعًا.

ما هي «الطرق البديلة»؟ كلُّ ما كان ينبغي أن يحدث لكنه لم يحدث. في حالة الروليت الروسية كانت ثَمّة أربع طرقٍ بديلة تقود إلى النتيجة نفسها (ربحك لعشرة ملايين يورو)، وخامسة تؤدي إلى فقدانك الحياة؛ وهي فرق رهيب. أما في حالة المحامي، فالطرقُ الأخرى الممكنة أسهلُ في التصوّر؛ فربما كان يعمل في قريةٍ ويكسب ٢٠٠ يورو فقط في الساعة. لو كان يعمل في قلب هامبورج لصالح البنوك الكبرى كان سيربح ٨٠٠ يورو في الساعة. لكن، على عكس الأمر في حالتك، ليس لدى المحامي «طريقة بديلة» يمكن أن تُكلّفه ثروته أو حياته.

«الطرق البديلة» غير مرئية؛ لهذا نادرًا ما نفكر فيها. مَنْ يراهنُ على خيارات، أو سندات غير مرغوب فيها، أو مقايضات الائتمان الافتراضي، ثم يربح الملايين من خلال ذلك؛ لا ينبغي عليه أبدًا أن ينسى أن صفقته تحوي دائمًا «طريقًا بديلة» خطيرة يمكن أن تؤدي مباشرة إلى الدمار المحقق. إن عشرة ملايين جمعت بفضل مخاطرة جسيمة أقل قيمة من عشرة ملايين جمعت من خلال العمل الدءوب عبر سنوات، على الرغم من أن أي محاسب يمكن أن يدعي أن عشرة ملايين تظل عشرة ملايين.

اقتَرَحَ نسيم طالب — في إحدى الأمسيات التي كنّا نتناول فيها العشاء معًا — أن نُلْقِيَ بعملية لنقرر مَنْ عليه أن يدفع الفاتورة، وكان من حظه هو أن يدفع. كان الموقف غير مريح بالنسبة إليّ لأنه كان ضيقًا عندي في سويسرا. قلتُ له: «المرّة القادمة سأدفع أنا، سواءً أكنْتُ هنا أم في نيويورك.» ففكر قليلًا ثم قال: «بالنظر إلى «الطرق البديلة» يمكن أن نعتبر أنك قمتَ بالفعل بدفع نصف حساب هذا العشاء.»

الخلاصة: المخاطرة لا تكون أبدًا مرئيةً على نحوٍ مباشر؛ لذا ففكر دائمًا ما هي «الطرق البديلة». لا تنظر إلى النجاحات التي قامت على مخاطراتٍ بنفس الجدية التي تقيّم بها النجاحات التي تحقّقت عبر الطرق «المملة» (مثل مَنْ يعمل عملاً دءوبًا كمحام، أو طبيب أسنان، أو معلم التزلج على الجليد، أو كابتن طيار، أو مستشار شركة). أو كما قال مونتاني: «إن حياتي مليئة بسوء حظ، غير أن معظمه لم يتحقّق.»

وَهْمُ التَّبَوُّ

كيف يمكن للكرة البلورية أن تُشوِّه نظرتك للأمور؟



«تغيير النظام في كوريا الشمالية خلال العامين المقبلين»، «في القريب العاجل يصير النبيذ الأرجنتيني مفضلاً عن الفرنسي»، «سيصبح الفيسبوك وسيلة الترفيه الأهم خلال السنوات الثلاث المقبلة»، «انهيار اليورو»، «رحلات الفضاء الخارجي ستكون متاحة للجميع خلال عشر سنوات»، «نضوب النفط بعد ١٥ عاماً».

يُمِطِرنا الخبراءُ يومياً بنبوءاتهم. إلى أي حدٍّ يمكن التعويل عليها؟ حتى سنواتٍ قليلةٍ مضتْ لم يُكَلَّف أحدٌ نفسه عبءَ التحقق من صحتها، ثم جاء فيليب تيتلوك.

قام هذا الأستاذ بجامعة بيركلي بتقييم ٨٢٣٦١ نبوءة قالها ٢٨٤ خبيراً في فترةٍ زمنيةٍ امتدَّت لعشر سنوات. النتيجة: لم تكن نسبةُ تحقُّق النبوءات أعلى من معدل تحقُّق أي صدفه. ولقد ثبت أن أسوأَ المتنبيِّين هم مَنْ يتمتعون باهتمامٍ إعلاميٍّ على نحوٍ خاص، وعلى رأسهم متنبيُّو نهاية العالم، الذين من بينهم مرةً أخرى ممثِّلو سيناريوهات فشل الاندماج؛ انهيار كندا، نيجيريا، الصين، الهند، إندونيسيا، جنوب أفريقيا، بلجيكا، ثم يأتي الدور على الاتحاد الأوروبي (ومن اللافت للنظر أنه لم يفكر أحدٌ من الخبراء في ليبيا).

كتب رجل الاقتصاد خريج هارفارد جون كينيث جالبريث وأغضبَ الناس: «نَمَّة نوعان من البشر الذين يتنبَّتون بالمستقبل: أولئك الذين لا يعرفون، ثم أولئك الذين لا يعرفون أنهم لا يعرفون». وهو الأمر الذي عبَّر عنه المدير المالي بيتر لينش بقوله: «ثمة ٦٠ ألفَ رجلٍ اقتصاد في الولايات المتحدة، عُيِّن كثيرٌ منهم من أجل التنبُّو بالأزمات الاقتصادية وبالأرباح. لو أن نبوءاتهم صدقتْ مرتين متتاليتين لكانوا مليونيرات، لكنَّ بحسب علمي فإن معظمهم لا يزالون مجرد موظفين.» كان هذا قبل عشرة أعوام، أما اليوم فقد ارتفعَ عددُ الخبراء الاقتصاديين في الولايات المتحدة ثلاثة أضعاف، بينما ظلَّ تأثيرُ ذلك صفراً على جودة نبوءاتهم.

المشكلة أن الخبراء لا يدفعون أيَّ ثمنٍ مقابل نبوءاتهم الخاطئة، لا مالا ولا حتى خسارة سُمعة. بعبارةٍ أخرى: نحن كمجتمعٍ نعطي هؤلاء الناس خياراً مجانياً. ليس نَمَّة جانبٍ سلبي في حالة فشل النبوءة، لكنَّ نَمَّة جانبٍ إيجابي يتمثَّل في الاهتمام وطلبِ المشورة وإمكانيات النشر إذا تحقَّقت النبوءة. ولأنَّ ثمن هذا الخيار هو صفر، فإننا نعيش هذا التضخُّم الحقيقي في التوقُّعات؛ وبهذا تزيد احتمالية أن يتحقَّق بعض هذه التوقُّعات فقط بالصدفة المحضة. في عالمٍ مثالي، سيكون من الأفضل إجبارَ المتنبيِّين على دفع أموال، لنقلُ ١٠٠٠ يورو، عن كل نبوءةٍ لصندوق التنبُّو. فإن صدقتْ النبوءة استعاد المتنبيُّ أمواله وفوقها الأرباح، أما إن لم تتحقَّق فإن المال يذهب لصالح مؤسسة خيرية.

ما الشيء الذي يمكن التنبُّو به؟ وما هو غير القابل للتنبُّو؟ لن أَسْتَطِيع أن أتنبَّأ بالوزن الذي سيصل جسمي إليه بعد عام؛ إذ كلما زاد تعقيد النظام و طال الأُفق الزمني، غامت النظرة إلى المستقبل. الاحتماسُ الحراري، أو أسعارُ النفط، أو أسعارُ صرف العملات؛ يكاد

يكون من المستحيل التنبؤ بها. كما لا يمكن مطلقاً التنبؤ بالاختراعات؛ فلو كنا ندري ما هي الاختراعات التي ستُحسّن من أحوالنا في المستقبل، لاختراعناها في هذه اللحظة.

الخلاصة: فكّر في النبوءات تفكيراً نقدياً. من أجل هذا الغرض قمّت بتدريب نفسي على ردّ فعلٍ لا إرادي، هو أنني أبتسم لكل نبوءة مهما بدتّ مقبضةً؛ وبهذا أنزع عنها الأهمية. بعدها أطرح سؤالين؛ الأول: ما هو نظامُ الحوافز الخاص بهذا الخبر؟ إن كان موظفاً فهل يمكن أن يفقد وظيفته إن ظلّ يفشل؟ أم هل يتعلّق الأمرُ بموضة أحد المعلمين الجدد الذي يتربح من وراء الكتب والمحاضرات؟ فهذا لا يعنيه سوى الاهتمام الإعلامي؛ ولهذا السبب ستتجه نبوءاته نحو الإثارة. السؤال الثاني: ما هي درجة تحقّق نبوءات هذا الخبر أو ذاك المعلم؟ ما عدد النبوءات التي صرّح بها خلال السنوات الخمس الماضية؟ كمّ منها كانت صائبةً وكم منها فشلت؟ ثم رجائي إلى الإعلام: أرجوكم، توقّفوا عن نشر النبوءات دون أن تُخبرونا بإنجازات أي مُبشّرٍ تستضيفونه.

أختمُ بمقولةٍ لتوني بلير لأنها تُناسب السياق: «أنا لا أتنبأ. لم أقمّ بذلك مطلقاً، ولن أفعل ذلك أبداً.»

مُغالطة الربط

كيف تُضللُّنا القصص التي تبدو ظاهرياً مقبولة؟



كلاوس عمره ٣٥ عامًا، درس الفلسفة، يهتمُّ بقضايا العالم الثالث منذ أن كان في المرحلة الابتدائية. عمل لمدة سنتين بعد إتمام دراسته الجامعية لصالح الصليب الأحمر في غرب أفريقيا، ثم ثلاث سنوات في المقر الرئيسي بجنيف حيث ترقى ليصبح رئيس قسم،

بعدها حصل على ماجستير إدارة الأعمال حيث كتب أطروحةً حول «المسئولية المجتمعية للشركات». سؤال: ما هو الاحتمال الأكبر: (أ) كلاوس يعمل لصالح بنك كبير. (ب) كلاوس يعمل لدى بنك كبير كمستوّل عن مؤسسة يملكها البنك في العالم الثالث. (أ) أم (ب)؟

إذا كنت تفكر مثل معظم الناس فستختار الإجابة (ب). مع الأسف هي إجابة خاطئة؛ لأنها إجابة لا تحتوي فقط على معلومة أن كلاوس يعمل لدى بنك كبير، وإنما أيضاً ثمة أمر إضافي؛ أن عدد الأشخاص الذين يعملون كموظفي بنك في مؤسسة تابعة للبنك في العالم الثالث أقل من أولئك الذين يعملون في بنك؛ لهذا فإن الإجابة (أ) أكثر ترجيحاً. السبب الذي من أجله وجدت أنت الإجابة (ب) أكثر ترجيحاً هو ما يُسمّى «مغالطة الربط». إن هذا الخطأ في التفكير قام بدراسته العالمان الحاصلان على جائزة نوبل دانيال كانمان وعاموس تفيرسكي.

لماذا نقع ضحية «مغالطة الربط»؟ لأننا نبدى تفهماً فطرياً تجاه القصص المتناسكة أو التي تبدو ظاهرياً معقولة؛ فكلما كان وصف كلاوس العامل في مجال التنمية مُقنعاً، لافتاً، مجسداً، زاد خطر وقوعنا في هذا الخطأ. إذا كنت طرحت السؤال على هذا النحو: «كلاوس عمره ٣٥ عاماً. ما الأكثر ترجيحاً؟ (أ) كلاوس يعمل في بنك. (ب) كلاوس يعمل في بنك بمدينة فرانكفورت في الطابق ٢٤ في مكتب رقم ٥٧». لم تكن لتقع في هذا الخطأ. مثال آخر: ما الاحتمال الأكبر؟ (أ) مطار فرانكفورت مغلق. تم إلغاء جميع الرحلات. أم (ب) مطار فرانكفورت أغلق بسبب الطقس السيئ. تم إلغاء الرحلات. (أ) أم (ب)؟ هذه المرة بالتأكيد ستجيب إجابة صحيحة؛ احتمال وقوع (أ) أعلى لأن (ب) تحتوي على مُعطى آخر يجب أن يحدث، هو الطقس السيئ. من الممكن أن يكون السبب كذلك إغلاق المطار بسبب تهديد قنبلة، أو بسبب حادث، أو إضراب. إلا أن هذه الخيارات لا تأتي على خاطرنّا في مقابل القصة المعقولة ظاهرياً فقط؛ لأنه لم يُلَفَت نظرنا إليها. أجز هذا الاختبار مع أصدقائك وسترى أن معظمهم يختار الإجابة (ب).

حتى الخبراء أنفسهم ليسوا محصّنين تجاه «مغالطة الربط». في اجتماع دولي حول أبحاث المستقبل عُقد عام ١٩٨٢، قُسم المتخصصون — وكلهم جميعاً من الأكاديميين — إلى مجموعتين. قدّم دانيال كانمان السيناريو الآتي للمجموعة «أ» عن سنة ١٩٨٣: «سيقلّ استهلاك البترول بنسبة ٣٠٪». المجموعة «ب» قدّم لها السيناريو الآتي: «الارتفاع الدرامي في أسعار البترول سيؤدّي إلى انخفاض الاستهلاك بنسبة ٣٠٪». وكان على المشاركين أن يُقدّروا النسبة المئوية التي من الممكن أن يقع بها السيناريو الذي عُرض عليهم.

وكانت النتيجة واضحة: المجموعة «ب» اعتقدت في وقوع نبوءتها بنسبة أعلى كثيرًا من المجموعة «أ».

من هذا المنطلق يقسم كانمان التفكير إلى نوعين؛ الأول: هو الفطري التلقائي المباشر. والآخر: هو الواعي العقلاني المنطقي. ومن المؤسف أن النوع الفطري يصل إلى نتائج أسرع كثيرًا قبل أن يبدأ التفكير الواعي في العمل. وهذا ما حدث لي بعد هجوم ١١ سبتمبر ٢٠٠١ على مركز التجارة العالمي؛ أنني كنت أريد أن أبتاع تأمينًا على الرحلة؛ إذ إن شركة ذكية استغلّت «مغالطة الربط» لصالحها وقدمت «تأمينًا ضد الحوادث الإرهابية». على الرغم من أن كل الشركات الأخرى تقدّم تأمينًا ضد أي شيء يمكن أن يقع لك أثناء الرحلة (ومن ضمنها الحوادث الإرهابية)، إلا أنني ابتلعت الطعم. أما الحماية الكبرى فقد تمثلت في استعدادي لدفع مبلغ إضافيٍّ مقابل هذه الخدمة التأمينية الخاصة أكبر مما كنت سأدفعه مقابل التأمين العادي الذي يغطي هذه الحالة أيضًا.

الخلاصة: انسّ الموضّة السائدة الآن الخاصة بنصفي المخ الأيمن والأيسر، الأهمُّ منها هو التفريق بين التفكير التلقائي والواعي. التفكير التلقائي يضعف تجاه القصص المعقولة ظاهريًا، من الأفضل ألا تتبعه حين يتعلّق الأمر بقراراتٍ مهمة.

الصياغة والتأطير

النغم هو ما يصنع الموسيقى



«يا هذا! لقد امتلأ صندوق القمامة عن آخره!» أو «حبيبي، كم سيكون لطيفًا لو أنك أفرغت صندوق القمامة سريعًا في طريقك.» إنه النغم الذي يصنع الموسيقى. المحتوى ذاته يخرج على هذا النحو أو ذاك بحسب الطريقة التي تُقدِّمه بها. في علم النفس يُسمَّى ذلك «الصياغة».

إن «الصياغة» تعني أن ردود أفعالنا تختلف على نفس الحالة بحسب الطريقة التي تُقدَّم بها. دانيال كانمان الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام ٢٠٠٢ وزميله عاموس تفيرسكي قاما بعمل مسحٍ في الثمانينيات حول استراتيجيات مكافحة الأوبئة، قدِّما فيه خيارين تتوقَّف عليهما حياة ٦٠٠ شخص؛ «الخيار «أ» ينقذ ٢٠٠ شخص»، «الخيار «ب» يستطيع بنسبة الثلث أن ينقذ حياة ٦٠٠ شخص، وبنسبة الثلثين ألا ينقذ أحداً». وعلى الرغم من أن الخيارين «أ» و«ب» يُقدِّمان نفس القيمة (لأنَّ كلاً منهما لن ينقذ إلا ٢٠٠ شخص)، إلا أن غالبية المشاركين اختاروا «أ» وفقاً لمقولة: «عصفور في اليد أفضل من عشرة على الشجرة». غير أن المسألة صارت أكثر تشويقاً بعد أن أُعيدت صياغة الخيارين نفسيهما: «الخيار «أ» «يقتل» ٤٠٠ شخص»، «الخيار «ب» يعمل باحتمالٍ يصل إلى الثلث ألا «يموت» أحد، وباحتمالٍ يصل إلى الثلثين أن ٦٠٠ شخص «سيموتون»». الآن كانت القلة القليلة من المشاركين هي التي اختارت «أ»، بينما اختارت الغالبية «ب»؛ أيّ عكس إجابة السؤال السابق. بحسب الفارق في العرض اللغوي — بين ينقذ ويموت — اتخذ المشاركون قراراتٍ مختلفةً على الرغم من أن المحتوى واحد.

مثال آخر: يُقدِّم الباحثون نوعين من اللحم: «خالٍ من الدهون بنسبة ٩٩٪»، و«به دهون بنسبة ١٪». قيِّم المشاركون أن قطعة اللحم الأولى صحية أكثر من الثانية، على الرغم من أن نوعي اللحم متطابقان. حتى عند تخييرهم ما بين «خالٍ من الدهون بنسبة ٩٨٪» و«به دهون بنسبة ١٪»، اختار غالبية المشاركين الخيارَ الأول؛ القطعة التي تحتوي على ضعف نسبة الدهون.

إن التجميل هو أحد أوجه «الصياغة»؛ مثلاً: يُسمَّى انخفاض أسعار الأسهم «تصحيحاً». سعرُ استحواذٍ أعلى من اللازم يُسمَّى «نوايا حسنة». في كل دورةٍ من دورات الإدارة نتعلَّم أن أي مشكلةٍ ليست «مشكلة»، وإنما «فرصة». مديرٌ عُزلَ هو شخصٌ «يُشكِّل حياته من جديد». جندي يسقط — بصرف النظر عن سوء الحظ الذي صادفه، أو الحماسة التي اقترفها فأودَّت بحياته — يصبح «بطل حرب». الإيادة الجماعية تُسمَّى «تطهيراً عرقيّاً». نجاح هبوط اضطراري — على سبيل المثال على نهر هادسون في نيويورك — يُسمَّى «انتصار الطيران» (إنَّ «لم يكن» ثَمَّة هبوط اضطراري فلن يكون انتصاراً).

هل تأملت مرةً نشرةً لمنتجٍ ماليٍّ بدقة، مثلاً صندوق من صناديق التداول بالبورصة؟ فعادةً ما يكون مصوّراً عليها أداء السنوات السابقة. كم عدد السنوات السابقة؟ يزيد بدرجةٍ تسمح بتشكيلٍ منحنيٍّ صاعد. أيضاً هذا يُسمَّى «صياغة». كذلك قطعة الخبز

نفسها، بحسب «صياغتها» «الرمزية» أو «الفعلية» بوصفها جسد المسيح، يمكن أن تُؤلّد انقسامًا في المذهب الديني، وهذا ما حدث في القرن السادس عشر.

نحن نستمع أيضًا إلى قواعد «الصياغة» حين يُلفت نظرنا إلى جانبٍ واحدٍ أو جوانبٍ قليلةٍ تُغطّي على النظرة الكلية لشيءٍ ما؛ عند شراء سيارةٍ مستعملةٍ مثلًا نُركّز على عدّاد الكيلومترات بدلًا من حالة المحرك، والمكابح، والدواخل. إذن يتم التأثير على قرار الشراء من خلال العدّاد، وهو أمر طبيعيّ لأنه لن يمكننا أن ننظر في باقي الجوانب تمامًا. لو أن «الصياغة» كانت مختلفةً لربما اختلف قرارنا.

يوظّف الكتابُ «الصياغة» بوعي تام. القصة البوليسية ستبدو مملّة لو كُتبت جريمة القتل خطوةً خطوةً كما وقعت؛ ساعتها لن تكون قصةً بوليسية، وإنما ستكون كتابًا جافًا. وعلى الرغم من أنه في النهاية ستتضح الحبكة كلها، فإن «الصياغة» هي ما يجعل القصة مشوّقة.

الخلاصة: كُنْ على وعيٍ بأنك لن تستطيع أن تعرض شيئًا دون «الصياغة» الملائمة، وأن كل موضوع — سواءً أكنّت تسمعه من صديقٍ مقربٍ أم تقرؤه في جريدةٍ جادة — يخضع لـ «الصياغة»، حتى هذا الفصل من الكتاب.

الانحياز إلى الفعل

لماذا يمتلئ الانتظار بلا فعلٍ عَيْنَ العذاب؟



لاعبو كرة القدم الذين يتعيّن عليهم أن يركلوا ضربةً جزاءٍ صوّبوا في ثُلثِ الحالات على منتصف الشبكة، وفي ثُلثِ آخرٍ على الجانب الأيمن، وفي الثُلثِ الأخير على الجانب الأيسر. ماذا يفعل حُرّاس المرمى؟ يقفزون بنسبة ٥٠٪ نحو اليسار، و ٥٠٪ نحو اليمين. في كل

الأحوال نادرًا ما يبقون في المنتصف، وهذا على الرغم من أن ثُلث الركلات تأتي في المنتصف. لماذا؟ لأن القفز على الجانب الخاطئ يبدو أفضل كثيرًا وأقل حرجًا من الانتظار في المنتصف ومشاهدة الكرة تطير بعيدًا جهة اليمين أو اليسار. إن هذا يُسمَّى «الانحياز إلى الفعل»، أو زيادة الهمة؛ أي أداء الفعل حتى حين لا يكون ذا نفع.

تعود دراسة كرة القدم إلى الباحث الإسرائيلي بار إيلي الذي قام بتقييم مئات من ضربات الجزاء. لكن ليس فقط حُرَّاس المرمى هم من يسقطون في شرك «الانحياز الخطأ». تتصايح مجموعة من الشباب خارج ملهى ليلي، ويشير بعضهم إلى بعض بإشارات بذيئة. الموقف مرشح لأن ينقلب إلى مذبحة. يُحجم رجال الشرطة الشباب في حضور رجال الشرطة المخضرمين عن التدخل، مكتفين بمراقبة الموقف عن بُعد، ولا يتدخلون إلا حين يسقط أول الجرحى. لو لم يكن ثمة رجال شرطة أكثر نضجًا في الساحة لبدأ المشهد مختلفًا؛ سيترك حُرَّاس النظام الشباب المتحمسون أنفسهم فريسة لـ «الانحياز إلى الفعل» وسيشتبكون على الفور. إن هذه الدراسة التي أجريت في المملكة المتحدة تُظهر أيضًا أن المواقف التي ينتظر فيها رجال الشرطة طويلاً قبل تدخلهم، تكون فيها الإصابات أقل من تلك المواقف التي يتدخل فيها رجال الشرطة الشباب قبل الأوان.

يظهر «الانحياز إلى الفعل» بصورة خاصة حين يكون الموقف جديدًا أو غير واضح. كثيرٌ من المستثمرين يحدث لهم ما حدث لرجال الشرطة الشباب أمام الملهى الليلي؛ لا يستطيعون تقدير حركة البورصة بشكل صحيح، ويسقطون ضحية النشاط الزائد. بالطبع لا يستحق الأمر كل هذا. وارين بافيت عبّر عن هذا على النحو التالي: «في الاستثمار لا يتناسب النشاط مع الإنجاز تناسبًا طرديًا». ستجد في ملحق هذا الكتاب مقولات أخرى كاشفة لوارين بافيت وتشارلي مونجر.

يظهر أيضًا «الانحياز إلى الفعل» في أرقى الدوائر تعليميًا؛ مثلاً: طبيب يفحص مريضًا ذا صورة مرضية غير واضحة. حين يقف أمام الخيار ما بين هل يتدخل فوراً أم لا؛ أي هل يكتب دواءً للمريض أم ينتظر، سيجنح غالباً لاختيار الفعل الأكثر نشاطاً. ونحن لسنا في حاجة إلى أن نُقلل من شأنه بالقول إنه يفعل ذلك لدوافع مالية؛ إنه ببساطة خطأ «الانحياز إلى الفعل» الذي يُحرّكه.

ما سبب وجود «الانحياز إلى الفعل» هذا؟ في بيئة مكونة من الصيادين وجامعي الفاكهة، فإن النشاط أقوى كثيراً من التروّي والتدبّر. ردُّ الفعل الفوري كان في الماضي مهمًّا للبقاء على قيد الحياة، بينما كان يمكن للتروّي أن يكون مُميّتاً. حين كان يرى

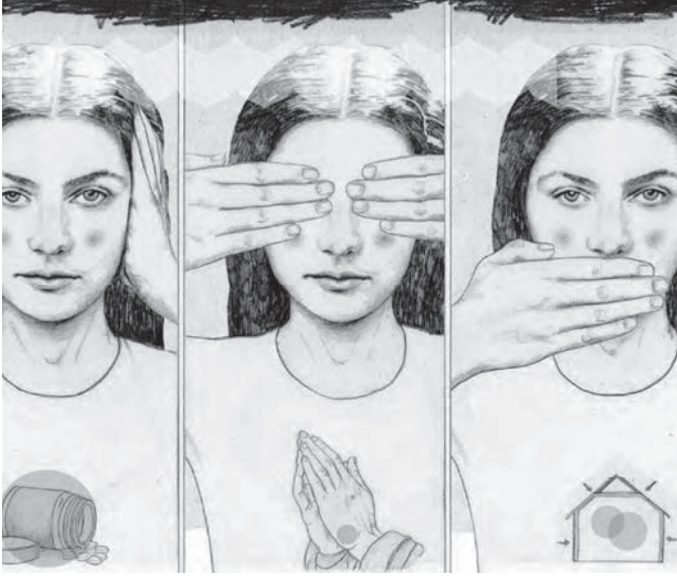
أُسْلَفُنَا خيالاً على حافة الغابة، لم يكتفوا بالجلوس على صخرة مُمَعِنِينَ في التفكير، بل كانوا يهاجمون بأسرع ما في وسعهم. نحن جميعاً أحفاد هؤلاء الأجداد ذوي رد الفعل السريع، الذين كانوا يُفَضِّلُونَ الهَرَبَ. إلا أن عالم اليوم مختلف؛ فهو يكافئ التفكير النافذ مقابل الهمة. وتكييف أنفسنا على هذا الوضع ليس بالأمر اليسير.

فأنت لا تحصل على تكريم، ولا ميدالية، ولا أي تمثال يحمل اسمك فقط إن اكتفيت بالانتظار ووصلت بذلك إلى القرار السليم الذي يخدم مصلحة الشركة، أو البلد، أو البشرية. أما إذا كنت في المقابل أظهرت حَزْماً، أو تعجّلت التصرف، ثم تحسّن الموقف (حتى لو كان بسبب الصدفة المحضة)، فلن تكون فرصك إذن قليلة في أن يتم تكريمك بميدان القرية، أو على الأقل سيتم تنصيبك موظف العام؛ فالمجتمع يُفَضِّلُ الفعل الخالي من التفكير على الانتظار ذي المغزى.

الخلاصة: في المواقف غير الواضحة نستشعر الدافع لفعل شيء، أي شيء، سواء أكان هذا الفعل يساعد حقاً أم لا. بعدها نشعر أننا أفضل، حتى إن لم يتحسن الوضع. غالباً ما يكون العكس هو الصحيح. باختصار، نحن نَجْنَحُ إلى التصرف بتعجّل وبكثرة؛ وعليه، حين يكون الموقف غير واضح، لا تفعل شيئاً، أي شيء، إلى أن تتمكن من تقدير الموقف بصورة أحسن. أحجم عن الفعل. كتب بليز باسكال في بيته، في غرفته: «إن مأساة البشر تكمن في أنهم غير مؤهلين للبقاء بهدوء في غرفهم.»

الانحياز إلى الإغفال

إن لم تكن جزءًا من الحل، فأنت جزء من المشكلة



اثنان من متسلقي الجبال، يسقط الأول في جرف، في وسعك أن تنقذه من خلال تنظيم إغاثة لكنك لا تفعل ذلك؛ ومن ثَمَّ يلقى حتفه. الثاني تقوم أنت عمدًا بدفعه ليسقط في الجرف؛ يموت هو أيضًا بعد وقتٍ قصير. أيُّ الجريمتين أثقل وطأة؟ إن العقل يستهجن الجريمتين

كَلَيْتَهُمَا بِالْقَدَرِ نَفْسَهُ؛ فَالتَّخَلِّيُّ عَنْ اسْتِدْعَاءِ الْإِغَاثَةِ مِثْلُهُ مِثْلُ الْقَتْلِ الْعَمْدِ، كِلَاهُمَا يُؤَدِّي إِلَى الْمَوْتِ. وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ ذَلِكَ يَقُولُ لَنَا إِحْسَاسٌ مَا إِنَّ التَّخَلِّيَّ أَقْلُ بَشَاعَةٍ. إِنَّ هَذَا الشُّعُورَ يُسَمَّى «الانحياز إلى الإغفال». يَظْهَرُ هَذَا الْخَطَأُ كُلَّمَا كَانَ التَّخَلِّيُّ مِثْلُهُ مِثْلَ الْفِعْلِ يُمْكِنُ أَنْ يُؤَدِّيَ إِلَى خَسَائِرٍ؛ وَمِنْ ثَمَّ يَتِمُّ غَالِبًا اخْتِيَارُ التَّخَلِّيِّ لِأَنَّ الْخَسَائِرَ الْمَتَوَقَّعَةَ تَبْدُو، بِشَكْلِ ذَاتِيٍّ مُحْضٍ، أَقْلَ ضَرَرًا.

لِنَفْتَرِضْ أَنَّكَ رَئِيسُ هَيْئَةِ تَرْخِيسِ الدَّوَاءِ فِي بَلَدِكَ، وَأَمَامَكَ خِيَارٌ بِصَدَدِ تَرْخِيسِ دَوَاءٍ لِلْمَرْضَى بِمَرَضٍ عِضَالٍ. لِلدَّوَاءِ أَثَارٌ جَانِبِيَّةٌ قَوِيَّةٌ؛ فَهُوَ يَقْتُلُ عَلَى الْفُورِ ٢٠٪ مِنَ الْمَرْضَى، لَكِنَّهُ يُنْقِذُ حَيَاةَ ٨٠٪ مِنَ الْمَرْضَى فِي الْمَدَى الْقَصِيرِ. كَيْفَ تَتَخَذُ قَرَارَكَ؟

إِذَا كُنْتَ تَفَكَّرُ مِثْلَ مَعْظَمِ النَّاسِ فَسَوْفَ تَمْنَعُ الدَّوَاءَ؛ فَدَوَاءٌ يَقْتُلُ شَخْصًا مِنْ بَيْنِ خَمْسَةِ أَشْخَاصٍ عَلَى الْفُورِ، تَسْتَشْعِرُ أَنَّهُ أَسْوَأُ مِنْ حَقِيقَةٍ أَنَّهُ مِنَ الْمُمْكِنِ إِنْقَازُ ٨٠٪ مِنَ الْمَرْضَى. إِنَّهُ قَرَارٌ عِبْثِيٌّ لَكِنَّهُ مُتَوَافِقٌ تَمَامًا مَعَ «الانحياز إلى الإغفال». لِنَفْتَرِضْ أَنَّكَ وَاعٍ لـ «الانحياز إلى الإغفال»، وَأَنَّكَ تُقَرِّرُ بِاسْمِ الْعَقْلِ وَالْأَخْلَاقِ أَنْ تُرَخِّصَ الدَّوَاءَ. مَا الَّذِي يَحْدُثُ، كَمَا هُوَ مُتَوَقَّعٌ، حِينَ يَمُوتُ الْمَرِيضُ الْأَوَّلُ؟ سَتَحْدُثُ ضُجَّةٌ فِي الصَّحَافَةِ وَتَسْتَفْقِدُ وَظِيفَتَكَ؛ وَلِهَذَا إِذَا كُنْتَ مُوظَّفًا أَوْ سِيَاسِيًّا، فَمِنْ الْأَفْضَلِ أَنْ تُرَاعِيَ أَيْضًا «الانحياز إلى الإغفال» لَدَى الْجُمَاهِيرِ، وَأَنْ تَحْمِلَهُ عَلَى مَحْمَلِ الْجَدِّ.

إِنَّ الْأَحْكَامَ الْقَضَائِيَّةَ تُرِينَا أَيْضًا كَيْفَ أَنْ مِثْلَ تِلْكَ «التَشَوُّهَاتِ الْأَخْلَاقِيَّةِ» مُسْتَقَرَّةٌ فِي رِءُوسِنَا. إِنَّ الْمُسَاعَدَةَ عَلَى الْوَفَاةِ يَعْاقِبُ عَلَيْهَا الْقَانُونُ الْأَلْمَانِي وَالسُّوَيْسِرِي حَتَّى لَوْ تَمَّتْ إِرْضَاءٌ لِرَغْبَةِ الْمُحْتَضِرِّ الصَّرِيحَةِ، بَيْنَمَا إِغْفَالُ اخْتِيَارِ الْإِجْرَاءَاتِ الَّتِي تَحْفَظُ الْحَيَاةَ مَا زَالِ الْقَانُونُ لَا يَعْاقِبُ عَلَيْهِ.

إِنَّ «الانحياز إلى الإغفال» يُوَضِّحُ سَبَبَ تَرَدُّدِ الْآبَاءِ أحيانًا فِي تَطْعِيمِ أَطْفَالِهِمْ، عَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَنَّ مِنَ الْمَثْبُتِ عِلْمِيًّا أَنَّ التَّطْعِيمَ يَخْفِضُ مِنْ خَطَرِ الْإِصَابَةِ بِالْمَرَضِ. إِنَّ شَتْنَا النِّظَرِ الْمَوْضُوعِي فِي الْمَسْأَلَةِ، فَإِنَّهُ يَنْبَغِي أَنْ يُوَجَّهَ اتِّهَامٌ لِهَؤُلَاءِ الْآبَاءِ بِالْإِضْرَارِ الْعَمْدِيِّ لِلْأَبْنَاءِ، لَوْ أَنَّ هَذَا الْمَرَضَ أَصَابَ أَطْفَالَهُمْ حَقًّا. لَكِنْ مَرَّةً أُخْرَى: إِنَّنَا نَسْتَشْعِرُ أَنَّ التَّخَلِّيَّ الْعَمْدِيَّ أَقْلُ بَشَاعَةٍ مِنَ الْفِعْلِ الْعَمْدِيِّ الْقَبِيحِ.

إِنَّ «الانحياز إلى الإغفال» يُوَضِّحُ لَنَا أَيْضًا لِمَاذَا نُفْضِلُ أَنْ نَتْرَكَ أَحَدَهُمْ يَعْانِي بَدَلًا مِنْ أَنْ نُضَرَّ بِهِ إِضْرَارًا مُبَاشَرًا. عَدَمُ تَطْوِيرِ مَنْتَجَاتٍ جَدِيدَةٍ يَسْتَشْعِرُهُ الْمُسْتَعْتِمُونَ وَصَحْفِيُّو الْاِقْتِصَادِ أَقْلُ بَشَاعَةٍ مِنْ تَطْوِيرِ مَنْتَجَاتٍ خَاطِئَةٍ، حَتَّى لَوْ أَنَّ كُلَّ الْأَمْرِينَ يُؤَدِّي إِلَى إِفْلَاسِ الشَّرْكَةِ. الْحِفَاطُ عَلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْأَسْهُمِ الْبَائِسَةِ وَرِثْنَاهَا مِنْ سَنَوَاتٍ، نَسْتَشْعِرُ أَنَّهُ أَقْلُ

بشاعة من شراء أسهم خاسرة. عدم تركيب مرشحات تنقية في مصنع فحم نستشعر أنه أقل فداحة من استبعاد المرشحات لخفض التكلفة. عدم عزل منزلك تستشعر أنه أقل خطأ من استخدام نفس زيت التسخين لإضرام نار لمزاجك الشخصي. عدم الإفصاح عن الدّخل أقل بشاعة من تزوير أوراق الضرائب، على الرغم من أن النتيجة واحدة.

في الفصل السابق تعرفنا على «الانحياز إلى الفعل»؛ فهل هو عكس «الانحياز إلى الإغفال»؟ ليس تمامًا. إن «الانحياز إلى الفعل» يظهر إلى السطح كلما كان الموقف غير واضح، متناقضًا أو معتمًا. ساعتها نجح للهمة حتى لو لم يكن ثمة سبب عاقل يُبرّر ذلك. بينما في «الانحياز إلى الإغفال» يكون الموقف غالبًا واضحًا: إن ضررًا مستقبليًا يمكن أن يُتجنب من خلال فعلٍ آني، إلا أن تجنب الضرر لا يحفزنا بنفس القوة كما كان يتعين للعقل أن يُملي علينا.

الخلاصة: من الصعب التعرف على «الانحياز إلى الإغفال»؛ فالتخلي عن الفعل ليس ظاهرًا كما هي الحال في الفعل. لقد تعرّف عليه «حركة ٦٨» وحاربته بشعارٍ مقتضب: «إن لم تكن جزءًا من الحل، فأنت جزء من المشكلة.»

الانحياز إلى المصلحة الذاتية

الذنب ليس ذنبك دائماً وأبداً



هل تقرأ تقارير العمل، خاصة تعليقات المديرين التنفيذيين؟ لا؟ خسارة! إذ إنَّ فيها أمثلةً متألفةً على خطأٍ نقع فيه جميعاً؛ الخطأ الفكري يحدث كالآتي: إنَّ كانت الشركة قد أمضتْ عامًا ناجحًا، فإن المدير التنفيذي سيعزو ذلك إلى قراراته البرّاقة، ومجهوده الدائم، والأجواء

الدinاميكية التي بثّها في الشركة. أما إن كانت الشركة قد حَقَّقَتْ إخفاقاتٍ، فإن الأسباب ستكون قوّة اليورو، الحكومة الاتحادية، الطرق الملتوية التي يتبعها الصينيون في إبرام أعمالهم، الضرائب الخفية التي يفرضها الأمريكيان، بل حتى المزاج المتحفّظ للمستهلكين. إن الإنسان يعزو النجاح إلى نفسه، أما الإخفاق فيعزوه إلى عوامل خارجية. هذا الخطأ يُسمّى الحكم بما يُعزّز قيمة الذات، أو «الانحياز إلى المصلحة الذاتية».

