
نشر میلکان
رها کن!
قدرت دانستن این‌که
چه زمانی باید بی‌خیال شویم
«کتابی بی‌نظیر که از توصیه‌های خردمندانه‌اش
بسیار آموختم. شما هم حتماً از آن می‌آموزید.»
ـ دنیل کانمن، برنده‌ی نوبل اقتصاد
اِنی دوک
ترجمه‌ی کیمیا فضایی

رها کن!

قدرت دانستن این‌که چه زمانی باید بی‌خیال شویم

انی دوک

ترجمه‌ی کیمیا فضایی



سرشناسه: دوک، انی، Duke, Annie
عنوان و نام پدیدآور: رها کن!: قدرت دانستن این‌که چه زمانی باید بی‌خیال شویم؛ نوشته‌ی انی دوک؛ ترجمه‌ی کیمیا فضایی.
مشخصات نشر: میلکان، ۱۴۰۱.
مشخصات ظاهری: ۳۲۸ص.
شابک: ۸-۴۳۴-۲۵۴-۶۲۲-۹۷۸
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
عنوان اصلی: Quit: The Power of Knowing When to Walk Away, 2022
موضوع: شکست، تغییر، پافشاری
شناسه‌ی افزوده: فضایی، کیمیا ـ مترجم
رده‌بندی کنگره: BF۵۷۵
رده‌بندی دیویی: ۱۵۸/۱
شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی: ۹۰۶۲۱۶۰

رها کن!

قدرت دانستن این‌که چه زمانی باید بی‌خیال شویم

انی دوک

ترجمه‌ی کیمیا فضایی

ویراسته‌ی سیاوش صفری

نمونه‌خوانی مصطفی نظری

مدیر تولید: کاوان بشیری

صفحه‌آرایی و آماده‌سازی: واحد تولید کتاب میلکان

چاپ اول، ۱۴۰۱

تیراژ: ۱۱۰۰ نسخه

شابک: ۸-۴۳۴-۲۵۴-۶۲۲-۹۷۸

برای فرزندانم، همه‌ی زندگی‌ام

ـ نویسنده

تمجیدها

«این کتاب بی‌نظیر و سرگرم‌کننده به یکی از ضعف‌های اساسی در اقدامات و تصمیمات انسان‌ها می‌پردازد: تعصب به ترک‌نکردن. من از داستان‌های جذاب و تأثیرگذار این کتاب درمورد شکست و توصیه‌های خردمندانه‌اش چیزهای بسیاری آموختم. شما هم حتماً از آن می‌آموزید.»

ـ دنیل کانمَن، برنده‌ی نوبل اقتصاد و نویسنده‌ی کتاب *تفکر سریع و کند*

«هر دانشکده‌ی کسب‌وکاری دوره‌ی آموزشی برای راه‌اندازی کسب‌وکاری جدید دارد، اما اندکی از آن‌ها دوره‌ای درمورد تعطیل‌کردن کسب‌وکار در زمان مناسب دارند. این کتاب با داستان‌های جذاب و بینش‌های نو و درخشانش این کمبود را جبران می‌کند. از هر کاری که درحال‌حاضر انجام می‌دهید دست بردارید و خواندن این

کتاب را شروع کنید.»

ـ ریچار تالر، برنده‌ی نوبل اقتصاد و از نویسندگان کتاب *تلنگر*

«جذاب، تأثیرگذار، مهم و مبتنی بر علم. این کتاب جواهری است که به شما امکان می‌دهد به بهترین نحو مسیر خود را در جهان پیدا کنید و بپیمایید.»

ـ کیتی میلکمن، نویسنده‌ی کتاب *چگونه تغییر کنیم*

«*رها کن!* کتاب بی‌مانندی است که هم خوش‌خوان است و هم اثری واقعاً مهم. اگر تابه‌حال به رهاکردن همچون مزیت رقابتی نگاه نکرده‌اید، آماده شوید که به این بینش روشنگر دست یابید.»

ـ دیوید اپستاین، نویسنده‌ی کتاب *گستره*

«زیاد پیش نمی‌آید که بگویید کتابی زندگی‌ام را تغییر داد. اما این کتاب احتمالاً یکی از همان‌هاست.»

ـ ست گادین، نویسنده‌ی کتاب *تمرین*

«فقط یک بازیکن ورق می‌تواند چنین کتاب بی‌نظیری درباره‌ی این موضوع بنویسد که چه زمانی و از آن مهم‌تر چگونه وقتی در کسب‌وکار، سرمایه‌گذاری، روابط و زندگی اوضاع به نفعتان نیست دست بکشید.»

ـ رایان هالیدی، نویسنده‌ی کتاب *آرامش ذهن، کلید تمام قفل‌ها*

«در زندگی هیچ خردی مهم‌تر از این نیست که بدانید کی باید پافشاری و کی باید رها کنید. انی دوک دانش فراوانی در اختیار شما قرار می‌دهد تا به کمک آن تشخیص دهید آیا زمان ترک‌کردن فرارسیده است یا خیر.»

ـ آدام گرنت، نویسنده‌ی کتاب *دوباره فکر کن!*

«کتابی درمورد راهبردی سرنوشت‌ساز درباره‌ی ریسک و تصمیم‌گیری، نوشته‌ی متفکری درجه‌یک.»

ـ شین پاریش، مجری پادکست *پروژه‌ی خرد*

«نقطه‌ی مقابل مزیتی والا نیز مزیتی والاست. و *رها کن!* مکمل دیالکتیکی عالی برای پافشاری است. این دو مزیت را به شخصیت خود بیفزایید تا زندگی پُربارتری داشته باشید.»

ـ فیلیپ تتلاک، نویسنده‌ی کتاب *هنر پیش‌بینی*

«رهاکردن صرفاً هنر نیست، بلکه دانش هم هست و هیچ‌کس به‌اندازه‌ی انی دوک برازنده‌ی این نیست که این دانش را به ما بیاموزد.»

ـ برایان کریستین، از نویسندگان کتاب *الگوریتم‌هایی برای زندگی*

«از زمان کنی راجرز تابه‌حال، داستان‌گویی حرفه‌ای مثل انی دوک نبوده که با این دقت، اهمیت دانستن این موضوع را که چه زمانی باید دودستی بچسبید و چه زمانی باید رها کنید نشان داده باشد و چنین راهکار واضحی ارائه کرده باشد که کِی تصمیم بگیرید به‌جای این‌که به‌آرامی دور شوید، به چاک بزنید.»

ـ دیوید مک‌رینی، نویسنده‌ی کتاب *چگونه افکار تغییر می‌کنند*

«شما از خواندن این کتاب دست نخواهید کشید، چون هم تجربه‌ی ارزشمندی است و هم آموزه‌هایش بسیار مهم، مفید و به‌یادماندنی هستند.»

ـ دان ا. مور، نویسنده‌ی کتاب *اعتمادبه‌نفس کامل*

پیشگفتار

ترازوی دست‌کاری‌شده

در اکتبر ۱۹۷۴، محمدعلی، بوکسور معروف، با از پا درآوردن جُرج فورمن[۱] در نبرد معروف «غرش در جنگل»[۲]، یکی از بزرگ‌ترین شکست‌های غیرمنتظره‌ی تاریخ را رقم زد. محمدعلی با این پیروزی قهرمانی بوکس سنگین‌وزن را از آن خود کرد؛ عنوانی که اولین بار یک دهه‌ی قبل، در سال ۱۹۶۴، با شکست‌دادن سانی لیستون[۳] به دست آورده بود.