حتى لو لم تكن تعرف هذا المصطلح بعد، فإن خطأ الحكم بما يُعزّز قيمة الذات، أي «انحياز المصلحة الذاتية»، تعرفه منذ أيام المدرسة؛ فقد كنتَ مسئولاً عن إحرازك الدرجة الممتازة، وكانت النتيجة المبهرة تعكس معارفك الحقيقية وقدراتك. أما إن كان تقديرك ضعيفاً جداً، فهل كان ذلك يعني فشلاً لك؟ لا، لا بد أن الامتحان كان ظالماً. اليوم أنت لا تعباً بدرجات المدرسة، لكن لعلك تهتمُّ بأسعار الأسهم في البورصة؛ إن ربحتَ فإنك تُمجّد من نفسك، أما الخسارة فبسببها «الوضع العام في البورصة» (أيًا كان ما يعنيه هذا)، أو أن مستشار الاستثمار الخاص بك يتحمّل الذنب. أنا أيضاً أُسرف في استخدام «الانحياز إلى المصلحة الذاتية»؛ إن وصلتُ روايتي الجديدة إلى قائمة الكتب الأكثر بيعاً فإنني أهنئ نفسي: من الواضح أن كتابي الأفضل حتى الآن! أما إن غرقتِ الرواية بين طوفان الأعمال الجديدة، فإن هذا يبدو لي أيضاً منطقياً؛ فالنقاد يحقدون عليّ ويكتبون مراجعاتٍ مقتضبة، كما أن القراء لا يعرفون ما هو الأدب الجيد.

وَفَقَّ قانون الصدفة المحضة وُزعت درجاتٌ جيدةٌ وسيئةٌ على مشاركين في اختبارٍ من اختبارات الشخصية. وجد الذين حصلوا على درجاتٍ جيدةٍ أن الامتحان كان موضوعياً وعمماً، أما مَنْ حصلوا بمحض الصدفة على درجةٍ سيئةٍ فقد كان رأيهم أن الاختبار غير ذي صفة. لِمَ هذا التشوُّه؟ لماذا ننظر إلى النجاح بوصفه إنجازاً شخصياً بينما ننسب ذنبَ الفشل إلى الآخرين؟ نَمَّة نظرياتٌ كثيرة، لعل أبسط تفسيرٍ هو: لأن هذا يمنحنا إحساساً طيباً، ولأن الضرر الذي نُوقَّعه على أنفسنا عادةً ما يكون محدوداً. لو لم تكن هذه هي الحال لكان التطوُّر الطبيعي مَسَحَ هذا الخطأ من تفكيرنا عبْرَ المائة ألف سنة الماضية. لكن حذارٍ في العالم الحديث المليء بمخاطر غير منظورة يمكن لخطأ الحكم المُعزّز للذات أن يُفضي إلى كارثة، من الأمثلة الجيدة على ذلك ريتشارد فولد الذي كان يُسمّى نفسه «سيد الكون»؛ إذ كان فولد المدير التنفيذي لشركة ليمان براذرز حتى عام ٢٠٠٨.

يوجد في الولايات المتحدة اختبار قياسي يُسمّى «سات» يُجرّبه كلُّ التلاميذ الذين يريدون أن يُقبلوا في الجامعة. عادةً ما تقع نتيجته ما بين ٢٠٠ إلى ٨٠٠ نقطة. إن سُئِلَ

الطلاب بعد عامٍ من تقدّمهم للامتحان عن نتيجته، ففي المتوسط يقولون الدرجة بزيادة نحو ٥٠ نقطة. المثير للاهتمام أنهم لا يكذبون بفجاجة، ولا يبالغون بلا حدود، وإنما «يُشدّبون» النتيجة قليلاً، إلى أن يعتقدوا هم أنفسهم في صدقها.

في البيت الذي أعيش فيه ثَمَّة شقة يتقاسمها خمسة طلاب، أحياناً ما أقابل أحدهم أو الآخر في المصعد. سألت كلّ واحدٍ من الشُّبَّان الخمسة على انفرادٍ عن عدد المرات التي يُخرج فيها القُمّامة، قال الأول: «مرتين». وقال آخر: «ثلاث مرات..» بينما أجاب ثالثُ التقيته وكان كيس القُمّامة قد انفجر لتوّه فقال لاعتناً: «دائماً، أو بنسبة ٩٠٪». على الرغم من أن مجموع الإجابات كان ينبغي أن يصل إلى ١٠٠٪، فإن حسبتهم وصلت إلى ٣٢٠٪! لقد بالغ كل طالبٍ في تقدير دوره، وهم في هذا لا يختلفون عنا جميعاً. نفس الآلية تجدها في الزواج؛ فمن المُثبت علمياً أن كلّاً من الرجال وأيضاً السيدات يُقيّمون إسهامهم في نجاح الزواج بأكثر من ٥٠٪.

كيف يمكن مواجهة خطأ الحكم المُعزّز للذات؛ أي «الانحياز إلى المصلحة الذاتية»؟ هل لك أصدقاء يقولون لك الحقيقة بلا تجميل؟ إن كانت الإجابة نعم، فدعهم يقيّموك. إن كانت الإجابة لا، فهل لك عدوّ واحد على الأقل؟ حسناً، اضغطُ إذن على نفسك وادّعُه ليتناول القهوة معك، واطلب منه أن يقول رأيَه فيك بلا تحفّظ. ستظلّ ممتناً له طول العمر.

طاحونة المتعة

الأفضل أن تختصر طريقك إلى العمل



نفترض أنه يومًا ما رنَّ جرس الهاتف، وأخبرك رجل أنك ربحتَ عشرة ملايين في اليانصيب. كيف ستشعر؟ وإلى متى ستظل تشعر بنفس الشعور؟ سيناريو آخر: رنَّ تليفونك وأخبرك أحدهم أن صديقك الحميم قد توفّي. بِمَ ستشعر؟ وإلى متى ستظل تُحسُّ نفس الشعور؟

في فصلٍ آخرَ نظرنا في بؤس التنبؤات — سواءً في السياسة أو الاقتصاد أو المجتمع — ووصلنا إلى نتيجةٍ مُفادها أن الخبراء لا يعملون بأفضل ممَّا قد يعمل مُؤلِّد للصُدَف. ما هي كفاءتنا نحن في التنبؤ بمشاعرنا الخاصة؟ هل الفوز بعشرة ملايين في اليانصيب سيجعلك تشعر بالسعادة لسنواتٍ مديدة؟ قام دان جيلبرت، عالم النفس بجامعة هارفارد، بدراسة الرابحين في اليانصيب ووصلَ إلى نتيجةٍ مُفادها أن تأثير السعادة ينطفئ بعد ثلاثة أشهرٍ في المتوسط. بعد الأشهر الثلاثة التالية للتحويل البنكي الضخم ستشعر بالسعادة أو بالتعاسة كما كانت حالتك قبله.

لي صديق يُدِير بنكًا، وبسبب هذا المنصب فقط هو يحصل على دخلٍ فاحش، قرَّر أن يُغادر المدينة وأن يبنِّي بيتًا خارج زيورخ. تحوَّل حلمه إلى فيلًا ذات عشر حجرات، وحمام سباحة، وإطلالة على البحيرة والجبال تثير الحسد. في الأسابيع الأولى كان مُشرِّقًا من السعادة، لكن سرعان ما اختفى كلُّ بريق زائد، وبعد ستة أشهرٍ كان تعيش كما لم يكن من قبل. ما الذي حدث؟ تلاشى تأثير السعادة بعد ثلاثة أشهر، ولم تُعد الفيلًا شيئًا خاصًا. «بمجرد أن أصل إلى البيت من العمل، أفتح الباب ولا أدرك أيَّ بيتٍ هذا. إن مشاعري لا تختلف عن مشاعري وأنا طالب أعود إلى شقتي ذات الغرفة الواحدة.» في الوقت نفسه فإن المسكين عليه أن يقطع المسافة من بيته إلى عمله في خمسين دقيقة. أثبتت الدراسات أن التنقُّل بالسيارة من أكثر المثيرات التي تطلق مشاعرَ عدم الرضا، وأنه من النادر أن يعتاد الإنسان عليه؛ فَمَن لا يملك تقاربًا فطريًا مع التنقُّل المروري فإنه سيعاني منه بشكلٍ يومي. وكما في أيِّ شأنٍ آخر: إنَّ صافي تأثير الفيلًا على سعادة صديقي كان سلبيًا.

وليست الحال أفضلَ لدى الآخرين؛ فالناسُ الذين تقدَّموا خطوةً في مهنتهم أصبحوا بعد أشهرٍ ثلاثة سعداء أو تعساء بنفس الدرجة التي كانوا عليها من قبل. الشيء نفسه ينطبق على الذين يريدون اقتناء آخر إصدارٍ للسيارة بورش. يُسمَّى العلمُ هذه الظاهرة «طاحونة المتعة». إننا نعمل ونترقَّى ونستطيع أن نشترى أشياء أكثر وأجمل، لكننا لا نصير أكثر سعادةً.

كيف تبدو المسألة في المصائر السلبية؛ على سبيل المثال: في حالة الشلل النصفي أو فقدان صديق؟ أيضًا كثيرًا ما نبالغ هنا في تقدير كثافة ومدة مشاعرنا المستقبلية. حين يتحطَّم الحب، ينهار العالم. يؤمن المُعذَّبون أنهم لن يستشعروا أبدًا أيَّ نفحةٍ من نفحات السعادة، لكن في المتوسط بعد ثلاثة أشهر يضحكون من جديد.

أَلَنْ يكون جميلًا أن نعلم بالتحديد كَمِّية السعادة التي ستمنحنا إياها السيارة الجديدة، أو الوظيفة الجديدة، أو العلاقة الجديدة؟ إذن لربما كنّا نستطيع أن نتخذ قراراتٍ في ضوء معلوماتٍ أفضل بدلًا من تحسُّس خطواتنا في الظلام. نعم، سيكون ذلك جميلًا، وإنه ممكنٌ أيضًا على دفعات. ها هي النصائح القليلة المثبتة علميًا: (١) تجنبِ الآثار السلبية للأشياء التي لا يعتادها الإنسان حتى بعد مرور وقتٍ طويل: القيادة، الضوضاء، التوتر المزمن. (٢) توقَّع تأثيرًا قصير المدى للأشياء المادية: السيارات، البيوت، العلاوات، أرباح اليانصيب، الميداليات الذهبية. (٣) التأثيرات الإيجابية الطويلة المدى تتعلَّق بالكيفية التي تُمضي بها وقتك. حاول أن يكون لديك وقتٌ فراغٍ كبير وحريةٌ حركةٍ واستقلاليةٌ. افعلْ ما يتوافق مع شغفك حتى لو كنتَ ستدفع جزءًا من دخلك في سبيل ذلك. استثمِر في الصداقات. لتعلَّم أنه بالنسبة إلى النساء فإن عملية تكبير الثدي تُسبِّب حالةً من السعادة تستمرُّ طويلًا، أما بالنسبة إلى الرجال فإن الترقِّي الوظيفي هو ما يُسعدُهم لفترةٍ طويلة؛ الشرط في ذلك هو ألاَّ يبدِّل الرجل مجموعةَ المقارنة؛ لأنك إذا ما رُقِّيتَ إلى منصب المدير التنفيذي وصرتَ لا تتحدَّثُ إلا إلى المديرين التنفيذيين، فإن تأثير السعادة سيتلاشى.

الانحياز للاختيار الذاتي

لا تَعْجَبْ أَنَّكَ موجود



علقتُ في زحامٍ مروريٍّ على الطريق السريع إيه المتجه من بازل إلى فرانكفورت. «اللعنة، لماذا أنا دائماً؟» صَحْتُ لَاعناً ثُمَّ نظرتُ إلى الطريق المقابل حيث كانت السيارات تسير بسرعةٍ تُحسَد عليها متجهةً نحو الجنوب. وبينما تزحف سيارتي بسرعة السُّلْحَفَاة لَمَدَة

ساعة كاملة، كنت أُغَيِّرُ نَاقِلَ السرعات ما بين «صفر» و«السرعة الأولى»، وتعبتُ رُكْبتي من ثنيها، سألت نفسي إذا كنت حقاً شخصاً مسكيناً بصورة غير عادية. هل حقاً أقف عند الشباك (في البنك، أو البريد، أو متجر المشتريات) الذي أمامه طابور لا يكاد يتحرّك؟ أم أنني واقع تحت تأثير خدعة ما؟ نفترض أنه ما بين بازل وفرانكفورت يتشكّل تراحُمٌ مروري في ١٠٪ من الأوقات. إن احتمالية أن أعلّق في يومٍ محدّدٍ بإحدى هذه العُقد المرورية ليست أكبر من الاحتمالية التي تتشكّل بها هذه العُقد المرورية؛ أي ١٠٪. لكن احتمالية أن أعلّق بإحدى هذه العُقد المرورية في ساعةٍ محدّدةٍ أعلى من ١٠٪. السبب: لأنني لا أتحرك إلا زحفاً، فإنني أمضي وقتاً طويلاً بصورةٍ غير عاديةٍ عالفاً في الزحام. يضاف إلى ذلك أنه في حالة السيولة المرورية فإن الأمر لا يخطر على بالي، أما في اللحظة التي أقف فيها فإنني أتذكره على الفور.

الشيء نفسه ينطبق على الوقوف في طابور البنك أو أمام الإشارة الحمراء؛ لو أن المسافة بين «أ» و«ب» تحتوي على عشر إشارات حمراء، في المتوسط تقف واحدةً على اللون الأحمر (١٠٪) والتوسع الأخرى تقف عند الأخضر، فهذا يعني أنك تُمضي أكثر من ١٠٪ من وقتك في القيادة أمام الضوء الأحمر. غير واضح؟ إذن تخيّل أنك تسير بسرعة الضوء، في هذه الحالة ستكون قد أمضيت ٩٩,٩٩٪ من وقت القيادة الكلي منتظراً ولاعباً أمام الإشارة الحمراء.

كلما كنا جزءاً من عينة عشوائية وجبّ علينا أن نحذر ألا نقع في خطأ في التفكير اسمُه «الانحياز للاختيار الذاتي». يشكو معارفي الرجال أن عدد النساء العاملات في شركاتهم قليل، بينما يشكو معارفي من النساء أن عدد الرجال العاملين معهن قليل. لا علاقةٌ للمسألة بسوء الحظ؛ فالمشككون جزءٌ من عينةٍ عشوائيةٍ؛ فاحتمالية أن يعمل رجلٌ في أي مجال تكون فيه الأكثرية العددية للرجال هي احتماليةٌ مرتفعة. الشيء نفسه ينطبق على النساء. على النطاق الأكبر، إذا كنت تقطن في بلدٍ فيه زيادةٌ في عدد الرجال أو النساء (مثل الصين أو روسيا)، فأنت على الأرجح ستنتهي إلى النوع الزائد، وسيضايقك ما يضايقهم. في الانتخابات تكون احتمالية أن تختارَ الحزبَ الأكبر أعلى. وفي الاستفتاءات ستكون الاحتمالية أعلى أن صوتك سينتمي إلى الأغلبية الرابعة.

إن «الانحياز للاختيار الذاتي» ظاهرةٌ معاصرة وحاضرة جدّاً، غالباً ما يقع مسئولو التسويق في شركائها. مثال: ترسل دارُ نشرٍ استبياناً للمشاركين بهدف اكتشاف أهمية النشرة الدورية لديهم، وللأسف لا يتلقّى هذا الاستبيانَ غيرُ العملاء الذين اشتركوا في

هذه النشرة الدورية، ولم يطلبوا وَقَفَ اشتراكهم فيها بعد؛ أَيْ على الأرجح أنهم العملاء الراضون عن هذه الخدمة (فَالْآخَرُونَ أخرجوا أنفسهم من العينة العشوائية). النتيجة: هذا الاستبيان لا يُعَوَّل عليه.

وبالمثل، منذ وقت قريب اكتشف صديق متحمّس أن وجوده — وجوده هو تحديداً — يكاد يصل إلى حد الإعجاز. إنه ضحية تقليدية لـ «الانحياز للاختيار الذاتي». إن مثل هذه الملحوظة لا يستطيع أن يدّعيها سوى مَنْ يوجد بالفعل، وَمَنْ لا يوجد لا يستطيع أن يُعَجِّب بهذه الحقيقة. وعلى الرغم من ذلك، فإن نفس هذا الخطأ تحديداً يقترفه عشرات الفلاسفة عامّا بعد الآخر، إنهم الذين ينتجون كتباً يقدّسون فيها كيف أن شيئاً عبقرياً مثل اللغة تَمَكَّنَ من أن يوجد. أحياناً أتعاطف مع اندهاشهم، لكن هذا لا يُفسّر شيئاً. إن لم توجد اللغة فلن يتمكّن الفلاسفة من الاندهاش لوجودها، بل إنه حتى لن يوجد فلاسفة؛ فالتعجب من وجود اللغة لا يمكن أن يحدث إلا في مجالٍ توجد فيه اللغة.

ومؤخراً أُجْرِيَ استبيانٌ عن طريق الهاتف، وكان مضحكاً على نحوٍ خاص؛ إذ أرادت شركة أن تعرف كم عدد الهواتف (سواء الأرضية أو المحمولة) لكل أسرة في المتوسط، وحين قُيِّم الاستبيان كان ممّا يُثير الاندهاش أنه لم تَقُلْ أسرة واحدة على الإطلاق إنها لا تمتلك هاتفاً. هذا الاستبيان تحفة فنية!

الانحياز للتداعي

أحياناً تزيد الخبرة غباءنا



قدّم كيفين نتائج تقرير أعماله أمام المجلس الرقابي ثلاث مرات. كلّ مرة كان الأمر يسير على نحوٍ مثالي، وكلّ مرة كان يرتدي سرواله الداخلي المنقّط بالأخضر. الأمر واضحٌ إذًا، يُفكّر كيفين: إنه سروالي الداخلي جالبُ الحظ.

كانت البائعة في متجر الجواهر من الجمال بحيث لم يتمكنَ كيفين من ألا يشتري خاتمَ الخطبة الذي يصل ثمنه إلى عشرة آلاف يورو، الذي أرته إياه. عشرة آلاف! كان ذلك أعلى بكثيرٍ من ميزانيته (من أجل زيجته الثانية)، لكنَّ على نحوٍ لا واعي ربطَ كيفين بين الخاتم وجمال البائعة. ستبدو زوجته المستقبلية بهذا الخاتم جميلةً جمالاً أخاذاً مثل البائعة.

كلَّ سنةٍ يذهب كيفين إلى الطبيب لِيجريَ فحصاً شاملاً، وأحياناً يشهد الطبيبُ أنَّ كيفين بسنواته الأربع والأربعين بصحةً جيدةً مقارنةً بمن هم في مثل عمره. مرتان فقط خرج فيهما من العيادة بنتيجةٍ كارثية؛ المرة الأولى كانت الزائدة الدودية التي كان يتعيَّن استئصالها، والمرة الثانية كان الأمر يتعلَّق بتضخُّم في البروستاتا، ولحُسْنِ الحظ اتضح في الفحوص اللاحقة أنه مجرد التهابٍ وليس سرطاناً. من الطبيعي أن كيفين خرج عن توازنه حين غادرَ العيادةَ في هذين اليومين، وكانا كلاهما يومين ارتفعتَ فيهما الحرارةُ بصورةٍ غير عادية، ومنذ ذلك الحين وهو يشعر باعتلال في صحته كلما قدحت الشمس. أما إن حدث أن جاء موعدُ زيارة الطبيب في يومٍ حارٍّ، فإنه يتصل بالعيادة ويُليغي الموعدَ قبلها بقليل.

إنَّ مُحَنَّا يعمل مثل ماكينة ربط، وهو أمر جيد في الأساس: نأكل ثمرةً غير معروفةٍ فتسوء حالتنا؛ بناءً عليه نتجنَّب مستقبلًا أكلَ نفسِ النبتة ونعرف أن ثمارها سامةٌ، أو على الأقل غير صالحةٍ لاستهلاكنا. من مثل هذا تنشأ المعرفة.

لكن: من مثل هذا تنشأ أيضًا المعرفةُ المغلوطة، وهذا ما قام إيفان بافلوف بدراسته للمرة الأولى. في الأصل أراد العالم الروسي أن يقيس إفرازَ اللُّعاب لدى الكلاب، وكانت خطواتُ التجربة مَبْنِيَّةً بحيث يدقُّ جرس قبل أن يُقدِّمَ أكلُ الكلاب. سرعان ما كان مجرد دقِّ الجرس كافيًا لتُفرَز الكلابُ لُعابًا؛ إذ ربطت الكلابُ كلًّا من الأمرين بالآخر، دون أن توجد علاقة وظيفية بينهما؛ دق الجرس مع إفراز اللُّعاب.

إنَّ طريقة بافلوف تنجح أيضًا مع البشر بالكفاءة نفسها؛ فالدعاية تربط المنتجات بمشاعرٍ إيجابية؛ ولهذا فإنك لن تربط أبدًا كوكاكولا بوجه غير سعيدٍ أو بجسدٍ مترهل؛ فالأشخاص في إعلانات كوكاكولا شباب، على قدرٍ كبيرٍ من الجمال، ويَحظُّون بوقتٍ مَرِحٍ بصورةٍ لا معقولة.

إن الانحياز للتداعي يضُرُّ بجودة قراراتنا. مثال: إننا نَجَنِّح إلى كراهية ناقلي الأخبار السيئة. بالإنجليزية يُسمَّون هذه الظاهرة: «اقتلَ مرسالَ الشؤم»؛ إذ يتم الربط بين الرسول

ومضمون الرسالة. أيضًا المديرون التنفيذيون والمستثمرون لديهم ذلك الاتجاه (اللاوعي) نحو تجنب رُسُلِ الشؤم. والنتيجة: لا تصل إلا الأخبار الحسنة؛ ومن ثمَّ لا يتلقَّون إلا صورة مشوَّهة عن الموقف. إن وارين بافيت وإعٍ جدًا لهذا الأمر؛ فقد أصدرَ تعليماتٍ إلى المديرين التنفيذيين في شركاته ألاَّ يبلغوه الأخبارَ الحسنة مطلقًا، وإنما فقط الأخبار السيئة، بل من دون تردُّد أيضًا.

قبل زمن التسويق عبر الهاتف والبريد الإلكتروني كان البائعون ينتقلون من بابٍ إلى آخرٍ مادحين بضاعتهم. ذات يومٍ مرَّ بائعٌ متجولٌ يدعى جورج فوستر على أحد البيوت، وكان غير مأهولٍ بالسكان، لكنه لم يكن يعرف ذلك. تسريبٌ بسيطٌ في الغاز كان قد أفضى إلى امتلاء المنزل بالغاز القابل للاشتعال، ولسوء الحظ كان الجرس معطوبًا، وبمجرد أن ضغطَ فوستر على زر الجرس انطلقت شرارةٌ انفجرت منها المنزل بأكمله. نُقل فوستر إلى المستشفى، ولحُسْن الحظ أنه وقف سريعًا على قدميه من جديد — لكن ذلك لم ينفعه كثيرًا — لأن رعبه من الأجراس والأضرار كان كبيرًا، لدرجة أنه لم يتمكن من العودة إلى ممارسة عمله لسنواتٍ طويلة. وكان قد عرَفَ أن احتمالية تكرار مثل هذا الحادث تكاد تكون منعدمةً، إلا أن عقله لم يتمكن، بالرغم من محاولاته، من تجاوز الربط الشعوري (الخطأ) بين الأمرين.

إن ما يمكن أن نتعلَّمه من ذلك قد أمكن لمارك توين التعبير عنه على خير وجه بقوله: «يجب أن ننتبه إلى ألا نستخلص الحكمة من خبرةٍ ما بأكثر ممَّا تحتمله تلك الخبرة، حتى لا نُشبه القطة التي جلست فوق صفيحٍ ساخن. لم تجلس ثانيةً قطُّ فوق صفيحٍ ساخن، وهذا صحيح، لكنها أيضًا لم تجلس ثانيةً قطُّ فوق صفيحٍ بارد.»

حظ المتدئين

فَلْتَحْذَرُ إِنَّ سَارَتِ الْأُمُورُ فِي الْبَدَايَةِ عَلَى مَا يُرَامُ



تعرّفنا في الفصل السابق على «الانحياز للتداعي»؛ وهو الاتجاه نحو ربط الأحداث بعضها ببعض بالرغم من أنه ليست ثَمَّة صلة بينها؛ فتقديم كيفين ثلاثة عروض ناجحة أمام لجنة الرقابة، وكان يرتدي خلالها في كل المرات سرواله الداخلي المنقَط بالأخضر، ليس معناه أن نعتقد فيما يُسمَّى بسراويل الحظ الداخلية.

الآن سنتحدث عن حالة خاصة حرجية من حالات «الانحياز للتداعي»، وهي الربط المغلوط بالنجاحات السابقة. لاعبو الكازينو يعرفون هذه الظاهرة ويسمونها «حظ المبتدئين»؛ من يفشل في الجولات الأولى للعبة ما يجنح إلى الخروج منها، أما من يربح فيظل يلعب، مقتنعاً بأن لديه قدراتٍ غير عادية. ينخرط المحظوظ أكثر في اللعب، فينقلب الأمر سريعاً إلى سوء حظ، خصوصاً عندما ترجع الاحتمالات إلى معدلاتها «الطبيعية» ثانية. إن «حظ المبتدئين» يلعب في الاقتصاد دوراً مهماً: الشركة «أ» تشتري الشركات الأصغر «ب» و«ج» و«د»، وينجح الاستحواذ في كل مرة؛ وهذا ما يُصور لقادة الشركة أنهم يتمتعون بقدراتٍ خاصة في الاستحواذ على الشركات. مكلّلة بهذا الشعور تقوم الشركة الآن بشراء الشركة الأكبر «ه». يتضح أن عملية الدمج تحوّلت إلى كارثة. كان من الممكن توقُّع حدوث هذا عن وعي، غير أن رؤساء الشركة تركوا «حظ المبتدئين» يُعِمِّي بصيرتهم.

الشيء نفسه يحدث في البورصة. مدفوعين بالنجاحات الأولية، وضع كثير من المستثمرين في نهاية التسعينيات كل مدخراتهم في أسهم شركات الإنترنت، بل إن بعضهم استدان لهذا الغرض. كانوا قد أغفلوا تفصيلاً صغيراً: أن أرباحهم الفلكية الأولية لا تَمُتُ بصلية لقدراتهم في اختيار الأسهم. ببساطة، لقد ارتفعت مؤشرات السوق، وكان الحمقى فقط هم من لا يُحقِّقون أرباحاً، لكن حين عادت المؤشرات إلى الانخفاض لم يَبْقَ للكثيرين سوى ديونهم.

الديناميكية نفسها حدثت في سوق العقارات الأمريكية ما بين عامي ٢٠٠١ و٢٠٠٧. أطباء أسنان، ومحامون، ومعلمون، وسائقو تاكسي؛ تخلّوا عن وظائفهم من أجل المتاجرة في البيوت؛ يشترونها وسرعان ما يبيعونها بسعرٍ أعلى. كانت الأرباح الكبيرة الأولية هي التي أعطتهم المبرر لفعل ذلك، لكن طبعاً لم يكن للأمر علاقةٌ بقدراتهم الخاصة؛ فقاعة العقارات هذه رفعت كل سمسارٍ هاوٍ وغير ماهرٍ إلى آفاقٍ لم يكن ممكناً التنبؤ بها، وقد لجأ كثيرٌ منهم إلى الاستدانة من أجل المتاجرة في المزيد من الفيلات ذات الحجم الأكبر، وحين انهارت السوق في النهاية جلسوا على الحُطام.

«حظ المبتدئين» موجود أيضاً في تاريخ العالم؛ فأنا أشك أن نابليون أو هتلر كان سيغامر بالحملة على روسيا، دون أن تغرّه الانتصارات السابقة.

عند أي نقطة يتوقّف «حظ المبتدئين» لتبدأ الموهبة؟ ليس ثمة فاصل واضح، بل إشارتان هامتان؛ أولاً: عندما تكون أفضل من الآخرين بشكل واضح على مدى طويل، يمكن أن تنطلق من أن الموهبة على الأقل تلعب دوراً هنا، لكن ينبغي ألا تكون متأكداً

تمامًا. ثانيًا: كلما زاد عدد اللاعبين زادت احتمالية أن أحدهم سينجح بالخط وحده. ربما تكون أنت هذا الشخص. إن نجحت بقيادتك أن تؤسس شركة في سوق بين عشرة من المتنافسين، فإن هذه إشارة أكيدة على موهبتك. لكن إن كانت السوق تحوي عشرة ملايين منافس (مثل سوق المال)، فهنا سيكون نجاحك أقل لمعانا. انطلق في هذه الحالة من حقيقة أنك كنت محظوظًا بدرجة كبيرة.

وسواء في تلك الحالة أو الأخرى، انتظر قبل أن تصدر حكمك؛ ف «حظ المبتدئين» من الممكن أن يكون وخيم العواقب. من أجل أن تتسلح ضد خداع الذات تصرف كما يفعل العلماء: اختبر فرضياتك. حاول أن تدحضها. حينما انتهيت من كتابة روايتي الأولى — وعنوانها «٣٥» — وضعتها في الدرج، ولم أرسلها إلا إلى دار نشر واحدة؛ ديوجينيز، وقُبلت على الفور. شعرت لبعض الوقت أنني عبقرى، وأني أشكل ظاهرة أدبية (ففرصة أن يُقبل مخطوط لدى دار ديوجينيز تصل إلى واحد من كل خمسة عشر ألفًا). وبعد أن وقَّعت العقد مع دار النشر، أرسلت المخطوط — على سبيل الاختبار — إلى عشر دور نشر معروفة بقبول الكتب الأكثر بيعًا، وقد رُفضت من الدور العشر؛ إذن لقد دُحضت نظرية عبقريتي الفذة؛ وهو الأمر الذي أعادني من تحليقي لأقف على الأرض من جديد.

التنافرُ المعرفي

كيف تُرتَّب مشاعرك المختلطة بكذبات صغيرة؟



تسلَّل ثعلب إلى كرمة عنب؛ إذ تعلَّقَتْ نظرتَه المشتاقة بالعنب الناضج الأزرق المكوَّر، فاتكأَ على الجذع بقائمتيه الأماميتين ومدَّ رأسه محاولاً أن يتصيَّد بعضاً من حبات العنب، لكنها

كانت أعلى من أن يصل إليها. قرَّرَ غاضباً أن يُجربَ حظَّهُ مرَّةً أخرى، هذه المرة قفز قفزةً أعلى لكنه لم يلمس إلا الفراغ. في المرة الثالثة قفز بكل ما فيه من قوة، إلا أنه سقط على ظهره دون حتى أن تتحرك ورقة واحدة؛ فحكَّ الثعلب أنفه وقال: «إن العنب لم ينضج بعدُ، وأنا لا أحب العنب المر». ورفع رأسه وعاد إلى الغابة مفأخراً. إن هذه القصة الشهيرة من قصص الشاعر اليوناني إيسوب تُصوِّرُ واحداً من أكثر أخطاء التفكير شيوعاً. إنَّ ما اعتزم الثعلب القيام به لا يتَّسق مع النتيجة التي وصل إليها. يمكن للثعلب أن يُقلِّل من حدة هذا التناقُّض الذي يدعو إلى الغضب بثلاث طرق: (أ) أن ينجح في الحصول على العنب بأي طريقة. (ب) أن يعترف بأن قدراته لا تكفي كي يصل إلى هدفه. (ج) أن يقوم بإعادة تأويل الموقف. الحالة الأخيرة تُسمَّى «التنافُر المعرفي».

مثال بسيط: قمتَ بشراء سيارةٍ جديدة، لكن سرعان ما ندمتَ على اختيارك؛ فصوتُ الموتور عالٍ والمقاعد غير مريحة. ما العمل؟ أنت لن تعيد السيارة — لا، وألف لا — لأنك لو فعلتَ لكان ذلك اعترافاً أنك اقترفتَ خطأً، ولربما يرفض البائع إعادة السيارة دون خصمٍ مبلغٍ؛ ولهذا تُقنِع نفسك بأن الموتور العالي والمقاعد غير المريحة أفضل حتى تحميكَ من النعاس على عجلة القيادة، وأنتَ قمتَ بشراء سيارةٍ آمنةٍ على نحوٍ خاص. ليس ثَمَّة حماقة في الأمر، تُفكِّر، ثم تعود راضياً عن اختيارك من جديد.

قام الباحثان ليون فيستينجر وميريل كارلسميث، من جامعة ستانفورد، بتوجيه تلاميذهما إلى عملٍ مملٍّ مملًّا شديداً لمدة ساعةٍ كاملة. بعدها قاما بتقسيم المشاركين في التجربة إلى مجموعتين بلا قاعدةٍ سوى الصدفة، ثم قاما بوضع دولار (كان ذلك عام ١٩٥٩) في يد كلِّ طالبٍ من المجموعة «أ»، وطلباً من كلِّ منهم أن يُصوِّرَ لزميلٍ كان ينتظر خارجَ الغرفة كمَّ العمل المُضني الذي قام به؛ أيُّ أن يكذب. الشيء نفس تم مع المجموعة «ب» مع فارقٍ وحيد؛ حصل كلُّ طالبٍ على ٢٠ دولارًا مقابل كذبتَه الصغيرة. في وقتٍ لاحقٍ تعيَّن على التلاميذ أن يقولوا كمَّ كان عملهم مريحاً في الحقيقة. وكانت النتيجة مثيرة: مَنْ تلقَّى دولارًا واحدًا قيَّم العمل على أنه أكثر أهميةً وأكثر إثارةً ممَّن حصل على ٢٠ دولارًا. لماذا؟ ليس ثَمَّة مغزى وراء الكذب من أجل دولارٍ شحيح؛ أيُّ إن العمل لا بد أنه لم يكن بذلك السوء. أما الذين حصلوا على ٢٠ دولارًا فلم يكن عليهم إعادة تأويل الموقف؛ فقد كذبوا وحصلوا مقابل ذلك على ٢٠ دولارًا؛ صفقة عادلة. لم يستشعروا أي «تنافر معرفي». نفترض أنك تقدَّمتَ لوظيفةٍ لكن صاحب العمل فضَّل شخصاً آخر عليك. بدلاً من أن تعترف لنفسك أنك لستَ مؤهلاً بما فيه الكفاية، تُقنِع نفسك بأنك من الأصل لم تكن تريد

الوظيفة على الإطلاق. كنت فقط تريد أن تختبر «قيمتك السوقية»، وترى إذا كنت لا تزال ستُدعى لإجراء المقابلة للوظيفة.

كان لي نفس رد الفعل حين قمتُ قبل وقتٍ ليس بعيداً بالاختيار ما بين سهمين؛ فَقَدَ السهم قيمته بعد أن اشتريته بفترةٍ وجيزة، بينما ارتفعتُ قيمة الآخر. أمرٌ بالغ الحماسة لكنني لم أستطع أن أعترف بخطئي. بالعكس؛ أتذكر جيداً أنني حاولتُ بمنتهى الجدية أن أوضح لأحد أصدقائي أن السهم يضعف الآن بعض الشيء، لكنه يمتلك «مقومات أعلى» من الآخر. إنها حالة صريحة من حالات خداع الذات التي لا يمكن توضيحها إلا بـ «التنافر المعرفي». إن «المقومات» كانت ستصبح أعلى بكثير لو أنني تمهلّت في شراء السهم وأنفقتُ وقتي في استثمار السهم الآخر الأفضل أداءً. كان صديقي هو مَنْ حكى لي قصة الثعلب من قصص إيسوب. «يمكنك أن تلعب دور الثعلب المكار كما تشاء، إلا أن ذلك لن يجعلك تلتهم العنب.»

الإشباع الفوري

اصرفُ ما في الجيب، لكنْ فقط يوم الأحد



لعلك تعرف عبارة: «استمتع بيومك وكأنه اليوم الأخير في حياتك.» فهي عبارة موجودة ثلاث مرات على الأقل في أي مجلة تختص بأنماط الحياة، كما أنها من العبارات المكررة دائماً في كتب التنمية الذاتية. إلا أن هذه العبارة لا تنمُّ عن أي مهارة أو ذكاء. تخيِّل

أنك لن تقوم بعدَ اليوم بتنظيف أسنانك، أو بغسل شعرك، ولا بتنظيف الشقة، وستترك العمل، ولن تدفع حساب أي شيء؛ ستصبح في فترةٍ وجيزةٍ فقيرًا، مريضًا، وربما حتى تدخل السجن. لكن العبارة تعكس اشتياقًا حقيقيًا إلى أن يحدث كل شيء فورًا. من بين كل الشعارات اللاتينية القليلة التي استمرَّت في البقاء إلى يومنا هذا، شعارُ *carpe diem* هو أحبُّها: استمتعْ بيومك حتى آخر مدَى، ولا تحملْ همَّ الغدِ. إن تلك الفورية تعني لنا الكثير. كم تعني؟ أكثر ممَّا يمكن تبريره بصورة عقلانية.

هل الأفضل لك أن تحصل على ١٠٠٠ يورو في خلال سنةٍ أم ١١٠٠ يورو في خلال سنةٍ وشهر؟ إن كنت تفكر مثل معظم الناس فستختار الحصول على ١١٠٠ يورو خلال ١٣ شهرًا. وهو أمر مفهوم؛ لأن فائدة ١٠٪ في الشهر (أو ١٢٠٪ للسنة) لن تجدها في أي مكان آخر. إن هذه الفائدة تعوضك تعويضًا كبيرًا عن المخاطرة التي تقترفها بانتظارك شهرًا إضافيًا.

السؤال الثاني: هل تريد أن تحصل على ١٠٠٠ يورو اليومَ أم ١١٠٠ يورو خلال شهر؟ إذا كنت تفكر مثل معظم الناس فستختار ١٠٠٠ يورو اليومَ، وهذا يثير الدهشة؛ لأنك في كلتا الحالتين سيتعين عليك الانتظار لشهرٍ والحصول على ١٠٠ يورو إضافية مقابل ذلك. في الحالة الأولى تقول لنفسك: إن كنت قد انتظرتُ لسنةٍ كاملةٍ فإنني أستطيع أن أنتظر لشهرٍ آخر. في الحالة الثانية لا. إذن نحن نختار قراراتنا — في كل حالةٍ بحسب أفقها الزمني — على الرغم من أنها غير متسقة. تُسمَّى هذه الظاهرة باسم «الإشباع الفوري»، وتعني أن سعر «الفائدة العاطفية» يرتفع كلما كان قرارنا مقتربًا بالزمن الحاضر. قليلٌ من الاقتصاديين هم من أدركوا أننا نعتدُّ بأنواعٍ مختلفةٍ من الأرباح، بينما هم قد رسموا نماذج تعتمد على أرباحٍ ثابتة؛ ومن ثَمَّ فهذه النماذج قليلة النفع.

إن الإشباع الفوري الذي يعني أننا أسرى تفضيل الفورية، يُعدُّ من بواقي ماضيِنا الحيواني؛ فالحيوانات ليست على استعدادٍ لأن تتنازل عن مكافأة اليوم من أجل الحصول على مكافأةٍ أكبر في المستقبل. نستطيع أن ندرِّب الفئران كما نشاء، لكنها لن تتنازل أبدًا عن قطعة جبنٍ من أجل أن تحصل على قطعتين من الجبن في الغد. (أسمعك تقول لكن السناجب تدفن الجوز؟ غريزة محضة؛ فقد ثبت أن ذلك لا علاقة له بالتحكُّم في المثيرات.) كيف تبدو الحال مع الأطفال؟ قام فالتر ميشيل في الستينيات بإجراء اختبارٍ شهيرٍ حول موضوع تأجيل المكافأة. ثَمَّة فيديو رائع على اليوتيوب تحت عنوان اختبار مارشميلو؛ في هذا الاختبار قُدِّمت حلوى المارشميلو لأطفالٍ عمرهم ٤ سنوات، وخُيروا ما بين الحصول

على قطعة فوراً، والانتظار لدقائق دون أكل قطعة المارشملو ثم الحصول على قطعتين. المدهش أن عدداً قليلاً جداً من الأطفال تمكّن من الانتظار، أما الأكثر إدهاشاً أن ميشيل اكتشف أن القدرة على تحمّل تأجيل المكافأة تُعدُّ مؤشراً للنجاح المهني لاحقاً.

كلما تقدّمنا في العمر وكلما مارسنا التحكم في الذات، صار من السهل علينا تأجيل المكافأة. بدلاً من ١٢ شهراً نستطيع أن ننتظر ١٣ من أجل الحصول على ١٠٠ يورو إضافية، لكنّ إذا كان يمكننا أن نحصل على مكافأة اليوم، فلا بد أن يكون الإغراء كبيراً جداً حتى نكون مستعدين للتأجيل. إن أفضل دليل على ذلك هو الفائدة على ديون كروت الائتمان وغيرها من القروض الاستهلاكية القصيرة الأجل.

الخلاصة: إن المكافأة الفورية مغوية بشكل كبير، والإشباع الفوري هو خطأ من أخطاء التفكير. كلما اكتسبنا مزيداً من القوة للتحكم في مثيراتنا، نجحنا أكثر في تجنب هذا الخطأ في التفكير. كلما قلّ تحكُّمنا في مثيراتنا — مثلاً بسبب تأثير الكحول — زادت فرص وقوعنا في شراكه. فكرة «عش يومك» فكرة جيدة، إن كانت مرة واحدة في الأسبوع، لكنّ التمتع بكل يوم كأنه اليوم الأخير سينقلب إلى نوع من السفه.

خاتمة

في الجماعة يسهل العيش وَفَقَ تصوُّراتٍ خارجية، وفي الوحدة يسهل العيش وَفَقَ تصوُّراتٍ شخصية. ذاك الذي يحافظ على استقلاله داخل الجماعة، هو فقط الجدير بالالتفات (رالف والدو إيمرسون).

ثُمََّ نظرية «ساخنة» وأخرى «باردة» حول اللاعقلانية. النظريةُ الساخنةُ مُغرقة في القِدم. ستجد هذه الصورة لدى أفلاطون: الفارس يقود الجيادَ التي تركض بوحشية؛ الفارسُ هو العقل، بينما الجيادُ هي المشاعر. العقل يُلجم الأحاسيس؛ وحين لا ينجح ذلك تسيطر اللاعقلانية. صورة أخرى: المشاعر هي الحمم المنصهرة، وغالبًا ما ينجح العقل في كبحها تحت غطاءه، لكن من حينٍ لآخر تخترقه حممُ اللاعقلانية؛ ومن هنا جاءت التسمية: اللاعقلانية «الساخنة». في الحقيقة، بالعقل تصير كل الأمور على ما يُرام؛ لأنه لا يخطئ، لكن أحيانًا ما تكون المشاعر أكثر جموحًا.

ظلت هذه النظرية الساخنة عن اللاعقلانية تتأجج عبرَ القرون. قال كالفن إن الأحاسيس هي الشر، وإن التركيز على الرب فقط هو ما يمكن أن يُلجمها، أما الذين لا يسيطرون على أحاسيسهم، فأولئك أهل الشيطان؛ وعليه تم تعذيبهم وقتلهم. فرويد يقول إن الأحاسيس «هي الشيء» الذي يتحكم فيه الأنا والأنا الأعلى، لكن هذا التحكمُ نادرًا ما ينجح. وبالرغم من كل الجبر وكل الانضباط، فإن الاعتقاد بأن التحكمَ بمشاعرنا تمامًا عبرَ التفكير هو ضربٌ من الوهم؛ وهم مثله مثل محاولة التحكم في نمو شعرنا من خلال قوة التفكير.

في المقابل فإن النظرية «الباردة» لللاعقلانية لا تزال حديثةً. سأل كثيرون أنفسهم بعد الحرب عن تفسير للاعقلانية النازيين؛ إذ لم يُسجَل أن مشاعرَ مندفعَةً ملكَتْ زمامَ الرُّتب

القيادية في نظام هتلر، بل حتى خطبه النارية لم تكن شيئاً سوى عروض تمثيلية فائقة. لم يكن ما حدث اندفاعات حمم بركانية شعورية، وإنما كان قرارات اتخذت بأعصاب باردة، وهي التي أفضت إلى الجنون النازي. والشيء نفسه ينطبق على ستالين والخمير الحمر. هل نُسَمِّيها عقلانية لا تُخطئ؟ بالقطع لا؛ لا بد أن ثمة شيئاً فاسداً فيها. في الستينيات بدأ علماء النفس في تفنيد ادعاءات فرويد غير العقلانية، والبحث العلمي لتفكيرنا وقرارنا وسلوكنا. خرجت النتيجة في صورة: نظرية «باردة» للعقلانية. تفيد هذه النظرية بأن التفكير في حد ذاته ليس خالصاً، وإنما عرضة للأخطاء. وهذا لدى كل البشر، حتى فائقو الذكاء يقعون في الأخطاء نفسها مراراً وتكراراً. كما أن الأخطاء ليست مُقسَّمة بالصدفة؛ إذ نحن نمضي في اتجاه خاطئ معين بحسب ما اقترفنا من أخطاء في التفكير. إن هذا الأمر يجعل التنبؤ بأخطائنا ممكناً؛ ومن ثمَّ يتيح لنا بدرجة ما إمكانية تصويبها، لكنه تصويب إلى درجة ما، وليس تصويماً كلياً.

لقد ظلت أصول تلك المغالطات الفكرية قابعة في الظلام لعدة عقود، أمّا كلُّ شيءٍ آخر في جسدنا فيؤدي وظيفته معصوماً من الخطأ: القلب، العضلات، التنفس، جهاز المناعة. لم إذن يرتكب دماغنا الهفوة بعد الأخرى؟

إن التفكير ظاهرة بيولوجية، ولقد شكَّلَ عبر عملية التطور مثله مثل شكل أجساد الحيوانات أو ألوان الزهور. لنفترض أن بوسعنا الرجوع ٥٠ ألف سنة إلى الوراء، لنتخيَّر على هوانا واحداً من أسلافنا، وأن نختطفه لنُعيدَه معنا إلى الزمن الحاضر؛ نرسله إلى الحَلَّاق، ثم نلبسه ملابس ماركة هوجو بوس؛ حينها لن يلفت وجوده نظر أي أحدٍ في الشارع. بالطبع سيتعيَّن عليه أن يتعلَّم الألمانية، وقيادة السيارات، وكيفية تشغيل فرن المايكروويف، لكنها الأشياء نفسها التي يتعيَّن علينا تعلُّمها. لقد أثبت علم الأحياء بما لا يدع مجالاً للشك، أننا جسدياً — وهذا يشمل الدماغ أيضاً — صيادون وجامعون للطعام في حقيقتنا، حتى لو كنا نرتدي ملابس ماركة هوجو بوس (أو إتش أند إم بحسب الحال). غير أن الذي تغيَّر بصورة ظاهرة منذ ذلك الحين هو البيئة المحيطة التي نعيش فيها. في العصور الأولى كانت بيئتنا بسيطةً ومستقرة، كنا نعيش في مجموعاتٍ صغيرة تتكوَّن من ٥٠ فرداً. لم يكن ثمة تقدُّمٌ تقني أو اجتماعي يُذكر. فقط في العشرة آلاف سنة الأخيرة بدأ العالم يتغير بصورة ضخمة؛ فظهرت الزراعة، وتربية الماشية، والمدن، والتجارة الدولية. ومنذ عصر التصنيع لا يكاد يُذكرنا شيءٌ حولنا بالبيئة التي من أجلها تشكَّل دماغنا. إنَّ مَنْ يتجوَّل في يومنا هذا لساعةٍ في واحدٍ من مراكز التسوق، يرى بشراً أكثر من عدد البشر الذين

رأهم أسلافنا في حياتهم كلها. وحين يدّعي أحدهم أنه يعرف شكل العالم بعد عشر سنوات، فإننا نضحك منه؛ إن إننا في العشرة آلاف سنة الماضية قد خلقنا عالماً لم نعد نفهمه. لدينا كل شيء أرقى، لكنه أيضاً أكثر تعقيداً ومتعلق ببعضه ببعض. النتيجة: رخاء مادي يدعو للانبهار، لكن في الوقت نفسه أمراض حضارية، وخصوصاً أخطاء التفكير. وكلما ازداد التعقيد — وهو ما سيحدث — ازدادت أخطاء التفكير، وصارت عواقبها أكثر فداحةً.

مثال: في بيئة قوامها الصيادون والجامعون كانت الهمة أجدى من التأمل. رد الفعل الفوري كان يُنقذ الحياة، أما التروي فكان مَعيباً. حين كان الزملاء الصيادون والجامعون يركضون هرباً، فدون تفكير، الفرار خلفهم أمرٌ له مغزى، بصرف النظر إن كان ما رأوه بالفعل هو سنورٌ ذا أنيابٍ سيفية، أو كان مجرد خنزير برّي. إن كان الخطأ من الدرجة الأولى (في حال كان الحيوان حقاً حيواناً مفترساً، ولم يهرب منه الإنسان) فسيكون الثمن هو حياته، أما لو اقترَف خطأ من الدرجة الثانية (في حال لم يكن الحيوان مفترساً، ولكن الإنسان هرب)، فإن الأمر لن يكلف سوى حرق بضعة سُعرات حرارية. لقد كان من المفيد إذن أن يُخطئ المرء على هذا النحو. أما مَنْ قرَّر أن يبتعد عن السرب، فهذا هو الذي اختفت جيناته تماماً من مجمع الجينات. إن أناس اليوم كلهم أخلاف أولئك الذين ركضوا فراراً كما ركض الآخرون، غير أن العالم الحديث صار يُعتبر هذا السلوك الفطري أمراً مَعيباً؛ فعالم اليوم يكافئ التفكير الحاد، وتقليب الأمور، والسلوك المستقل. إنَّ مَنْ أصابته حُمى البورصة يوماً ما، يعرف ما أتحَدَّث عنه جيداً.

تظل نظرية علم النفس التطوري مجردَ نظرية، إلا أنها نظرية مُقنعة إلى حدٍّ بعيد؛ فهي توضح معظم مغالطات التفكير؛ إن لم تكن كلها. لنأخذ المقولة التالية: «كلُّ شوكولاتة ماركة ميلكا عليها بقرة؛ إذن كلُّ شوكولاتة عليها بقرة هي شوكولاتة ماركة ميلكا». إن هذا الخطأ يقترفه حتى الأذكاء من آنٍ لآخر. لكن أيضاً أولئك المولودون بمنأى عن أي حضارة يقترفونه باستمرار. وليس ثمة سبب يجعلنا لا نعتقد أن أسلافنا الصيادين والجامعين لم يقترفوه؛ فبعض الأخطاء تَمَّتْ برمجتها فينا ولا علاقة لها بـ «الطفرات» التي أصابت بيئتنا. كيف يتضح الأمر؟ ببساطة شديدة: التطور لا يقوم بتحديثنا بالمعنى المطلق. ما دمنا نحن أفضل من منافسينا (مثلاً إنسان نياندرتال) يُسَمَح لنا بالأخطاء. ومنذ ملايين السنين يبيض طائر الوقواق في أعشاش الطيور المغنية الأصغر، وهي التي ترقد على بيضه وتُطعم فراخه، وهو خطأ سلوكي لم يدفع التطور إلى محو الطائر من الوجود (بعد)؛ لأنه فيما يبدو، ليس خطأً جسيماً بالقدر الكافي.

تَبَلَّوَر توضيحُ آخَر، مواز، حول السبب في أن أخطاءنا في التفكير عنيدة بهذا الشكل، في نهاية التسعينيات، ويقضي بأن دماغنا مُصمَّم على إعادة الإنتاج وليس على إيجاد الحقيقة. بعبارة أخرى: نحن نحتاج تفكيرنا بالأساس من أجل إقناع الآخرين، فَمَنْ يُقْنَع الآخَرين يؤمِّن لنفسه السيطرة؛ ومن ثَمَّ الوصول إلى الموارد. ومرةً أخرى تُعدُّ هذه الموارد ميزةً حاسمةً في التزاوج وتربية الخلف. كوننا لا نبحث عن الحقيقة بشكلٍ أساسي أمرٌ تَظْهَره سوق الكتب؛ فالروايات تُباع أكثر كثيرًا من الكتب الموضوعية، بالرغم من درجة الحقيقة العالية المتوافرة في الأخيرة.

ثمة تفسيرٌ ثالث يفيد بأن: القرارات الفطرية — حتى عندما لا تكون عقلانية — تكون أفضلَ تحت ظروفٍ معينة؛ وهذا هو المجال الأساسي لما يُسمَّى أبحاثَ الحدس المدرب. إن كثيرًا من القرارات تعوزها المعلومات اللازمة؛ ولهذا نجد أنفسنا مضطرين إلى تطبيق اختصاراتٍ في التفكير وحكمة التجارب المتوارثة (حدسٌ مُدرب). مثلًا: حين تجد نفسك منجذبًا إلى سيداتٍ كثيرات (أو رجال): مَنْ تتزوَّج؟ يسير الأمر بصورةٍ لا عقلانية، فلو أنك اعتمدت بشكلٍ كليٍّ على التفكير لبقيتَ عَزَبًا طوال عمرك. باختصار، غالبًا ما نتخذ قرارنا بشكلٍ فطريٍّ ثم نُبرِّر اختيارنا لاحقًا؛ فكثيرٌ من القرارات (الوظيفة، شريك الحياة، الاستثمار) يُتَّخذ في اللاوعي. بَعْدَها، وفي كسورٍ من الثانية، نكون قد صمَّنا المبررات التي تعطينا انطباعًا أننا اتخذنا قرارنا بوعيٍ كامل. إن تفكيرنا أكثر شُبُهًا بالمحامي منه بالعالم الذي يبحث فقط عن الحقيقة المجردة. المحامون بارعون في تصميم أفضل المبررات الممكنة لنتيجةٍ تم اختيارها سلفًا.

إِذَا، انسَ مسألة «نصف المخ الأيمن والأيسر» التي دائماً ما تجدها موصوفةً في أي كتاب إدارةٍ شبه ذكي؛ فالأهمُّ من ذلك كثيرًا هو الفرقُ ما بين التفكير الفطري والتفكير العقلاني، ولكلٍّ منهما مجالُ الحركة المشروع الخاص به. التفكيرُ الفطري سريعٌ وتلقائيٌ وموفرٌ للطاقة، أما التفكير العقلاني فبطيءٌ ومُجهَد ويحرق كثيرًا من السُّعرات (في شكل سكر الدم).

وطبعًا من الممكن للعقلاني أن يتحوَّل إلى فطري. حين تتدرَّب على عزف آلة، وتتعلمُ نوتةً بعد الأخرى، وتأمُر كلَّ إصبع بما تفعل، مع الوقت ستسيطر على مفاتيح البيانو أو أوتار الكمان؛ ترى النوتة الموسيقية فتبدو أصابعك وكأنها تلعب من تلقاء نفسها. إن وارين بافيت يقرأ بيانات الميزانية مثلما يقرأ الموسيقى المحترف مقطوعةً موسيقية؛ هذا ما يُسمَّى «دائرة الكفاءة»: الفهم الفطري أو الأستاذية. ومن المؤسف أن التفكير الفطري

قد يقفز أيضًا إلى مجالاتٍ لم نصل فيها إلى درجة الأستاذية بعدُ، قبل أن يتدخل العقل مُصحِّحًا؛ فتقع أخطاء التفكير.

ولأن النظرية «الباردة» للأعقلانية حديثة جدًا، فليس ثمة مصطلحات ألمانية إلا لأقل عددٍ من مغالطات التفكير.

وختامًا، ثلاث ملاحظات؛ أولاً: قائمة أخطاء التفكير الواردة في هذا الكتاب ليست كاملة. ثانيًا: لا يتعلّق الأمر هنا بالاضطرابات المرضية؛ فبالرغم من أخطاء التفكير تلك، يمكن لنا ممارسة حياتنا اليومية بلا مشكلات تُذكر. إن رئيسًا تنفيذيًا ليس مُعرّضًا لخطر الحجز في المستشفى بسبب خطأ في التفكير جعله يستثمر مليارًا في التراب. وليس ثمة نظامٌ صحي ولا حتى أي دواءٍ كان يمكن أن يمنعه من الوقوع في هذا الخطأ. ثالثًا: معظم أخطاء التفكير مرتبط ببعضها ببعض، وهو أمر غير مفاجئ؛ لأن ثمة شبكةً في المخ تربط الأشياء بعضها ببعض. الانعكاسات العصبية تنتقل من منطقةٍ بالمخ إلى منطقةٍ أخرى، ولا توجد منطقة بالمخ تقف منعزلةً عن الأخرى.

منذ أن بدأتُ في جمع ووصف أخطاء التفكير، كثيرًا ما يُطرح عليّ السؤال الآتي: «سيد دوبي، كيف تتمكّن من المُضيّ في حياتك دون أخطاءٍ في التفكير؟» الإجابة: «لا أستطيع.» على وجه الدقة لا أحاول؛ فتجنّب أخطاء التفكير مرتبطٌ ببذل جهدٍ كبير. وقد وضعتُ لنفسِي القاعدةَ التالية: في المواقف التي تكون فيها العواقبُ المحتملةُ فادحةً (مثل المسائل الشخصية أو الاجتماعية المهمة)، أحاول التصرّف بأكبر قدرٍ ممكنٍ من المنطق والتعقل، وأراجع قائمتي لأخطاء التفكير تمامًا كما يُراجع الطيارُ قائمةَ المخاطر الخاصة به. لقد قمتُ بتصميم شجرةٍ تحوي مخاطرَ اتخاذ القرار، وبمساعدة هذا التصميم أقوم باختبار قراراتي بدقة. أما المواقف التي تُعدُّ عواقبها هيئَةً (هل أشتري سيارةً بي إم دبليو، أم فولكس فاجن؟) فأتنازل فيها عن المثالية العقلانية، وأترك العنانَ لفطرتي. التفكيرُ الواضح مُكلّف؛ ولهذا عندما يكون الضرر المحتمل صغيرًا، لا تُكلّف نفسك فوق طاقتها، واسمحْ بوقوع هذا الخطأ الصغير. ستعيش أفضلَ بهذه الطريقة؛ فالتبيعة، فيما يبدو، لا تعباً كثيرًا بما إن كانت قراراتنا مثاليةً أم لا، ما دما — إلى حدٍّ ما — نستطيع أن نناور للاستمرار في الحياة، وما دما ننتبه حين تكون المسألةُ مسألةَ حياةٍ أو موت.

ملحق التدريبات

مقدمة

لا أحد مُتحرِّر من أخطاء التفكير. إن تلك الانحرافات التي تَحُول دون اتخاذ القرار السليم أو اتباع المسلك القويم مغروسةٌ غرسًا عميقًا في أدمغتنا. إنها «تُغافلنا» — كما يقولون عنها — وتَحْدُث تلقائيًا وبلا وعي. ومن أجل تحسين جودة قراراتنا علينا أن نستدعي أخطاء التفكير هذه إلى وعينا. ومن أمثلة ذلك أن تقرأ هذا الكتاب (وتُعيد قراءته مرة ثانية)، وأن تحفر وتصوغ كلَّ الأمثلة التي ذُكرت لكل خطأ من أخطاء التفكير. ورغم ذلك فما أسرع ما يتمُّ نسيان كل شيء من جديد!

ما يعِدك بالنجاح أكثر من القراءة المتكررة هو الانشغال المكثَّف بالمادة المقدَّمة. ولهذا أقترح عليك هذا الجزء من الكتاب، وهو ملحقٌ خاص بالتدريبات. إذ ستجد هنا ملخصًا مختصرًا لكل خطأ تفكير وأمثلة إضافية لم تَرِد في الفصل الخاص به في الجزء الأول من الكتاب. ثم ستتاح لك فرصة أن تُدوِّن المزيد من الأمثلة. فلتفعل ذلك. فَكِّر وتدبِّر الأمر. وإن لم تخطر ببالك تَوًّا مواقف من حياتك الشخصية، فلا تستسلم. كلما فَكَّرْتَ في الأمر مليًّا وعلى نحو مكثَّف ترسَّب المضمون في ذاكرتك على نحوٍ أفضل. ومن المفضل أن تستخدم دفتر ملاحظاتٍ من أجل تدوين النماذج التي ستأتي بها؛ لأن الكتاب لن يوفِّر لك غالبًا الحيز الكافي لذلك. ضع علامة «x» في الكتاب وكذلك في دفتر ملاحظاتك على أخطاء التفكير التي غافلتك.

يُمْكِننا أن ننظر إلى أخطاء التفكير على أنها طاعون يتعيَّن علينا استئصاله. لكن يمكن أيضًا أن نستغلها لصالحنا. فالذي يعرف أخطاء التفكير سيَرى الفرص الكامنة فيها للتأثير على البشر، كما في مجال التسويق أو المبيعات على سبيل المثال. ستجد سؤالًا

مناسباً في ملحق التدريبات الحالي لتلك الحالات. وفي ذلك ليس عليك أن تشعر بالوضاعة؛ إذ إن غالبية التسويق القائم على الاستهلاك يعتمد على استغلال أخطاء التفكير. وكذلك الحال في أساليب المفاوضات؛ فهنا أيضاً يتم الاعتماد على الظواهر النفسية مثل العقل الجمعي أو التأطير أو التباين أو تأثير المرساة أو الهالة. وبطبيعة الحال ليست كل المناهج التي ينساق وراءها البشر ذات وجهة أخلاقية. ولذا بدلاً من أن نصم استغلال أخطاء التفكير ونحاول منعه — الأمر الذي سوف ينم بدوره عن سذاجة مُفَرِطة — الأفضل لك أن تتولى زمام أفكارك الأخلاقية بنفسك.

ومن أجل تجنب القرارات الكارثية في حياتك الخاصة أو العملية، لا بد أن تعرف أي أخطاء التفكير تُشكّل الخطورة الكبرى عليك. لا أحد منا معصوم من أخطاء التفكير، لكن كل إنسان نُسج نسجاً مختلفاً. فإذا ما حدّدت لنفسك ما هي الأخطاء الخمسة في التفكير التي تُشكّل الخطورة الكبرى عليك، فستكون بذلك قد ربحت الكثير.

أقترح عليك هنا أن تحسب مؤشر الخطأ لكل خطأ من أخطاء التفكير. قد يبدو ذلك مثل حصة رياضيات مُملّة لكنه أمر سهل للغاية. عند كل خطأ تفكير اطرح سؤالين؛ أولاً: كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟ قِيم من صفر (ولا مرة) إلى ١٠ (كل يوم تقريباً)، ثم سجّل الرقم في المربع المجاور. ثانياً: ما مدى خطورة العواقب حين وقعت في تلك الأخطاء؟ وإذا لم يحدث هذا قط، فيمكنك أن تُحوّر السؤال إلى ما مدى خطورة العواقب المتوقعة إن ارتكبت هذا الخطأ؟ قِيم من ١ (بالكاد يمكن ملاحظتها) إلى ١٠ (قاتلة). سجّل الرقم في المربع المجاور.

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟ (من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة).

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

الآن اضرب مرّات التواتر × العواقب × العواقب كي تعرف قيمة مؤشر الخطأ. لماذا نضاعف العواقب؟ لأن قيمتها المرجحة أكبر من مرّات التواتر. فأخطاء التفكير المتكررة ذات العواقب الضئيلة أقل سوءاً من أخطاء التفكير التي لم تحدث لك قط لكنها بالغة الأثر على مسارك الوظيفي أو حياتك الخاصة. أقلُّ مؤشر هو الرقم ١، وأعلى مؤشر والذي بطبيعة الحال لا أتمناه لك هو الرقم ١٠٠٠. سجّل الرقم الذي حصلت عليه في مكانه المناسب في جزء التقييم النهائي.

عندما تنتهي من تدريبات كل الفصول، ضع علامة في جزء التقييم النهائي حول أخطاء التفكير الخمسة ذات المؤشر الأعلى. ثم انقلها إلى الجزء الذي يحمل عنوان «أكثر خمسة أخطاء ترتكبها». هذه هي أخطاء التفكير الأكثر خطورة بالنسبة إلى قراراتك. إنها أخطاءك القاتلة. إنها السيناريو الأكثر سوداوية. اكتبها على ورقة وعلّقها في اتجاه نظرك بالقرب من مكتبك. اقرأ الفصول التي تناولت هذه الأخطاء الخمسة مجدداً. انشغل في الأسابيع التالية بهذه الأخطاء الخمسة. والأمثلة الخاصة بها. وبمرور الوقت ستشحن أسنانك في سبيل التصدي لهؤلاء القتلة الخمسة.

الجزء التالي من هذا الكتاب سيحمل عنوان فن التصرف الذكي. لا تدع العنوان يستفزك حين تقارن «التفكير» بـ «التصرف». لا أخفي عليك، لقد كنت في حاجة إلى عنوان آخر لكتابي الجديد عن أخطاء التفكير. لكن الحقيقة هي أن فن التصرف الذكي يُتمم هذه السلسلة من فن التفكير الواضح. ولكي تُقرّر في المجموع الكلي أيّ من هذه الأخطاء أخطرها عليك، أوصيك أيضاً أن تحسب مؤشر الخطأ للأخطاء المذكورة في الجزء التالي. ثمة اعتراف إضافي: لا أحد منا سيصبح عقلانياً ومثالياً في قراراته. لكن لو أنك نجحت في تجنب الشراك الأكثر خطورة مرةً بعد مرة، وحسّنت من جودة القرارات التي تتخذها، فلقد ربحت الكثير بالفعل. إذ إن أخطاء التفكير ينطبق عليها ما ينطبق على كل فعل غير سوي؛ مقدار الجرعة هو الذي يصنع السّم. أتمنى لك الكثير من المتعة والكثير من النجاح مع ملحق التدريبات هذا.

الانحياز للسفينة الناجية

النجاحات أكثر ظهوراً للعيان من الإخفاقات. وهذا ما يوحي لنا بأن الوصول إلى النجاحات أيسر مما هو عليه الحال في الواقع. إن أردت تقييماً موضوعياً لاحتمالية نجاح شيء أو فشله فلتُسدِ معروفاً وقم بزيارة مقبرة المشروعات والمؤسسات والشخصيات الفاشلة؛ هذه المقابر ضخمة، لكنها مخبئة على نحو جيد.

أمثلة على الانحياز للسفينة الناجية لم ترد في متن الكتاب:

- كثيراً ما يتم الاحتفاء بالتطبيقات الناجحة ومناقشتها. لكن نادراً ما يعرف أحدهم أن متجر «أبل» للتطبيقات يحتوي على أربعة ملايين تطبيق منذ عام ٢٠٠٨ وحتى اليوم. وتقديراً فإن ٩٩ بالمائة من هذه التطبيقات لم تُحقّق حتى مصاريف تطويرها. وفي متجر «جوجل بلاي» لا يبدو الحال مختلفاً اختلافاً جوهرياً.

فن التفكير الواضح

- في كل عام ينزح نحو ٢٠ ألف شابٍّ إلى هوليوود آملاً أن يغدو نجم سينما. بالكاد يحصل ٢٠ منهم على دور. وربما يصير واحد منهم فعلاً نجماً. نحن لا نسمع إلا عن الذين نجحوا في تحقيق ذلك، وهؤلاء هم أقل القليل.
 - يزعم الناجون في حالة تعرّض سفينة إلى كارثة أن نجاتهم غير المتوقعة تُعد دليلاً على وجود الله. لكن لا أحد يمكن أن يسأل الغرقى إن كانوا يرون أن غرقهم هو أيضاً علامة على وجود الله.
 - تنشر عديدٌ من المؤسسات دراساتٍ «تُبرهن» على أن مُنتجاتهم وخدماتهم تُنفذ بنجاح. لكن هذا لا يُبرهن على شيء. فالمنتج لن يعرض أبداً دراسة حالة تُبين فشل مُنتجاته.
 - يتم افتتاح مطاعم وحانات ومقاهٍ في كل مكان. وكثيرون يفكرون: ما يستطيع هؤلاء فعله أستطيعه أنا أيضاً. لكن ما المدة التي استمرّ فيها مطعمك المفضّل؟ وكم مدّة منها قضاها تحت الإدارة الحالية؟ وما الذي صار للمالك السابق؟ مقبرة مشروعات المطاعم والحانات والمقاهي كبيرة على نحوٍ خاص.
- هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟ فكّر ملياً وبعمق. فكرةٌ أنه لا يخطر ببالك شيءٌ في الحال لا يعني أنك لست مُعرّضاً لهذا الخطأ في التفكير.

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

وَهُم جسد السَّبَّاح

في هذه المغالطة أنت تخلط بين النتيجة النهائية ومعيار الانتخاب. مثال: السَّبَّاحون المحترفون لهم جميعاً بنيةً جسديةً أنيقة يُحَسِّدُونَ عليها. لكن هذه لم تتشكل كما قد يتبادر إلى الذهن للوهلة الأولى بسبب التدريبات. فيما يخص رياضة السباحة، الأشخاص الذين وُلِدُوا بجسدٍ مثالي هم فقط الذين يستطيعون أصلاً أن يُصْبِحُوا سَبَّاحِينَ مُحْتَرَفِينَ. مثال آخر: خريجوا جامعة هارفارد نجحهم فوق المتوسط بعد انتهاء الدراسة. لا يُعزى هذا (غالباً) إلى جودة التعليم في هارفارد، ولكن بسبب قواعد الاختيار الصارمة. إذ إن هارفارد لا تسمح بالالتحاق بالدراسة فيها إلا لأفضل الخريجين من المدارس الثانوية. كلما قابلت مجموعة من الأشخاص الموهوبين بشكل خاص، انظر بدقة في الأمر؛ لأن آليات الاختيار لا تكون غالباً ظاهرة للعيان.

أمثلة على وَهُمْ جسد السَّبَّاح لم ترد في متن الكتاب:

- دورات الكتابة الإبداعية تعدُّك بالنجاح الخارق في أن تصبح كاتباً روائياً. يمكن لهذه الدورات أن تُحسِّن أساليب الكتابة. ولكن، كثيراً ما يبالغ في دور هذه الدورات مع التقليل من قيمة الموهبة الفطرية. فلا يوجد (على حدِّ علمي) كاتبٌ حائزٌ جائزة نوبل في الأدب قد درسَ أبداً في مثل هذه الدورات.
- يجتمع المديرون التنفيذيون للشركات الكبرى سنوياً في دافوس. لكن ليست زيارة دافوس هي ما تؤهِّل الأشخاص ليكونوا مديرين تنفيذيين. إنما العكس تماماً هو الصحيح.
- رياضات النخبة هي بالأساس لعبة جينات. وبطبيعة الحال لا بد لكل لاعب نخبة أن يتدرَّب إلى أقصى حدوده، لكن من أجل أن يحقق بالفعل مركزاً في المقدمة فإنه

فن التفكير الواضح

يحتاج إلى تركيبة جينية خاصة. بعبارة أخرى، يحتاج إلى مصادفة جينية سعيدة. ولهذا السبب فإنك حين تُمارس رياضة من رياضات النخبة يكون للآخرين فيها ميزة فطرية يُصيبك الإحباط وتتخلف عنهم. هذا قانون عام؛ اختر مهنةً يكون لك فيها ميزة فطرية ظاهرة.

- يتم الربط ما بين مستحضرات البروتين والأجساد ذات البنية العضلية البارزة. إذ توحى حملات الدعاية أنه يكفي أن يتناول المرء هذا المستحضر لتكون له بنية عضلية واضحة؛ وهو أمرٌ عبثيٌ تمامًا بطبيعة الحال.

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقًا؟ ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

تأثير الثقة الزائدة

تأثير الثقة الزائدة يُشير إلى الفرق بين ما يعرفه الناس حقًا وما يعتقدون أنهم يعرفونه. فنحن نميلًا مُمنهَجًا إلى المغالاة في تقدير ما نعلم وفي تقدير قدراتنا. نحن نعتقد أننا أسرع وأفضل وأذكى وأدق وأكفأ وأنجح مما نحن عليه في الواقع. إن هذه المغالاة تؤدي، على سبيل المثال، إلى أن يخوض أصحاب المؤسسات في مخاطر كثيرة. صحيح أن هذا جيد للمجتمع في المُجمل خصوصًا للمستهلكين، لكن في المتوسط هو أمرٌ سيئٌ للمؤسسات نفسها.

أمثلة على تأثير الثقة الزائدة لم ترد في متن الكتاب:

- كم مرة تنجح في تنفيذ كل المكتوب على قائمة مهامك اليومية؟ نحن نُغالي عادةً في قدرٍ ما يمكن أن نُنجزه في اليوم الواحد. ولأن هذه المغالاة في الثقة تُصيبنا يوميًا في مَقْتَل؛ فممَّا يثير الاندهاش أكثر أننا لا نتعلم من هذا.
- كم مرة أنهيتَ فيها عملك قبل مَوعِد التسليم؟ كم مرة تُضطرُّ فيها إلى تأجيل مَوعِد التسليم؟ وكيف يبدو الحال مع زملائك؟ بدون الخضوع إلى تأثير الثقة الزائدة، غالبًا ما ستتجاوز أنت (وزملاؤك في العمل) وقت التسليم في نصف الحالات. وفي النصف الآخر سوف تُنجز العمل في المَوعِد. لكن في الواقع فإن حالات إنجاز العمل في المَوعِد لا تحصل أبدًا.
- نحن نُغالي بشكل ممنهَج في تقدير تأثير منتج ما على درجة رضانا. نشترى منتجًا (عربة سباق على سبيل المثال) بنِيَّة أن هذا من شأنه أن يزيد سعادتنا. ولكن بعد بضعة أشهر نعتادها ويتلاشى تأثير السعادة.
- يغالي أصحاب المشروعات العاملة في أسواقٍ قليلة المعوقات (مثل الشركات الاستشارية، والمطاعم، ومعارض الفن، والحلّاقين، والكتاب، وشركات إدارة الصناديق المالية) على نحو منهجي في قدراتهم على الوجود والظهور والتميّز. في الواقع، تؤدي عوائق الدخول الأعمق إلى منافسة قوية؛ وهو الأمر الذي ينزل بهامش الربح إلى ما يُقارب خط الصفر.
- في الزواج نُغالي بشكل ممنهَج في احتمالية نجاح زواج قائم. وفي الوقت الذي يبلغ فيه معدّل الطلاق ٥٠٪، نجد أن ٥٠٪ من الزيجات القائمة نصفها غير مُتناغم.

فن التفكير الواضح

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

العقل الجمعي

نحن حيوانات في قطيع. كلما زاد عدد الأشخاص الذين يُمتثلون رأياً ما، بدا لنا هذا الرأي أكثر قابلية للتصديق. وكلما زاد عدد الأشخاص الذي يسلكون سلوكاً معيناً في يومهم، بدا لنا هذا السلوك أكثر صواباً. فنحن بدلاً من أن نُفكّر ونتصرّف باستقلالية — وهو أمر صعب من الناحية الشعورية — فإننا نخبئ أنفسنا بين الحشود. أن تكون على خطأ عندما يكون الجميع أيضاً مُخطئين أسهل من أن تكون أنت الوحيد المُخطئ.

أمثلة على العقل الجمعي لم ترد في متن الكتاب:

- ظلَّ الكتاب الذي تحمله بين يديك لفترة مُتصِّدِّراً قوائم الكتب الأفضل مبيعاً. قوائم الكتب الأفضل مبيعاً ما هي إلا عقل جمعي. فتُجَار الكتب ودور النشر يلاحظون أن أناساً كثيرين اشتروا هذا الكتاب، وعليه فلا بد أن يكون الكتاب جيداً؛ الأمر الذي بالطبع لا يُشكِّل مُسوِّغاً عقلانياً.
- ينطبق الأمر نفسه على التطبيقات والأفلام؛ تحديداً قوائم «الأكثر تنزيلاً».
- هل حاولت مرةً أن تُجادِل ضد ما اتفق عليه إجماع الآراء أو أن تتصرَّف ضده؟ في العمل أو في المجال العام؟ تكون ثقافة المؤسسة جيدة حين تسمح ببعض الآراء المختلفة، بل إنها حتى تدعمها. إذا قرَّرت أن تُعلن عن نفسك في المجال العام ضد إجماع الآراء، فعليك أن تتسلَّح ضد وابل من البذاءات.
- موضحة الأزياء هي مثال نمطي لظاهرة العقل الجمعي. هل بالفعل بنطلونات البديل القصيرة التي تكشف عن جواربك مَظهرُها رائع؟ لماذا لم يكن هذا الشكل تحديداً موجوداً قبل عشر سنوات؟
- إنَّ لجوء كل الشركات إلى إجراء حملاتٍ على وسائل التواصل الاجتماعي، لا يعني بالضرورة أن شركتك مُضطَّرة إلى إجراء حملة مماثلة. بالعكس، لكي تجد لنفسك مكاناً عادةً ما يكون النهج الأذكى هو ألا تتبَّع الحشود؛ وهو الأمر الصعب شعورياً على المديرين. وذلك بغضِّ النظر عن مجهود التفكير.
- التدخين ضارٌّ بالصحة. هذه الحقيقة كانت معروفة منذ سبعينيات القرن العشرين. ورغم ذلك فلاحتمالية الأكبر أنك — مثل كثيرين غيرك — كنت تدخن وقتها. لماذا؟
- حين تكون مدير صندوق استثماري، فإن الأسهل أن نكون كلنا مخطئين بدلاً من أن تكون أنت المخطئ الوحيد. ثمة مقولة جميلة تُعبِّر عن ذلك: «لا أحد يُطرَد من الوظيفة لاختياره الشراء من شركة آي بي إم».