محمدعلی برای دستیابی به این پیروزی ارزشمند با نابرابری‌ها و مصایبی باورنکردنی دست‌وپنجه نرم کرد. پس از این‌که از شرکت در جنگ ویتنام سر باز زد، در سال

۱۹۶۷ مقام قهرمانی سنگین‌وزن جهان را از او گرفتند و امکان شرکت در مسابقات به مدت سه‌ونیم سال از وی صلب شد. او در آن زمان در اوج آمادگی بود. پس از این استراحت اجباری، چهار سال دیگر برای بازگشت به مسابقات مبارزه کرد تا فرصت مبارزه با جُرج فورمن را به دست آورد. در آن زمان، محمدعلی در آستانه‌ی ۳۳ سالگی بود و ۴۶ بار با عنوان مبارز حرفه‌ای مبارزه کرده بود.

فورمن در مقایسه با او برتری‌های زیادی داشت: جوان‌تر، بزرگ‌تر و قوی‌تر بود، شکستی به خود ندیده بود و به او لقب فناناپذیر داده بودند. محمدعلی در دو مبارزه‌ی طولانی مقابل جو فِریزِر۴ و کِن نورتون۵ مساوی کرده بود. فِریزِر و نورتون نتوانسته بودند دو راند در مقابل فورمن دوام بیاورند.

وقتی که محمدعلی فورمن را شکست داد، مقام خود به‌عنوان برترین همه‌ی دوران۶ را تثبیت کرد.

محمدعلی نماد ثبات قدم شد. برخلاف انتظارها، در جماعتی از منفی‌بافان و آیه‌یأس‌گویان، او از تسلیم‌شدن سر باز زد و پیروز شد. آیا مثال بهتری برای قدرت پافشاری و پشتکار برای دنبال‌کردن رؤیاها و آرزوها وجود دارد؟

اما داستان در این‌جا به پایان نمی‌رسد.

همین ثبات قدم باعث شد محمدعلی هفت سال دیگر به مبارزه ادامه دهد. با وجود نشانه‌های مکرر و واضح که به محمدعلی هشدار می‌دادند باید مبارزه‌کردن را رها کند، وی از سال ۱۹۷۵ تا دسامبر ۱۹۸۱ به مبارزه‌کردن اصرار می‌ورزید. پس از آن‌که در سال ۱۹۷۷ دوستان و خبرنگاران متوجه علائم زوال جسمی و عقلی او شدند، تِدی برِنر[۷] از او خواهش کرد بازنشسته شود. برِنر در مَدیسون اِسکوئِر گاردن[۸] میزبانی مسابقات را بر عهده داشت و میزبان هشت مبارزه‌ی محمدعلی نیز بود.

محمدعلی دودل بود.

برِنر اعلام کرد اماس‌جی[۹] دیگر میزبان مسابقات محمدعلی نخواهد بود. او طی بیانیه‌ی خود گفت: «نمی‌خواهم روزی برسد که من را ببینند و بگوید تو کی باشی؟ فوت‌وفن بوکس این است که سرِ وقتِ درست بکشی بیرون و راند پانزدهم دیشب [در مقابل اِرنی شاوِرز[۱۰]] وقت مناسب برای علی بود.»

یک هفته‌ی بعد، وقتی فِردی پاچیکو[۱۱]، پزشک محمدعلی، جواب آزمایش‌هایی از وضعیت کلیه‌های محمدعلی پس از مسابقه را دریافت کرد، تلاش کرد او را بازنشسته کند. پس از آن‌که پاسخی از سوی محمدعلی دریافت نکرد، کنار کشید و او را رها کرد.

در سال ۱۹۷۸، محمدعلی به لئون اسپینکس، که فقط هفت بار در مبارزات حرفه‌ای بوکس شرکت کرده بود، باخت و مقام خود را به او واگذار کرد. در سال ۱۹۸۰،

محمدعلی به‌سختی و تحت شرایطی شک‌برانگیز موفق شد پروانه‌ی سلامت برای مبارزه با قهرمان آن سال، لَری هولمز۱۲، در نِواداِ۱۳ را به دست آورد. محمدعلی آن‌چنان ضربه‌ی جسمی سنگینی خورد که حریف او پس از مسابقه گریست.

سیلوِسترِ استالونه۱۴، که آن شب در میان تماشاچیان بود، راند آخر مبارزه را «مشاهده‌ی کالبدشکافی مردی که هنوز زنده است» توصیف کرد. هنوز محمدعلی تسلیم نشده بود. او با تسلیم‌شدن جُرج فورمن را ضربه‌فنی نکرده بود. تسلیم‌شددن مقام برترین را برای او به ارمغان نیاورده بود.

در سال ۱۹۸۱، محمدعلی شرایط کسب جواز مبارزه در امریکا را نداشت. کسب‌کردن این جواز یکی از تشریفات مرسوم کمیسیون‌های ایالتی برای مسابقاتِ با استانداردهای پایین و مسابقات عامه‌پسند است. در این زمان، جهان بر سر او فریاد می‌زد: «وقتش شده دستکش‌های بوکست رو آویزون کنی!» اما او به باهاما۱۵ رفت و در آن‌جا به مبارزه ادامه داد.

او بار دیگر طی مبارزه‌ای که حتی برای استانداردهای بوکس نیز نمایشی و خجالت‌آور بود شکست خورد. محل مسابقه آن‌چنان به‌هم‌ریخته بود که حتی کلید سالن مبارزه را پیدا نمی‌کردند. فقط دو جفت دستکش بوکس برای استفاده‌ی همه‌ی شرکت‌کنندگان در مسابقه‌ی دست‌گرمی۱۶ تدارک دیده شده بود که باعث می‌شد بازکردن و آماده‌کردن آن‌ها برای نفر بعدی مسابقه را طولانی‌تر کند. حتی برای اعلان آغاز و پایان هر راند از یک زنگوله‌ی گاو استفاده می‌کردند.

واضح است که محمدعلی برای مبارزه تا حدود چهل‌سالگی هزینه‌ی گزافی پرداخت کرد. در اواخر دوران حرفه‌ای‌اش، نشانه‌هایی از آسیب‌های عصبی در او پدیدار شده بود. بی‌شک مشت‌هایی که پس از شکست‌دادن فورمن به او اصابت کرده بود از علل تشخیص بیماری پارکینسون در سال ۱۹۸۴ و زوال عقلی و جسمی وی پس از آن بود. اصرارورزی همیشه بهترین تصمیم نیست، خصوصاً در صورت نبود اطلاعات و زمینه‌ی کافی. و زمینه تغییر می‌کند.

زمانی‌که محمدعلی تصمیم گرفت نشانه‌های آشکار رهاکردن را نادیده بگیرد، همان *ثبات قدمی* که باعث شد چنین قهرمان بزرگی شود ــ تحسین‌شده، محترم و بی‌مانند ــ عامل تباهی او شد.