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أُنِّي منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

مغالطة التكلفة الغارقة

إنَّ التكاليف التي تخسرهما بلا وجود أي إمكانية لاستعادتها — سواءً في المال أو الوقت — ينبغي ألا تلعب دوراً في قراراتك. لكننا لحماقتنا نسمح لها أن تفعل ذلك دون أن نكون واعين بهذه المسألة. هذا الخطأ في التفكير شائع ومُنْتَشِر، في السياسة وفي الاقتصاد وكذلك في الحياة الخاصة. الجملة التقليدية التي تعلن عن مغالطة التكلفة الغارقة هي: لقد استثمرنا بالفعل كثيراً من المال أو الوقت؛ ومن ثمَّ لا يمكن أن نتوقَّف. والأسوأ هو أنه عادةً لا يتم النطق بهذه الجملة، وإنما الأغلب أن صوتنا الداخلي يوحى لنا بها. المثال التقليدي لمغالطة السفينة الغارقة هي طائرة الركاب «كونكورد» الأسرع من الصوت. ولهذا تُسمَّى هذه المغالطة أيضاً مغالطة الكونكورد. «لقد استثمرنا حتى الآن ١٠٠ مليون في الكونكورد؛ لهذا ينبغي ألا نُوقِف المشروع. لو فعلنا لتعرَّضنا لـ«حرج بالغ» هذا بالطبع ليس مسوَّعاً عقلاً، بل للاستمرار. وعادةً ما يكون المستثمرون في القطاع الخاص الذين لديهم ضعف هم الأكثر عُرضة لهذه المغالطة؛ إذ رغم كل التوقعات المُنْذِرة لا يبيع المستثمر السهم، وإنما

يتعلق بالأمل الغامض أنه على الأقل سيتمكن من استعادة المال الذي استثمره. وبشكل عقلاني، فإن سعر شراء السهم ينبغي ألا يلعب دوراً في وقت بيعه أو في تحديد احتمالية بيعه من عدمها.

أمثلة على مغالطة التكلفة الغارقة لم ترد في متن الكتاب:

- ثمة مجالات اقتصادية برُمّتها يشعر روادها أنهم أسرى لأنهم استثمروا وقتاً طويلاً وأموالاً باهظة في التعليم (كالأطباء، والمحامون، والمراجعون الاقتصاديون). تولّد مغالطة التكلفة الغارقة هذا الإحساس بالأسر.
- يُهديك أحدهم كوبوناً لقضاء ليلة في فندق يبعد ٢٠٠ كم. ومن المفترض أن مدة الكوبون تنتهي في غضون شهرين. تشعر الآن أنك مضغوط وعليك أن تُسافر إلى هذا المكان لكي تستفيد من الكوبون، رغم أنك من دون هذا الكوبون ما كنت لتقرر أن تذهب لقضاء ليلة في ذلك الفندق، وأن الطريق على الأرجح سيُكلفك أكثر من قيمة الليلة نفسها.
- ينطبق الشيء نفسه على أشكال قسائم الشراء كافة؛ المطاعم والحانات ورحلات المنطاد والحفلات الموسيقية وحفلات السينما.
- تطلب مكاتب السياحة دفع مقدّم قبل الرحلة بمدة كبيرة. ومن ثمّ، لو وجدت نفسك في وقت لاحق ولأسباب عقلانية تميل إلى إلغاء الرحلة، فإنك تعدّ عُدتك للسفر بسبب هذا المقدّم المدفوع مسبقاً.
- حجزت رحلة للتزلج في الجبال في عطلة نهاية الأسبوع. وجدت الطقس كارثياً، لكن رغم ذلك تُسافر بالقطار في الضباب بدلاً من أن تجلس في الفندق لتقرأ كتاباً تحت زعم «ما دمتُ هنا ...»

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

التبادلية

حينما يُهادينا أحدُهم نشعر بالذنب، وفي أقرب فرصة سانحة نريد أن نردّ الهدية لهذا الشخص لكي نتخفّف من وطأة الشعور بالذنب. الهدايا تتبّعها هدايا في المقابل. الدعوات تتبّعها دعوات في المقابل. والمجاملات تتبّعها مجاملات في المقابل. هذا الأخذ والعطاء يمكن أن يكون له ميزة على المدى الطويل؛ فالتبادلية هي السبيل إلى تيسير التعاون. ولكن، يمكن دائماً أن يكون الشيء الذي يسير بلا وعي ويعمل بلا مشكلاتٍ دافعاً للاستغلال. يمكن أن يتلاعب المرء بالمنح والعطايا كيفما يريد. على سبيل المثال، تلقي الهدايا ودعوات حضور أحداث رياضية من شأنه أن يؤدي إلى إبرام صفقات. وبهذا لا تظهر هذه الدعوات أو الهدايا بوصفها رشوة أو فساداً، وإنما مجاملات لطيفة من صديق. وهذا ما يجعلها خادعة. أمثلة على التبادلية لم ترد في متن الكتاب:

- يرسل إليّ مديرٌ ماليّ عُلبةً كبيرة من الحلوى في أعياد الميلاد. ومع أن أحدنا لا يعرف الآخر، تصلني عُلبة الحلوى هذه منذ سنوات بشكل منتظم. لماذا؟ لمراكمة الشعور بالذنب لديّ. كان يتعين عليّ في الوضع الأمثل أن أعيد إرسال العُلبة على الفور. غير أن العناء أكبر، وغواية الحلوى أقوى.

- تدعو شركات الأدوية الأطباء إلى حضور «مؤتمرات علمية» في الكاريبي. ومن الطبيعي أن يُراعي الطبيب في المقابل الشركة الكريمة السخية في طلبية الأدوية القادمة. (لكن سنوات الجنوح إلى هذا النوع من الرشوة قد انقضت؛ إذ اضطررت كثير من الشركات حالياً إلى تطبيق سياسات امتثال).
- يوجد قسم العطور في معظم المتاجر الكبرى في الدور الأرضي. ويمكنك هناك أن تجعل مَنْ يُسمّون بخبراء التجميل أن يضعوا على وجهك مستحضرات تجميل بلا مقابل. لماذا مجاناً؟ لأن خبراء التجميل هؤلاء يعرفون أنه بمجرد أن تضع مستحضرات التجميل على وجهك سيتنامى لديك الشعور بالذنب لدرجة أنه لن يسعك أن تخرج من هذا القسم دون أن تكون قد اشتريت أحد المنتجات. لقد أوضح لي المدير التنفيذي لشركة تجميل ذات مرة: بمجرد أن تجلس عميلة على «الكرسي الساخن» تحت يد خبيرة التجميل، فإن احتمالية الشراء ترتفع من ٥٪ إلى ٧٠٪.
- شخص لا تعرفه يتابعك على «تويتر». يبدو كما لو كان مُعجباً مُخلصاً، حيث ينقر «أعجبني» على كل سطر تنشره، لكن بطبيعة الحال عليك في مدى لا يزيد عن أسبوع على الأكثر أن تُبادله نفس الشيء فيما ينشر من تغريدات.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز التأكيدي

نحن جميعاً نحمل في رءوسنا ما يحلو لنا من نظريات؛ نظريات عن مخدمينا، وزيجة الجار، وسوق الأسهم، ومستقبل الصين. هذه النظريات تعمل مثل المِصفاة؛ المعلومات التي تتطابق معها تُقبَل بوعي، أما المعلومات التي تدحضها فتُلغى. يحدث هذا بلا وعي. والنتيجة: نحن نُثبِت آراءنا كما الأسمنت، حتى لو كانت آراءً غير صحيحة. ولكي نواجه الانحياز التأكيدي علينا أن نبحث بفاعلية عن المعلومات التي تدحض آراءنا ونظرياتنا المفضلة (يُطلق على ذلك دليل عدم التأكيد)؛ وبهذه الطريقة فقط تكون لدينا الفرصة أن نرى العالم بموضوعية ونتخذ قرارات جيدة. قال الاقتصادي الكبير جون ماينارد كاينيس: «حينما تتغير الحقائق أُغَيِّر آرائي.» فماذا أنت فاعل؟ الأقوال أسهل من الأفعال. الانحياز التأكيدي هو الأصل الذي تنبثق عنه كلُّ أخطاء التفكير.

أمثلة على الانحياز التأكيدي لم ترد في متن الكتاب:

- وفقاً للمثل الدارج، يكون الكوب إما نصف مملوء وإما نصف فارغ. وطبقاً لرؤيتك للعالم أو موقفك تجاهه، ستجد أمثلة كافية لتكون مليئاً بالأمل أو بالسخرية لتُثبِت رؤيتك للأشياء.
- هل أنت إنسانٌ جيّد أم سيئ؟ إن لم يتصادف أنك فرانز فون أسيسي أو جريتا تونبيرج (بل ربما في حالة أنك كذلك فعلاً)، فالأرجح أن الصفتين تنطبقان عليك. غير أننا فقط لا نعترف لأنفسنا بذلك، ونحن ماهرون للغاية في إخفاء جوانب شخصيتنا السيئة. أو كما قال لي أحد الأطباء النفسيين ذات مرة: «نحن أبطال وأوغاد في الوقت نفسه.»

- إننا نشترك في المجلات والنشرات الإخبارية التي تدعم رؤيتنا للعالم. أما تلك التي يمكن أن تُزلزل هذه الرؤية، فإننا نعاقبها بالاحتقار والازدراء. لكن هل سنكون حينها واثقين تمامًا من أن رؤيتنا للعالم صحيحة بنسبة مائة بالمائة؟
- لنفترض أنك اشتريت أحد الأسهم. كلما ارتفع مسار السهم كُلتَ لنفسك المديح. لكنه لو هبط فستُطلق على هذا التغيير «عملية تصحيح»، وتعتبره استثناءً قصير الأمد. ماذا لو أن السهم ظلَّ في حالة هبوط دائمة؟ إنه أمرٌ غير وارد، وإلا فستكون ببساطة قد أخطأت في الاستثمار.
- دائمًا ما تكون الأيديولوجيات خاطئة، لأنها عبارة عن أفكار مختلفة تمامًا لا يرتبط أيُّ منها موضوعيًا بالآخر، ولا يُربط بينها إلا بشكل اصطناعي. ومن ثمَّ، فإنها بمثابة «جَرافات» لخطأ الانحياز التأكيدي. اختبر إن كنت تُمثلُ أيديولوجية ما بأن تطرح على نفسك السؤال التالي: ما الذي يمكن أن يحدث عمليًا كي أتخلَّى عن رؤيتي للعالم؟ إن لم يخطر ببالك شيءٌ ملموس، فاعلم أنك ضحية.

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريبًا)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجِّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز للمرجعية

بالقرب من المرجعيات — الأطباء، والمديرون التنفيذيون، والأساتذة، والخبراء، والمرشدون الروحانيون، والشخصيات المعروفة — يسعد ذهننا بالتوقف عن التفكير. فنجد أنفسنا في أسر تلك الشخصيات واقعين تحت تأثيرها، لدرجة أننا نجد أنفسنا تلقائياً نتصرف ونفكر كما ينتظرون منا. ولأن المرجعيات هذه مجرد بشر أيضاً فإنهم معرضون للخطأ؛ لذا ينبغي ألا نثق في المرجعيات ثقةً عمياء. بل بالعكس. يتحتم علينا أن نضعها بوعي موضع المساءلة من أجل أن يُعاود ذهننا قدرته على التفكير المستقل.

أمثلة على الانحياز للمرجعية لم ترد في متن الكتاب:

- كثيرٌ من المرضى يُصدّقون تشخيصَ أطباءهم تلقائياً. مَنْ يعرف الأطباء معرفةً شخصية يعرف أنه حتى الأطباء يمكن أن يُجانِبهم الصواب، سواءً في التشخيص أو في وصف العلاج. لذلك لا تأخذ أيَّ شيء مما يقوله الطبيب على عِلته، وهو يقدم أفضل ما عنده على أنه أمرٌ مُسلم به. من الأفضل أن تحصل على رأيٍ ثانٍ وثالث.
- دائماً ما تشير الألقابُ إلى المكانة المرجعية: «بروفيسور أو أستاذ»، «دكتور»، «نائب رئيس»، «رئيس مجلس إدارة»، «مدير تنفيذي»، بل حتى حاصلة على «ماجستير في مرحلة التعليم المبكر»، المعروفة أيضاً باسم مُعلّمة رياض أطفال. فَكّر في استبعاد كل الحشو. ذلك أنه يختبئ وراءه أناسٌ يُرغون ويُزبدون بصوتٍ عالٍ، لكنهم مثلهم مثل كل شخص آخر يرتكبون الأخطاء.
- وسائل الإعلام، حتى الملقّبة بالجاذّة، مثل قناة الأخبار «تاجسشاو»، هي قناة تستعرض مكانتها المرجعية. الإعلانات التشويقية التي تبدأ بانطلاق صواريخ وطائرات ورؤساء دول يُصافح بعضهم بعضاً، وفي خلفيتها موسيقى مُدمِمة،

هذا كُلُّهُ من شأنه أن يُخبرنا: «انتباه! الآن ستعرض الأشياء المهمة». المؤسسات ذات السطوة، لا سيَّما البنوك، تستعرض سلطاتها من خلال المعمار الباذخ مثل النُصب التذكارية. لكن هنا أيضًا تسري القاعدة: الأمر ليس بكل هذا البريق وراء الكواليس.

- لماذا لم يتطور العلم في العصر الوسيط إلا قليلًا؟ لأن الناس لم تكن ترجع إلى الطبيعة وإنما إلى النصوص ذات السطوة الكبرى (الكتاب المقدس، والقديس أغسطينوس، وبنيكت النيرسي، وآباء الكنيسة).
- مدرِّبو الكرة غالبًا ما يكونون لاعبي كرة ناجحين في السابق. واضحٌ بالطبع أنهم يعرفون كيف تسير الأمور. حقًا؟ من الحماسة فقط أنهم الآن لا يلعبون بأنفسهم، لكن يتعيَّن عليهم تحفيز فريق كامل. وصدقًا المهارة الأولى ليست لها أي علاقة بالمهارة الثانية.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقًا؟ ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريبًا)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجِّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلًا في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

تأثير التباين

بالكاد يتمكنُ مَحْنا أن يتأملَ شيئًا بمفرده. إنه دائمًا ما يضع الشيء في مقارنة مع أشياء أخرى. يحدث هذا في اللاوعي. فنقارن شيئًا جميلًا بشيءٍ قبيحٍ لنَحسُّ بأنه أجمل. أو نقارن شيئًا كبيرًا بشيءٍ أكبر منه فنَحسُّ بأنه أصغر. نضاهي شيئًا غاليًا (سعر مخفَّض مثلًا) بشيءٍ أغلى (السعر الأصلي) فيبدو لنا كأنه لُقطة. هذا الإدراك المشوِّه يدعو الآخرين إلى التلاعُب بنا بطبيعة الحال. ولذا، علينا أن نتعلَّم مراقبة الأمور بموضوعية، أو على الأقل أن نراها في ضوء متضاداتٍ مختلفة.

أمثلة على تأثير التباين لم ترد في النص الأصلي:

- على جدار غُرْفَة مكتبي ثَمَّة صورٌ معلَّقة لرواية «أرخبيل جولاج» للروائي والكاتب الروسي «سولجنيتسين»، بوصفه واحدًا من العَمَال القسريين في آلة السجن السوفييتية في عُمق الشتاء السيبيري. من خلال تأثير التباين، يبدو لي حتى اليوم التعيس الذي أخفق فيه في كل شيء رائعًا للغاية.
- تقدَّم شركاتُ الخدمات (مثل شركات الطيران والتأمين الصحي ومقدِّمي الرعاية ومنظَّمي الحفلات) ثلاثة مستويات من الخدمة أو أربعة. وفيها يكون المستوى الأعلى للخدمة، على سبيل المثال، مُعنونًا بفخامةٍ مثل الدرجة البلاتينية، ولها سعرٌ غالٍ جدًّا. هذا السعر الباهظ لا يدفعه أحدٌ تقريبًا. فلماذا يُقدَّم رغم ذلك؟ لأنه من خلال تأثير التباين، يبدو فجأةً مستوى الخدمة الذي يأتي في الدرجة الثانية (الذهبية) معقولًا للغاية، حتى لو كان هو أيضًا ذا سعر مُعالٍ فيه.
- تعمل فكرة المرساة (الفصل الحادي والثلاثون) غالبًا من خلال تأثير التباين. في المفاوضات على سبيل المثال، يطرح البائع مباشرةً وبعيْثَ سعرًا عاليًا جدًّا في الجولة الأولى. ثم نجد السعر الذي تم الوصول إليه بعد التفاوض يبدو أقل مقارنةً بالسعر

الذي بدأ العرض منه، رغم أنه يظل سعرًا مرتفعًا. يبدو المشتري فخورًا بمهاراته في التفاوض بينما البائع هو الذي أدار التفاوض بمهارةٍ أعلى كثيرًا.

- لماذا يوجد عددٌ كبير من الأغنياء ذوي ميول اكتئابية؟ بينما يبدو الصاعدون على سُلّم الحراك الاجتماعي نابضين بالحيوية؟ لأن تقدّمك من منظّفٍ للصحن إلى مليونير يمنحك شعورًا أكبر بالسعادة من أن تولّد مليونيرًا. التباين مع الوضع السابق هو الذي يجعل الحياة الحالية أكثر عذوبة.
- كانت الأبيقورية مدرسةً فلسفية في أثينا القديمة، قبل ٢٤٠٠ سنة. وكان هدفها المُعلن هو تعظيم الاستمتاع بالحياة. وللمفارقة، من تعاليمها الصيام. لماذا؟ لأنه بعد يوم من الصيام ستبدو حتى أبسط وجبة رائعة المذاق.
- لنفترض أنك تريد شراء عربة سباق. لا تفعل. تخيل بدلًا من ذلك أن أشياء تمتلكها بالفعل، مثل أجمل قلادة لديك، لم تُعد فجأةً في حوزتك. تخيل كم ستفتقد هذه الأشياء. ستعرف أنك تمتلك بالفعل الكثير لدرجة أنك لا تحتاج إلى شراء سيارة السباق هذه لتشعر بالسعادة. لقد أطلق الفلاسفة القدماء على هذا التأمل «الطرح الذهني»، وهي حالة من حالات تطبيق تأثير التباين.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيّ منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريبًا)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز للمعرفة المتاحة

البشر مُفكِّرون كسالى؛ فنحن نستقي صورتنا عن العالم من الأشياء التي تُحيط بنا مصادفةً. نستحضر الأمثلة التي تخطر على بالنا في التّو. هذا خطأ في التفكير. لأن الأشياء لا تحدث بوتيرة أكبر لمجرد أنها حاضرة في ذهننا بدرجة أعلى. وفي حالة اتخاذ القرارات فإننا غالباً نميل إلى أن نُراعي المعلومات التي أمامنا بدلاً من المعلومات غير المكشوفة لنا. بينما الأخيرة هي التي ينبغي جمعها أولاً؛ لأنها ربما تكون أهم في اتخاذ القرار. للقصص المضحكة جاذبية كبيرة؛ لا بد أنك عايشت بالفعل شيئاً من هذا القبيل: «في هذا الصدّ يخطر لي أنني ذات مرة...»؛ «تعرف كيف كان الوضع في السابق...»، ورغم أن هذه الأمثلة ليست لها أي حجية، فإنها تلعب دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات. فالأمثلة معروفة ومتاحة. وكلُّ منا سيخطر على باله مثلاً منها.

أمثلة على الانحياز للمعرفة المتاحة لم ترد في متن الكتاب:

- ترى فيديو لسقوط طائرة قبل أيام قليلة من رحلة الطيران التي خطّطت لها. فيدفعك الخوف إلى إلغاء الرحلة. رغم أن الاحتمالات الإحصائية لسوء حظّ كهذا لم ترتفع بأية حال لمجرد أنك شاهدت فيديو مأساوياً. لكنك تتصرف على هذا النحو لأن الصورة متاحةٌ لمعرفتك أكثر من الإحصائية.
- تحرص شركة «كوكاكولا» أيّما حرص على أن تكون متاحة في كل المتاجر. لو نقصت كوكاكولا مرةً فسيُسعى الزبون إلى تجربة منتجٍ مُنافس، وربما يواظب عليه في المستقبل. ولهذا لا بد من الحيلولة دون أن يفكّر الزبائن على ذلك النحو. وعليه ينبغي أن تكون كوكاكولا ذات حضور طاغٍ.

- تحرص شركة «أمازون» على تقديم كل منتجات العالم. لو ظهرت أيُّ ثغراتٍ في أصناف المعروضات فسيزيد خطر أن يغادر المستخدم صفحة أمازون ويكتشف شركةً جديدة.
- الانحياز للمعرفة المتاحة في المجال الطبي: الأعراضُ أسهل في التعرف عليها لأنها ظاهرة ومتاحة أكثر من الأسباب. ولهذا يُعالج الأطباء غالباً الأعراض لا الأسباب.
- الشعارات جُمْلٌ قصيرة تُكرَّر عادةً. ثمة شعاراتٌ سياسية (مثل: فلنجعل أمريكا عظيمة مرةً أخرى)، أو شعاراتٌ مرتبطة بمنتجات (فقط افعليها). ومن ثمَّ، فإنها جميعاً تعمل في إطار الانحياز للمعرفة المتاحة. كلما زاد معدل تكرار الشعارات صارت متاحة وترسَّخت معرفة الناس بها. إن مجرد التكرار كفيلاً أن يجعلك تصدِّق تلك الشعارات.
- كلما توفَّرت رقائِق البسكويت في المنزل جرى تناولها. ومن ثمَّ، فالاستغناء عن البسكويت سيُشكِّل مشقَّةً كبرى للذهن في هذه الحالة. أما إذا لم يوجد أيُّ بسكويت في المنزل، فلن يجهد الذهن نفسه حين يقرِّر الاستغناء عنها. بل لن يفكر فيها أصلاً. من الأسهل ١٠٠ مرة تجنبُ المغريات حين لا تكون في متناول اليد.
- في سوق الأوراق المالية كُلُّ المعلومات المتاحة بسهولة متضمَّنة في السعر. لكن، يمكن لمستثمر أن يتميَّز عن غيره بالسعي وراء المعلومات التي يصعب الحصول عليها، مثل أن يتحدَّث إلى المورِّدين أو العاملين أو المنافسين. (يُسمَّى هذا النهج «طريقة سكاتلبات» في الاستثمار). وكذلك حين يفكر تفكيراً مستقلاً؛ أي إنه وبشكلٍ واعٍ يستغني عن المعلومات المعروفة المتاحة.

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

فن التفكير الواضح

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

فخّ «ستزداد الأمور سوءاً قبل أن تبدأ في التحسّن»

إذا كنت مستشاراً (أو طبيباً أو رئيساً تنفيذياً لشركة أو رئيس دولة) فقد تستحقّ المسألة أن تُوقع عملاءك في فخّ: ستزداد الأمور سوءاً قبل أن تبدأ في التحسّن. فلو أن الوضع ساء، فإن هذا سيؤكّد نبوءة المستشار. وإن تحسّن الموقف فسيتمكّن المستشار من أن يعزو التحوّل في الموقف إلى مجهوداته. وفي كل الحالات سيكون هو الرابح.

أمثلة على فخّ «ستزداد الأمور سوءاً قبل أن تبدأ في التحسّن» لم ترد في متن الكتاب:

- لا تُعدّ المعالجة المثلية «الهوميوباثي»، المسماة أيضاً بالطب التجانسي، عملاً جاداً. والنتائج في ذلك لا تتجاوز ما يُحصّل عليه من تأثير دواء وهمي. وبالمثل، يمكن للمرء أن يمرض اللبان ما دام يؤمن بقوة الشفاء على المضغ. ولهذا فإنه من غير المدهش أن طريقة الهوميوباثي هذه هي أكثر طريقة تستفيد من فخّ تحوّل الأمور إلى الأسوأ قبل بدء تحسّنها. إذ إن الفخ هناك له مُسمّى دالٌّ جدّاً، ألا وهو: «التدهور الهوميوباثي الأولي».

- تشيع في الأساطير مسألة تحوُّل الأمور إلى الأسوأ قبل تحسُّنها. حلَّل أستاذ الأدب الأمريكي جوزيف كامبل مئات الأساطير من جميع أنحاء العالم. ولاحظ أن كثيرًا منها يسيرُ وفق نموذجٍ ما يُسمَّى رحلة البطل: إنسانٌ يُطرَد خارج الحياة العادية، ويتعيَّن عليه أن يُكافحَ ضد مُختلف أشكال الصعوبات. وفي النهاية يسمو فوق ذلك العذاب بوصفه بطلاً ناضجًا. وتُعَدُّ حياة المسيح بمثابة حالة مُتطرِّفة من هذه القصة؛ فقد كان واعظًا أولاً ثم مُعالجًا، ثم جاء الصَّلْبُ بوصفه نقطةً متدنية، وأخيرًا البعث والعودة إلى السماء.
- فاز لاعبُ التزلج على الجليد النمساويُّ مارسيل هيرشر بكل المسابقات التي يمكن الفوز فيها أكثر من أيِّ من زملائه في تاريخ رياضة التزلج على الجليد. ورغم ذلك ظلَّ مفتقرًا إلى الشعبية بدرجةٍ ملحوظة. لماذا؟ غالبًا لأنه لم يُضطر قط إلى أن يسقط سقوطًا عميقًا. فتاريخه المهني الناجح لا يضمُّ سوى قصص بطولاته.
- عادةً ما يُروَّج للحروب ترويجًا أفضل من منظور أنَّ الحرب بوصفها ظاهرةً تُمثِّل عبورًا نحو مستقبل أفضل.

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولًا من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريبًا)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز للقصة

كلُّ شيء نعرفه عن العالم يأتي تقريباً في صورة قصص. الأحداث العالمية، وأصول أمتنا، والعلامات التجارية، والمنتجات؛ كلُّ شيء يُعلَب في قصة. بل إننا ننظر إلى حياتنا نفسها بوصفها تقريباً قصةً متّسقة. ولكن القصص لا تحكي أبداً الحقيقة كاملة. فالقصص عبارة عن تبسيطات. والأمر الذي لا يُناسب القصة يُحذف. فالقصص الجيدة قصص قاطعة. ولهذا السبب هي في غاية الخطورة. ذلك أنها تزوّر الحقيقة.
أمثلة على الانحياز للقصة لم ترد في متن الكتاب:

- كُنْ حذراً حينما يحاول أحدهم أن يبيّعك منتجاً أو خدمة من خلال قصة (وهو الأمر الذي يحاول الجميع فعله هذه الأيام كما تعرف بالفعل). اطرح سؤالاً مُتخصّصاً عما يحقّقه المنتج وما لا يحقّقه، بغضّ النظر عن مدى روعة «القصة التسويقية» أو «أسطورة المؤسسة».
- حين تقرأ في الصحف إعلاناً عن أزمة اقتصادية، عن نتيجة انتخابات أو عن صراع سياسي، اسأل نفسك: هل ثمة قصة تُعرض عليّ هنا؟ إذا كانت الإجابة بنعم فكُنْ مُتشكّكاً. اسأل نفسك: ما الذي لا يُحكى؟ فالقصص كثيراً ما تغفل أشياء مهمة فقط من أجل أن تبدو متّسقة.
- كلُّ ما لا يُناسب أن يصبح جزءاً من قصة متّسقة نعتبه مستحيلاً؛ على سبيل المثال أن هتار يحب الزهور. يتمرّد مخناً على مقولة كهذه رغم أنها حقيقية.

- عليك أن تُلقِي محاضرة. إذن أيًا ما كان المحتوى التقني لمحاضرتك فابدأ بقصة قصيرة. ستستحوذ ساعتها على كامل الانتباه. والأمر لا يثير العجب أن فيديوهات كثيرة من فيديوهات تيد تبدأ بمقولة «دعني أحكى لكم قصة ...» وبالمناسبة فإن المدخل الآتي مُناسب دائماً أيضاً: «هل حدث لك ذات مرة أن ...؟» سيومئ الجمهور برأسه مسروراً.
- عادةً ما يلجأ الصحفيون إلى القصص بوصفها نوعاً من إضفاء المزيد من الحجية على مقولاتهم. القراء يُحبُّون القصص أكثر كثيراً من التوصيفات المجردة. ولهذا فإن وسائل الإعلام تقدِّم ما يرغب فيه المستهلكون، لكن غالباً لا يزودونهم بما يحتاجون إليه.
- تتمسك كلُّ دولة قومية بتاريخها وتعود إليه: من نحن؟ من أين أتينا؟ تربط القصص بين الناس حتى لو أنها مثل غالبية القصص القومية خيالية في أكثر من ٩٠ بالمائة منها. فلا تدع الخيالات القومية تُهدِّدك حتى تنام.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجِّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلًا في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

خطأ النظرة الاستراتيجية

النظرة الاستراتيجية حالة خاصة من الانحياز للقصة، ويُطَلَق عليها أيضًا خطأ «كنت أعلم من البداية». نظرًا لأننا نُعَلِّب الماضي في قصصٍ متَّسقة، يبدو لنا مسار العالم أكثر قابلية للشرح وأكثر منطقية، بل أكثر حتمية مما هو عليه في الواقع. ولذلك، نعتقد أن المستقبل يتطوّر في خطواتٍ حتمية يمكن استنتاجها. ونحن في هذا لا نسأل أنفسنا لماذا لم يكن هذا الشيء الذي يبدو واضحًا كذلك حتى بالنسبة إلى الأذكى. إن خطأ النظرة الاستراتيجية يسلب منا الشك والحذر والتواضع أمام التطورات التي لا يمكن التنبؤ بها. ولأن حياتنا تبدو أكثر اتساقًا إذا ما ألقينا عليها نظرةً استراتيجية مما هي عليه في الواقع، فإننا لا نتعلّم إلا أقل القليل من أخطائنا. ثمة وصفتان مضادّتان لمغالطة النظرة الاستراتيجية. أولاً: التفكير في طرق بديلة (الفصل الأربعون)، ماذا أيضًا كان عساه أن يحدث؟ ثانيًا: كتابة المذكرات.

أمثلة على خطأ النظرة الاستراتيجية لم ترد في متن الكتاب:

- بنظرة استراتيجية، يبدو فوز دونالد ترامب في الانتخابات عام ٢٠١٦ أمرًا حتميًا. رغم أنه في أساسه كان قرارًا أتى بمحض المصادفة. إذ إن مُنافسته في السباق الانتخابي هيلاري كلينتون كانت قد تمكّنت بالفعل من جميع ٤٪ من الأصوات المنفردة أكثر منه. بدت الانتخابات كأنها تجري على حَدِّ السكين. لكن الناس لا يرون الانتخابات هكذا اليوم. فخطأ النظرة الاستراتيجية يؤوّل انتخاب دونالد ترامب على أنه تأثيرٌ منطقي لعدم رضا الناخبين عن «الصفوة». ولو أن كلينتون فازت في الانتخابات، لكانت ستروى قصة أخرى معقولة تشرح أسباب فوزها.
- لِنَفْتَرِض أن الدولار يرتفع في مُقابل اليورو ارتفاعًا لافتًا. سيحتاج هذا الأمر إلى قصة شارحة. فهذا ما ينتظره مُستهلكو الأخبار من الصحفيين الاقتصاديين. حتى

لو كان ثمة مئات الآلاف من المؤثرات المختلفة التي تُحدّد هذا التغير، فإن أيّ حدث لافت (تغريدة رئيس دولة، هجوم بالقنابل، خطاب رئيس أحد البنوك المركزية) سيجد الناس دائماً أن هذا يمكن أن يكون السبب. فكل تحرّك في البورصة هو دائماً في حاجة إلى البحث عن حدث. وبالعكس، كلّ حدث لافت هو دائماً في حالة بحث عن حركة بورصة مُلائمة.

- بنظرة استرجاعية، نجد دائماً أسباباً كافية للنجاح أو للإخفاق. لكن لو أن الأمر أتى على غير هذا النحو لوجدنا لذلك أيضاً أسباباً. كم مرة تُصايف مقولة من قبيل «كنت دائماً أعرف ذلك»؟ وكم مرة تسمع نفسك تقولها؟
- ظلّ هذا الكتاب لعدة أشهر متصدّراً قائمة الكتب الأكثر مبيعاً. ويدّعي كثير من الناس أنهم كانوا يعرفون بالفعل، ومنذ البداية حين كان الأمر لا يعدو كونه أعمدة في الصحف، أنه سيُحقّق نجاحاً حين يُنشر على هيئة كتاب. في هذه الحالة، لا يسعني سوى أن أردّ قائلاً: «لم يكن لديّ أيّ توقُّع». وإلى يومنا هذا لا أدري السبب الذي يجعل أحدَ كتبي يُباع أكثر من الآخر.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلًا في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

السائق العليم

في كل مدينة وكل مجال وكل منظمة، ثمة أناس يستطيعون التحدث بشكل مُقنع تمامًا دون أن يكونوا على دراية بما يقولون. وكم من مرة نُصَادِف هؤلاء. للأسف المعرفة لا تتناسب طرديًا مع القدرة على التواصل. ثمة أساتذة في مجالك التخصصي بالكاد يستطيعون أن يُشاركونا عِلْمهم الغزير. وعلى جانبٍ آخر فإن العالم مليءٌ بالبشر الذين لا يكادون يفقهون شيئًا لكنهم بارعون في الكلام. لا يخدعنا هؤلاء.

أمثلة على خطأ السائق العليم لم ترد في النص الأصلي:

- كم مرة تُصَادِف أناسًا يدلون بآرائهم في كل شيء وأي شيء؟ هل سمحت لهؤلاء أن يؤثروا فيك من قبل؟ هؤلاء البشر خطيرون. لا يمكن لأحد أن يجيد إجادة حقّة في أكثر من مجالين أو ثلاثة. في حال إن كنت غير واثق مع أي نوع من البشر تتعامل فلتصرّف مثل دودة الجُبْن: اذهب بأسئلتك إلى العمق.
- في العقود الأخيرة انتشر وصف «كاتب دعائي» (لا فكرة لديّ عن دلالة الكلمة). فعادةً ما يدور الأمر حول مديري التحرير الحاليين على المعاش الذين أفردت لهم جهة العمل السابقة عمودًا أسبوعيًا. وهذا أمرٌ جيّد لو أن هؤلاء المديرين يظّلون في نطاق مهاراتهم (الفصل الخامس عشر). لكن غالبًا ما يُصاب هؤلاء «الكتاب الدعائيون» بسلل في الآراء. فيكتبون عن كل شيء وأي شيء. ولأنهم مهرة في الصياغات المصقولة، فإن جهلهم يبدو مُقنِعًا.
- السائق العليم يُشبه ما يُسمّى السائق الفنّان: هل تستطيع أن تميّز بين لوحة أصلية لرامبراند وأخرى مزيفة؟ عن نفسي لا أستطيع، وربما أنت أيضًا لا تستطيع. ورغم ذلك يهزُّ أغلبنا رءوسهم إن علّق أحدُ الأصدقاء اللوحة المزيفة على جدار بيته. لماذا حقًا؟ إما اللوحة جميلة وإما لا. فهذا هو المحك، أليس كذلك؟ هو كذلك على

السطح. لكن هذا قصورٌ في التفكير. فالعارف الحقيقي (أو الفنان الحقيقي) لا يكتفي بعلمه فقط. إنه يستطيع من خلال تفكيره وتجربته وملاحظته أن يُنتج علمًا جديدًا. بينما السائق على العكس من ذلك يظل دائمًا سائقًا.

• كم مرة سمعت جملة «لا أعرف»؟ هذه الجملة علامة على أنك تتعامل مع أستاذ حقيقي.

• كم مرة تُجيب أنت نفسك عن سؤال بعبارة «لا أعرف»؟ ليس ثمة خزي في اعتراف الإنسان بجهله. بالعكس. إنها علامة قوة.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقًا؟ ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريبًا)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلًا في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

وَهُم السَّيْطَرَةُ

وَهُم السَّيْطَرَةُ حَالَةً خَاصَةً مِنَ الثَّقَةِ الزَّائِدَةِ. نَحْنُ نَعْتَقِدُ أَنَّ لَنَا سَيْطَرَةً عَلَى الْأَشْيَاءِ الَّتِي هِيَ فِي الْوَاقِعِ لَيْسَتْ تَحْتَ سَيْطَرَتِنَا. أَوْ نَعْتَقِدُ أَنَّنا نَسْتَطِيعُ أَنْ نُوَثِّرَ فِي الْأَشْيَاءِ الَّتِي لَا يُمْكِنُ الْمَسَاسُ بِهَا. مِثَالُ كَلَّاسِيكِي: فِي سَحُوبَاتِ الْيَانَصِيبِ نُصَرُّ عَلَى أَنْ نَعْلَمَ عَلَى الْأَرْقَامِ بِأَنْفُسِنَا، وَكَأَنَّنا بِذَلِكَ نَزِيدُ مِنْ اِحْتِمَالِيَةِ الْمَكْسَبِ. أَمِثْلَةٌ عَلَى وَهْمِ السَّيْطَرَةِ لَمْ تَرِدْ فِي مَتْنِ الْكِتَابِ:

- تَزْعُمُ الدِّيمُقْرَاطِيَّةُ أَنَّ الْمَوْطِنَ هُوَ صَاحِبُ الْقَرَارِ. وَفِي هَذَا، نَجِدُهَا تَلْعَبُ بِوَهْمِ السَّيْطَرَةِ. لِمَاذَا تَسِيرُ الْأُمُورُ فِي بِلَادِنَا عَلَى هَذَا النِّحْوِ وَلَيْسَ عَلَى غَيْرِهِ؟ طَبَقًا لِتَقْدِيرِنَا فَإِنَّ ٩٠٪ مِنَ الْعَوَامِلِ تَقَعُ خَارِجَ أَيِّ تَأْثِيرٍ دِيمُقْرَاطِيٍّ. التَّطَوُّرَاتُ التَّقْنِيَّةُ تُوَثِّرُ عَلَى حَيَاتِنَا. لَكِنَّا لَمْ نُدَلِّ قَطُّ بِأَصْوَاتِنَا فِيمَا يَخْتَصُّ بِالْإِنْتَرْنِتِ أَوْ الْقَنْبَلَةِ النُّوَوِيَّةِ. قَرَارَاتُ الْبَنْكِ الْمَرْكَزِيِّ الصِّينِيِّ، وَالسِّيَاسَةُ التِّجَارِيَّةُ لِلْوِلَايَاتِ الْمُتَّحِدَةِ، وَمَزَاجُ الْبُورْصَاتِ الْعَالَمِيَّةِ، كُلُّ هَذِهِ الْأَشْيَاءِ لَهَا تَأْثِيرٌ عَلَى حَيَاتِنَا الْيَوْمِيَّةِ، لَكِنَّا تَقَعُ خَارِجَ نِطَاقِ سَيْطَرَتِنَا. وَرَغْمَ ذَلِكَ فَإِنَّ الشُّعُورَ الْوَهْمِيَّ بِالسَّيْطَرَةِ يُسَاعِدُنَا عَلَى تَحْمُلِ عَمَلٍ قَابِلِيَّةِ الْعَالَمِ لِلْسَّيْطَرَةِ.
- حَازِرٌ إِنْ ادَّعَى بَائِعٌ (أَوْ حَمَلَةٌ دَعَايَةٍ) أَنَّ مِنتَجًا فِي مَقْدُورِهِ أَنْ يَرْفَعَ شُعُورَكَ بِالسَّعَادَةِ. فَالْأَمْرُ لَيْسَ كَذَلِكَ لِلْأَسَفِ. نَحْنُ نَعْتَادُ سَرِيعًا عَلَى الْأَشْيَاءِ الْجَدِيدَةِ فِي حَيَاتِنَا، وَبَعْدَهَا يَتَلَاشَى إِحْسَاسُ السَّعَادَةِ. بِتَعْبِيرٍ آخَرَ: نَحْنُ لَسْنَا جَيِّدِينَ فِي تَشْخِيسِ سَعَادَتِنَا. فَالْمَجْتَمَعُ الْاسْتِهْلَاكِيُّ ضَحِيَّةٌ لَوَهْمٍ عَظِيمٍ اسْمُهُ السَّيْطَرَةُ.
- تَعِدُ مَعْظَمُ الدِّيَانَاتِ أَنَّ سُلُوكَنَا فِي حَيَاتِنَا الدُّنْيَا سَوْفَ يُؤَثِّرُ عَلَى حَيَاتِنَا الْآخِرَةِ. يُؤْمِنُ الْكَاثُولِيكُ بِحُدُوثِ ذَلِكَ عَنْ طَرِيقِ إِيْتِيَانِ الْأَعْمَالِ الصَّالِحَةِ. أَمَّا الْبُرُوتِسْتَانْتُ فَيُرُونَ أَنَّهُ يَتَأْتَى عَنْ طَرِيقِ الْإِيمَانِ فَقَطُّ. وَالْهِنْدُوسُ يَرُونَ أَنَّهُ بِفِعْلِ الْكَارِمَا؛ الَّتِي تَعْنِي فِي جَوْهَرِهَا أَيْضًا الْأَعْمَالُ الصَّالِحَةُ. أَمَّا الْمُسْلِمُونَ فَأَكْثَرُ تَحْدِيدًا: الشُّهَدَاءُ مِنَ الرِّجَالِ مِثْلًا سَوْفَ تُهْدَى إِلَيْهِمْ حُورٌ عَيْنٌ فِي الْحَيَاةِ الْآخِرَةِ. الرِّسَالَةُ دَائِمًا وَاحِدَةٌ، وَهِيَ خَاطِئَةٌ: الْأَمْرُ فِي يَدِكَ!
- مِثَالُ آخَرَ مِنَ الدِّينِ: الصَّلَاةُ هِيَ أَسَاسُ وَهْمِ السَّيْطَرَةِ؛ إِذْ يُعْتَقَدُ خَطَأً أَنَّ الْإِنْسَانَ يُمْكِنُ أَنْ يُؤَثِّرَ فِي الرَّبِّ بِبُضْعِ كَلِمَاتٍ. لَوْ كَانَ هُوَ صَاحِبُ التَّأْثِيرِ فَعَلًا، فَلِمَاذَا لَا يَقَرُّ بِنَفْسِهِ الصَّوَابَ وَالْخَطَأَ؟

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الاستجابة السريعة المحفزة

يختلف الناس في ردود أفعالهم تجاه أنظمة الحوافز، لكن ليس في ردود أفعالهم تجاه النيات التي تتخفى وراء تلك الحوافز. وقت التحفيز يكون في وسعنا تغيير ردود أفعالنا بسرعة البرق. وهذا له معنى حين تتطابق ردود الأفعال مع النيات المخفية، لكن هذه الحالة نادرة مع الأسف. معظم أنظمة الحوافز تُسبب خسائر جانبية. نظام حوافز على دوران رأس المال — مثلاً — سوف يحفز العاملين عندك على إهمال الهامش. نظام حوافز على

الربح الصافي سيؤدي بهم إلى أن يحلبوا أقصى ما يمكنهم من العملاء الحاليين، وعدم استثمار وقت في بناء علاقاتٍ مع عملاء جدد. هذه الخسائر الجانبية يمكن أن تكون وخيمة. لكن بعض أنظمة الحوافز يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية؛ منع المخدرات مثلاً يؤدي إلى رفع السعر؛ وبهذا تصبح تجارة المخدرات مُربحةً أكثر. وهذا الربح يؤدي إلى توسيع إنتاج المخدرات وانتشار الاتجار فيها. الأمر يستحق إذن أن نُلقي نظرةً فاحصة على دوافعنا. حين يبدو لك سلوك شخص ما عبثياً، انظر إلى المحفزات التي يتعرّض لها هذا الإنسان، قبل أن تفترض فيه حماقة أو ضعف الشخصية أو التشوُّش العقلي. أمثلة على الاستجابة السريعة المحفزة لم ترد في متن الكتاب:

- في السابق كانت أجور المديرين سريةً بين مجلس الإشراف والإدارة. في العقدين الأخيرين، سنّت قوانين كثيرة في عدّة بلدان تُجبر الشركات على الإفصاح عن أعلى أجور يحصل عليها المديرون. كان المتوقّع أن يؤدي الضغط العام إلى تخفيض مستوى أجور المديرين الذين يحتلون قمة السُّلم الوظيفي. لكن ما حدث كان العكس. فقد أضحى كلُّ مدير من تلك الفئة على دراية بمكانه بالضبط على السُّلم الوظيفي، ومَن يريد أن يكون بين الخاسرين أو النصف الأسفل؟ وهكذا، فإنه لدواعي المفارقة، أدّى الإعلان عن أجور المديرين إلى زيادات هائلة في رواتب القيادات.
- فيما يخصّ المجال العلمي ترسّخ نظام حوافز غريب في الخمسين سنة الأخيرة؛ إذ أُجبرَ العلماء على النشر بقوة لأن عدد أبحاثهم المنشورة وجودة المجلات التي ينشرون فيها هو ما يقرّر مساهمهم الأكاديمي. هذا الضغط يسرق الوقت المتاح للبحث ويؤدي إلى نشر أي هراء.
- يعتمد كثيرٌ من وسائل الإعلام الإخبارية على الإعلانات المنشورة على شبكة الويب العالمية. ومن ثمّ، أدخلت هذه الوسائل الإعلامية نظام حوافز لجذب مزيد من القراء. كلما زاد عدد النقرات ومرات الإعجاب ومشاركة المقال زاد الحافز للصحفي. النتيجة: مزيدٌ من عناوين الأخبار الأكثر إثارة، ومقالات أقصر، ومحتوى أبله.
- أيُّ نظام تحفيز يُسيطر عليك الآن؟ أيها يعمل بكفاءة؟ وأيها يأتي بنتائج عكسية؟

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر $\times$ العواقب $\times$ العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الارتداد إلى المتوسط

كلُّ شيءٍ في العالم مُعرَّض للتأرجح. الجو مرةً حارٌّ ومرةً بارد. مزاجنا مرةً رائق ومرةً عَكر. إنجازاتنا في العمل مرةً في ذروتها وأخرى في القاع. ومن آنٍ لآخر يحدث أن نصِل إلى طرقيّ النقيض. كثيرٌ من هذه القيم المتطرفة تعود طبيعية بشكل تلقائي. ذلك لأنها سترتد نحو المتوسط، ستتحدر إلى المستوى المتوسط. وفي حال تدخل الإنسان في هذه النقاط المتطرفة — كأن يحصل موظفٌ وصل إلى نقطةٍ متدنية في مستوى الأداء على لفت نظر (أو يُعيّن مستشار لمراقبة أداء الشركة) — يكون الإنسان ساعتها خاضعاً لوهم أن لفت النظر أو

المستشار هو السبب في تحسُّن الأوضاع. مع أنَّ انتعاش الأوضاع مجددًا مسألةً طبيعية. حذار؛ ليس كل الأشياء تخضع لقانون الارتداد إلى المتوسط. فبعض التطوُّرات (مثل مبيعات الكتب، تحميلات التطبيقات، عدد مرات الإعجاب على وسائل التواصل الاجتماعي) تتبع قانونًا آخر يُسمَّى «تأثير الرابح يحوز كلَّ شيء». هنا لا يحدث ارتداد إلى المتوسط. ذلك أنه في هذه الحالة ليس ثمة وسط. فبعض الفائزين يزدادون بريقًا بينما يخبو نجم كلِّ مَنْ سواهم. إذن فَكَّر دائمًا في نوع البيئة التي توجد فيها؛ هل أنت في بيئة يحدث فيها ارتداد إلى المتوسط أو في بيئة يسود فيها قانون الرابح يحوز كلَّ شيء.

أمثلة على الارتداد إلى المتوسط لم ترد في متن الكتاب:

- كلُّ بائع معرَّض من آنٍ لآخر أن يحقِّق نتيجةً بائسةً في التقييم ربع السنوي. التدخل حين وصوله إلى هذه النقطة العميقة — عن طريق تلقي تدريب على التسويق أو إدخال نُظُم تحفيز جديدة — من شأنه أن يُنجز التحوُّل المنشود؛ إلا أن الأرجح أن ذلك التحوُّل لن يحدث بتأثير الإجراءات التي اتُّخِذَتْ، وإنما ببساطة سيَكُون مجرد ارتداد إلى المتوسط. وسيَتحرَّك إنجاز البائع في الربع السنوي الذي يليه رجوعًا إلى قيمته المتوسطة.
- لقد أنهيت تَوًّا أسبوعًا في غاية السوء، وكلُّ ما فعلته فيه، حقًّا كلُّ ما فعلته، كان نصيبه الفشل. لا تذهب بسبب ذلك إلى الطبيب النفسي. ولا حتى تجلس للتباكي لدى صديق لك. انطَلِقْ من حقيقة أن الأسبوع التالي لن يكون بهذا السوء. كان كولين باول، رئيس أركان القوات الأمريكية السابق، يُواسي جنوده بعد يوم زادت فيه المشقَّات بمقولة تعبر عن مبدأ الارتداد إلى المتوسط: «غداً يومٌ جديد».
- يُعَدُّ صرفُ الحوافز على الإنجازات الممتازة في المدى القصير نوعًا من الحمافة. لماذا؟ أولاً: يمكن أن تتسبَّب الإنجازات القصيرة الأجل في سرقة الوقت متاح للإنجازات الطويلة الأجل. وثانيًا: إنجازات المدى القصير يمكن أن تحدث بالمصادفة — عبر محفَّزات — سيتلاشى تأثيرها بمجرد أن تعود الأمور إلى قيمتها المتوسطة وترتد إلى المتوسط.
- أقنعوك في نادي القمار أن تلعب جولة روليت واحدة على الأقل. وتربح بالفعل. هل يعني الأمر الآن أن حظك جيد؛ ومن ثمَّ عليك مواصلة اللعب؟ بالطبع لا. عُذْ إلى رشدك من جديد. اصرف الربح الذي حصلت عليه وسارع بالخروج من المكان. ففي أندية القمار لا يسود مبدأ الارتداد إلى المتوسط فحسب، بل سينحدر حظك

ليرجع إلى المستوى المتوسط، سيهبط إلى المستوى الذي يضمن لنادي القمار أن يكون هو الرابع دائماً وتضمن لك أن تظل الخاسر دائماً (انظر أيضاً الفصل الخمسون عن حظ المبتدئين).

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟ ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر $\times$ العواقب $\times$ العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

مأساة المشاع

إذا نظر الجميع إلى مزاياهم في ضوء الموارد المحدودة المتاحة، فبالكاد يمكنهم تجنب مأساة المشاع. بالكاد حقاً. ثمة طريقتان للتخلص من لعنتها: الخصخصة أو الإدارة.

يمكن للإدارة الذاتية أن تنجح حتى في مجال المشروعات الصغيرة، مثلما أشارت إيلينور أوستروم الحائزة جائزة نوبل. ولكن فيما يتعلق بمشكلات مثل الاحتباس الحراري أو الصيد الجائر للأسماك أو التطور النووي يصطدم هذا المبدأ بحدوده، ولا يوجد شيء يمكن تخصيصته. هنا لن يُساعدنا إلا الإدارة السليمة. لكننا لا نقع ضحايا لمأساة المشاع في القضايا العالمية فحسب. فالمرء نفسه بموارده المحدودة يُمثل نوعاً من المشاع. ولذا، حاول أن تتعامل مع الأمر بعناية.

أمثلة على مأساة المشاع لم ترد في متن الكتاب:

- تُعد المضادات الحيوية واحدة من الاكتشافات المهمة في القرن العشرين. فلقد أنقذت ملايين الأرواح بسبب العمل على تطوير هذا العقار. ومع الأسف، تُستخدم أحياناً المضادات الحيوية من قبل الأطباء (ونحن أيضاً بوصفنا مريضاً نُصر على إدخالها ضمن الخطة العلاجية) حين لا تكون ضرورية. العاقبة المأساوية: بكتيريا مقاومة. كلما تعاملنا برعونة مع المضادات الحيوية قلَّ تأثيرها في المساعدة.
- وقتك أيضاً مشاع؛ إذ لكثير من البشر الحقُّ فيه (أطفالك، وزوجك/زوجتك، وأصدقائك، وأبيوك، وصاحب العمل، وعملائك، حتى أنت من خلال هواياتك)، وكل هذه الاستحقاقات لا يمكن أن تفي بها بعدالة. فيومك فيه ٢٤ ساعة فقط. حين تسمح بكل تعدٍّ على وقتك فقد لا تجد حتى وقتاً للنوم وسينهار جسدك. ولهذا كن صارماً في إدارة وقتك. قبل ٢٠٠٠ سنة سأل الفيلسوف سينيكا: «لماذا نحن بخلاء بأموالنا، لكن حين يتعلق الأمر بوقتنا في هذه الحياة فإننا نصرف ببذخ؟»
- ينطبق الأمر نفسه على اهتمامك. فالجرائد، والتلفزيون، ومنشورات الإنترنت، وبنفليكس، وتطبيقات الأخبار، وألعاب الكمبيوتر، ووسائل التواصل الاجتماعي، تتنافس كلها لنيل اهتمامك؛ وبالمناسبة ليس بدافع المحبة. لا. بل لأنهم أولاً يريدون أن يقدِّموا لك إعلانات من أجل أن يربحوا المال. وثانياً يريدون الحصول على بياناتك من أجل أن يتمكنوا مستقبلاً من تصميم إعلانات أفضل. وبوصفك مستهلكاً، فقد وصلت بالفعل إلى حدِّك الأقصى منذ مدة طويلة، ولن تستطيع أن تتقبَّل المزيد. رأسك مُمتلئ عن آخره. ولهذا اطردْهم بلا رحمة وُضِعَ الحواجز حولك. لو أنك لم تُعد ترى الغابة من كثافة الأشجار، فإن جودة اختياراتك سوف تسوء بشدة. ولن أُحدِّثك عن حالتك النفسية.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر $\times$ العواقب $\times$ العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز للنتيجة

نحن نميل إلى قياس جودة قراراتنا بجودة النتيجة بدلاً من قياسها نسبةً إلى عملية اتخاذ القرار. السبب: رؤية النتائج أسهل (انظر الفصل الثالث عشر) من رؤية العمليات العقلية. مَنْ يتأمل النتائج فحسب يغفل شيئاً مهماً؛ وهو أنها تتعلق في جزءٍ غير بسيط منها بالمصادفة. بمعنى أنها تنبني على مؤثراتٍ خارج نطاق سيطرتنا. وكلما لعبت المصادفة دوراً أكبر، تعاظم أثر الانحياز للنتيجة. ثمة مهن لا تلعب فيها المصادفة إلا دوراً صغيراً

(مثل المعلمين والبستانيين والمهندسين). ولكن من ناحية أخرى، ثمة مهنة يلعب فيها عنصر المصادفة دوراً جوهرياً في إحراز النجاح (مثل الكُتَّاب، وتجار البورصة، والجنرالات، والسياسيين، ومؤسسي شركات التكنولوجيا الناشئة). وما يحدث بشكل أساسي كالآتي: نحن نقلل منهجياً من أهمية المصادفة، ونترك أنفسنا للضلال في النتيه بسببها. أمثلة على الانحياز للنتيجة لم ترد في متن الكتاب:

- إن تحديد كفاءة المدير بعد عام واحد فقط قياساً على العائد من المؤسسة أمر خاطئ تماماً. فالنتيجة الجيدة أو السيئة يمكن أن تكون محض مصادفة. الأفضل أن نحكم على عمليات العمل أو عملية اتخاذ القرار لدى المدير، أو ننتظر ثم ننظر في تطورات النتائج على المدى الطويل (فتأثير المصادفات يتعادل مع مرور الزمن).
- ينطبق الشيء نفسه على السياسيين؛ يستفيد رئيس الدولة في فترة خدمته الأولى استفادةً جوهريّة من الإنجازات التي حقّقها سابقه (أو يُعاني منها إن كان سابقه قد فشل). علاوةً على ذلك، فإن تطوّر البلد يتعلّق في الجزء الأكبر منه بأمور وتطورات هو بالتأكيد لا يملك أيّ سيطرة عليها.
- يرتكب كثير من المستثمرين خطأً عندما ينظرون إلى النجاحات التي تحقّقها البورصة على مدى قصير. «لقد تضاعف سعر السهم في الشهر الماضي؛ إذن فقد اتخذت قراراً جيداً». ما هذا إلا محض هراء. فتحركات البورصة متأرجحة دائماً، والنجاح خلال إطار زمني قصير هو فقط صدفة محضة. أما على المدى الطويل فإنها تعكس التدفقات النقدية المتوقعة. فإذا كانت عملية اتخاذ القرار لديك جيدة؛ على المدى القصير ستنجح أو تفشل، لكن لن يجانبك الصواب على المدى الطويل. هذا هو جوهر الأمر. إن كنت تحقّق فشلاً في المدى الطويل، فإنه يتعين عليك أن تُراقب عملية اتخاذ القرار لديك بدقة وأن تحسّنها. فالتركيز على العملية بدلاً من النتيجة يهدأ إلى حد كبير. كما أنه يشكّل حماية فعّالة ضد «العقل الجمعي» (انظر الفصل الرابع).

- في كل ما تقوم به أنت تُترجم أهدافك الخارجية إلى أهداف داخلية. ولذا ركّز على العملية بدلاً من النتيجة. مثال: بوصفك رجلاً فأنت تبحث عن سيدة رائعة كي تتزوّجها. هذا هدف أحمق؛ لأنه يركّز على النتيجة. الأفضل أن تسأل نفسك: «كيف أجعل من نفسي رجلاً رائعاً يستحق أن يقترن بامرأة رائعة لأن النساء الرائعات

بطبيعة الحال لسن حمقاوات؟» اعمل إذن على العملية؛ أي على نفسك، بدلاً من أن تنتظر هبة من السماء.

- خيارات الأسهم لا تُعد جيدة من وجهة نظر المساهمين. السبب: مسار السهم يتناسب طردياً مع السوق الكلي؛ وبهذا فهو يتناسب مع عوامل لا تخضع إلى سيطرة الإدارة. بتعبير آخر: نحن نُكافئ الإدارة على خيارات الأسهم حين يرتفع سوق الأسهم برُمته (بما في ذلك أسهم الشركات المنافسة)؛ وببطبيعة الحال هذا أمرٌ عبثي تماماً.

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟ ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

مفارقة الاختيار

الاختيارُ جيد. لكن الإفراط في الاختيار سيئ. وجود البدائل أمرٌ جيد. لكن الإفراط في البدائل سيئ. لو أن هناك زيادة مفرطة في المنتجات، والأفلام، ووجهات السفر، وخبراء الوخز بالإبر الصينية، وأنواع النبيذ الأحمر، ومجالات الدراسة، وشركاء الحياة المحتملين ... إلخ؛ فسيؤدي ذلك إلى شعورنا بالاضطراب. نحن نضيّع وقتًا طويلاً في تحسين قراراتنا. وفي الوقت نفسه نغفل معايير مهمة للاختيار. ولذلك فإننا حين نتخذ قرارنا أخيراً بشراء مُنتَج أو فيلم أو وجهة سفر لا نشعر بالرضا؛ لأننا لا يمكن أن نتأكد أبداً أنه ليس ثمة خيارٌ آخر أفضل.

أمثلة على مفارقة الاختيار لم ترد في متن الكتاب:

- كم عدد الإعلانات التشويقية التي تُشاهدها قبل أن تتخذ قرارك بتحميل فيلم أو مشاهدته؟ إحدى وسائل «رهاب الاختيار» هي: التركيز على الكلاسيكيات. فالكلاسيكيات في الأفلام، وكذلك في الروايات، تأتي ومعها ضمانٌ للجودة؛ ولهذا فهذه الأعمال مرّت عبر مصفاة التاريخ لتتنقية الهراء. وبغير هذا لا يصمد شيءٌ عبر قرون.
- اختر منتجات يكون عدد الموديلات فيها محدوداً. منتجات آبل تُشكّل مثلاً جيداً. العديد من بدائل المنتجات تؤدي إلى الإحباط؛ لأن أيّ قرار سيكون على الأغلب قراراً خاطئاً.
- ركّز على هواية أو اثنتين بحدٍّ أقصى. وإلا فستظل دائماً هاوياً، وعادةً ما لا يجلب هذا إلا القليل من المتعة. علاوةً على ذلك لن يكون لديك وقتٌ لأكثر من هوايتين جادّتين إن كنت تتبنّى نصائح أخرى من هذا الكتاب.
- لا تتصفح الإنترنت تصفحاً عشوائياً. فكلّمة «التصفح» ذاتها لها دلالتها، وهي أن الإنسان موجود على سطح من وفرة. فكّر مسبقاً عما تريد أن تبحث ثم توجّه نحوه.
- في بعض المجالات على الأقل يمكن للذكاء الاصطناعي أن يضيق نطاق الاختيارات. خدمات البثّ عبر الإنترنت تختار لك الأغاني المناسبة بدلاً من أن تجعلك تختار في كل مرة من عددٍ لا نهائي. ولهذا أثرٌ جانبي ممتع: سيمكنك أن تكتشف أغنية أو اثنتين.

- كمؤسسة: لا تحاول أن تعرض كلَّ شيء وأيّ شيء على عملائك. الاستراتيجية تعني تحديد عدد المنتجات والأسواق. التفكير الاستراتيجي هو في جوهره تدريبٌ على قول لا. حين تعرض بدائل كثيرة على العملاء فإنك تجهدهم بأكثر مما يُطيقون بدلاً من أن توفر لهم خبرةً مقنعة «واحدة».
- هل تعمل في تقييم المطاعم أو هل المطابخ هوايتك الكبرى؟ إذا كانت الإجابة لا، فاختر مكانين في مدينتك؛ أحدهما لكل يوم، والآخر للمناسبات الخاصة. وبهذا لن تحتاج أبداً إلى التفكير كثيراً إلى أين تأخذ أصدقاءك، وسرعان ما ستتمتع بأفضلية في المعاملة باعتبارك من الزبائن الدائمين.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز للإعجاب

كلما زاد إعجابنا بأشخاص بأعينهم كنا أكثر ميلًا إلى الشراء منهم، أو في حالة السياسيين انتخبناهم. يتمدد الإعجاب مثل طبقة من الضباب حاجبًا التقييم الموضوعي للشخص. وبهذا يستطيع أحدهم أن يتلاعب بنا؛ لأن الإعجاب يمكن تحت ظروف معينة أن يُصطنع. المجاملات طريقة جذابة لإيقاع الشخص في فخ الإعجاب. وهذا من شأنه أن يحدث أيضًا حتى لو كانت المجاملات لا أساس لها من الصحة؛ أي لو أنها كانت مكذوبة بالكامل أو منافقة. طريقة أخرى كي تجعل نفسك محبوبًا هي المرأة؛ محاكاة السلوك. انتبه: هل من يقف قبالتك فعلًا يُشبهك أم إنه فقط يدّعي ذلك؟ الدردشة حول الأشياء المشتركة مهما كانت بعيدة هي أسلوب ثالث لاصطناع الإعجاب. وهنا أيضًا يُنصح بتوخي الحذر؛ إذ يمكن أن تكمن خلف الصداقات الودودة استراتيجيات مُحكّمة. أمثلة على الانحياز للإعجاب لم ترد في متن الكتاب:

- روى لي صديق سويسري يعمل في بيع منتجات استثمارية لصناديق المعاش كيف نجح في جعل أكبر صندوق معاشات في كوريا الجنوبية عميلًا لديه؛ ليس لأنه مدح المزايا الموضوعية لمنتجاته، وإنما لأنه أبرز النقاط المشتركة بين سويسرا وكوريا الجنوبية؛ فكلهما بلدٌ صغير، شعبه مجتهدٌ لطيف، طبيعته جبلية؛ كان عليه أن يفتش عميقًا في صندوق الألعاب السحرية، أو يلتقط نقاطًا مشتركة من الهواء. لكن الانحياز للإعجاب حقق تأثيره المنشود.
- كم مرة تفعل بعض الأشياء فقط كي تكون محبوبًا؟ يقضي مُستخدمو وسائل التواصل الاجتماعي آلاف الساعات في جمع عدد مرات الإعجاب. إنه تصرف غير عقلاني لأن ذلك لا يؤدي في الحقيقة إلى زيادة الإعجاب بهم.
- هل تشتري من آخر من أشخاص تُحبُّهم رغم أن منتجاتهم أغلى أو أسوأ من مثيلاتها؟
- لمن تفضّل الاستماع؛ لمُعجبيك أم لمنتقديك؟ ليس الفيصل هو نوع التعليقات، ولكن مصدرها. إن مدح الأشخاص الذين لا تربطك بهم أي علاقة شخصية أمر ذو قيمة (لأنهم ليسوا مضطرين لأن ينافقوك). ولكن على العكس، يكون النقد أقيم عندما يأتي من الأهل أو أشخاص مقربين (لأن هؤلاء يقومون بذلك من منطلق واجبهم تجاهك، ومن ثمّ لديهم سبب وجيه).

- يتداخل الانحياز للإعجاب أحياناً مع الانحياز للمعرفة المتاحة (الفصل الحادي عشر). مثال: شخصٌ يذهب إلى طبيبٍ متوسط الكفاءة لأنه «لطيف جداً». ما الذي يحدث في المخ؟ نظراً لأنه من الصعب جداً تقييم كفاءة الطبيب، يطرح المخ على نفسه سؤالاً آخر أسهل: ما مدى لطف الطبيب؟ يلجأ المخ إلى مسألة اللطف بدلاً من مسألة الكفاءة؛ لأن هذه المعلومة يمكن الحصول عليها بسرعة وبلا مجهود (متاحة).

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيٌّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

تأثير الملكية

بمجرد أن تنتقل ملكية شيء إلينا — سيارة، أو منزل، أو أباجورة جميلة، أو لوحة — نستشعر ارتفاع قيمتها. ولا نعود مستعدين أن نبيعها بنفس سعرها الأصلي. التخلي أصعب علينا من تراكم الاقتناء. سبب تأثير الملكية هو ما يُسمَّى النفور من الخسارة (الفصل الثالث والثلاثون)؛ فالخسائر تأثيرها على المشاعر أقوى من المكاسب (والعكس صحيح بالطبع). فعندما نبيع شيئاً أو نتخلى عنه، فإننا نستشعره على أنه خسارة؛ وهو أمرٌ أشدُّ وطأةً على النفس من المال الذي سنحصل عليه في المقابل. وإلى جانب ذلك نلاحظ: ربما أن عدم وجود ما يُدعى بتأثير الملكية ليس بالأمر السيئ للغاية، وإلا كنا لظلنا نبادل ممتلكاتنا على الدوام أو نعرضها للبيع أو في المزاد.

أمثلة على تأثير الملكية لم ترد في متن الكتاب:

- حذارٍ أن يُعيرك بائعُ سيارة أو ساعة أو سجادة لعدة أيام. فالإعارة هي تقريباً تملك. مشاركتك لا تدرك الفرق. ستريد أن تحتفظ بالشيء المعارك كملكيتك لك، وأن تُضفي عليه قيمةً مماثلة. وبهذا سيبدو لك السعر فجأةً معقولاً — بل رخيصاً — وستشتريه. (والعكس صحيح أيضاً: حين تكون أنت البائع فإنك تغير المشترين المحتملين منتجاتك بكرم. تأثير الملكية سيمنحهم شعوراً بأنهم زبائن سعداء).
- إنَّ قياس قطعة ملابس يُفسِّره عقلنا على أنه تملكٌ إلى حد ما. حين يكون البنطلون لا يُناسِبنا إلا قليلاً يكون من الصعب علينا أن نُعيده إلى مكانه. ليست معجزة إذن أن نجد البائع حريصاً على أن تقيس، وبعدها مباشرةً يؤكِّد لك أنه يبدو رائعاً عليك.
- منازل العطلات هي فخاخ تأثير الملكية التقليدية. نحن نُعلي من قيمة منزل العطلات الخاص بنا، ونعود مُحِبِّطين لأننا لا نستطيع التخلص منه مُقابل سعر معقول. الشيء نفسه ينطبق على المراكب الشراعية واليخوت.
- تأثير الملكية موجودٌ أيضاً في الجغرافيا السياسية؛ في مفاوضات تصفية السلاح النووي ما بين الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا على سبيل المثال. فأنَّ أتخلى عن صاروخ نووي أملكه يُعدُّ ضعفَ ما يتخلى عنه غريمي. ذلك لأن الغريم أيضاً «يشعر» بضرورة التغلب «عاطفياً» على نسبة ١:٤ في المفاوضات (نسبة ٢ × ١

وصولاً إلى ١:٢). ولأجل هذا فإن مفاوضات خفض التسليح النووي تكون في غاية الصعوبة.

- بالمثل، فإن السهم لا تزيد قيمته لمجرد أنك امتلكته. يقول وارين بافيت: «إن كنت عاطفياً في الاستثمار فلن تحقق نتائج جيدة. ربما يكون لديك كل هذه المشاعر عن السهم، لكن السهم لا يُكن هذه المشاعر لك.» الأفضل إذن أن تدرس الأسهم التي لم تشتريها بعد، بدلاً من أن تراقب التي اشتريتها بالفعل.
- يعلم رجال التسويق الأذكاء أن رضا العملاء يكون في أعلى معدلاته بعد الشراء مباشرة، ويعززون ذلك بما يُسمّى التواصل ما بعد البيع: «مبروك، لقد أحسنت الاختيار!» هنا توليفة من تأثير الملكية ممزوجاً بتأثير النفور من الخسارة؛ الآن بعد أن امتلكت الشيء، بعد أن تكون قد صرفت أموالاً كثيرة، لا بد ببساطة أن يكون جيداً! وطبعاً قد لا يكون كذلك بالضرورة. لا تتردد أن تسترجع أموالك بلا مهادنة في حالة البضائع السيئة.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلًا في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

المعجزة

يؤمن كثيرٌ من البشر بالمعجزات. فالأشياء التي تبدو مستحيلة تحدث؛ نلتقي بصديق من فترةٍ ماضية على شاطئٍ في الجانب الآخر من الكرة الأرضية. أو نفكر في شخص وفجأةً يرنُّ الهاتف ويكون هذا الشخص هو المتصل. في هذه المفاجآت المستحيلة، يعتقد كثيرٌ من الناس أنها ضربٌ من القوى الغامضة. معجزة. لكن بإجراء مزيد من حساب الاحتمالات يبدو لنا كثيرٌ من هذه الأمور غير غريب، بل طبيعيًا للغاية. ولهذا فالنظرة العقلانية إلى هذه المعجزات المدعاة تقول إنها مجرد وقائع، صحيحٌ أن احتمالية حدوثها قليلة للغاية، لكنها أكبر من صفر؛ أي غير مستبعدة الحدوث. وستكون المعجزة لو أنها لا تحدث!

أمثلة على المعجزة لم ترد في متن الكتاب:

- هل تذكر أول مرة قابلت فيها شريك حياتك؟ هو أو هي دون من سواه! كم كنتما تحظيان بالسعادة! يعتقد كثيرٌ من الأزواج المتحابين أن ثمة قوة خفية — معجزة — جمعت بينهما. لكن، النظرة العقلانية ترى الأمر بشكل آخر؛ ملايين الأزواج يبحث بعضهم عن الآخر كلَّ عام، ولا بد أنهم سيجد أحدهم الآخر في مكانٍ ما بطريقةٍ ما. الأمر لا يتعلق بأنك أو حبيبك لم ترَيا مرشحين محتملين آخرين. فُكر في المقابلات التي لا حصر لها (حتى لو كنت تنظر إلى الناس في الشارع) التي لم تُسفر عن شيء. الأمر ليس مفاجئًا إلى هذا الحد أن أحدهم أخيرًا قد عثر عليك والتفاك. أعلم أن هذا يبدو غير رومانسي بدرجةٍ مخيفة. كن ممتنًا لحظك السعيد. خصوصًا لو استمر؛ إذ إن الاعتقاد في وجود معجزة داخل العلاقة سرعان ما يتغير حالما ينفصل الزوجان.

- صديق من نيجيريا، هو الآن صاحب إحدى شركات التكنولوجيا الحيوية في منطقة سيليكون فالي (أو وادي السيليكون)، تعيّن عليه الذهاب إلى طبّية أسنان. وتبيّن أن طبّية الأسنان قادمة أيضاً من نيجيريا، بل من نفس البلدة الصغيرة التي أتت منها. «يا لها من معجزة!» حدث ملايين المرات أنه قابل شخصيات ليست من نفس هذه البلدة الصغيرة، وحدث ملايين المرات أن طبّية الأسنان قابلت شخصاً ليس من تلك البلدة. وحينما يقع ذلك كلّ عدة سنوات فإن هذا يطابق الاحتمال الطبيعي.
- احذر أن يحاول أحدهم أن يُخبرك أن معجزة صغيرة حدثت معك للتوّ. فغالباً ما يختفي مخطط وراء ذلك. «لقد قابلنا أكثر من مائة مرشّح، لكن لا أحد كان يُقاربك في المستوى الجيد.» بالطبع جملة كهذه من فم رئيس الموارد البشرية ستبدو كالإطراء. ومن الممكن أيضاً أن الشركة بذلت جهداً كي تجد مرشّحاً مناسباً ولو حتى بنصف القدرات. وحتى لا يَفِرَّ هذا لا بد من الإغداق عليه بالكلام المعسول. يتعيّن إشعاره بأنه «المختار».

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

التفكير الجماعي

يمكن لمجموعة من البشر الأذكياء أن يكونوا عرضةً للسقوط في فخ التفكير الجماعي؛ فالإجماع سيكون من القوة لدرجة أن الآراء المخالفة حتى قبل أن ينطق بها المرء ستبدو خاطئة. ولهذا يُحجم المرء عن الإدلاء بدلوه ويُمارس رقابة على ذاته. أما صمته، فإنه يُفسر من المجموعة على أنه موافقة. وكلما كانت المجموعة أكثر انسجاماً كانت أكثر عرضة لخطأ التفكير الجماعي. يمكننا أن نحارب التفكير الجماعي بعدة طرق: أولاً، بأن نوصف مخاطره بصورة منتظمة. ثانياً، بأن نهتم بالتنوع من خلال ضمّ أناس من خلفيات مختلفة إلى المجموعة. وثالثاً، بأن يُمارس دور مُحامي الشيطان في كل جلسة بوجود شخص يأخذ على عاتقه تقديم الموقف المُعاكس. لا بد أن يكون واضحاً للجميع أن مُحامي الشيطان هو مجرد دور يلعبه الشخص المختص في الجلسة، وإلا فسيكون من الصعب شعورياً على الشخص أن يضع الإجماع موضع الشك.

أمثلة على التفكير الجماعي لم ترد في متن الكتاب:

- كتاب «العجز الكبير» لمايكل لويس الذي يعود إلى عام ٢٠١٠، والذي يُلقي الضوء على خلفيات الأزمة المالية في الفترة ٢٠٠٧/٢٠٠٨؛ هذا الكتاب يُظهر بوضوح كيف أن معظم رجال البنوك في العالم كانوا أسرى خطأ التفكير الجماعي. فقط بعض المستقلين في التفكير من مُدبري صناديق التحوُّط كان لديهم من القوة أن ينفصلوا عن ذلك، وربحوا المليارات، بينما كان النظام المالي آخذاً في الانهيار. ولقد تحوّل الكتاب إلى فيلم يحمل العنوان نفسه.
- كانت شركة «إنرون» الأمريكية أنجح شركات الطاقة في العالم. ولطالما وصفت نفسها بأنها أعظم شركة في العالم. غير أنها أفلست عام ٢٠٠١. يُعزى السبب

الظاهري إلى تزوير في الميزانية. أما السبب الأعمق، فيُعزى إلى التفكير الجماعي. كانت الإدارة تؤكّد لنفسها أنّ حيل الميزانية العمومية ليست مكشوفة. وكانت روح المؤسسة أقوى ما تكون. وعلاوةً على ذلك، فإن المراجع الاقتصادي ومعهد التصنيف الائتماني لم يعترضا على شيءٍ. ولكن ما حدث فقط أنهم لم يفكروا أيضاً تفكيراً مستقلاً. ورضخوا إلى ضغط الجماعة.