نکته‌ی جالب‌توجه درمورد ثبات قدم همین است. درحالی‌که باعث می‌شود به انجام‌دادن کارهای سختی که ارزشش را دارد ادامه دهید، باعث می‌شود سرگرمِ چیزهایی شوید که دیگر ارزشش را ندارد.

راهش این است که تفاوت میان این دو را دریابید.

ثبات قدم در مقابل رهاکردن

ثبات و رهایی از دید ما همچون دو نیروی مخالف‌اند. هرچه باشد شما یا در راه خود مصرّید یا آن را ترک می‌کنید. نمی‌توان هر دوی آن‌ها را هم‌زمان انجام داد. و در نبرد میان این دو، رهاکردن به‌وضوح بازنده است.

ثبات قدم مزیت محسوب می‌شود، اما رهاکردن عیب است.

نصیحت‌های افراد موفق همواره در پیامی واحد خلاصه می‌شود: «بچسب به هرچی داری انجام می‌دی. آخرش موفق می‌شی.» از توماس ادیسون نقل شده: «بزرگ‌ترین ضعف بشر تسلیم‌شدن است. قطعی‌ترین راه موفقیت این است که یک بارِ دیگر تلاش کنی.» اسطوره‌ی فوتبال امریکایی، اَبی وامباک[۱۷]، این باور را بار دیگر، بیش از یک قرن بعد، منعکس کرد: «شما نه‌تنها به رقابت‌جویی، بلکه به توانایی‌ای نیاز دارید تا در هر شرایطی که هستید، هرگز تسلیم نشوید.»

نصایح الهام‌بخش مشابهی به دیگر ورزشکاران و مربیان موفق نسبت داده شده است؛ از جمله بِیب روث[۱۸]، وینس لُمباردی[۱۹]، بِر برایانت[۲۰]، جَک نیکولاس[۲۱]، مایک دیتکا[۲۲]، والتر پایتون[۲۳]، جو مونتانا[۲۴] و بیلی‌جین کینگ[۲۵]. همچنین پندهای مشابهی از دیگر تاجران و صاحبان مشاغل موفق طی دوران نقل شده است، از کُنراد هیلتون[۲۶] تا تِد تِرنِر[۲۷] و ریچارد بِرانسون[۲۸].

همه‌ی این اشخاص سرشناس و اشخاص بی‌شمار دیگر در تأیید گزاره‌ی «رهاکنندگان برنده نمی‌شوند و برندگان رها نمی‌کنند» با یکدیگر متحد شده‌اند.

نقل‌قول‌های معروف به نفع رهاکردن بسیار نادرند، جز یکی که به دابلیو. سی. فیلدز[۲۹] نسبت داده شده است: «اگر در ابتدا موفق نشدید، تلاش کنید، باز هم تلاش کنید. سپس رها کنید. فایده‌ای ندارد احمق‌بازی دربیاورید.»

فیلدز الگوی کسی نبود، چهره‌اش را با شخصیت‌های کارتونی دائم‌الخمر، متنفر از کودکان و سگ‌ها خلق کرده و خط قرمزهای جامعه را به وجودش افزوده بود. چنین زیستنی چندان متعادل نیست... و فیلدز واقعاً صاحب آن نقل‌قول نبود!

اصولاً هر که در کاری موفق شده در آن تداوم داشته است. این گزاره عین حقیقت است و همواره در درک آدمی واقعیت دارد. اما این بدان معنا نیست که خلاف آن حقیقت دارد؛ یعنی اگر شما به چیزی اصرار ورزید، لزوماً در آن موفق نخواهید شد.

اگر آینده‌نگرانه به آن نگاه کنیم، نه حقیقت دارد و نه پند خوبی است. درحقیقت، گاه مطلقاً مخرب است.

اگر خواننده‌ی بدی باشید، اهمیتی ندارد چقدر بر خواندن پافشاری کنید. قرار نیست ادل۳۰ شوید. اگر پنجاه سالتان باشد و تصمیم بگیرید ژیمناست المپیک شوید، هیچ اندازه پافشاری و ثبات قدم یا تلاش موفقیت شما را رقم نخواهد زد. هر تفکری خلاف این مهمل است؛ مثل این است که در مقالاتی که درمورد عادات میلیاردرها می‌نویسند بخوانیم آن‌ها ساعت چهار صبح از خواب بیدار می‌شوند و خیال کنیم اگر ما هم چهار صبح بیدار شویم، میلیاردر خواهیم شد.

نباید آینده‌نگری را با پیش‌بینی آینده اشتباه بگیریم؛ کاری که همین پندواندرزها انجام می‌دهند.

مردم مدام به چیزهایی اصرار می‌ورزند که در آن‌ها موفق نمی‌شوند. گاه بر این باورند که اگر طولانی‌مدت بر کاری پافشاری کنند، به موفقیت خواهند رسید. گاه نیز برای این پافشاری می‌کنند که معتقدند برندگان هرگز تسلیم نمی‌شوند. در هر صورت، بسیاری از مردم از وضعیت خود ناراضی‌اند، زیرا تصور می‌کنند مقصر *خودشان* هستند، نه نصیحتی که بدان گوش داده‌اند.

موفقیت در پافشاری بر امور نهان نشده است. موفقیت در *انتخاب درست*، اصرارورزی بر آن و رهاکردن دیگر امور است.

وقتی‌که جهان فریاد می‌زند باید چیزی را رها کنید، امکان دارد شما چیزی را ببینید که دیگران نمی‌بینند. برای همین، برخلاف دیگران، بر چیز صحیحی پافشاری

می‌کنید. اما وقتی‌که جهان فریاد می‌زند چیزی را رها کن و شما از گوش‌کردن به آن سر باز می‌زنید، ثبات قدم ممکن است نابخردانه باشد.

اغلب اوقات ما از گوش فرادادن سر باز می‌زنیم.

ممکن است علت تا حدودی این باشد که مفهوم رهاکردن در تمام جهان بار منفی دارد. اگر کسی شما را رهاکننده بخواند، قطعاً برداشت شما از گفته‌ی او تصدیق و تحسین نخواهد بود.

رهاکردن به‌معنای نقطه‌ضعف، تسلیم‌شدن و شکست‌خوردن است. رهاکردن نشان از ضعف شخصیت است. رهاکنندگان بازنده خوانده می‌شوند (البته به‌جز افرادی که عادات بد و آسیب‌زننده همچون مصرف موادمخدر، سیگار و الکل و فحاشی را ترک می‌کنند).

فرد ثابت‌قدم در زبان انگلیسی تحسین شده است؛ تعریف لغوی آن کسی است که خصلت‌های اخلاقی مثبتی همچون *توانا، تزلزل‌ناپذیر، استوار، مصمم، پُردل‌وجرئت، بی‌پروا، بی‌باک، جسور و بردبار* دارد. کسی که *استقامت، شهامت، اصرار یا قدرت پافشاری* دارد.

همان‌طور که صفات مثبت بی‌درنگ برای توصیف اصرارورزی به زبان می‌آیند، صفات منفی برای رهاکنندگان نیز به کار می‌روند. این صفات منفی به این باور که رهاکنندگان بازندگانی‌اند که لایق تحسین ما نیستند دامن می‌زنند. صفاتی همچون *سردردگم*، *ترسو*، *شکست‌خورده*، *فراری*، *اخراجی*، *طفره‌رونده*، *بی‌عرضه* و *بزدل* از این جمله‌اند. آن‌ها *تسلیم می‌شوند*، مسیر خود را *ترک می‌کنند* و *متزلزل* و *مردد*ند.

ما تصور می‌کنیم آن‌ها *بی‌هدف*، *دمدمی‌مزاج*، *ضعیف‌النفس*، *سرگردان*، *بی‌ثبات*، *سست‌عنصر*، *غیرقابل‌اطمینان*، *اتکاناپذیر* و حتی *غیرمعتمد*ند. در سیاست چنین افرادی را حزب *باد* می‌خوانند.

نمی‌توان گفت هیچ صفت منفی و بدی برای ثبات قدم وجود ندارد (برای مثال، *انعطاف‌ناپذیر* یا *یک‌دنده*) و رهاکردن را نمی‌توان با هیچ کلمه‌ی مثبتی توصیف کرد (برای مثال، *سریع‌العمل* یا *انعطاف‌پذیر*). اما اگر برای هریک از این دو جدولی دوسطری بکشید و در یک سمت صفات مثبت و در سمت دیگر صفات منفی را بنویسید، طولی نمی‌کشد که متوجه نابرابری میان این دو می‌شوید.

در جدول ثبات قدم کفه‌ی ترازو به نفع صفات مثبت پایین می‌رود. در سمت دیگر، کفه‌ی صفات منفی برای رهاکنندگان سنگین می‌شود. برخلاف ثبات قدم، صفات مثبت چندانی برای رهاکردن وجود ندارد؛ مدارک این ادعا در هر لغت‌نامه زیر واژه‌ی رهاکردن مشهود است.

یکی از محکم‌ترین شواهد تحسین ثبات قدم از سوی زبان این است که *شجاعت* را مترادف این واژه قرار داده است. دیگر معادل‌های آن نیز *دلاوری*، *جرئت* و *نترس‌بودن* است.

وقتی که به اصرارورزی فکر می‌کنیم، خصوصاً در رویارویی با خطر، قهرمانی را تصور می‌کنیم که با مرگ دست‌به‌گریبان است، بر لبه‌ی پرتگاهی ایستاده یا زمانی‌که دیگران جا می‌زنند ادامه می‌دهد.

درمقابل، رهاکنندگان بزدل پنداشته می‌شوند.

در جهانی که همه‌جا اصرارورزیدن به چشم مسیری منتهی به شرافت و موفقیت دیده می‌شود، ثبات قدم ستاره‌ی نمایش است؛ درحالی‌که رهاکردن ضدقهرمان و شرور است (مانعی که باید از آن گذشت) یا در بیشتر مواقع نقش سیاهی‌لشکر دارد (و در انتهای نمایش از او با عناوینی چون «تبهکار شماره‌ی سه» یا «سرباز ترسو» یاد می‌شود).

محصور در استعاره

در فوریه‌ی ۲۰۱۹، لیندزی وان[۳۱]، از نامدارترین ورزشکاران جهان، در صفحه‌ی اینستاگرام خود اعلام کرد از مسابقات اسکی کناره‌گیری می‌کند. «آسیب‌های جسمی‌ام درمان‌پذیر نیست و بدنم به من اجازه نمی‌دهد رؤیای شرکت در آخرین فصل مسابقات را عملی کنم. بدنم فریاد می‌زند **دست نگه دارم** و زمان آن رسیده که گوش کنم.»

وی پس از شرح جزئیات آخرین مصدومیت‌ها، آسیب‌ها، جراحی‌ها و توانایی‌هایش (که حتی کلیات بسیاری از آن‌ها را پیش از این افشا نکرده بود) افزود: «من همیشه می‌گویم هرگز تسلیم نشو! پس به همه‌ی طرف‌دارانم که برایم پیام‌های دلگرم‌کننده می‌فرستند و مرا به ادامه دادن ترغیب می‌کنند... لازم است بگویم که من تسلیم نمی‌شوم! فقط فصل جدیدی از زندگی را شروع می‌کنم.»

وان در بخش اول بیانیه‌اش به‌وضوح می‌گوید دارد مسابقات اسکی را رها می‌کند. اما کمی بعد در بخش دوم بیانیه‌اش صراحتاً چیزی را که گفته رد می‌کند و درعوض آن را در استعاره‌ای محصور می‌کند: «فصل جدیدی از زندگی را شروع می‌کنم.»

اگر کسی لیاقت این را داشته باشد که با افتخار چیزی را رها کند بدون آن‌که جرئت و ثبات قدمش زیر سؤال برود، لیندزی وان است. داستان تجدید قوا و توانایی‌های متعدد وی از تصادفات جدی حین اسکی به اندازه‌ی سابقه‌ی موفقیت‌های بی‌همتایش تحسین‌برانگیز است. پس از آن‌که طی تصادفی مهیب در المپیک

سال ۲۰۰۶ با هلی‌کوپتر به بیمارستان منتقل شد، بدون اجازه‌ی پزشک از آن‌جا بیرون رفت و دو روز بعد مسابقه داد.

در سال ۲۰۱۳، دچار پارگی رباط صلیبی پیشینی و پسینی و شکستگی استخوان شد. پس از جراحی و توان‌بخشی طاقت‌فرسا، دوباره هر دو رباط آسیب دید و تمام روند درمان مجدد طی شد. او المپیک سوچی و بخش بزرگی از سال ۲۰۱۴ را تحت درمان بود، اما بازهم به صحنه بازگشت و ۲۳ مسابقه‌ی دیگر را در جام جهانی ۲۰۱۴ و ۲۰۱۸ برنده شد.

اگر اقرار به رهاکردن فعالیت حرفه‌ای برای لیندزی وان تا این اندازه دشوار است، تصور کنید برای انسان‌های معمولی همانند ما تا چه حد طاقت‌فرساست. فکر به رهاکردن همچون جام زهری است که باید با یک قاشق شکر سر بکشیم. یا در چنین مواردی با یک قاشق استعاره که رایج‌ترینشان «روی پاشنه چرخیدن»[۳۲] است. اگر در سایت‌های بزرگ فروش کتاب چرخی بزنید، کتاب‌های زیادی با عنوان «روی پاشنه چرخیدن» خواهید یافت که اغلب بسیار پُرطرفدارند. عنوان کتاب‌های زیادی به‌سادگی *روی پاشنه چرخیدن* (یا *روی پاشنه بچرخ!*) گذاشته شده است. در میان عناوین بی‌شمار، کتاب‌هایی با عنوان‌های *چرخش بزرگ*، *چرخش عظیم*، *چرخیدن با هدف*، *بچرخ تا برنده شوی* و *چرخیدن برای موفق‌شدن* وجود دارد.

قصد من کوبیدن این کتاب‌ها نیست. اما وقتی که می‌گوییم «روی پاشنه چرخیدن» یا «حرکت به‌سمت فصلی جدید» یا «تغییر راهبردی»، اصولاً منظورمان از

همه‌ی آن‌ها رهاکردن چیزی [و به‌دنبال چیزی دیگر رفتن] است. هرچه باشد، با وجود ذهنیت منفی موجود، رهاکردن فقط توقف چیزی که شروع کرده‌ایم است و بس.