- قبل عدة سنواتٍ دعتني مؤسسةٌ عاملة في صناديق التحوّط كي أقيّم عمليات اتخاذ القرار التي تسبق الاستثمار. كان تشخيصي الذي سجلته مُفاجئاً: ثمة خضوع طاغٍ لفكرة التفكير الجماعي. منشأ ذلك أن المدير التنفيذي الذي يمتلك كاريزما عالية جداً كان أول من يعبر عن رأيه. وكل الآراء التي يعبر عنها لاحقاً تتبعه ببساطة. لقد كان يمثل «الحيوان الألفا». وكانت توصيتي أن يكون النهج من الآن فصاعداً أن الأصغر هو أول من يعبر عن رأيه صعوداً إلى المدير التنفيذي الذي يأتي في آخر الدور. وبهذا اختفى خطأ التفكير الجماعي بضربة واحدة.
- وأنت؟ هل أنت أقرب إلى الإجماع أم إلى المعارضة؟ في العمل؟ في الحياة الخاصة؟ في السياسة؟ كيف يتغير موقفك حين تُخاطر بشيءٍ ما؟ هل زيادة الخطر تزيد من وعي الموافقة لديك أو تخفضه؟
- هل مُحامو الشيطان والمخالفون لك في الرأي يُثيرون أعصابك؟ عليك أن تكون ممتناً إلى هؤلاء لأنهم يجلبون لك خيراً كثيراً؛ إذ إنهم يلفتون انتباهك إلى النقاط العمياء.
- كم مرةٍ يخطر لك أن الآخرين قد فكّروا بالفعل، وأن عليك أن تُحجم عن إبداء رأيك؟

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

فن التفكير الواضح

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر $\times$ العواقب $\times$ العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

إهمال الاحتمالية

ليس لدينا مجسّات للاحتمالات؛ ومن ثمّ للمخاطر. حتى الاحتمالات التي نحكم عليها بموضوعية أنها ضئيلة، نستشعرها تحت ظروف معيّنة وكأنها حاسمة في المتوسط. ومن ناحية أخرى، فإننا نفهم جيداً نطاق النتائج المحتملة. في اليانصيب، يتمثل ذلك في الجائزة الرئيسية. وفي حوادث سقوط الطائرات، نعرف أكبر خسارة يمكن أن تحدث (وهي أن يلقي جميع الركّاب حتفهم). وفي الشركات الناشئة نفهم أقصى جانب سلبي (وهو خسارة رأس المال المستثمر)، ويكون لدينا تصوّر جيد عن الحد الأقصى للجانب الإيجابي؛ إنه يتطابق مع التقييم الأعلى والأحدث الذي تحوزه أيّ شركة. إذن، نحن نعرف جيداً ما يمكن أن يحدث. لكننا عادةً لا نعلم إذا كان الأمر حقاً يستحق أن نضعه موضع الاعتبار. أمثلة على إهمال الاحتمالية لم ترد في متن الكتاب:

- عادةً ما تنشر الشركات دراسة حالة تُظهر منتجاتها وخدماتها. نصيحتي أن تتجاهل هذه الدراسات؛ لأن الشركات دائماً ما تعرّض أفضلها. الأهم من ذلك هو أن تطرح السؤال التالي بعد توزيع كل الحالات (ليس فقط الحالات التي صوّرت):

كم منها يعمل بكفاءة عالية؟ كم كفاءته متوسطة؟ كم منها سيئ؟ كم تعس؟ هذه معلومات لن تسلّمك إياها أي شركة طوعية. إن كنت تريد حقاً أن ترسم صورة بنفسك، فما عليك إلا أن تجتهد في جمع البيانات. والأسهل أن تسأل عملاء الشركة.

- نحن نصنّف احتمالية الوفاة في حادث إرهابي في مرتبة أعلى وفقاً لأحاسيسنا أكثر من الوفاة عن طريق الانتحار مثلاً. غير أن الإحصائيات تُظهر شيئاً آخر: احتمالية أن يُقَدِّم أحدهم على الانتحار أعلى بنحو ٣ آلاف مرة. في المتوسط يُتَوَقَّع في ألمانيا أقل من ثلاثة أشخاص كل سنة في حادث إرهابي، بينما يُتَوَقَّع ١٠ آلاف شخص جرّاء الانتحار. هذا خطأ تجاهل الاحتمالية، وله أيضاً علاقة بانحياز المعرفة المتاحة. الاحتمالات ليست متاحة. لكن الأخبار متاحة. ولهذا الذي يحدث هو أننا نستبدل الاحتمالات اللامرئية بأخبار الإرهاب البغيضة.
- كثير من مؤسسي الشركات الناجحة في سيليكون فالي درسوا في جامعة ستانفورد. فهؤلاء أسسوا شركات مثل «جوجل» و«سيسكو» و«إتش بي» و«نايك» و«نتفليكس»، وكلهم مليارديرات. وبأمثال هؤلاء، تصنع ستانفورد الدعاية لنفسها. إنه تصرف ذكي: نحن سعداء بضخامة هذه النجاحات. لكننا نُنْكِر كيف أن احتمالات ذلك ضئيلة للغاية؛ فستانفورد تضم ١٦ ألف طالب.
- نصيحة إضافية: ارسم قبل أي قرار كبير مُنْحَنِيً للاحتمالات، وحاول أن تسجّل عليه النتائج المُمكنة. وبهذا فقط يمكن أن تقرر التدخل الذي سيكون مفيداً والتدخل الذي لن يكون كذلك.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أي منها غافلتك سابقاً؟ ضع علامة عليها أعلاه.

فن التفكير الواضح

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز للمخاطرة الصفرية

إنَّ انعدام المخاطرة أمرٌ مقدّسٌ بالنسبة إلينا جميعاً. نحن مستعدّون أن نصرف مبالغ طائلة من أجل استبعاد أي مخاطرة تماماً. وهذا أمرٌ غير منطقي. أولاً، نادراً ما يمكن للمرء أن يقلل مستوى المخاطرة إلى الصفر. على سبيل المثال، يمكن تجنّب حوادث الطرُق بنسبة ١٠٠٪ في حال تخفيض السرعة القصوى إلى الصفر. وهذا أمرٌ غير عملي نسبياً. يمكنك كذلك استبعاد مخاطرة أن تُكسر قدمك أثناء التزلج على الجليد، وذلك بأن نقلع تماماً عن ممارسة هذا الأمر. ثانياً، ترتفع عادةً تكاليف تجنّب المخاطرة المتبقية بصورة كبيرة. مثال: يتطلب الأمر استثماراً بالملايين لكي نتخلص تماماً من الجزيئات المشعة في طعامنا. ومن ثمّ، الأذكى أحياناً أن تقلل احتمالية أخرى كبيرة بدلاً من استبعاد المخاطرة المتبقية استبعاداً كاملاً.

أمثلة على الانحياز للمخاطرة الصفرية لم ترد في متن الكتاب:

- تؤدي عملية البروستاتا إلى عواقب وخيمة، مثل الإصابة بسلس البول أو العُنة. وهي أمورٌ بالكاد يمكن تفاديها؛ لأن المريض يمكن أن يموت بسبب التقدّم في السن قبل

- أن يقتله سرطان البروستاتا الذي ينتشر ببطء. ولذا، فإن الاستبعاد التام لسرطان البروستاتا الذي ينتشر ببطء (مخاطرة صفرية) هو أمرٌ غير عقلاني.
- تزدهر صناعة المخابئ الخاصة (يُطْلَقون عليها أدوات صناعة الكوارث الخاصة) في الولايات المتحدة. الناس مستعدون أن ينفقوا مبالغ طائلة من أجل أن يعيشوا في مخبأ فخم في حالة خطر اندلاع حرب عالمية أو حدوث كارثة بيئية بما يمثل استبعاد مخاطرة الوفاة. وهذا بطبيعة الحال عبثيٌّ تمامًا؛ لأنه مُقتطَع من عالم خارجي ملوث، وفي الغالب سيُتَوَلَّى إلى الحلف الغريم، لن يتمكن المقيمون في المخبأ من الاستمرار في الحياة فيه إلا بضعة أشهر إضافية، وتحت ظروف مريبة.
 - يسعى الحزب الشيوعي في الصين إلى الوصول بمخاطرة المظاهرات إلى الصفر. وتكاليف الانحياز إلى المخاطرة الصفرية في هذه الحالة مرتفعة للغاية، والمسألة ليست مجرد وجهة نظر مالية؛ فسيكون من الضروري مراقبة كل الصينيين بلا أي ثغرات.
 - بعد هجوم ١١ سبتمبر ٢٠٠١ رفع الرئيس الأمريكي بوش شعار «الحرب ضد الإرهاب». ومن أجل ذلك كان يتعين القضاء الكامل على تنظيم القاعدة (مخاطرة صفرية)، وليُكَلَّف هذا ما يُكَلَّف. وبالفعل كُلف هذا ما يقرب من ٢,٥ مليون مليون دولار أمريكي (٢,٥ تريليون)، وهو ما يعادل ٧٠٠٠ دولار لكل فرد من السكان. ويعد هذا مبلغًا طائلًا في مقابل مطاردة حوالي ١٠٠٠ مُحاربٍ مُلتَح من تنظيم القاعدة من جُحورهم. وفي هذا أنكرت الولايات المتحدة فشلها في تصفية تنظيم صغير ومبعثر ولا مركزي مثل تنظيم القاعدة تصفيةً كاملة. وبالعوا في تقدير السرعة والبساطة اللتين يمكن بهما تأسيس تنظيم إرهابي جديد.

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولًا من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أُنِي منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

فن التفكير الواضح

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

خطأ الندرة

«كلما ندر شيء، ارتفعت قيمته»، تفكّر أدمغتنا تلقائياً. فلقد قال الرومان «رارا سونت كارا»؛ أي النادر غالٍ. يمكن أن ينطبق هذا التشبيه لدى الاقتصاديين الذين يُحلّلون استراتيجيات التسعير. لكن بالنسبة إلينا نحن بوصفنا متخذي قرار، فالأمر يُعدُّ هراءً. لماذا ينبغي لنا أن نرى أن شيئاً ذا قيمة أعلى فقط لأنه غير متوفر بكثرة؟ علينا أن نحكم بموضوعية حول قيمة الشيء بالنسبة إلينا بغضّ النظر عن توافره في المخازن. الندرة، الحقيقية أو المزعومة، تجعلنا نحيد عن اتخاذ القرار العقلاني.
أمثلة على خطأ الندرة لم ترد في متن الكتاب:

- في كل قناة من قنوات التسويق المنزلي، توجد عبارة «سارع بالشراء! باقي (عدد كذا) فقط في المخازن!» بجانب كل منتج. «باقي (كذا) دقيقة فقط وينتهي العرض الخاص». ولقد سُجّلت الفيديوهات قبل ذلك بعدة أسابيع؛ ومن ثمّ فإن بيانات المخازن بالتأكيد غير صحيحة. ورغم ذلك فإنّ زعم أن العرض أخذ في التناقص (سواءً في الوقت المتاح أو في عدد المتوافر) يُؤتي مفعوله.

- ينطبق الشيء نفسه في الإنترنت؛ مثلاً على مواقع الفنادق: «لا يوجد سوى عُرفَتَيْن فقط من هذه الفئة، احجز الآن». وعلى مواقع شركات الطيران: «يوجد مكانان فقط بهذا السعر». حتى أمازون التي لديها عروض غير محدودة تلعب بخطاء الندرة: «توجد ٣ قطع فقط متوفرة»؛ فلو حدث أنَّ كل السلع بِيعت بالفعل، فمن المفترض أنَّ المخزن سيَمتلئ بالبضاعة في اليوم التالي.
- في عالم تتوافر فيه سلعٌ كثيرة مجاناً (برامج، وكتب، وأطعمة)، تكون العروض المحدودة أداةً للتلميح إلى مكانة السلعة وتفردها. فوجود «نسخة محدودة» من السلع الفاخرة مثل الساعات أو سيارات الفراري هو شكل من أشكال التلاعب بخطاء الندرة. ربما يتوقع مُشتروها أن تلك الندرة المصطنعة تُلقي عليهم أضواءً من تألقها. فمن الذي لا يريد أن يشعر بأنه فريد؟
- لا يوفر الذهب سيولة ولا أرباحاً ولا عوائد. لا نستطيع أن نأكل الذهب ولا أن نطعمه للدجاج. بل إنه حتى لا يصلح أن يُستخدم مادة للبناء. لماذا إذن يُتجر فيه بسعر مرتفع؟ السبب في ذلك يُعزى حصرياً إلى الندرة. وهي ندرةٌ حقيقية بالكاد يصعب اصطناعها. لو أن الأرض كلها مليئة بالذهب لفقَدَ قيمته. الشيء نفسه يسري على «البتكوين». وبشكل أساسي ينجح خطأ الندرة مع العقل الجمعي (الفصل الرابع). لو أنك الإنسان الوحيد في العالم الذي يقدر الذهب بسبب ندرته فسيظل سعره صفرًا. وهنا نرى أن خطأين في التفكير يخدم/يُثري كل منهما الآخر.
- الكتب الموقَّعة محبوبَةٌ أكثر من الكتب غير الموقَّعة. هل لأن المؤلفين يكتبون بخط جميل؟ لا. بل لأن نُسَخها المتوفرة قليلة. بوصفي كاتبًا دائماً ما أتعجَّب حين يطلب مني أحدهم أن أوقع كتابًا. فتوقعي قبيح ولا يتضمَّن أيَّ محتوى معرفي إضافي. وعملياً، ما هو إلا شخبطة بالحبر. ورغم ذلك أوقع كلَّ مرة بسعادة.
- كان واحد من أصدقائي ذات مرة في جمعٍ خاص مع البابا. ثم علَّق صورة التقطها مع البابا في مكتبه دليلاً على التقائه به. لم يحدث ذلك لأن البابا قدَّم له نصائح معينة في الحياة. فصديقي لا يتذكَّر ما قيل في دقيقتي اللقاء. لكن زيارة البابا من شأنها أن ترفع المكانة (مكانة صديقي لا مكانة البابا). لو أنه يوجد مئات من الباباوات لصارَ تأثير المكانة هنا صفرًا. فمجرد وجود بابا غريم (كما كان الوضع في العصور الوسطى) كان كفيلاً بتقليص جماهيرية الباباوات.

فن التفكير الواضح

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أُلِّم منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر $\times$ العواقب $\times$ العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

إهمال المعدل الأساسي

نحن لا نُحِبُّ الإحصائيات. بل نفضّل أن نصدّق تصوراتنا وخططنا وآمالنا، أو الحكايات الطريفة التي نسمعها من الآخرين. وهذا خطأ. ذلك لأن الأمر يدور، سواء في تصوراتنا الخاصة عن العالم أو في طرائف الآخرين، حول نقاط بيانية. والإحصائي لن يسمح لنفسه أبداً أن يستند إليها كأساس للمعرفة. تنبني الإحصائيات الجادة على المعدلات أو التوزيعات الأساسية؛ أي المدعومة بشكل واسع. ورغم ذلك نحن نتجاهل المعدل الأساسي. هنا يلعب

أيضاً الانحياز للمعرفة المتاحة دوراً؛ فالطرائف والنماذج المنفردة متاحة لدماغنا أكثر من الإحصائيات كما أنها أكثر إمتاعاً. لكنها لا تصمد أمام أي حجة. أمثلة على إهمال المعدل الأساسي لم ترد في النص الأصلي:

- فلنفترض أنك تُطبق برنامجاً جديداً للحسابات في شركتك. عليك أن تسأل: (أ) كم سيستغرق التركيب؟ (ب) كم تبلغ تكلفة هذه العملية؟ (ج) ما مدى المنفعة التي يحققها هذا البرنامج. سيرحب مقدم البرنامج بالإجابة عن هذه الأسئلة الثلاثة، لكنه سينحو إلى تجميل كل شيء. ولحسن الحظ أن العاملين لديك قد أعدوا مستندات من مئات الصفحات تجيب عن الأسئلة الثلاثة. يمكن أن تقرأ هذه المستندات وتتساءل: هل الافتراضات صحيحة؟ هل فكر العاملون بالفعل في كل شيء؟ أو يمكن أن تلقي بهذه المستندات عرض الحائط وتستشير المعدل الأساسي لتركيب البرنامج الشبيه في مجموعة شركاتك أو فروعك. وهذا يشترط بالطبع أن تصل إلى المعدل الأساسي. مئات المستندات المكوّنة للمشروع هي مجرد نقطة بيانية واحدة. بينما المعدل الأساسي يتكوّن من نقاط بيانية عديدة. وبها ستصل إلى إجابات أدق عن الأسئلة الثلاثة أعلاه.

- يبلغ توماس ثلاثين عاماً. عندما كان في العاشرة من عمره، فاز بكأس التنس للأطفال تحت سن ١٢ عاماً. ما احتمالات أن يكون قد صار الآن محترفاً في التنس؟ معظم الناس يُبالغون في تقدير ذلك. فهذه المعلومة التي عمرها عشرون عاماً لا تحمل قيمة إحصائية في حد ذاتها. ربما كان الحظ قد حالف توماس وهو في العاشرة (ربما صُعِفَ المنافس أو تعرّض لحادث). ربما تراجع مستوى توماس عن زملائه في الصف. أو ربما لم يُردّ أبداً توماس أن يصير محترفاً في التنس. أو لعله كان يلعب باحتراف حتى قبل عام واحد ثم قرّر أن يقبل بوظيفة «حقيقية». أيّاً ما كان فاحتمالات أن يكون توماس قد احترف التنس لن تكون أعلى من مجرد شعرة عن المعدل الأساسي لصيرورة الإنسان العادي لاعباً محترفاً للتنس. لكنها حقاً شعرة!
- من الأكثر خطراً الإرهابيون أم الكلاب؟ لو أخذنا بالروايات والقصص المتداولة فستكون الإجابة: الإرهابيون. لكن في الحقيقة الكلاب أكثر خطورة. المعدلات المتوسطة في ألمانيا تقول إن ٢,٥ يموتون في ألمانيا سنوياً بسبب الهجمات الإرهابية و٣,٦ جرّاء عضّة كلب.

فن التفكير الواضح

- الزواج هو انتصار الأمل على المعدل الأساسي: ماذا عساه أن يجزم لنا أن مَنْ اخترناه شريكَ حياة لنا هو الإنسان الوحيد المناسب ليكون شريك حياتنا إلى الأبد؟ (ملاحظة جانبية: الزواج الثاني هو انتصار الأمل على الخبرة.)

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

مغالطة المقامر

مَلِك أم كتابة؟ يقدّر الاحتمال في هذه الحالة بخمسين في المائة، بغض النظر عما حدث قبلها. الشيء نفسه ينطبق على النرد. فحجر النرد لا يعرف النتيجة التي وقعت قبل ذلك.

ورغم ذلك نعتقد أنه ثمة قوة ستعمل على تحقيق التوازن. ينطبق هذا فقط إن نظرنا إلى مُجمل كل المرات التي ألقينا فيها العملة أو حجر النرد. ساعتها ستكون احتمالية الخمسين بالمائة دقيقة. لكن بوصفها وسيلة تنبؤ للأفراد وللأحداث غير المرتبطة ينبغي ألا نسمح بهذا التفكير.

أمثلة على مغالطة المقامر لم ترد في متن الكتاب:

- يُحاول الناس في سحوبات اليانصيب أن يُعلموا على أرقام بحيث تبدو تقريباً مُوزعة، بينما توليفة ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦ ستكون لها نفس احتمالية أي توليفة أخرى من الأرقام.
- وبالعكس، إذا فشلت في عشرين مقابلة عمل فستقول لنفسك سينجح الأمر في المرة القادمة؛ فبعد كل سوء الحظ هذا لا بد أن يأتي الحظ السعيد. لكن ليس هذا هراءً رياضياً، بل إنه يُلجمك عن اكتشاف الحقيقة بعينيك؛ فكل «لا» حصلت عليها ليست مصادفة على الأغلب، بل لها سبب. ربما أنت لست مُناسباً لوظيفة أحلامك. وعليه لا بد أن تُعدّل بعض الأشياء في نفسك وفي توقّعاتك.
- الشيء نفسه ينطبق على مُسودّات الروايات. عندما لا تُوفّق لدى ٣٠ دار نشر فإن هذا مؤشر قوي على أن نصّك سيّئ، وليس مؤشراً على أنه سيُقبل لدى دار النشر الحادية والثلاثين.
- برونو مديرٌ مالي. وهو يدير خمسة صناديق أسهم مُنفصلة. كل صندوق قيمته ٥ مليارات يورو. وتسربت إلينا معلومات بأن أحد هذه الصناديق يتفوق بنسبة ٢٠ بالمائة على بقية الصناديق في سوق الأسهم. كم نسبة نجاح برونو في المِجل؟ الإجابة: لا بد أنه أعلى من السوق بنسبة ٤ بالمائة. لا بد أن ننطلق من أن برونو في الصناديق الأخرى يحقّق أداءً يقترب من المتوسط (أي ليس أعلى أو أدنى من السوق). $٤ \times \text{صفر} / ٢٠$ بالمائة تُعطينا ٢٠ بالمائة. ولو وُزعت على الصناديق الخمسة فستكون النتيجة ٤ بالمائة لكل صندوق. من الخطأ أيضاً أن نفترض أن ثمة قوًى مُوازنة ستعمل على جعل أدائه أسوأ بنسبة ٢٠ بالمائة في أحد الصناديق. (ونصيحة إضافية: انظر في صناديق برونو مرةً أخرى بعد خمس سنوات. فالغالب أن سوء الحظ الكبير قد أصابه مرةً واحدة على الأقل.)
- عندما تُشير مغالطة المقامر إلى حياة المرء بأكملها فإننا نسمّي ذلك «مغالطة العالم العادل». كثيرٌ من البشر لا يستطيعون الاستمتاع بسعادتهم الآنية. يعتقدون أن

فن التفكير الواضح

العالم عادل؛ ولهذا فإن مرحلة جميلة من الحياة ستتبعها حتمًا مرحلة سيئة. هذا تصوّر خاطئ. أو العكس؛ تتعلق بالأمل غير المسوّغ أن بضع سنوات صعبة ستعقبها تلقائيًا نتائج رائعة. ليس ثمة دليل على أن العالم عادل.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولًا من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيّ منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريبًا)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلًا في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

المرساة

تعمل المراسي مثل المغناطيس، وتوجّه تقديراتنا في اتجاهها. من أجل أن نقدّر سنة ميلاد وينستون تشرشل نستند إلى معلومات معروفة لنا. نحن نعرف أن تشرشل لعب دورًا

مهمًا في الحرب العالمية الثانية، وأنه وقتها كان كبيرًا نوعًا. وبهذا نأخذ عام ١٩٤٥ (نهاية الحرب معلومة معروفة لنا = مرساة) نقطة انطلاق لتقديراتنا، ونحسب سنة ميلاده بالرجوع عكسيًا. ينطبق هذا أيضًا على تقديراتنا المتعلقة بالمستقبل. كلما صعب تقدير شيء زاد تأثير المرساة. هذا ليس خطأً بالأساس. يمكن هنا أن نستخدم مرساة تشرشل. لكن وبطريقة حمقاء تلعب المرساة دورًا حين لا تعرف شيئًا، وحين لا يكون لها أي ارتباط بالشيء المرغوب تقديره. المرساة أداة مثالية للتلاعب بالآراء والتأثير في المفاوضات. أمثلة على المرساة لم ترد في متن الكتاب:

- يصعب تحديد سعر الأعمال الفنية، لا سيَّما لو أن الأمر يتعلق بأعمال فنانين لا تُداول إلا قليلًا. هنا تلعب المرساة دورًا محوريًا. ذلك أن «تقديرات الخبراء» و«توصيات السعر» و«الأسعار الابتدائية» في المزادات تصبغ انطباعنا ولا تدع لتقديراتنا الشخصية الجادة متسعًا كبيرًا.
- ينطبق الشيء نفسه على تقديرات المؤسسات. عندما تتعرض شركة ما للبيع، فإنه يُطلب من البنك الاستثماري تقديم تقييم مالي. صحيح أن هذا التقييم للمؤسسة سينبع من معلومات حقيقية ومتاحة، لكن نظرًا لأنه بتكليف من الشركة سيُبالغ فيه. وهذا ما يعلمه المشترون المتوقعون. ورغم ذلك يفعل التقييم أثره كمرساة في التفاوض بشأن السعر. يتساءل وارين بافيت: «لَمْ يَطَّلِع المشترون المحتملون على تقييمات الأسعار التي وضعها البائع؟ إنه أمرٌ ملغز بالنسبة إلي.»
- تعمل أيضًا آراء المحللين للسعر المستقبلي لسهم ما كمرساة. هذا يعني أنها تؤثر في سعر السهم رغم أنها مجرد توقعات.
- في الولايات المتحدة تُوضَع تعويضاتٌ عبثية عن أضرار الشركات. وغالبًا ما يحكم القضاة (أو المحلفون) بتخفيض قيمة التعويض المطلوب. ورغم ذلك، يكون المبلغ المطالب به أولًا بمثابة مرساة، سواء عن وعي أو لا وعي. ومما يوصى به بقوة أن تتلاشى إحداث أضرار جسيمة في الولايات المتحدة.
- في مفاوضات السعر يكون الطرف الأول الذي يذكر السعر له الأفضلية؛ لأن هذا العرض الأولي يعمل كمرساة. تأثير المرساة يوظف حتى لو يعرفه الطرفان. بوصفك مشتريًا عليك أن تُظهر امتعاضك وتقدم سعرًا منخفضًا للغاية، بوصفك بائعًا فلتقدم سعرًا عاليًا. إن جاء رد الفعل على صورة «امتعاض»، فهذا معناه أن السعر مُغالي فيه، لكنه ليس بعيدًا عن المدى المقبول لدرجة أن تتهم بالجنون. إذا

فن التفكير الواضح

ما أمسكت بمرساة (قدّم لك أحدهم عرضاً عبثياً) فلا توجد إلا طريقة واحدة للرد:
قدّم مشهداً درامياً! لو فعلتها وأتقنت الأداء فستكون قد حيّدت المرساة الأصلية.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الاستقراء

كيف يمكن أن نسحب استنتاجات من الماضي على المستقبل؟ الإجابة: لا نستطيع، على الأقل ليس بثقة تامة مائة بالمائة. نحن نساعد أنفسنا من خلال الاستقراء؛ إذا ما كانت تتكرّر ملاحظتنا بخصوص أمر ما، نفترض أن الأشياء ستسير بالنهج نفسه في المستقبل. وكلما

تكرّرت هذه الملاحظات زادت قناعاتنا بشأن علاقتها بالمستقبل. المثال الكلاسيكي (الذي قدّمه الفيلسوف ديفيد هيوم) هو إوَرّة عيد الميلاد التي تُغدّى كل يوم؛ ومن ثمّ تزداد قناعتها كل يوم أن الفلاح ينوي لها كل الخير. إلى أن يذبحها الفلاح يوم عيد الميلاد. أمثلة على الاستقرار لم ترد في متن الكتاب:

- تمثل سلاسل بونزي (سُمّيت بذلك تيمُّناً بتشارلز بونزي، محتال أمريكي ذي جذور إيطالية في النصف الأول من القرن العشرين) كلاسيكيات الاستقرار. ويُعد الأمريكي بيرنارد مادوف خليفة بونزي. لقد بنى على مرّ عشرات السنين «بنكا» هو في أساسه لا يعدو كونه شكلاً من سلاسل بونزي. أودع لديه المستثمرون أموالاً كان يدفع نظيرها أرباحاً جيدة. وكان يمولها من أموال جديدة كانت تتدفق إليه في البنك. من الخارج كان الاستثمار لدى مادوف مربحاً؛ لم يفوّت الأرباح ولا مرة على مدار ٣٠ سنة. ولهذا كان عدد الناس الذين يستثمرون أموالهم عنده يزيد دون أن ينظروا وراء الكواليس. كان يتعيّن على مادوف أن يستمرّ في جمع أموال العملاء كي يفيّ بالأرباح المطلوبة. في أعقاب الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ تلاشى صرح الأكاذيب هذا؛ وهو أمرٌ حتميُّ الحدوث في كل مخطط هرمي. تراكمت على مادوف ديونٌ تبلغ قيمتها ٦٠ مليار دولار. واليوم يقضي عقوبة في السجن.
- ينص قانون مور (سُمّي بذلك تيمُّناً بجوردون مور، مؤسس شركة إنتل) على أن أداء شركات الشرائح الإلكترونية يتضاعف كل عامين (أو أن السعر يتراجع بالنسبة إلى الأداء بمقدار النصف)، ومن ثمّ فإنّ النمو الأسّي في تكنولوجيا الكمبيوتر ومعها الثورة الرقمية مبنيٌّ على قانون مور. لكن هذا القانون هو أيضاً استقراراً كلاسيكي؛ فنحن هنا لسنا بصدد قانون طبيعي بأي حال مثل قانون الجاذبية على سبيل المثال. ورغم ذلك فإنّ كل صناعة الكمبيوتر تخطّط وفقاً له منذ ما يزيد على خمسين سنة الآن. متى يأتي اليوم الذي تظهر فيه الحقيقة؟ لا نعرف، ولكننا نعرف أنه آت.
- لا يعني عدم اندلاع الحرب في غرب أوروبا منذ ١٩٤٥ التسليم بأنه لا مجال لاندلاع حربٍ أخرى من جديد. حتى لو أننا نتمنّى العكس؛ فإنّ هذا تصوّرٌ خاطئ أثبتته الاستقرار.

فن التفكير الواضح

• يمارس في صناديق التحوُّط ما يُسمَّى بعملية «بذر البذور»؛ وهي شكلٌ رائع من أشكال التلاعب يُنتج الاستقراء. يبدأ الإنسان بخمسة صناديق. وبعد خمس سنوات يحسب العوائد. ستكون ثلاثة صناديق قد تطوَّرت في المتوسط، وواحد سيئاً. تُغلَق هذه الصناديق الأربعة. سيكون واحد من هذه الصناديق الخمسة قد أدَّى بالمصادفة أداءً جيِّداً جداً. يُكلَّف مُراجعٌ اقتصادي بتصميم سجل لمسار الصندوق الرابع. وبه يتوجَّه إلى الرأي العام ويجمع أموال العملاء. ما حدث في الخلفية هو بذر البذور؛ وهذا الجزء يظل غير مرئي بالنسبة إلى العملاء.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجِّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

النفور من الخسارة

للشيء السيئ تأثير أقوى من الشيء الجيد. على مستوى المشاعر فإن الخسارة تسحبنا إلى أسفل بمقدار الضعف مما يرفعه لنا المكسب الذي من الممكن أن يجعلنا نلامس عنان السماء. تعليق سلبي يُغضبنا بالقدر الذي يُسعدنا به تعليقان إيجابيان. الأسباب التطورية لهذا التشوه واضحة؛ لقد عاش جنسنا لأننا نركّز على الأشياء السلبية (الأمراض، والصراعات، ومخاطر الموت). وبهذه الطريقة استطعنا أن نسيطر جزئياً عليها. سيعبر علماء التطور عن ذلك بهذه الطريقة: جنسنا ليس منتخبا للجوانب الجميلة من الحياة. والسعادة لم تكن موضوعا عبر مئات الآلاف من السنوات. مُسببات السعادة في العصر الحجري الذي ربما يكون موجودا في وقت ما استُبعدت من تجمّع الجينات في وقت ما. وهذا ما يُسبب ردود أفعال مُبالغاً فيها على الأشياء السيئة والشريرة والخطيرة والسلبية في الحياة.

أمثلة على النفور من الخسارة لم ترد في متن الكتاب:

- النفور من الخسارة محرّك خفي وراء عناوين الأخبار السلبية التي نقرأها في وسائل الإعلام. وهذا ينطبق بوجه خاص على وسائل الإعلام الممولة من الإعلانات. فالأخبار السلبية تضمن أن تحوز انتباهاً أكبر لدى القُرّاء أو المشاهدين من الأخبار الإيجابية. وهذا يعني أنها تولّد مزيداً من إيرادات الإعلانات. يصف خبراء الإعلام التعلق بالأخبار السلبية بالانحياز إلى السلبية.
- السهم الذي ينخفض بنسبة ١٠٪ يُصيبنا بالتعاسة بنفس مقدار السعادة التي تعطينا حين يرتفع سعره بنسبة ٢٠٪. ولهذا السبب لا يتم تفقّد مسارات الأسهم في البورصة يومياً ولا حتى على مدار الساعة. ذلك لأن الأسهم ترتفع مرةً وتنخفض مرة. ومع ذلك، فإن تأثيرها الصافي في نفسيتك يكون سلبياً.
- المطالبة بـ «احم نفسك من هجمات المخترقين» لها تأثير أقوى من «تأكّد أن الكمبيوتر الخاص بك يعمل بلا مشكلات». فأن تضع العملاء المحتملين في حالة خوف ثم تقدّم إليهم الحل المناسب بعدها هو إحدى أقدم أدوات العمل في صندوق رجل التسويق الجيد.

• عندما تكون مشهورًا — مُدير تنفيذي، أو سياسي، أو مُحاور تلفزيوني، أو قائد محلي، أو كاتب — فإنك دائمًا ما ستتلقى تعليقاتٍ إيجابية وسلبية. فلن تحوز على الأرجح رضا الجميع. عليك أن تمنع تدفق هذا السيل لسببين. فالانحياز إلى السلبية سيدفع الناس المستائين منك إلى التحدث عنك أكثر ممَّن أُعجبوا بك. لا يوجد اتساقٌ إذن في توزيع التعليقات. (ألقِ نظرة على خطابات القراء، أو الأسوأ على التعليقات الواردة أسفل المقالات الإلكترونية على الإنترنت، لتكوّن صورة عن ذلك). ثانيًا، ستؤدي كراهية الخسارة إلى أن تدفع بك التعليقات السلبية إلى أسفل بضعف القوة التي يمكن أن تُسعدك بها التعليقات الإيجابية. ولهذا تجاهل ببساطة التعليقات. ذلك أن سلامك الروحي مُتعلّق بهذا. ولكي تحصل على نظرة موضوعية لما تعمل، عليك فقط أن تثق في عددٍ قليل من الأصدقاء (واطلب منهم بوضوح أن يشيروا إلى جوانب القصور. فهذا ليس بالأمر الذي يحدث عفويًا بين الأصدقاء).

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولًا من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريبًا)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلًا في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

التكاسل الاجتماعي

في المجموعات، وما دام الأمر غير ملحوظ، فنحن عادةً ما نقصّر في واجباتنا. فالتكاسل الاجتماعي طريقة في السلوك نتبناها بطريقة تلقائية ما دام الإنجاز الفردي لن يُقاس بدقة. وكلما ازداد حجم المجموعة وقلّت إمكانية قياس الإنجاز الفردي، ازدادت قوة تأثير التكاسل الاجتماعي. إن هذا في حدّ ذاته سلوكٌ عقلائي. لا يتعين علينا أن نُبرز أنفسنا في جلسة ما حين يكون موضوعها لا يهْمُنّا ويتضمّن توزيع أعمال أقل جاذبية؟ لهذا نختبئ بقدر ما نستطيع. شخصٌ ما سيعلن عن نفسه. التكاسل الاجتماعي يجري بطريقة واعية في جزءٍ منه، وبطريقة لا واعية في جزءٍ آخر. لكنه أمرٌ يستحق أن تعرف قواعده؛ إما لأنك تتعامل مع المتكاسلين أو لأنك تريد مرةً أن تسترخي.

أمثلة على التكاسل الاجتماعي لم ترد في متن الكتاب:

- اللجان الكبرى، والمجالس الرقابية، والمجالس التأسيسية، ومجالس إدارات الاتحادات، وتجمعات الأحزاب؛ أقل كفاءة من المجالس الصغيرة. والسبب أن الإنجاز الفردي فيها أكثر وضوحًا، وكذلك التكاسل. إن كنت تريد حقًا أن تُحدِث تأثيرًا فانضمّ إلى لجنة صغيرة، لا يزيد العدد فيها عن خمسة أفراد. في حالة إن كنت تريد أن تحضر دون أن تشارك فعليًا، فستشعر بالسعادة والراحة في قاعات الاجتماعات الكبرى.

- في التكاسل الاجتماعي تلعب آليات معضلة السجين دورًا مهمًا. فعلى الرغم من أن الجميع يبدو منهمكًا في أداء المهمة التي في يديه، فإننا لا نستطيع أن نتأكد أن كلّاً منهم سيؤدي أفضل ما لديه. ومن ثمّ نرجع درجاتٍ إلى الوراء، بالدرجة التي يظل بها الأمر غير ملحوظ. فلا أحد يريد أن يكون الأحمق المفيد. ولأنّ الكلّ يفكر بالطريقة نفسها ينخفض أداء المجموعة برُمّتها.

- التكاسل الاجتماعي في الجغرافيا السياسية: إن قوة عظمى مثل الولايات المتحدة أو الصين ستعمل كل ما في وسعها كي لا تقترب منها أي قوة عظمى أخرى وتضاهيها في مكانتها. هذا ما يتم الوصول إليه أولاً عبر الحرب. وهكذا أعاقَت الولايات المتحدة في القرن العشرين عبر الحرب صعودَ ألمانيا واليابان والاتحاد السوفييتي حتى لا تصبح قوة عظمى عالمية. لكن الحرب باهظة التكاليف. الأنسب هو الحل الثاني؛ هو أن تُذكي الصراع بين الدول والجماعات بعضها بعضاً. يمثل الواحد وكأنه سيتدخل، ولكنه يُمسك لجام نفسه (تكاسل اجتماعي). وهذا ما ممارسته الولايات المتحدة بجدارة في فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين بين العراق وإيران. وحالياً، تتلاعب الصين بالهند وباكستان بعضهما ضد بعض. التكاسل الاجتماعي في مجال الجغرافيا السياسية ليس اختراعاً جديداً، وهو ليس اختراعاً أمريكياً. قبل ألفي عام سار الرومان على النهج نفسه الذي سار عليه الإنجليز قبل ٢٠٠ سنة. وإلا فما كان من الممكن لإنجلترا أن تحكم نصف الكرة الأرضية إلا من خلال التكاسل الاجتماعي في ميدان الجغرافيا السياسية.
- هل تلعب كرة قدم أو لعبة رياضية مشابهة لكن ليس لديك الرغبة في أن تبذل جهداً كبيراً؟ إذن أَمْن لنفسك مكاناً في وسط الملعب. ولا تُحاول أبداً أن تصبح مُهاجِماً ولا حارسَ مرَمَى. ذلك أن إنجاز هؤلاء يُقاس بلا هوادة؛ بعدد الأهداف التي جرى إحرازها أو صدها. لكن إلى أي مدى تلعب في وسط الملعب، فلا سبيل إلى معرفة ذلك بعد إطلاق صافرة النهاية. وهكذا ستتمكّن من التكاسل قليلاً بدلاً من الركض.