دیگر نباید فکر کنیم که اندیشه‌ی رهاکردن را باید روی بالشی از پَر قو قرار دهیم و به‌آرامی با آن برخورد کنیم.

هرچه باشد، ممکن است اوضاع به‌نحوی پیش برود که رهاکردن بهترین انتخاب باشد، خصوصاً زمانی‌که جهان به شما می‌گوید از چیزی دست بکشید و کلیه‌هایتان دچار نارسایی می‌شود یا آسیب‌های جدی مانع ادامه‌دادن زندگی حرفه‌ای‌تان شده است؛ زمانی‌که زندگی مشترکتان به بن‌بست رسیده، در شغلتان به جایی نرسیده‌اید یا از رشته‌ی تحصیلی‌تان متنفرید.

چرا با رهاکردن همچون لرد ولدمورت[۳۳] (اسمش را نبر) رفتار می‌شود؟

در گذشته که مردم مایحتاجِ روزمره‌شان را از بقالی محلی تهیه می‌کردند، همه‌جا لطیفه‌هایی از خیانت کاسب و ترازوی دست‌کاری‌شده به چشم می‌خورد. یکی از جک‌های معروف میلتون بِرل[۳۴]، کمدین اهل بورست بِلت[۳۵]، این‌گونه بود: «کم‌کم دارم به درست‌کاری قصابم شک می‌کنم. چند روز پیش یک مگس نشست روی

ترازویش و عدد روی وزنه نشان می‌داد وزنش دو کیلوگرم است.»

لطیفه‌ی بلت اشاره به فکاهی معروفی در بورست بلت داشت که در آن قصابی با قراردادن انگشت شست خود روی ترازو آن را «دست‌کاری» می‌کرد. چرخه‌ی شانس در کارناوال‌ها را می‌توان با سازوکاری دست‌کاری کرد تا حین چرخش در جای مشخصی توقف کند و صاحب آن به مشتری پولی پرداخت نکند. چرخه‌ی بازی رولت ۳۶ نیز به همین روش دست‌کاری می‌شود. تاس‌های بازی کراپز ۳۷ را نیز می‌توان دست‌کاری کرد.

زمانی که بحث از رهاکردن به میان می‌آید، ترازو به شیوه‌ی مشابهی دست‌کاری شده است. چیزی که محمدعلی، لیندزی وان، نصیحت‌ها، زبان‌شناسی و استعاره‌ها به ما می‌گویند این است که زمان وزن‌کشی میان ثبات قدم و رهاکردن، شست آگاهی و سلوک توازن ترازو را به نفع اصرارورزی پایین می‌برد.

علم می‌گوید

با فرض این‌که کفه‌ی ترازو به‌نفع ثبات قدم پایین می‌رود، با نگاه قهرمانی به افرادی که اصرار می‌ورزند، جای تعجبی ندارد که کتاب‌هایی با مضمون قدرت پافشاری، همچون کتاب *ثبات قدم* نوشته‌ی آنجلا داک‌وُرث ۳۸ و *مطرود* اثر مالکوم گِلَدوِل ۳۹ (با استعاره‌ی معروفش؛ ده‌هزار ساعت)، چنین پُرطرفدارند.

مخاطبان پروپاقرص بی‌شمار کتاب‌هایی این‌چنینی بر این باورند که پشتکارِ کم علت کیفیت پایین زندگی انسان است.

اما هر کس که *ثبات قدم* را بخواند و اظهار کند که پشتکار، بدون در نظر گرفتن شرایط، همواره مزیتی است از محتوای آنجلا داک‌وُرث اشتباه برداشت کرده است. وی در هیچ جای کتاب نگفته است «فقط به کارت بچسب تا بالأخره موفق بشی.» خود او درمورد اهمیت امتحان‌کردن چیزهای متفاوت نوشته است (که انجام‌دادن آن نیازمند رهاکردن چیزهای زیاد دیگری است) تا آنچه را می‌خواهید بدان پایبند باشید پیدا کنید. داک‌وُرث، که کتابش به نفع اهمیت پشتکار رأی می‌دهد، قطعاً موافق است که رهاکردن یک توانایی است که ارزش پروراندن دارد.

هرچند ممکن است ثبات قدم در اذهان عمومی پُرطرفدار باشد، رهاکردنِ بیشتر و به‌موقع نیز جا افتاده است.

جماعت عظیمی از دنیای علم *مدت‌هاست* که درحال مطالعه‌ی تمایل انسان به پشتکارداشتن، به‌ویژه در رویارویی با اخبار بد، هستند. علم دامنه‌ی وسیعی از اصول، از علم اقتصاد تا نظریه‌ی بازی‌ها و روان‌شناسی رفتاری، را در نظر می‌گیرد و طیفی گسترده از موضوعات را پوشش می‌دهد، ازجمله هزینه‌های صرف‌شده، وضعیت حاکم، زیان‌گریزی، تعهدناگریزی[۴۰].

دنیل کانمن[۴۱] و ریچارد ثالر[۴۲] برخی از مطالعات ژرف را روی موضوع اصرار بیش‌ازحد و به‌ویژه شرایطی که تحت آن چنین واکنشی صورت می‌گیرد انجام داده‌اند. کانمن در سال ۲۰۰۲ برنده‌ی نوبل اقتصاد شد و ثالر همین افتخار را در سال ۲۰۱۷ کسب کرد. زمانی‌که برندگان نوبل بر سر موضوعی هم‌عقیده می‌شوند، وظیفه‌ی ماست که به آن‌ها گوش فرادهیم.

چیزی که علم به ما می‌گوید این است که هرروزه، کمابیش، ما نیز مانند محمدعلی رفتار می‌کنیم، به مسائلی اصرار می‌ورزیم و به علایم خطر توجهی نمی‌کنیم.

در این کتاب تلاش شده عواملی را که مانع تصمیم‌گیری صحیح در خصوص ترک‌کردن چه چیزی و در چه زمانی می‌شوند را بهتر درک کنیم و همچنین شرایطی را که تحت‌تأثیر آن تمایل نداریم چیزی را رها کنیم. همچنین به همه‌ی ما کمک شود رهاکردن را با دیدی مثبت‌تر بنگریم تا بتوانیم قدرت تصمیم‌گیری خود را تقویت کنیم. من این محتوا را در چهار بخش با سه پرده تقسیم کرده‌ام.

در بخش یک ثابت می‌کنیم رهاکردن یک مهارت تصمیم‌گیری است که ارزش پرداختن دارد. فصل اول مطالبی را پوشش می‌دهد که می‌گویند چرا رهاکردن بهترین ابزار ما برای تصمیم‌گیری تحت شرایط شک‌برانگیز است، زیرا به ما اجازه می‌دهد پس از دریافت اطلاعات جدید مسیرمان را تغییر دهیم. همچنین بررسی می‌کنم چگونه تردیدی که امکان رهاکردن را ارزشمند می‌کند می‌تواند رهاکردن را بسیار دشوار کند. در فصل دوم کشف می‌کنیم که چرا هرگاه به‌موقع چیزی را رها

می‌کنیم، احساس می‌کنیم زود تصمیم گرفته‌ایم. درنهایت، مسئله‌ی رهاکردن مسئله‌ی پیش‌بینی است؛ به این معنا که اهمیتی ندارد زمان حال پریشان‌کننده باشد.

اگر آینده پریشان به نظر برسد، یافتن زمان رهاکردن دشوار است. و اگر زمان حال امیدبخش باشد، ترک آن دشوار است. فصل سوم به علم رهاکردن می‌پردازد و شواهدی ارائه می‌کند که همه‌ی ما در تصمیم‌گیری برای زمانِ پافشاری یا رهایی نسنجیده عمل می‌کنیم: علی‌الخصوص زمانی‌که جهان خبری بد به ما می‌رساند، ما بیش‌ازحد اصرار می‌ورزیم. اما وقتی‌که خبرهای خوب دریافت می‌کنیم، احتمال دارد زودتر از موعد رها کنیم.

در بخش دو دقیقاً به این مسئله می‌پردازیم که تصمیم به رهاکردن چگونه با برنده یا بازنده‌بودن ما در زمان حال در ارتباط است. فصل چهارم مفهوم تعهدناگریزی را عرضه می‌کند؛ شرایطی که طی آن واکنش ما به اخبار بد *افزایش* تعهد به اقدام ضرربخش است. در فصل پنجم توضیح می‌دهیم چرا هزینه‌های صرف‌شده باعث می‌شوند ترک‌کردن دشوارتر شود. به ترس از هدررفتن پول، زمان و تلاش، یا منابعی که در مسیر یک اقدام سرمایه‌گذاری کرده‌ایم و تأثیر منفی آن‌ها در گذشتن و رفتن عمیق‌تر خواهم پرداخت. در فصل ششم راهکارهایی را پیشنهاد می‌کنیم که تصمیم‌گیری درمورد زمان رهاکردن، ازجمله مواجهه با سخت‌ترین بخش یک پروژه در ابتدای کار، را بهبود می‌بخشند. همچنین در این فصل روشی برای پرورش توانایی سنجیدن معیارها و اخطارها به نام معیار حذف پیشنهاد می‌کنیم که اطمینان حاصل می‌کند زمانی‌که پافشاری دیگر به نفع شما نیست، سریع‌تر رها کنید.

در بخش سوم در جهت‌گیری‌های ذهنی، که رهاکردن را مختل می‌کنند، عمیق می‌شویم. در فصل هفتم، علاوه‌بر کشش قدرتمند وضع حاکم، به این مسئله می‌پردازیم که چگونه مالکیت اشیا و ایده‌ها تغییر رویه را دشوار می‌کند. بررسی خواهیم کرد که چگونه ترس از تردید و ترس از از دست دادن به‌دلیل تغییر رویه ما را از انتخاب مسیری جدید بازمی‌دارد و تأثیرات دوجانبه‌ی آن را پوشش خواهیم داد. در فصل هشتم به این مسئله نگاهی می‌اندازیم که چگونه شخصیت ما ــ و تمایل ما به شخصیتی استوار ــ مانع از رهاکردن می‌شود و می‌تواند باعث افزایش پایبندی به شرایط محنت‌بار شود. در فصل نهم تدبیری جدید برای تسکین جهت‌گیری‌های ذهنی که ترک‌گفتن را دشوار می‌کنند ارائه می‌کنیم؛ مانند یک معلم رهاکردن یا کسی که به شرایط ما از بیرون نگاه و کمک می‌کند در زمان مناسب مسیر را عوض کنیم.

در بخش چهارم مقوله‌ی هزینه‌ی فرصت ازدست‌رفته را بررسی می‌کنیم. هرگاه ما به روندی متعهد می‌شویم، به‌طور پیش‌فرض متعهد می‌شویم به مسائل دیگر توجه نکنیم. چطور مطمئن باشیم زمان آن فرارسیده که یک انتخاب را رها کنیم و به دنبال انتخابی دیگر و بهتر برویم؟ وقتی به ترک چیزی مجبور می‌شویم، از آن درس‌هایی می‌گیریم. در فصل دهم این دروس برایمان روشن می‌شود و یاد می‌گیریم چگونه از آن‌ها به‌طور پیشگیرانه استفاده کنیم. در فصل یازدهم به بعد به اهداف نگاهی می‌اندازیم و مطرح می‌کنیم که اهداف اگرچه از نیروهای محرک‌اند، می‌توانند به شما انگیزه‌ی پایبندشدن در کارهایی را بدهند که دیگر ارزشی ندارند. طبیعت صفروصدی اهداف با جهان غیرثابت و منعطف بیرون در تضاد است و میل دستیابی به اهداف می‌تواند چشم‌های ما را به روی دیگر مسیرها و فرصت‌های مفید ببندد. همچنین، در این مورد صحبت می‌کنم که چرا اهداف علاوه‌بر نشانه‌گذاری میزان پیشرفت درطول مسیر، به پیش‌بینی و اقدامات احتیاطی نیاز دارند.

امیدوارم پس از مطالعه‌ی این کتاب بیاموزید که چرا رهاکردن مهارتی است که باید ستوده شود و چگونه می‌توان آن را پرورش داد و برای غنی‌ترکردن زندگی از آن استفاده کرد؛ چگونه می‌تواند ما را تشویق کند که به آزادی ارج بنهیم؛ اداره‌ی اموری را که بدان متعهد هستیم بهتر کند؛ باعث شود به کاوش ادامه دهیم تا هم‌زمان (یا پیش از) جهانی در حالِ تحول تغییر کنیم.

بدیهی است که چیزهای زیادی وجود دارد که ارزش پایبندی را دارند و انعطاف‌پذیری و ثبات قدم به شما کمک می‌کنند در آن‌ها موفق شوید. موفقیت با رهاکردن کارهای سخت حاصل نمی‌شود، اما از سوی دیگر، با پایبندی به کارهای سخت که صرفه‌ای ندارند نیز حاصل نمی‌شود.

راهش این است که بدانید چه زمان استقامت به خرج دهید و چه زمان راهتان را بکشید و بروید. این کتاب به شما کمک می‌کند برای این کار خودتان را تجهیز کنید.

پس بیایید باهم شروع کنیم. زمان آن رسیده تا رهاکردن را بازیابی کنیم.

بخش اول

دلایلی برای رهاکردن

فصل اول

نقطه‌ی مقابل مزیت والا نیز، مزیتی والاست

هیچ جایی در جهان به‌اندازه‌ی دامنه‌های بالایی قله‌ی اورست داستان‌هایی از استحکام و ثبات در خود جای نداده است.

فارغ از رسیدن به قله، تنها زنده‌ماندن در چنین محیط بی‌رحمی مستلزم پشتکار و استقامت است. به‌احتمال فراوان، داستان‌های معروفی از پشتکارهای این‌چنینی شنیده‌اید.

و برای همین، اورست مکان مناسبی برای آغاز کتابی درمورد مزایای رهاکردن است.

داستان اورستِ ما درباره‌ی سه کوهنوردی است که احتمالاً اسمشان به گوشتان نخورده باشد: دکتر استوارت هاچیسون۴۳، دکتر جان تاسکی۴۴ و لو کازیشکی۴۵. آن‌ها اعضای گروه اعزامی تجاری بودند که راهنماهایی از شرکت مشاوران ماجراجویان۴۶ آن‌ها را برای صعود به اورست همراهی می‌کردند. این شرکت از موفق‌ترین و نامدارترین شرکت‌های راهنمای کوهنوردان در دهه‌ی ۱۹۹۰ بود. گروه اعزامی در آن سال متشکل بود از سه راهنما، هشت کوهنورد بومی هیمالیا و هشت متقاضی.