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.



كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)



ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

النمو الأسّي

نحن لدينا حدسٌ فطري تجاه النمو الخطي دون النمو الأسّي. لم تكن هذه مشكلة لدى أسلافنا؛ لأنهم نادراً ما قابلوا مشكلة النمو الأسّي. فالأشجار التي أقاموا بيتوهم بينها لم تكن تنمو فجأةً لتصل إلى عنان السماء، وكذلك تعداد النمر ذي الأنياب البارزة ظلّ مستقرّاً. أما اليوم، فالوضع مختلف. تسير كثيرٌ من التطورات بشكل أسّي (على الأقل لفترة زمنية محددة)؛ معدلات إدخال التقنيات الحديثة، ونمو المدن، وتنزيلات التطبيقات، وفقدان معظم العملات لقيمتها عبر فترات زمنية طويلة. النمو الأسّي يعني أن شيئاً ما إما ينمو بنسبة ١٠٪ أو أكثر سنوياً. لكي تشعر بمعنى النمو الأسّي حاول أن تحسب زمن التضاعف. هذا أمرٌ بسيط؛ زمن التضاعف يساوي ٧٠ موزعةً على معدلات النمو بالنسبة المئوية. في حالة النمو بنسبة ١٠٪ سيكون زمن التضاعف عشر سنوات. وكلما قصر زمن التضاعف كان النمو ضخماً وغير مفهوم لنا.
أمثلة على النمو الأسّي لم ترد في متن الكتاب:

- عندما تراقب حركة الأسهم عبر سنواتٍ عديدة، ستري في مؤشر السندات تصاعداً أسياً في المنحنى. ألا تُصدقني؟ ابحث في جوجل عن البيانات التاريخية لـ «مؤشر

داو جونز» لمائة سنة؛ ولهذا من الصحيح أن ننفذ هذه الرسوم البيانية على مقياس لوغاريتمي. سيتجه المحور الرأسي إلى النهاية العليا، وهذا ما سيجعل الرسم البياني يظهر خطياً. وهذا الرسم البياني الخطي يُعطيك انطباعاً أفضل عن الحقيقة. الفضل في أن المنحنى الأسّي يتصاعد تصاعداً حاداً يعود إلى الزيادة في إنتاجية الشركات والتراجع التدريجي لقيمة العملات عبر فترات زمنية طويلة.

- ينص قانون مور (الذي أشرنا إليه سريعاً في ملحق التدريبات تحت عنوان الاستقراء) إلى أن أداء الشرائح الإلكترونية يتضاعف كل عامين (أو أن السعر يتراجع بالنسبة إلى الأداء بمقدار النصف). ولذا، يرجع الفضل إلى قانون مور في النمو الأسّي لتكنولوجيا الكمبيوتر؛ ومن ثمّ الثورة الرقمية.

- يرتكب كثير من الناس (لا سيّما الصحفيين) خطأً في أنهم يتوقعون أن يستمر النمو الأسّي إلى الأبد. ومثال ذلك تقييمات الشركات. فهم يتوقعون أن مايكروسوفت أو جوجل أو بيركشاير هاثاواي أو فيسبوك، ستنمو عبر عشرات السنين بمعدل أسرع من إجمالي الدخل المحلي للدولة. ووفقاً لهذا التقدير فإن مايكروسوفت ستتجاوز الناتج القومي الإجمالي؛ وهو أمرٌ غير وارد بطبيعة الحال. حتى لدى الشركات التي تنمو نمواً ضخماً، ستأتي حتماً النقطة التي يتسطح عندها المنحنى. ينطبق الأمر نفسه على الدول ذات الديناميكية المرتفعة مثل الهند أو الصين.

- تشير الفائدة المركّبة إلى إعادة استثمار الأرباح. في عمليات استثمار رأس المال المستمرة، تأخذ الثروة مساراً أُسيّاً. يُقال إن أينشتاين أطلق مُسمّى أعجوبة الدنيا الثامنة على هذا التأثير. في عام ١٦٢٦ اشترى الهولنديون جزيرة مانهاتن المقفرة من الهنود الذين كانوا يقطنون المنطقة مُقابل ٢٤ دولاراً. يبدو الأمر ضرباً من الجنون، أليس كذلك؟ لا بد أنهم قالوا كلاماً معسولاً للهنود. لا الأمر ليس كذلك في الحقيقة. لنفترض أن الهنود أعطوا المبلغ الأساسي المستثمر ٢٤ دولاراً إلى زعيمهم، واستثمرها هو بدوره في مقابل فائدة مقدارها ٧٪ سنوياً. لو كان ذلك قد حدث، لأصبحت ثروته اليوم تُماثل إجمالي الناتج المحلي للولايات المتحدة. وجزيرة مانهاتن أقل شأناً بكثير من أن تباع بهذه القيمة.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر $\times$ العواقب $\times$ العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

لعنة الرابع

أحياناً ما يتمخض فوزٌ مفترَض عن خسارةٍ قاسية. هذا ما عرّفه الملك بيروس بالفعل قبل ألفي سنة. ذلك أنه قال بعد المعركة الوحشية التي خاضها ضد الرومان وانتصر فيها: «انتصارٌ آخر كهذا ونضيع». لقد كان جيشه مُنْهَكًا تمامًا. ولهذا السبب، تُسمّى لعنة الرابع إلى اليوم «النصر البيروسي»؛ فهي مكسب يُشترى بمبلغ طائل. واليوم، تؤدي مسابقات المزايدة والمزادات إلى لعنة الرابع. لو اطلعنا على الأمر مجرداً لَبدا على أنه أكثر طريقة

صادقة لتوزيع بضاعة نادرة. إنها الرأسمالية كما يقول الكتاب. لكن المزايد عليه أن يأخذ في اعتباره ألا يقع فريسة الضغط العاطفي ويرغب في الفوز بأي ثمن. يشوُّس هذا الضغط العاطفي على المرء، فيجعله لا يفكر بوضوح. ومن ثمَّ، عليك من حيث المبدأ ألا تُشارك في عطاءاتٍ أو مزادات. أما إن كنت لا بد فاعلاً، فعليك من البداية أن تضع لنفسك حدًا لا تتجاوزه.

أمثلة على لعنة الرباح لم ترد في متن الكتاب:

- إيجارات المتاجر في الأماكن التي يكثر ارتيادها، مثل المطارات أو محطات القطار الكبرى، غالبًا ما تتبع منطق لعنة الرباح. فالذي يرسو عليه العطاء يدفع إيجارًا عاليًا (غالبًا ما يكون مرَّكبًا من مبلغ الضمان ونسبة من الأرباح)، لدرجة أنه لا يحقق شيئًا في مدة التعاقد سوى تسجيل الخسائر.
- تباع الشقق لمن يقدم أعلى سعر. وهي فرصة مثالية للبائع كي يُضاعف سعر البيع. لكن ذلك خطر على المشتري لو أنه كان يريد الشقة بأي ثمن.
- تباع ميزة «الدفع عند النقر» أو «الدفع لكل نقرة»، وهي أحد نماذج الإعلانات عبر الإنترنت، لدى جوجل وفق نظام مقدَّم السعر الأعلى. كلما كانت العبارات أكثر عمومية وإدراجًا للربح، ارتفع سعر المساحة الإعلانية على الويب. ولكن يبقى السؤال: هل ما تمارسه جوجل مجرد ضرب من المزاد أم إنه ثمة برامج مثل «جوجل بوت» مُفعَّلة من أجل تصعيد السعر تصعيدًا مصطنعًا؟ لا أحد يعرف ذلك. إذ إن عددًا قليلًا فقط من الناس يعرفون خوارزمية إعلانات جوجل.
- حصلت ألمانيا عام ٢٠٠٠ على ٥٠ مليار يورو نظير ترقية نطاق التردد إلى الجيل الثالث. وهو أمرٌ جيد للدولة، لكنه سيئٌ لعدد كبير من مقدِّمي خدمة المحمول؛ حيث اضطُّروا إلى الاستدانة بأرقام مهولة.
- لا تسري لعنة الرباح فقط في مجال الاقتصاد. لكن أيضًا في السياسة. فالحروب الثلاث الأخيرة التي خاضتها أمريكا في أفغانستان والعراق وليبيا تُعتبر رسميًا حروبًا رابحة. وتم بالفعل إسقاط تنظيم القاعدة وصدام والقذافي. غير أن الحروب الثلاث تكلفت مبالغ طائلة ولم تخلف إلا الفوضى. وهنا يخيل إليَّ أنني أرى بيروس الإيبيري يرسل تحياته إليكم.
- يمكن أن نجادل في أن الهبوط على سطح القمر كان لعنة الرباح بالنسبة إلى الأمريكيين. نعم لقد ربحوا الفضاء والمنافسة ضد الروس، لكن علميًا وتقنيًا المعارف

التي جَنَوها من الهبوط على سطح القمر كانت قليلة مقارنةً بالتكلفة التي قُدِّرت بنحو ١٥٠ مليار دولار (بسعر اليوم).

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شِراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجِّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

خطأ الإسناد الأساسي

ما أهمية شخصية الإنسان حين يتعلق الأمر باتخاذ قرار كبير؟ لا تكون لها أهمية كبرى على النحو الذي نتصوره. نحن نُغالي في تقدير تأثير الشخصية ونُهمل العوامل الهيكلية والظرفية التي نخضع لها. فالبشر دائماً ما يَقعون أسرى مواقف وظروف باعثة على

التوتر. ثمة قوى شدَّ وجَذب. ثمة قيود ومحفّزات. لكي تفهم سلوك شخص ما، لا بد أن تعرف تلك العلاقات المتوترة أهم من أن تتعرف على شخصيته. لكننا مع الأسف كثيرًا ما نؤوّل التصرف على أنه في المرتبة الأولى تعبير عن الشخصية. وكلما كان هذا الشخص مرموقًا وعلت مكانته في التدرج الهرمي صرنا أكثر عرضة لارتكاب خطأ الإسناد الأساسي. من أجل الوصول إلى تقييم موضوعي للأشياء، علينا أن نركّز ليس على الشخصيات وإنما على النظام. كل مدير، وكل صاحب مؤسسة، وكل رئيس دولة، وكل جنرال، وكل إرهابي، وكل مخترع، وكل فنّان؛ لديه دائمًا — مثله مثل لاعب الشطرنج — عددٌ محدود من البدائل. ومثلما الحال في الشطرنج يقلُّ العدد كلما زادت الخبرة. لاعب الشطرنج الهادي يرى مائة حركة ممكنة. أما الخبير فلا يرى سوى واحدة أو اثنتين تحملان أهمية فعلية. إن مَنْ يُطَلِّق عليهم القادة، والذين نشهد لهم أن لديهم مجالًا واسعًا لممارسة حرية القرار، يُشبهون قائدي القطارات أكثر مما يُشبهون الطيارين. طريقهم ليس مفتوحًا مثل السماء. لكنه ضيقٌ مثل قضيبَي السكة الحديدية. ومثلما أن الممثلين في المسرحية يعرضون الحبكة، فإن الأمر كذلك في الشخصيات الاقتصادية والسياسية، فهم لا يعدون كونهم منفّذين لتطوراتٍ أكبر.

أمثلة على خطأ الإسناد الأساسي لم ترد في متن الكتاب:

- في قراراتنا التي تخصُّ العمل أو الحياة الخاصة نكون مُدركين لمدى الألم الذي تسبّبه الضغوط المحيطة بنا. نحن ندرك أنه بدءًا من سن معيّنة فإن بعض التغييرات في المسار المهني ستقودنا إلى الهامش. ونحن نعلم أن نجاحاتنا وإخفاقاتنا لا شأن لها بشخصياتنا ولا بقراراتنا. ونعلم ما الأشياء التي لا يمكن أن نتحكم فيها أو تلك التي يمكن أن نتحكم فيها نوعًا ما. خطأ الإسناد الأساسي قليل هنا. لكننا حين نراقب الآخرين فإننا غالبًا ما نفسّر سلوكهم على أنه نقيصة في شخصياتهم. نحن لا نرى من الخارج الضغوط التي تحيط بأي إنسان. وهذا ما يؤدي إلى أحكام غير منصفة أو خاطئة.
- نحن نميل إلى أن نوّله أو نُشيطن الرؤساء التنفيذيين بحسب القطاع الذي يعملون فيه. غير أن مسار الأسهم لأي شركة يتعلق بالوضع الاقتصادي العام ومدى جاذبية المجال أكثر بكثير مما يتعلق بتألق الرئيس التنفيذي. يقول وارين بافيت:

«إن نجاح المرء إدارياً يرجع إلى قارب العمل الذي يركبه أكثر من مدى كفاءته في التجديف.»

- بعد أي فضيحة يُضطر المسؤول الأول أن يتنحى، حتى لو أنه لم يكن متورطاً في الفضيحة. هذا ما يريده المجتمع. ويُعزى السبب إلى خطأ الإسناد الأساسي. هذه هي مخاطرة الموظفين على رأس الهيكل الوظيفي. إنهم يتحملون مخاطرات المؤسسة كلها على عواتقهم. هذه المخاطرة الوظيفية هي ما تجعلهم يتقاضون أجوراً فلكية.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

السببية المضلّة

الترابط لا يعني السببية. إنهما تطوران قد يصيران مُتشابهين بالمصادفة المحضة، لكن لكلٍ منهما سببه الخاص. أو قد يكون في المسألة سببٌ ثالث مختلف. أو قد يكونان مرتبطتين لأسبابٍ مُتعاكسة. السببية المضلّة تعني أننا نميل إلى أن نتعجل في تخمين سبب تأثير معين. مثالٌ عبثي عن قصد: في سبعينيات القرن العشرين تناقَص عدد اللقالب التي يمكن مشاهدتها. في الوقت نفسه انخفض عدد المواليد. هل هذا إثبات أن اللقالب تُنجب الأطفال؟ بالطبع لا. من المهم أن تدرك أن: السببية لا يمكن إثباتها بنسبة ١٠٠٪. لكن كلما زادت مشاهدتنا وزادت المساحة الزمنية التي تنشأ فيها العلاقة، كان من المرجح أن السببية موجودة. وبطبيعة الحال، فإنه من المفيد دائماً أن نعرف بدقة الآليات التي تسير وفقها السببية. ومَن كان منكم منتبهاً حقاً في حصة الأحياء بالمدرسة، فسيتمكّن من التخلي عن فكرة طيور اللقلق.

أمثلة على السببية المضلّة لم ترد في متن الكتاب:

- مثالٌ عبثي: كلما دارت طواحين الهواء أسرع كانت الرياح قوية. هل طواحين الهواء هي التي تُدير الرياح؟ لا.
- مثالٌ عبثي آخر: ابتلاع أقراص مضادة للاكتئاب يؤدي إلى الاكتئاب. لا. يميل الأشخاص المكتئبون إلى تناول أقراص مضادة للاكتئاب.
- من أنٍ لآخر، نلتقي بشخصية ساحرة رغم كل صفاتها ليست مغرورة. متواضعة كلما سمعت المديح. لا عَجَب إذن أنها محبوبة إلى هذه الدرجة. لكن لعل السببية هي العكس تماماً: المديح المستمر لها يصبح مُحرجاً. والتواضع استراتيجية دفاعية، وهي صارت على هذه الشاكلة نتيجةً للحب وليست السبب فيه.
- الأشخاص الذين يرددون تي-شيرت عليه رقم يميلون إلى التحرك أكثر من غيرهم. العلاقة صحيحة. لكن ليس هذا بسبب الرقم. فهؤلاء الأشخاص يكونون عادةً مشاركين في سباق جري مثلاً، وعليهم أن يصلوا فيه إلى خط النهاية بأسرع ما يمكنهم. ومن ثمّ، يكون سباق الجري هو عامل التوحيد الثالث.
- يرتدي الأشخاص الناجحون (غالباً ما يكونون رجالاً) ساعات يد ثمينة. لكن الحال ليس أن ساعة اليد الثمينة هي ما تجلب النجاح. حتى لو أن الدعاية تُصوّر الأمر على هذا النحو.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

تأثير الهالة

إنَّ هالة القداسة يمكن أن تُعمي الأبصار. فأشعَّتْها تضفي انطباعاتٍ لا علاقة لها بقداسة الأشخاص أو الأشياء. وهذا ما ينبني عليه تأثير الهالة. فمثلاً الأشخاص ذوو الملابس الجميلة المهندمة نحكم عليهم تلقائياً أنهم أكثر أمانة ولطفاً وذكاءً. ونحن في هذا نستند استناداً واضحاً على عوامل انطباعية يصعب تحديدها. يحدث هذا بلا وعي وله علاقة بالانحياز للمعرفة المتاحة. على سبيل المثال، إذا ارتفع مسار سهم بقوة فإننا نستنتج

تلقائيًا أن الإدارة جيدة، وثمة استراتيجية تنافسية، وعمليات اتخاذ قرار ممتازة. رغم أن مسار السهم قد يكون له علاقة بأشياء أخرى. فقد يتعلق مثلًا بالتنبؤ القصير المدى أو أفضلية ما للمجال بكامله. ولهذا يُوصى بالتعامل الحذر خصوصًا مع ما يختص بالصور النمطية. فغالبًا ما يعمل تأثير الهالة هنا بأقصى طاقته. فمثلًا، خصيصة واحدة مثل لون البشرة يمكن أن تحدّد تقديرنا للذكاء والشخصية والمثابرة والموقف الاقتصادي والتوجه السياسي لهذا الشخص.

أمثلة على تأثير الهالة لم ترد في متن الكتاب:

- تشارك سيارات رينو أو تويوتا في سباق «فورميولا ١» رغم أن هذه السباقات ليست مخصصة للسيارات ذات الاستخدام العادي. كما أن لها مقومات أخرى وتقنيات تصنيع مختلفة وتسويقًا آخر، وكذلك خدمة عملاء مختلفة. لكن الاشتراك في «فورميولا ١» يمارس تأثير الهالة على السيارات ذات الاستخدام العادي.
- عادةً ما يُطلب من الكُتّاب أن يُعلّقوا على الأحداث السياسية أو الاقتصادية الجارية. ولا تكون لديهم غالبًا فكرة عنها. فشغلهم الشاغل هو كتابة الكتب. ولكن كل ما هنالك أن هذه الكتابة تُحدث تأثير الهالة.
- تستخدم المؤسسات الاستشارية التي حقّقت نجاحًا وشهرة في مجال معين (ماكينزي للاستشارات الاستراتيجية مثلًا) اسمها التجاري في مجالات لا يمكن أن تقدم فيها تنافسًا خاصًا (مثل تدريب القادة).
- ينطبق الشيء نفسه على الجامعات والمؤسسات البحثية. يمكن لجامعة قوية في مجال بعينه (مثل جامعة «ستانفورد» في علوم الكمبيوتر) أن تستخدم تأثير الهالة ليشع تأثيره على مجالات أخرى.
- يمكن أيضًا لتأثير الهالة أن يكون سلبيًا. يمكن لفضيحة (افتراضية) في شركة أغذية ماركة نستله أن تؤثر على مئآت المنتجات التي تحمل العلامة التجارية نفسها، رغم أنها مؤسسات إنتاج مستقلة ولا علاقة لها بأصل الفضيحة.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أُنِّي منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر $\times$ العواقب $\times$ العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الطرق البديلة

حياتنا طريقٌ ممكن من بين عدد كبير من الطرق التي كان يمكن أن نسلكها. تحوي المصادفة (مثل مجموع كل العوامل التي لا تقع تحت سيطرتنا) كثيرًا من نقاط الضعف. وكان يمكن لحياتنا أيضًا أن تتخذ مساراتٍ أخرى مختلفة تمامًا. لكن هذه الدروب البديلة غير مرئية. ولهذا نفكر تلقائيًا أن حياتنا التي نعيشها فعلًا تمثل الطريقة الوحيدة الممكنة. يسري الشيء نفسه على المؤسسات والدول، بل الإنسانية بأكملها. حين لا تكون الطرق البديلة مرئية، علينا على المستوى الفكري على الأقل أن نجعلها كذلك. والأفضل أن نخطّها على ورقة، وأن نكتب لكل طريق ممكن عددًا من الاحتمالات التي نقدّرهما إجمالاً. توزيع الاحتمالات هذا من شأنه أن يُعطيك صورةً أكثر واقعية عما يستحق وما ليس كذلك. وهذا التدريب كاشفٌ، لا سيّما حين يكون الطريق الناجح مرهونًا بكثير من المخاطر.

أمثلة على الطرق البديلة لم ترد في متن الكتاب:

- تاجر في البورصة يُجَازِفُ بشراء أوراق مالية على الهامش. أي إنه يستدين من أجل أن يبتاع هذه الأوراق. يرتفع الرهان. ويصبح ثرياً. يتمكّن من شراء فيلاً ومجموعة من سيارات البورش، ثم يظهر بصفة صاحب أعمال خيرية. لكن لا أحد يعرف كيف أن هذه الحياة غير ممكنة. الأرجح هو الإفلاس؛ ومن ثمّ ليس ثمة فيلاً ولا مجموعة بورش ولا مشروعات لتحسين العالم. وفي هذه الحالة، لن تسمع بالطبع شيئاً عن هذا الرجل. ولكن هذا الدرب البديل ينطوي على دروسٍ أهم بكثير من الدرب الأكثر نجاحاً.
- ظلّت الحرب الباردة (هكذا سُمّيت) بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي (١٩٤٥-١٩٨٩) باردةً رغم استمرار التنافس في التسليح بين الكتلتين. فهل هذا يعني أن حرباً قادمة بين الولايات المتحدة والصين لن تتصاعد إلى حرب نووية؟ ما الطرق البديلة؟ يقترح الأستاذ جون ميرزهايمر من جامعة شيكاغو أن نقلّب احتمالية الحرب الباردة في رءوسنا مئات المرّات. فخبراء الأمن فعلوا ذلك ويعتقدون أنه في ٧٪ من الحالات ستتصاعد الأمور. وهذا ليس درباً بديلاً يتّسم بالجمال.
- كان الروسي يوري جاجارين أول إنسان يطأ الفضاء. ففي عام ١٩٦١ انطلق في مكوك فضائي. ولم يكن هناك ما يمكن أن يقوده. وكلّ ما كان يأمله هو أن تسير الأمور كما خطّط لها. وهذا ما حدث. هبط جاجارين دون أن يمسه مكروه. كانت الطرق البديلة مختلفة تماماً. ينطبق الكلام نفسه على تشارلز ليندبيرج الذي كان أول من يطير فوق الأطلسنطي. ولقد احتُفي بوصوله إلى باريس. رغم أن كل الطرق البديلة كانت تشير نحو قاع المحيط.
- يأمل كلّ زوجين ينتظران طفلاً أن يصل سليماً إلى العالم. ورغم ذلك فمع كل ولادة ناجحة ثمة درب مأساوي بديل. (مرض وراثي، نقص أكسجين ... إلخ) وهذا الدرب البديل قد يدفع الزوجين في أسوأ الحالات إلى العيش في تعاسة لبقية حياتهم. لا بد أن يعي الإنسان ذلك.
- يسري المنطق نفسه على كل الفائزين في الرياضات الخطيرة: من لديه فرصة الفوز بالميدالية الذهبية هو فقط من يتحمل المجازفة كاملةً. الطرق البديلة تقود إلى العيش بإعاقةٍ حبيسٍ كرسى متحرك أو إلى الموت. كثيرٌ من المتنافسين من ذوي

المواهب العالية يعرفون ذلك بالفطرة؛ ولهذا يأتي ترتيبهم في المركز الرابع أو الرابع والعشرين.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

وَهُمُ التَّنَبُّؤُ

يَصْعُبُ التَّنَبُّؤُ بالأحداث الكبرى. كيف سيتطوّر الاقتصاد العالمي في السنوات الخمس القادمة. هل ستنهار روسيا؟ هل سيحدث تضخم؟ هل سيتصاعد صراعٌ إلى حرب؟ نحن نُغالي بشكل منهجي في قدراتنا على التنبؤ. لكن ليس نحن فقط. حتى الخبراء في تلك

الموضوعات يُبالغون في تقديراتهم. بعد كل حدث كبير كثيراً ما يظهر أناسٌ على الساحة ليقولوا إنهم تنبَّؤوا بوقوعه منذ زمن بعيد. من أجل أن تقيِّم خبرة هؤلاء عليك أن تطرح السؤال التالي: كم تنبَّؤاً أطلقه ذلك الخبير؟ أيُّ منها كان نصيبه الإخفاق؟ الأمر منطقي. كلما زاد عدد التنبؤات ارتفعت احتمالية أن يُصيب أحدها. وهذا ما يُدَّكرنا بالمثل الشهير أنه حتى الديك الأعمى لا بد أن يجد حبةً ذرة في إحدى المرات. تعامل مع التنبؤات بمبدأ الشك. والسؤال الأهم (إلى جوار السؤال السابق): ما دافع الشخص المتنبئ؟ ماذا يريد؟ لفت الأنظار؟ ترويحاً لكتاب؟ أن يكلف بمهمات استشارية؟ عندما تُجبر على تقديم بعض التنبؤات مثلاً لأنك تريد الاستثمار في الأوراق المالية في مؤسسة إنتاجية أو في موظف جديد؟ في هذه الحالة، حاول أن تتناول المسألة خطوةً بخطوة.

الخطوة الأولى: تعرّف على العوامل التي تؤثر على النتيجة. الخطوة الثانية: تنبأ وقيِّم كلّ عامل من هذه العوامل على حدة وكأنه مستقلٌّ عن العوامل الأخرى. الخطوة الثالثة: اكتب نبوءة لكن ليس فقط في صورة نقاط ولكن بطريقة توزيع الاحتمالات. أمثلة على وهم التنبؤ لم ترد في متن الكتاب:

- محلّو البورصة يصوغون تنبؤات حول الأرباح ومسارات الأسهم والشركات. لو كانت تنبؤاتهم صائبة لكانوا الآن يشربون الشامبانيا على يخوتهم الفاخرة.
- كثيرٌ من التوقعات تتنبأ بمسارات أحداث لا يمكن التنبؤ بها؛ مسارات الحروب، وسعر الذهب بعد عشرة أعوام، وتقنيات لم تُخترع بعد؛ كلّها أشياء لا يمكن لأحد أن يتنبأ بها. وفي هذا الإطار يمكن تجاهل كل هذه التنبؤات.
- نحن بائسون في التنبؤ بمسارات تفضيلاتنا المستقبلية. ففي غضون عشرين سنةً سنكون أشخاصاً آخرين، وسنكون أسرى لفرضياتٍ أخرى. مَنْ يدري ما الذي سيكون مهماً لنا ساعتها؟
- حتى على المدى القصير نحن سيئون في التنبؤ بسعادتنا. مثال: نشترى منزلاً لقضاء الإجازة ونحن نتخيّل أنه سيكون سبباً في سعادتنا الدائمة (وإلا فما كنا لنشتره)، وبعد ستة أشهر يتلاشى تأثير السعادة.
- لعل أشهر التوقعات وأحبها ما يتعلق بالطقس الموسمي. ومؤخراً شاهدتُ أحد خبراء الطقس على اليوتيوب تنبأً بشتاءٍ قارس للغاية. لكن في الوقت نفسه قال الخبير نفسه إن نسبة صدق هذه التنبؤات وتحققها قليلة للغاية، وهي لا تعدو كونها إلقاءً بحجر نرد. لماذا إذن يقدم هذه التنبؤات؟ لأن عدد مرّات النقر على اليوتيوب ستكون في صالحه تماماً لو أن الشتاء جاء قارساً بالفعل.

- ولا ننسى كفاءة التنبؤات التي تتطير أمام هيكل الكنيسة، هذه نقطة كثيرًا ما كُتِبَ فيها.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أُنِ منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريبًا)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلًا في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

مغالطة الربط

كلما ظهر سيناريو ما متخصص — ذو لون وكثافة ومسوغات وحكايات — بدا حدوثه أكثر احتمالاً. وهو خطأ في التفكير بلا شك. وبشكل عام، فإن السيناريوهات العامة أكثر وقوعاً من المتخصصة؛ وذلك لأن السيناريوهات المتخصصة تظل جزءاً من السيناريوهات

العامة. مثال: خبر «تزامم مروري على الطريق السريع بين مانهايم وفرانكفورت» يبدو لنا أقل احتمالية من «تزامم مروري على الطريق السريع ما بين مانهايم وفرانكفورت بسبب الاختناقات المرورية»، رغم أن الأولى أكثر احتمالاً. التزامم بسبب الاختناق المروري جزءٌ من احتمالات التزامم المروري عمومًا. فالتزامم المروري يحدث أيضًا بسبب حادثة، أو موضع بناء، أو مظاهرة، أو انهيار جسر إلخ. لذا، كن حذرًا كلما وُصفَ موقفٌ ما بالتفصيل الدقيق. كلما كان التوصيف مبهرجًا ارتفعت احتمالية أن أحدهم يحاول أن يحتال عليك ببيعك معرفةً لا يمتلكها. يظهر خطأ مغالطة الربط بسبب الانحياز للقصة (الفصل الثالث عشر)؛ فنحن يروق لنا تفسير العالم من خلال القصص المتناسقة والملونة، والتي تمتلئ بعلاقات السببية. هذه القصص التي تُفبرك تُقنعنا لا شعوريًا أكثر من الأقوال المجردة. أمثلة على مغالطة الربط لم ترد في متن الكتاب:

- أيُّ مقولة أكثر ترجيحًا: «انفصل الزوجان» أم «انفصل الزوجان لأن أحدهما خائن»؟ بالتأكيد الأولى أكثر ترجيحًا. لأن الزوجين يمكن أن ينفصلا لأسباب متعددة. وعليه، فحاذر من الشائعات.
- أيهما أكثر ترجيحًا: «سيشهد سوق الأوراق المالية ارتفاعًا في العام المقبل» أم «ارتفاع أرباح الشركات سيعزز سوق الأسهم». بالطبع الاحتمالية الأولى أكثر ترجيحًا. أسعار الأسهم يمكن أيضًا أن ترتفع بسبب الأرباح المنخفضة. لكن الأول هو الخبر الرئيس الذي سيجلب المزيد من النقرات.
- أيهما أكثر ترجيحًا: «أنت نباتي» أو «أنت نباتي لأسباب متعلقة بنظرتك إلى الحياة»؟ بالطبع الأولى أكثر ترجيحًا. زوجتي على سبيل المثال نباتية لأنها لا تحب طعم اللحم. لكن هذا السبب ليس جذابًا مثل أن تقول الكلمة الساحرة «نظرة إلى الحياة».
- أيهما أكثر ترجيحًا خلال المائة سنة المقبلة: «ارتفاع درجة حرارة الكوكب بمقدار أربع درجات مئوية» أو «ارتفاع درجات الحرارة بفعل الإنسان بمقدار ٤ درجات مئوية»؟ الأكثر ترجيحًا هنا، بالطبع، أيضًا هو المقولة الأولى. حتى لو أنها ليست صحيحة من ناحية الصوابية السياسية؛ إذ إنه من المرجح أن أسبابًا أخرى ستؤدي إلى ارتفاع حرارة الأرض غير العوامل الحضارية.
- مغالطة الربط يمكن أيضًا أن تلعب دورًا في التقييمات. إذ إن مجموعة فنية مختلطة من لوحة لبيكاسو ومائة عمل لفنانين غير معروفين ستنتال تقييمًا أقل من القيمة

التي يمكن أن تُعطى للوحة بيكاسو لو أنها عُرضت منفردة في السوق. فلوحة بيكاسو وحدها مُقنعة في دور «اللعب النظيف».

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟ ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الصياغة والتأطير

أن تقيم شيئاً تقييماً موضوعياً يعني أن تنظر إليه من جوانبه كافة. ونحن لا ننجح في ذلك إلا نادراً. بعض الجوانب ووجهات النظر والتوصيفات نضع لها وزناً كبيراً بينما بعضها الآخر لا نُلقي له بالاً. إن الطريقة التي يُقيّم بها شيء ما تُسمّى التأطير. والتأطير وسيلة

مثالية للتلاعب بالناس — بالمعنيين السلبي والإيجابي — مثال: أي زبادي تختار؟ ٩٩٪ خالٍ من الدهون أم ١٪ دهون؟ بطبيعة الحال البديلان مُتطابقان، لكن أي شركة غذائية لن يخطر ببالها أن تقدم الدعاية باستخدام البديل الثاني. وكما يقول بول فاتسلافيك إننا لا نستطيع التواصل، فإننا أيضًا لا نستطيع التأطير. لأن كل معلومة تصل من خلال سياق، وهذا السياق ما هو إلا «الإطار».

أمثلة على التأطير لم ترد في متن الكتاب:

- تبدو عبارة «لقد فصلت من عملي» أشدَّ وطأةً من عبارة «لقد توافقنا نحن الطرفَين على الانفصال». الأمر في الواقع هو ذاته في أغلب الأحوال.
- السياسة هي حقًا مؤسسة تأطير. وعادةً ما يكون لذلك عواقب وخيمة. بعد مضي ثمانية أسابيع على هجوم ١١ سبتمبر الإرهابي، نادى الرئيس الأمريكي بشن الحرب على الإرهاب. أدى هذا التأطير إلى أن تتورط الولايات المتحدة في ثلاث حروب بلهاء (وأن تقتصر تقنيًا لكن تُهزَم فعليًا) في أفغانستان والعراق وليبيا. ومن تلك العواقب أن روسيا وإيران والصين تمكَّنَت أن ترفعا تسليحهما بقوة دون أن يلاحظهما أحد؛ لأن كل انتباه الأمريكيين لما يزيد عن ١٥ عامًا كان منصبًا على بعض الإرهابيين المختبئين. التأطير له عواقب.
- مثال آخر من المجال السياسي: تختلف ردود أفعالنا عن الاتحاد الأوروبي حين نَصِفُه على أنه «مؤسسة بيروقراطية» أو «سوق داخلية» أو «مشروع للسلام».
- تجميل الأشياء هو أيضًا نوعٌ من التأطير. إذ إن عربات المناسبات تحوَّلت إلى سيارات مستعملة ثم إلى سيارات سبقَ تملكها.
- إنَّ مصطلح «الصوابية السياسية» من الناحية اللُّغوية ليس له علاقة كبيرة بالسياسة بل بالتأطير. فالمعوقون صار يُطلق عليهم ذوي الاحتياجات الخاصة، ثم أصحاب الهمم. وحتى في الإنجليزية، يشار إليهم بأنهم ذوو القدرات المختلفة. في الحقيقة هذا لا يغيِّر شيئًا من مصير هؤلاء الأشخاص. ولا يغير شيئًا أيضًا في طريقة النظر إليهم. وهو ما يعني أن التأطير في هذا السياق لم يؤتْ مفعولها.
- يلعب التأطير أيضًا دورًا كبيرًا في تصميم الاستبيانات. فالطريقة التي تُنسَق بها الأسئلة يمكن أن تؤدي إلى اختلاف الإجابات عن الأسئلة نفسها.

- كما أن الطريقة التي يكتب بها الطبيبُ تشخيصًا وعلاجًا تلعب دورًا كبيرًا في التأثير على قرار المريض.
- الفلسفة مليئة بالتأثير. فلو اعتقدنا أن بعض البشر اصطفاهم الله من بيننا فسيختلف تصرفنا عما لو اعتبرنا الجنس البشري واحدًا من ٤٠٠٠ نوع من الثدييات التي انطبق عليها قانون التطور.
- ومن خبرتي الشخصية تختلف ردود أفعال الناس بشأنني بناءً على الطريقة التي أقدم بها بصفتي كاتبًا أو فيلسوفًا أو صاحب مؤسسة. رغم أنني أظل أنا نفسي.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريبًا)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلًا في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز إلى الفعل

في كل موقف غير واضح كثيرًا ما ننحو إلى الفعل بدلًا من اللافعل. إذ نشعر أننا أفضل حين نفعل شيئًا بدلًا من عدم فعل شيء. نقول عادةً «لا بد أن يحدث شيء الآن». هذا هو الانحياز إلى الفعل. يستاء مدير صندوق استثمار إذا ظلَّ كل عام يؤدي الأعمال نفسها. كيف سيسوِّغ راتبه إذن إلا من خلال إعادة هيكلة المحفظة إعادة دورية؟ وسيحاول أن يتجاهل أن إعادة الهيكلة تؤدي غالبًا إلى عوائد سيئة بسبب مصاريف التحويل. لكن حتى لو أنه يفهم فكرة «الانحياز إلى الفعل» فسيَتوقع مدير صندوق الاستثمار من نفسه أن يقوم بـ «فعل». فهو لن يستطيع أن يجلس في مكتبه كل يوم ويُطرق أصابعه. ينطبق الشيء نفسه على مجال السياسة. سياسي يخوض مبادرات كثيرة سيبدو أكثر جاذبية في عيون الناخبين من غيره الذي لا تشع منه إلا السلبية، حتى لو كان اللافعل هو الخيار الأفضل. فالذي لا يفعل شيئًا لن يُنظر إليه باعتباره متعقلًا، بل غالبًا ما سيوصم بأنه كسول. يبتعد وارين بافيت وتشارلي مانجر عن الانحياز إلى الفعل؛ «نحن لا يدُفع لنا مقابل الفعل، وإنما مقابل القرار الأصوب»، أنت أيضًا تمسك بذلك المبدأ.

أمثلة على الانحياز إلى الفعل لم ترد في متن الكتاب:

- يتخلل الانحيازُ إلى الفعل فلسفة حياة كثير من البشر. فتقدير الذات ينشأ من الفعل وليس من اللافعل. «الانحياز إلى الفعل» الحديث هذا يتناقض مع معظم فلسفات الحياة القديمة التي كانت فيها الحياة الجيدة تتشكّل من خلال الأناة والطمأنينة الداخلية أكثر من الفعل.
- الانحياز إلى الفعل في التربية: من المعروف أن للوالدين تأثيرًا محدودًا على شخصية أبنائهم. ورغم ذلك كثيرًا ما يقع الآباء في فخ النشاط الزائد وردود الفعل المفرطة حين يحصل أبنائهم على درجات سيئة أو حين يفشلون في الجامعة.
- الانحياز إلى الفعل في الجغرافيا السياسية: بعد هجوم تنظيم القاعدة في ١١ سبتمبر ٢٠٠١ كان لزامًا على الولايات المتحدة أن تتصرف فورًا. بعد أربعة أسابيع فقط من ذلك، بدأ الجيش الأمريكي في قذف أفغانستان بالقنابل، رغم أنه لم يكن واضحًا إن كان أعضاء تنظيم القاعدة موجودين في أفغانستان أصلًا. لكنها كانت تريد أن تُظهر الاستعداد للتصرف.