بردن لوازم و تجهیزات به بالای کوه مسلتزم هفته‌ها تلاش و صعود تا میانه‌ی راه است تا اگر هوا مساعد باشد، گروه اعزامی کمپ ۴ بتواند به قله صعود کند. هاچیسون، تاسکی و کازیشکی در آن سال با همدیگر رفیق شده و چندین بار برای حمل تجهیزات فاصله‌ی میان پایگاه (در ارتفاع ۵۳۷۵متری) و کمپ ۴ (در ارتفاع ۷۹۲۵متری) را پیموده بودند.

شرکت‌هایی مانند مشاوران ماجراجویان مسیر صعود به بلندترین قله‌ی جهان را برای کوهنوردان کم‌تجربه هموار کرده بودند. مبلغ هفتادهزار دلار بابت هزینه‌های سفر، چندین ماه وقت آزاد برای گذراندن در نپال و وضعیت جسمانی مناسب تنها چیزهایی بودند که کوهنورد نیاز داشت. البته شرط آخر تضمینی برای موفقیت یا امنیت نیست. هوا در ارتفاع ۷۶۲۰متری آن‌قدر رقیق است که انسان نمی‌تواند برای مدتِ طولانی در آن دوام بیاورد. علاوه‌براین، دمای متوسط در فصل کوهنوری

منفی ۲۶ درجه‌ی سانتی‌گراد است.

هر انسانی که به این قله صعود کند (یا هر جایی نزدیک به نوک قله‌ی کوه پا بگذارد) باید توانایی تحمل شرایطی را داشته باشد که بسیاری از انسان‌ها تحمل آن را ندارند.

در پایگاه اصلی، رهبر گروه اعزامی برای متقاضیان شرح داد که تعیین زمان دقیقِ بازگشت از کوه‌پیمایی از دامنه به سمت قله از هر کمپ میانی در هر روز چقدر اهمیت دارد.

وقتی‌که گروه هنوز در پایگاه بود، رهبر زمان هر بازگشت در روز صعود را ساعت یک بعدازظهر تعیین کرد.

به زبان ساده، زمان بازگشت زمانی است که کوهنوردان باید، حتی اگر هنوز به مقصد تعیین‌شده نرسیده باشند، صعود خود را متوقف کنند و به کمپ بازگردند. زمان‌های مشخص‌شده برای جلوگیری از به خطر افتادن جان کوهنوردان در هنگام پایین‌آمدن است که مهارتی بیش از آنچه برای صعود نیاز است لازم دارد.

اگر مسیر صعود به قله طولانی شود، ممکن است کوهنوردان هنگام پایین‌آمدن از خستگی، کمبود اکسیژن (هایپوکسیا)، سرمازدگی، تغییر ناگهانی آب‌وهوا، گم‌شدن یا جداشدن از گروه، سقوط در شکافی عمیق و گیرافتادن در تاریکی رنج ببرند. تاریکی و خستگی احتمال خطا و سُرخوردن روی لبه‌ی شیار جنوب شرقی را چندین برابر می‌کند. اگر روی این شیار سُر بخورید، سقوطی ۲۴۳۸متری در تبت یا سقوطی ۳۶۷۵متری در نپال به مرگ شما منجر خواهد شد.

آمار نشان می‌دهد شمار افرادی که حین پایین‌آمدن از اورست جان خود را از دست می‌دهند هشت‌برابر افرادی است که حین صعود می‌میرند.

هیچ‌یک از کوهنوردان حاضر نیستند سختی لازم برای فتح کوه اورست را به جان بخرند اما در چندقدمی نوک قله دست بکشند. و فتح قله از عهده‌ی کوهنوردان تازه‌کار خارج است. رهبریاران راهنما توانایی خود را با فتح اورست به‌دفعات ثابت می‌کنند. رهبران گروه‌های اعزامی، که برای این شغل با یکدیگر رقابت می‌کنند، موفقیت خود را با رساندن متقاضیان به نوک کوه تبلیغ می‌کنند. بومیان هیمالیا نیز از خطر در امان نیستند. قابلیت‌های آنان در بازار کار و حفظ جایگاهشان با صعود افزایش می‌یابد.

فلسفه‌ی وجود زمان‌های بازگشت این است: ۱. از تصمیمات اشتباه مردم برای ادامه‌دادن به مسیر پس از دیدن هاله‌ای از قله جلوگیری کند. ۲. به برنامه‌ی صعود سه مفهوم حیاتی بیفزاید. اولین مفهوم این است که پافشاری همیشه مزیت نیست. سنجیدگی ادامه‌ی مسیر به شرایط پیمایش و شرایط جسمی راه‌پیمایان بستگی دارد.

وقتی که این شرایط حکم به رهاکردن می‌دهند، بهترین تصمیم توجه‌کردن به آن‌هاست.

مفهوم دوم این است که بسیار پیش‌تر از وقتی‌که رهاکردن را انتخاب می‌کنیم، باید برای زمان رهاکردن برنامه‌ای طرح‌ریزی کنیم. به‌گفته‌ی دنیل کانمن، بدترین زمان تصمیم‌گیری وقتی است که «در موقعیت قرار دارید». وقتی‌که در اورست به قله نزدیک شده‌اید و تا این‌جای کار جان‌فشانی‌های زیادی کرده‌اید، دقیقاً در همان موقعیت قرار دارید. دقیقاً همین لحظه است که صلاحیت تصمیم‌گیری برای ادامه‌دادن یا بی‌خیال‌شدن را ندارید. برای همین است که زمان‌بندی بازگشت بسیار پیش از زمان رویارویی با دوراهی تصمیم معین شده است.

سومین مفهوم، و احتمالاً مهم‌ترین آن‌ها، این است که زمان بازگشت یادآور این مهم است که هدف اصلی در فتح اورست رسیدن به قله نیست. منطقاً، فتح اورست هدف بزرگی است که نیازمند توجه بسیاری است. اما اگر بخواهیم واقع‌گرایانه بیندیشیم، هدف غایی و گسترده‌تر بازگشت ایمن به دامنه‌ی کوه است.

مردان نامرئی بر فراز دنیا

هاچیسون، تاسکی و کازیشکی عضو یکی از سه گروهی بودند که در یک روز مشترک قصد داشتند قله را فتح کنند. بالای کوه بسیار شلوغ شده بود؛ بیشتر از آنچه

باید شلوغ می‌بود.

عصر روز قبل، رهبر گروهی که کمترین تجربه را داشت اعلام کرد اعضای گروه او روز بعد برای رسیدن به قله صعود نخواهند کرد. بااین‌حال، در نزدیکی نیمه‌شب (ساعتی که روز صعود آغاز می‌شود)، گروه او نیز حاضر بود و بخشی از گروهی ۳۴نفره را شامل می‌شد که به‌طور غیرمعمولی بزرگ بود و حال باید همگی از کمپ ۴ خارج می‌شدند.