- يحدد الانحياز إلى الفعل جزئياً الفارق بين الكاثوليك والبروتستانت فيما يخص الحياة بعد الموت. الكاثوليك سيدخلون الجنة بفضل الله ومِنْتَهُ والأفعال الطيبة. البروتستانت سيدخلون فقط بفضل الله. وليس ثمة ما يمكنهم فعله كي يُحَسِّنُوا من درجاتهم في الجنة. بطبيعة الحال، فإن هذا العجز الكامل للبروتستانت لا يمكن تنفيذه كاملاً في الحياة؛ ولهذا فإنهم ينقلون الانحياز إلى الفعل بحسب ما يقول عالم الاجتماع ماكس فيبر إلى العمل، إلى أخلاقيات العمل البروتستانتية.
- لو افترضنا أن ١٠ أشخاص يمتلكون معاً ١٠٠٪ من أسهم المؤسسة. لو أنهم لا يفعلون شيئاً فإنهم سيَجْنُون معاً ١٠٠٪ من العوائد. لو أنهم فيما بينهم يأتون بتصرفاتٍ محمومة ويبيعون الأسهم ويشترونها فسيَظَلُون يمتلكون ١٠٠٪ من أسهم المؤسسة، لكنهم سيأتون على العوائد. ولن يحقق الثراء إلا السمسار الذي يجمع رسوم التحويلات.

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شراك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز إلى الإغفال

تنشأ الحماقات من الفعل واللافعل. في الحالة الأولى نتحدث عن أخطاء الفعل، وفي الثانية نتحدث عن أخطاء الإغفال. أخطاء الفعل تبدو غريزيًا أكثر فداحة من أخطاء اللافعل. هذا هو الانحياز إلى الإغفال. إضرام النار في منزل يبدو أسوأ بكثير من عدم منع أحدهم من القيام بذلك، رغم أن النتيجة واحدة في الحالتين. ينعكس الانحياز إلى الإغفال على نظامنا القانوني؛ فمعيار العقاب على أخطاء الفعل أعلى بكثير من أخطاء الإغفال. وهذا أيضًا له معنى؛ لأننا لا نستطيع أن نأتي إلا بعدد محدود من الأفعال في اليوم، لكن نأتي عددًا لا نهائيًا من أفعال الإغفال؛ ومن ثمَّ يمكن أن نرتكب ما يمكن أن نُعاقب عليه. في مجال الاقتصاد يقودنا انحياز الفعل إلى الهاوية. عندما تتعرض المؤسسات للإفلاس، فإن الأمر عادةً ما يتعلق بأخطاء الإغفال (على سبيل المثال، عدم تجديد نطاق المنتجات) وليس أخطاءً في أداء المهمة نفسها (على سبيل المثال، تطوير المنتجات الخطأ). الفكرة تكمن في أن «أخطاء الإغفال» لا تظهر في حساب المكسب والخسارة. لكن «أخطاء الأفعال» تظهر. أمثلة على الانحياز إلى الإغفال لم ترد في متن الكتاب:

- عادةً ما تكون وسائل الإعلام ضحية للانحياز إلى الإغفال. فمثلًا الأفعال البطولية التي تمنع كوارث، أي التي تتخذ إجراءات وقائية، عادةً ما لا تكون مرئية بالنسبة إلى المراسلين الإخباريين. وليس من المرجح أن يكتب صحفي تقريرًا صحفيًا عن كارثة حريق مُنعت من خلال إجراءات وقائية اتخذها الشخص، هذا بالرغم من أن مقاومة النيران نتائجها أقل فعالية من نتائج الوقاية ضد الحرائق.
- إن ما يخص السَّير الذاتية هو ذاته ما ينطبق على ميزانيات المؤسسات: الفرص الضائعة لا تظهر فيها. ليس من المفترض أن ينتهز أحد كلَّ الفرص، ولن يسعه

ذلك. ومَن يحاول ذلك فسوف يُبعثر جهوده. توجد فرصتان أو ثلاث على الأرجح في الحياة (ليس عشرًا ولا مائة) ينبغي للمرء ألا يفوتها. احتفظ بهذه المعلومة في اللاوعي لديك؛ وبذلك ستكون مستعدًا عندما تحين الفرصة.

- يبدو لنا فصلُ زميل غير كفء من العمل أقل ضراوة من تعيين زميل عمل غير كفء. لكن الأمرين سيئان بالقدر نفسه.
- انحياز الإغفال بعبارات الكاتب ماكس فريش: «ما عدد أطفالكم الذين لم يأتوا إلى الحياة بمحض إرادتكم؟»
- الآباء الذين يرفضون تطعيم أطفالهم يريدون تجنب مخاطرة أن يُصيب أطفالهم المرض بسبب التطعيم (وهو أمر قد يحدث فعلاً لكنه ليس مرجحاً). وبهذا فإنهم يختارون المخاطرة الكبرى وهي ألا يتلقى أطفالهم الحماية. هذا بصرف النظر عن أن كل البشر الآخرين الذين يمكن أن يُصابوا بالعدوى بسبب هؤلاء الذين لم يحصلوا على التطعيم.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز إلى المصلحة الذاتية

«الانحياز إلى المصلحة الذاتية» هو مصطلح علمي يعبر عن إيهام الذات. نحن نؤوّل محتويات الأمور بطريقة تلقّي عليها إضاءةً أفضل لتظهر لنا أوضح. ونحن نفعل ذلك ليس فقط من منظور الآخر ولكن من منظورنا نحن في المقام الأول. وبهذا نضخّم الأنا الخاص بنا. حين تأتي النتيجة إيجابية نُرجعها إلى أنفسنا، وإن جاءت سلبية نُرجعها إلى المؤثرات الخارجية. إننا نرى أنفسنا أفضل وأعدل وأذكى وأمثل مما نحن عليه في الواقع. نحن مُقتنعون بتفوقنا الأخلاقي. وهذا لا يعني عملياً أننا لا نُولي الرسائل السلبية القدر نفسه من الجدية التي نُوليها الرسائل الإيجابية. ونحن حين نستفيد من موقف اجتماعي أو اقتصادي، فإننا ننحو تلقائياً إلى أن نعتبره عادلاً، حتى لو لم يكن كذلك بالأساس. أمثلة على الانحياز إلى المصلحة الذاتية لم ترد في متن الكتاب:

- لو أن لديك أطفالاً فعالاً ستعرف الانحياز إلى المصلحة الذاتية جيداً. حين يتصرف طفلك على نحو نموذجي (مثلاً في مطعم) فإنك تصنّف ذلك ضمن التربية الجيدة؛ أي تنسبه إلى نفسك. لكن لو أن الطفل أزعج المكان كله بصراخه فإنك ستلقي باللائمة في ذلك على عوامل خارجية؛ البيئة غير الملائمة للأطفال في المطعم، أو النادل القبيح المثير للخوف، أو صلصة الطماطم التي كانت حارّة أكثر مما ينبغي.
- أجريت محادثة ناجحة لبيع سلعة ما، فيكون لسان حالك «بالطبع»: «أنا بائع موهوب بالفطرة». لكن لو أن المحادثة أخفقت فسيكون السبب أن الزبون كان مشتتاً، أو لم تكن ميزانيته تسمح، أو لم يكن لديه وقت، أو كان ثقيل الفهم، أو أيّاً ما كان السبب.
- ما دمتَ تنتقل بسرعة من خطوة إلى خطوة أخرى في مسارك المهني، فإنك تظل تنسب الفضل في ذلك إلى نفسك. لكن حينما يتعثّر النجاح فجأةً، فستلقي باللائمة

على الآخرين (لمسات الأكتاف غير العادلة، ورئيس الموارد البشرية غير الكفاء، ووجود مؤامرة ضدك).

- أيضًا لو أن سهماً أدنى أداءً فوق المتوسط في سوق المال فستكون مسرورًا، وستنسب الفضل في ذلك إلى نفسك، أما لو أنه أدنى أقل من المتوسط فلن تكون مذنبًا، وإنما المستثمرون الآخرون الذين يخطئون في تقدير أوضاع أسهمهم.
- لنفترض أنك تستفيد من أرباح على رأس المال غير خاضعة للضرائب، كما في سويسرا مثلاً. نظرًا لأنك تستفيد من هذا، فإنك تفسّر هذا الموقف في اللاوعي على أنه طبيعي وعادل. لكن سيبدو الموقف مختلفًا بالنسبة إلى شخص ليس لديه رأس مال يستثمره. الانحياز إلى المصلحة الذاتية يمكنه وبقوة أن يلوي ذراع النظرة الأخلاقية.

- إن النظرة الفلسفية تسحب البساط من تحت أقدام الانحياز إلى المصلحة الذاتية: ليس هناك سببٌ واحد بعينه يُنسب إليه النجاح. فهو في الآخر مصادفة. مثال: الذكاء عاملٌ حاسم جدًا في النجاح المادي في عالم اليوم. لكن النجاح في جزء كبير منه تحدّده الجينات. لا أحدٌ اختار الحمض النووي الخاص به قبل أن يُولّد. لكن الانحياز إلى المصلحة الذاتية يجعل الأنا يتألق، هذه خبرة يعرفها الجميع. ومن ثمّ، يضحى التواضع أصعب، لا سيّما حين يكون الإنسان ناجحًا.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيّ منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريبًا)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

طاحونة المتعة

نحن سيئون في تشخيص سعادتنا. نعتقد أننا نحتاج فقط إلى العلاوة القادمة أو الترقية التالية أو الجائزة التالية، وسنصبح بعدها سعداء إلى الأبد. لكن مع الأسف لا يسير الأمر على هذا المنوال. تأتي العلاوة، نحصل على الترقية، نحصل على الجائزة المأمولة. يسعدنا هذا لوقت قصير، لكن سرعان ما نعود سعداء أو غير سعداء بالقدر نفسه الذي كنا عليه سابقاً. نشترى سيارة رياضية بنيةً أنها ستجعلنا أسعد (وإلا فلم يشتري المرء سيارة رياضية؟ فكرة أنها أسرع على الطريق لا يمكن أن تكون هي السبب)، ورغم ذلك وبعد شهور قليلة يتلاشى تأثير السعادة. كلُّ هذا التخبُّط والتفافز في البحث عن السعادة نُسميه «طاحونة المتعة». لماذا لا ننجح؟ أولاً: لأننا نعتاد وجود الأشياء أسرع مما نعتقد. وهذا له علاقة بوهم التبئير أو التركيز؛ بمعنى أن العلاوة تنسحب إلى اللاوعي فلا نعود ندركها. ثانياً: توقعاتنا ترتفع؛ إذ سرعان ما نصبو إلى العلاوة التالية. ثالثاً: نحن نقارن أنفسنا مع البشر الذين يتقاضون أجرًا مثلنا أو أكبر. هذه المقارنة هي ما تُفني تأثير السعادة. أحياناً يكون التأثير الصافي حتى سلبياً للغاية؛ شخصٌ اشترى بيتاً كبيراً لكنه يستغرق وقتاً أطول في الذهاب إلى العمل، فهذا يجعل حياته أصعب. يعتاد البيت الكبير لكنه لا يعتاد على زحام الطريق. أمثلة على طاحونة المتعة لم ترد في متن الكتاب:

- يعتقد الناس أنهم لا بد أن يتزوجوا بفتى الأحلام، وحينها سيُحلّقون حتى السماء السابعة. غير أنهم يسقطون على الأرض بأسرع مما يتصورون. بل إن نصف الزيجات تنتهي إلى ما تحت الأرض، ويجد الأزواج أنفسهم في الجحيم من جديد.

- من المفترض أن تكون منازل العطلات واحاتٍ للسعادة. لكن في معظم الحالات تتكشف عن أنها عبء. لا بد من إدارتها وتنظيفها وإصلاحها وصيانتها. يستشعر المرء ضرورة استعمالها، ويشعر أنه أقل حرية في الذهاب إلى مكان آخر. وفي أغلب الحالات يكون النزول في فندقٍ أرخص. إنه مثالٌ نمطي على تأثير طاحونة المتعة.
- هل عندك شقة إضافية؟ مراكب أو سيارات رياضية يُكلفك الإبقاء عليها مزيداً من حرق الأعصاب أكثر مما يمنحك من سعادة؟
- كم مرة تشتري شيئاً تكون مقتنعاً أنه سيحقق لك السعادة القصوى (وتصر على الحصول عليه)، لكن بعد عدة أسابيع يتلاشى تأثيره؟
- هل هناك أشياء تريد أن تُبادلها بقدرات؟ أو قدرات أخرى تريد أن تُبادلها بأشياء؟ لماذا إذن تستثمر كثيراً في الأشياء؟
- بعد حصولك على العلاوات الثلاث الأخيرة، ما مدى سعادتك بعدها مباشرة؟ وإلى متى استمرَّ تأثير ذلك؟

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلًا في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز للاختيار والانحياز للاختيار الذاتي

يعني الانحياز للاختيار أن التجارب العشوائية لا تكون معبرة عندما تكون أجزاء من الكل الأساسي مهملة أو مستبعدة. إذا أراد شخص مثلًا معرفة شيء عن تدين شعب، فعليك ألا توزع الاستبيانات في الكنيسة فقط. فنادراً ما ستجد ملحدين يملئونها. أو في استبيان يجري في الشارع؛ فإن الناس الذين سيملئونه هم الناس الذين لديهم وقت مثل أرباب المعاشات، لكن ليس أصحاب الأعمال. أو حينما تطرح سؤالاً مثل «ما أهمية دور الفلسفة في المجتمع؟». عندما تسأل الفلاسفة فقط، فلن تحصل إلا على صورة مشوهة. نوع خاص من الانحياز للاختيار هو الانحياز للاختيار الذاتي. فهنا نكون نحن أنفسنا جزءاً من العينة العشوائية غير الوافية، لكننا لا نلاحظ ذلك. في الاستبيانات يكون الحد الفاصل ما بين الانحياز للاختيار والانحياز للاختيار الذاتي مموهاً. ذلك أن الإنسان لا يستطيع أن يُجبر أحداً أن يشارك في استبيان. فإن الاختيار الذاتي دائماً ما يلعب دوراً. تنحو الاستبيانات إلى تعظيم الناس الذين لديهم وقت أو رغبة أو دافع لها.

أمثلة على الانحياز للاختيار والانحياز للاختيار الذاتي لم ترد في متن الكتاب:

- يستطيع مديرو الصناديق المالية في مؤتمر استثماري أن يعرضوا صناديقهم على الناس. نتيجة ذلك: يتحول المؤتمر كله إلى استعراض أوراق تُظهر منحنيات (دالة) صاعدة. ذلك لأن مديري الصناديق الاستثمارية أصحاب العوائد دون المتوسطة لا يتقدمون للحصول على مكان للعرض، رغم أن الجمهور يمكن أن يتعلم الكثير من هذه الأمثلة.
- تحمل تجمعات الخريجين صفة الانحياز للاختيار الذاتي. فهذه لا يحضرها إلا الذين حققوا نجاحات في حياتهم. أما الآخرون الذين ضربهم القدر بالإفلاس أو البطالة أو إدمان الكحوليات أو طلاق أو اكتئاب، فيبتعدون عن اللقاء. ومن ثم،

- تعطي تجمُّعات الخريجين صورةً شائبةً عن الفصل. بالمناسبة، كل الفضاء العام يعمل وفق هذا المبدأ: نحن نرى من الضائعين أو العالقين أو المرضى في الشوارع أقلَّ كثيرًا مما عليه الوضع في الواقع. كثيرون لا يجرءون على الظهور على الملأ.
- الانحياز للاختيار في العمل: أنت تنظر إلى سلعتك أو الخدمة التي تُقدمها من وجهة نظر الزبائن الموجودين بالفعل لا من وجهة نظر الزبائن المحتملين مستقبلاً.
 - يشتكي ساكنو المدن أن المساحات الخضراء القليلة (والباصات ومترو الأنفاق والمراكز التجارية) مزدحمة عن آخرها. وفي هذا هم يغفلون عن ملاحظة أنهم هم أيضًا ينتمون إلى الناس الذين يجعلون المدينة تبدو على هذا النحو من الجنون (الانحياز للاختيار الذاتي).
 - تخضع الاستبيانات التي تُجرى عبر الإنترنت إلى الانحياز للاختيار بقدر أكبر من الاستبيانات الأخرى عمومًا. ذلك أن أعداد المشاركين فيها من مُدمني الاتصال الدائم بالإنترنت (مهووسي الإنترنت) كبيرة للغاية.
 - خطوط الملاحة الجوية مزدحمة بأكثر من طاقتها. نحن نستشيط غضبًا من التأخير دون أن نلاحظ أننا نساهم في المشكلة مثلنا مثل كل مسافر آخر (الانحياز للاختيار الذاتي).

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريبًا)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسَجِّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الانحياز للتداعي

دماغنا عبارة عن آلة ربط. وهذا أمرٌ ضروري كي نتعلَّم من التجربة؛ نحن نمُدُّ أيدينا نحو لهب الشمعة فتلسعها. نسرق ألعاب أصدقائنا فنندمُّ الصداقة. نسأل بلطف زائد فيتَمُّ تجاهلنا. نأكل جبن التيس فننقيأ بعدها بقليل. نتعلَّم مبكراً ما يصلح فعله وما لا يصلح وما الأشياء التي ينتمي بعضها لبعض. نحن نمارس حالة من الربط والاستدعاء باستمرار. وهو أمرٌ جيد في أغلب الأحيان. المشكلة: نحن لا نستطيع ألا نستدعي شيئاً. دماغنا مجتهد أكثر من اللازم، ويفضل أيضاً أن يعقد ارتباطاتٍ حتى ما بين الأشياء التي لا رابطاً بينها. وهكذا نرى نمطاً أو نظاماً في مصادفة ما (في الحركات القصيرة المدى للبورصة، على سبيل المثال)، و«نتعرف» على سياقاتٍ حيث لا يوجد عملياً سياق (بين التعليقات الصادرة عن رئيس البنك المركزي والنمو الاقتصادي على سبيل المثال). لو أن شيئاً تكرر بقدر كافٍ، فإنه يمكنه تقريباً أن يجعلنا نستدعي شيئاً آخر: بين الكوكاكولا والسعادة، بين الغابات المظلمة والذئاب الشريرة، بين الهجرة والبطالة، بين عَلم البلاد والمشاعر الوطنية. هذه الارتباطات تفعل فعلها في اللاوعي. تأثير الهالة (الفصل التاسع والثلاثون) هو حالة خاصة من الانحياز للتداعي. الشذرة يمكن أن تُوقظ لا شعورياً شبكةً من التداعيات. مثال: في الفصل الأول من رواية «ثمة مسدس على طاولة». بوصفك قارئاً، فإنك الآن تهیی نفسك لا شعورياً لجريمة قتل (وليس لدورة تدريبية في صناعة المسدسات).

أمثلة على الانحياز للتداعي لم ترد في متن الكتاب:

- في عالمنا الغربي نربط ما بين ورقة البرسيم الرباعية وبين الحظ السعيد. وليس هذا الحال في ثقافاتٍ أخرى. لكن يصعب تصوُّر أن ورقة البرسيم هذه ستجلب لساكن من سكان بابوا غينيا الجديدة حظاً أقل مما ستجلبه لنا.
- في غالبية الأحيان، تنجح الدعاية من خلال الانحياز للتداعي. منذ عشرين عاماً تنتشر دعاية للسلع الفاخرة (برايتلينج، تاج هوير، آي في سي) عبر توظيف ممثلين يتمتعون بدرجة عالية من الجاذبية. لكن بطبيعة الحال، فإن مُشتري تلك الساعات لن يكون أبداً ولا يقترب حتى من براد بيت أو تشارليز ثيرون. ولا يمتلك حتى فرصة أن يحتسي معهم القهوة.
- بصفتي شخصاً تربى في بيئة كاثوليكية (داخل سويسرا)، غالباً ما أظهرُ في كل كنيسة مبنية على الطراز الباروكي، وأستحضرُ تداعيات ما بين العمارة والشخص والرموز من ناحية والعهد الجديد من ناحية أخرى. بالنسبة إلى زائر من الهند لن يحمل هذا بالتأكيد أيَّ تأثير، فالأمر سيَّان بالنسبة إليه، مهما أبدى من إعجاب بالعمارة.
- يتحدّد استقرار بنك ما من خلال تحليل الميزانية، وهذا أيضاً حكم جزئي. ولكي يتسم بالاستقرار والثبات، يلجأ كثيرٌ من البنوك إلى بناء قصور فاخرة لها أعمدة سمكية من الجرانيت؛ «نحن في أفضل حال. هنا لن يتعرّض أيُّ شيء للاهتزاز»، هذه هي الرسالة المرجوة. لكنها رسالة لا علاقة لها بالميزانية.
- اقرأ هاتين الكلمتين: «موز» و«قي». من دون أن تشعر قام مخك بالفعل بالربط بينهما، وأنت الآن ليست لديك رغبة في تناول الموزة. المثال وضعه دانييل كانمان.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

أنت تعرف الآن عدداً معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقاً؟
ضع علامة عليها أعلاه.

فن التفكير الواضح

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

حظ المبتدئين

حظ المبتدئين هو حالة خاصة من الانحياز للتداعي. النجاحات الماضية — في الروليت والبورصة والرياضة والمسار الوظيفي — تدفعنا إلى الاستمرار. تكفي مجرد نجاحات قليلة لصناعة توجّه عام. نحن مُقْتِنِعُونَ أن سلسلة النجاحات هذه لن تخبو أبداً. حتى لو أن النجاحات الماضية كانت مبنية على المصادفة، فإننا نعتقد أن لها علاقة بقدراتنا فوق المتوسطة. وفي البورصة ينتشر اعتقادٌ عن حظ المبتدئين. إن صعد سوق الأسهم كله، فإن خسارة الأموال هي التي ستحتاج إلى بذل المجهود. حتى المستجد يكسب أموالاً، وعنده إحساسٌ أنه «مضارب موهوب بالفطرة». وكما يُقال: «الموجة العالية ترفع كلّ المراكب». لكن المستجد في البورصة سيستيقظ حين يتقلّب السوق كله. ولذا يتعين على كل مستثمر أن يقيّم أدائه باستمرار مقارنةً بالمؤشرات (مثلاً مؤشر إس آند بي ٥٠٠). حظ المبتدئين خطرٌ على نحوٍ ما؛ لأننا لا نتعلم من سوء حظ المبتدئين. إذ إننا حين نخفق من البداية نميل إلى أن نتوقف وأن نغير اتجاهنا.

أمثلة على حظ المبتدئين لم ترد في متن الكتاب:

- الترقى في السُّلم الوظيفي لشركة كبيرة يرتبط بالطبع بحظ المبتدئين. لأن التدرج الهرمي يكون أعرض ما يكون في القاعدة؛ ومن ثَمَّ فإن أي مستجد يظن أن أمر الصعود سهل. لكن كلما اتجهنا إلى أعلى ضاقَّ الهرم وأصبح الترقى أصعب. وفجأةً عند الأربعين يكون الإنسان عالقًا. العالقون في الجامعة الذين لا يرون هذا الهرم أمام أعينهم يسقطون في السنوات الأولى في دائرة الانخداع بأنهم محتومٌ عليهم البقاء في هذه الوظيفة أو هذه الشركة أو هذا المجال.
- ينطبق الشيء نفسه على البيع. من المنطقي أن يجمع المرء أولاً «الثمار الدانية قطوفها»، ويستخدم أفضل معارفه الذين يمتلكون أفضل الميزانيات ولديهم حاجة إلى المنتج. وبهذا سرعان ما يشعر المرء أنه بائع موهوب، إلى أن يُضطر إلى التعامل مع أكثر العملاء ارتيابًا. كذلك الحال في الترقى الوظيفي أو البيع، فإن حظ المبتدئين يتم التعويل عليه بنويًا.
- يقود حظُّ المبتدئين البعض إلى العودة إلى نقطة البداية دون أن يشعروا. مثال التهرُّب الضريبي: في البداية تكون المبالغ التي يُخفيها المرء مبالغ تافهة. فلا تلاحظها مصلحة الضرائب. حظ المبتدئين هذا يغوي المتهرب من الضرائب بمواصلة ذلك. ويغويه أن يغامر أكثر وأكثر. ومع زيادة المدخرات، ستزيد أيضًا احتمالية أن يرتاب موظفُ الضرائب في الأمر.
- في حالة الرياضات الخطيرة مثل القفز من قاعدة أو القفز من جرف أو التزلج على بركان، يبدو حظ المبتدئين في غاية الخطورة. فإن لم يمتِ المرء من المرة الأولى فإن إفراز الأدرينالين يكون مرتفعًا للغاية وكأنَّ المرء في عالم آخر. لهذا يزيد المرء من المخاطرة مرةً بعد أخرى كي يرفع من مستوى الإثارة. وتظل المخاطر المحتملة غير واضحة؛ إذ كل ما يراه المرء أنه لا يزال على قيد الحياة.

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

فن التفكير الواضح

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أيُّ منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

التنافر المعرفي

نضع هدفًا لأنفسنا لكننا لا نصل إليه. يُعطينا هذا شعورًا سيئًا. ولكي نتخطى هذه الفجوة، فإننا إما أن نعدّل من الهدف قليلاً وإما أن نجمّل من النتيجة. إنها عناقيد العنب التي لم يحصل عليها الثعلب لأنها عالية جدًا، لكنه يقول لنفسه إنها ليست ناضجة. أو في حالتنا وبشكل أكثر واقعية، نريد أن نخسر وزنًا لكننا لا نستطيع أن نمنع أنفسنا عن التهام التيراميسو. لهذا نقلل من حدة التنافر المعرفي بأن نتعهّد لأنفسنا أن نجري لمدة نصف ساعة في اليوم التالي. (وما له تأثير مباشر آخر لأننا نعرف أننا لا وقت لدينا للجري غدًا) أو نعرف أن التيراميسو صُنِعَ بجبنة ماسكربون محلاة صناعيًا وأنه مناسب للرجيم. ربما يكون حتى مزوّدًا بفاكهة؛ وبهذا نفكّر عملنا الآثم على أنه تناول مفيد للفيتامينات. فالتسويغ طريقة خاصة لتصغير فجوة التنافر المعرفي. وكلما زاد الجهد (العمل، والعرق، والدموع، والدّم، والوقت، والمال) الذي استثمرناه في شيء، ارتفعت القيمة الذاتية لهذا الشيء، حتى لو أن النظرة الموضوعية تشي بأنه هراء.

أمثلة على التنافر المعرفي لم ترد في متن الكتاب:

- لا تُعجبك وظيفتك على الإطلاق. تُقلل التنافر المعرفي بأن تُقنع نفسك أن الراتب على الأقل مرتفع، وأنت تستطيع أن تغَيّر عملك في أي وقت.
- تُقدّم لفتاة أحلامك عرضًا بالزواج. لكنه يُقابَل بالرفض. تُقلل التنافر المعرفي بأن تُقنع نفسك بأن هذه الشخصية معقّدة للغاية وموهومة، وبأنها لن تقدّر مميزاتك الحقيقية، ومن ثمّ أنك لا تستحقّ أن تقترن بها. في نهاية كل هذه العمليات العقلية ستكون سعيدًا أن حلمك السابق أعطاك ذلك القلب.
- أُجريت عملية شراء غير مُرضية، على سبيل المثال قطعة ثياب ثبت لاحقًا أنها غير مناسبة أو جهازًا لا يحقق الغرض منه. والآن تقول لنفسك: من الجيد أن هذا الشيء لم يكن باهظ الثمن. غالبًا أو غير غالٍ شراء شيء غير قابل للاستخدام هو دائمًا ضربٌ من الخطأ، وهو دائمًا بمثابة إهدار للمال.
- في الاستبيانات، يدّعي أصحاب المهن الحرة أنهم أسعد حالًا من الموظفين، رغم أنهم يربحون أقل منهم في المتوسط. لماذا؟ غالبًا ما يعززون الأمر إلى المرونة في الوقت، وهي أمر لا يتمتع به الموظف. رغم أن ارتفاع نسبة الرضا عن الحياة ينتج على الأرجح عن تأثير التنافر المعرفي؛ إذ ينبغي على الأقل حين يكون الأجر أقل أن تقفز معدلات السعادة.
- كان لدى الرواقين (أصحاب مدرسة الرواقية، وهي مدرسة فلسفية في اليونان القديمة والإمبراطورية الرومانية) طريقةٌ بنّاءة في التعامل مع التنافر المعرفي؛ إذ كانوا يفسّرون كل صعوبة من الصعاب، وكل مشقة، وكل هزيمة، بوصفها تدريبًا على ما يحمله لنا المستقبل. ومن ثمّ، نظر الرواقيون إلى كل أسى بوصفه تحصيلًا أو تحضيرًا سيجعلهم أكثر قدرة على تحمّل الصعوبات الكبرى في الحياة (النفي، وفقدان المكانة، والمرض، والموت، والتقدم في العمر).

هل تخطر ببالك أمثلةٌ أخرى على خطأ التفكير هذا؟

فن التفكير الواضح

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أُنِّي منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.
كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

الإشباع الفوري

اللحظة الآتية لها جاذبية غير معقولة. عندما نُسأل إن كنا نريد الحصول على (دراجة، أو موبايل جديد، أو ساعة يد، أو جلسة تدليك) الآن أو بعد سنة، فإن الغالبية العظمى منا ستُجيب: الآن. إنه أمرٌ غير مستغرب على الإطلاق. المستغرب هو أننا مستعدون أن ندفع أكثر كثيرًا، أكثر بمبالغ باهظة، كي نحصل على الشيء المبتغى الآن وليس لاحقًا. حتى لو لم نكن نحتاجه الآن. يستوي هذا التأثير حين نضع نقطتين زمنيّتين مستقبليّتين. فأن تحصل على شيء إيجابي في توقيت مبكر أفضل بالطبع من الحصول عليه في توقيت متأخر؛ ولهذا نحن مستعدون أن ندفع أكثر كي نحصل على شيء أسرع، لكن ليس أكثر كثيرًا. وفي هذا نحن نستخدم — بوعي أو بدون وعي — نسبة الخصم. نحن على استعداد أن ندفع ١٠٪ زيادة كي نحصل على شيء في غضون سنة بدلاً من أن نحصل عليه في غضون سنتين. هذه النسبة تتصاعد كثيرًا إن دخلت «الآن» حيّز المجازفة. فنصبح فجأةً مستعدين لدفع ٥٠٪ زيادة أو حتى ١٠٠٪ زيادة بدلاً من أن ننتظر عامًا كاملاً. وذلك لأن تأجيل المكافأة ثقيل

الوطأة على نفوسنا. كما أنه يصعب علينا أن ندّخر المال. يصعب علينا أن ننجز دراسة بدلاً من أن نكسب مائلاً ونصرفه. تستطيع الشركات استغلال هذا التأثير من خلال أنها تعرض دائماً سعرين. سعر عادي للتسليم العادي ثم سعر أعلى للتسليم الفوري.

أمثلة على الإشباع الفوري لم ترد في متن الكتاب:

- كثير من متاجر البيع عبر الإنترنت (مثل أمازون) تعطي الزبون الاختيار في أن يحصل على الشيء الآن أو بعد غد. ولا يتناسب عدد مرات التسليم الفوري بأي حال مع رسوم البريد المرتفعة ولا مع ضرورة تسليم الشيء. ذلك أنه بخلاف الأكسجين وبعض الأدوية، ليس ثمة أشياء كثيرة نحتاجها على نحو فوري.
- يسمح الإشباع الفوري لشركات البطاقات الائتمانية أن تفرض فوائد باهظة (نسبة الخصم). ويبدى أصحاب البطاقات الائتمانية استعدادهم لدفع هذه الفوائد لأنهم يقدرون قيمة المنتجات التي يريدونها الآن أعلى كثيراً من الثمن الذي سيدفعونه لو أنهم انتظروا قليلاً.
- الإشباع الفوري له تبعات عميقة على فلسفة الحياة الخاصة بنا، وبشكل ملموس على سؤال كالتالي تحديداً: متى يتعين على المرء أن يعمل ومتى يستمتع بحياته؟ الحياة في العصور القديمة وفي العصر الوسيط كان لا يمكن التنبؤ بها (كوارث تُسببها المجاعات، وحروب، وأوبئة، وانعدام للرعاية الطبية). حتى الشباب كان لا يمكن التنبؤ إن كانوا سيعيشون حتى العام المقبل. ولذا بدا أن النهج الأكثر عقلانية هو ألا يجهد المرء نفسه لحدّ أبعد من الضروري وأن يستمتع بيومه. «عش يومك» شعارٌ يصف حساب مخاطر عقلاً في حياة قصيرة غير قابلة للتخطيط. حياتنا اليوم أكثر قابلية للتخطيط من الأزمنة الماضية. ولكن أن يضيع المرء اليوم لأنه لا يعرف إن كان سيحيا غداً أصبح أمراً لا عقلانياً. وبدرجة عالية من الرجحان فإننا سنعيش أيضاً في الغد لنجني ثمار ما زرعناه اليوم.

هل تخطر ببالك أمثلة أخرى على خطأ التفكير هذا؟

فن التفكير الواضح

أنت تعرف الآن عددًا معقولاً من الأمثلة على خطأ التفكير هذا. أُنِّي منها غافلتك سابقًا؟
ضع علامة عليها أعلاه.

☐

كم مرة وقعت في شرك هذا الخطأ؟

(من ١ = ولا مرة، إلى ١٠ = كل يوم تقريباً)

☐

ما مدى خطورة العواقب حين/إن وقعت؟

(من ١ = بالكاد يمكن ملاحظتها، إلى ١٠ = قاتلة)

احسب مؤشر الخطأ (التواتر × العواقب × العواقب)، وسجّل الرقم بجوار خطأ التفكير المعني في جزء التقييم النهائي.

كيف يمكنك أن تستغل خطأ التفكير هذا في التأثير على البشر؟ مثلاً في المفاوضات أو التسويق أو البيع؟

التقييم النهائي

مؤشر الخطأ	أخطاء التفكير
☐	انحياز السفينة الناجية
☐	وَهُم جسد السباح
☐	تأثير الثقة الزائدة
☐	العقل الجمعي
☐	مغالطة التكلفة الغارقة
☐	التبادلية
☐	الانحياز التأكدي
☐	انحياز المرجعية
☐	تأثير التباين
☐	الانحياز المعرفي
☐	فخُّ «ستزداد الأمور سوءاً قبل أن تبدأ في التحسُّن»
☐	انحياز الحكاية

فن التفكير الواضح

مؤشر الخطأ	أخطاء التفكير
☐	خطأ النظرة الاستراتيجية
☐	السائق العلیم
☐	وهم السيطرة
☐	الاستجابة السريعة المحفزة
☐	الارتداد إلى المتوسط
☐	مأساة المشاع
☐	انحياز النتيجة
☐	مفارقة الاختیار
☐	انحياز الإعجاب
☐	تأثير المُلْكِيَّة
☐	المعجزة
☐	التفكير الجماعي
☐	إهمال الاحتمالية
☐	انحياز المخاطرة الصفرية
☐	خطأ الندرة
☐	إهمال المعدل الأساسي
☐	مُغالطة المقامر
☐	المرساة
☐	الحث
☐	النفور من الخسارة

التقييم النهائي

مؤشر الخطأ	أخطاء التفكير
☐	التكاسل الاجتماعي
☐	النمو الأسّي
☐	لعنة الرابع
☐	خطأ الإسناد الأساسي
☐	السببية المضلّة
☐	تأثير الهالة
☐	الطرق البديلة
☐	وهم التنبؤ
☐	مُغالطة الربط
☐	الصياغة
☐	انحياز الفعل
☐	انحياز الإغفال
☐	انحياز المصلحة الذاتية
☐	طاحونة المتعة
☐	انحياز الاختيار الذاتي
☐	انحياز التداعي
☐	حظ المبتدئين
☐	التناقُر المعرفي
☐	الإشباع الفوري

أكثر خمسة أخطاء ترتكبها

- | | |
|----------------------|-----------|
| <input type="text"/> | _____ (١) |
| <input type="text"/> | _____ (٢) |
| <input type="text"/> | _____ (٣) |
| <input type="text"/> | _____ (٤) |
| <input type="text"/> | _____ (٥) |

سجّل هنا قائمة بأخطاء التفكير الخمسة التي كان لها أعلى درجة على مؤشر الأخطاء. اجمع أرقام مؤشرات الخطأ لأخطاء التفكير الخمسة هذه، ثم اكتب العدد الإجمالي في هذا المكان.

مجموع الخمسة الأعلى: _____

اطبع الأخطاء الخمسة الأكثر تواتراً بخط كبير ثم علق الورقة قبالة نظرك بجوار مكتبك.

اقرأ الفصول الخمسة الواردة فيها مجدداً. انشغل خلال الأسابيع القادمة بدراسة هذه الأخطاء الخمسة والأمثلة المتعلقة بها بانتظام. ومع الوقت ستبطل مفعول قاتليك الخمسة.

قبل كل قرار كبير (في العمل أو في حياتك الشخصية)، ألقِ نظرة على الأخطاء الخمسة الأعلى تواترًا. راجع بضعة أمثلة لتشجذ انتباهك.

بعد ستة أشهر، اقرأ جزء التدريبات من جديد. واقرأ أيضًا تقييمك لنفسك. إن لم يكن لديك وقت أو رغبة أن تخوض فيه مرة أخرى، فاقرأ الفصول العشرة أو الخمسة عشر الأعلى على مؤشر الأخطاء. ما النقاط التي صرت أفضل فيها؟ ما الأخطاء التي اختفت من قائمة الخمسة الأعلى؟ وأيها وصل إلى قائمة الخمسة الأعلى؟ كيف تغيّرت القائمة؟ كيف يمكن تقليصها؟

في النهاية، لا تتوقع القضاء على كل الأخطاء ولا حتى بعضها قضاءً تامًا. فذاك أمرٌ مستحيل. هذه الأخطاء محفورة في أعماقك، وستلازمك في حياتك. لكن ما يمكنك أن تتوقعه هو أن جودة اتخاذك للقرار ستتحسّن تحسُّنًا ملحوظًا. وبهذا ستكون قد حقّقت الكثير.

المراجع

أهم الاستشهادات والدراسات وترشيحات القراءة والمراجع لهذا الكتاب تجدها تحت الرابط
الآتي:

www.dobelli.com/anhang