هاچیسون، تاسکی و کازیشکی در انتهای دسته و پشت‌سر چند کوهنورد از آن گروه گیر افتاده بودند. کوهنوردان گروه کم‌تجربه آهسته حرکت می‌کردند و گذشتن از آن‌ها ممکن نبود، زیرا به یکدیگر چسبیده بودند. این خود مشکل دیگری بود، زیرا بخش زیادی از مسیر را باید تک‌به‌تک و از کنار طنابی ثابت‌شده در زمین پیمود (کوهنوردان باتجربه می‌دانند چطور متفرق شوند تا افرادی که سرعت بیشتری دارند بتوانند از آن‌ها گذر کنند). همچنین رهبر گروه مشاوران ماجراجویان نیز با آن‌ها گیر افتاده بود. هاچیسون در میانه‌ی راه از او پرسید چقدر طول می‌کشد تا به قله برسند.

پاسخ رهبر «حدوداً سه ساعت» بود. در آن لحظه، رهبر گروه سرعت خود را بیشتر و تلاش کرد از دسته‌ی به‌هم‌چسبیده‌ی کوهنوردان بی‌صلاحیت جلو بزند.

هاچیسون از تاسکی و کازیشکی خواهش کرد چند لحظه بایستند تا با آن‌ها صحبت کند. به ساعت‌های خود نگاه کردند؛ ساعت حدوداً ۱۱:۳۰ صبح بود. نزدیکِ دوازده ساعت بود که درحال راه‌پیمایی بودند. هر سه کوهنورد به یاد داشتند که رهبرشان در پایگاه اصلی گفته بود ساعت یک بعدازظهر در روز صعود زمان بازگشت است.

هاچیسون نظر خود را ابراز کرد: تلاش برای صعود به قله به پایان خود رسیده بود. اگر ادامه می‌دادند، هنگام رسیدن به قله ساعت از یک بعدازظهر می‌گذشت. همگی متوجه بودند که زمان بازگشت برای محافظت آن‌ها از خطرات احتمالی مقرر شده است. به‌دلیل سختی شرایط در ارتفاع ۷۹۲۵متری و بالاتر از آن، یکی از خطرات محتمل به‌وضوح مرگ بود.

تاسکی موافقت کرد که مسیر برگشت را در پیش بگیرند، اما کازیشکی به رهاکردن بی‌میل بود. او مایل بود فتح اورست را به پایان برساند تا به آخرین قله از «هفت قله»، یک کوه در هر قاره، صعود کرده باشد. نایل‌شدن به هفت قله نیازمند صرف زمان و پول زیادی است. چندین کوه در مکان‌هایی دوردست و مسیرهایی سخت قرار دارند. (اگر خیال می‌کنید رسیدن به اورست کار دشواری است، تلاش کنید برای رسیدن به توده‌کوه وینسون۴۷ در بالاترین نقطه از قطب جنوب برنامه‌ای بچینید.) رهاکردن و بازگشتن به‌معنای خداحافظی با این هدف دست‌کم به مدت یک سال بود.

هاچیسون و تاسکی موفق شدند کازیشکی را راضی کنند و در ساعت ۱۱:۳۰ دست از تلاش برای صعود کشیدند. آن‌ها مسیر بازگشت را در پیش گرفتند، در امنیت کامل و بدون هیچ رخداد خاصی به کمپ ۴ بازگشتند و بعداً کوه را ترک کردند.

احتمالاً برایتان مشخص شد که چرا این داستان داستانِ معروفی نیست. به‌هرحال، سراسر یکنواخت و فاقد هر اتفاق مهمی بود. قهرمانان داستان ما تا فاصله‌ی سه‌ساعتی از قله‌ی اورست صعود کردند، از قوانین پیروی کردند و بی‌خیال مسیر فتح شدند. آن‌ها هرگز با خطر مرگ روبه‌رو نشدند. درعوض، به دامنه بازگشتند و زندگی کردند.

داستان بی‌هیجان است. از چنین داستان‌هایی فیلم نمی‌سازند.

اما مسئله‌ی جالب توجه این است که اگر تابه‌حال کتاب‌هایی درمورد صعود به اورست خوانده باشید یا فیلم‌هایی از این قبیل دیده باشید، مطمئناً داستان هاچیسون، تاسکی و کازیشکی را شنیده‌اید.

اما آن را به خاطر نمی‌آورید.

سه کوهنورد داستان ما بخشی از فصل کوهنوردی سال ۱۹۹۶ بودند که در کتاب معروف جان کراکائور[۴۸] با عنوان *به سوی هوای رقیق*[۴۹]، مستند محبوب *اورست* ساخته‌ی سال ۱۹۹۸ و فیلمی ساخته‌ی سال ۲۰۱۵ به نام *اورست* شرح داده شده است. رهبر گروه اعزامی آن‌ها راب هال[۵۰]، از پُرآوازه‌ترین کوهنوردان جهان، بود. هال و چهار نفر دیگر، که در آن روز بخصوص قله را فتح کردند، یک‌به‌یک در بخش‌های مختلفی از مسیر بازگشت به کمپ ۴ جهان باختند.

هال همان راهنمایی بود که در انتهای دسته به سه قهرمان داستان ما گفت تنها سه ساعت تا صعود فاصله دارند و تلاش کرد از گروه کوهنوردان پیشِ رو سبقت بگیرد.

جالب این‌جاست هال آن کسی بود که اهمیت زمان بازگشت را در پایگاه اصلی به دیگران گوشزد کرده بود. او همچنین چندین نقطه‌ی بازگشت در فواصل متفاوتی از کوه مشخص و بر آن‌ها تأکید کرده بود. او حتی سال قبل با یکی از متقاضیان به نام داگلاس هانسن[۵۱] تا فاصله‌ی ۹۲متری از قله رفته و از همان جا بازگشته بود.

احتیاط و مهارت هال و تأکید وی بر زمان بازگشت در سال ۱۹۹۵ بی‌شک جان هانسن را نجات داد. یکی دیگر از راهنمایان آن سال می‌گوید: «هانسن طی صعود اوضاع خوبی داشت، اما به‌محض آن‌که شروع به پایین‌آمدن کرد، ازلحاظ روحی و جسمی رو به زوال رفت. به مُرده‌ی متحرک تبدیل شده بود؛ گویی هرچه را در توان داشت مصرف کرده بود.»

راب هال طی سال چندین بار با هانسن تماس گرفت، به او پیشنهاد تخفیف داد و درنهایت موفق شد رضایت او را جلب کند تا در سال ۱۹۹۶ یک بار دیگر برای صعود تلاش کند.

هال سال بعد با همراهی گروه کوچکی از کوهنوردان در حدود ساعت دوی بعدازظهر قله را فتح کرد. همراهان، که *تازه* متوجه گذر زمان شده بودند، بلافاصله پایین‌آمدن را آغاز کردند. اما هال منتظر هانسن ماند، زیرا تصور می‌کرد فاصله‌ای با او ندارد.

هانسن تا ساعت چهار بعدازظهر به قله نرسید و پس از رسیدن نیز آن‌قدر خسته بود که نمی‌توانست از قدمگاه نسبتاً عمود هیلاری پایین بیاید. هال نمی‌توانست هانسن را پایین ببرد و تمایلی به ترک‌کردن او نیز نداشت.

هر دوی آن‌ها جان خود را از دست دادند.

در ادامه‌ی همین کتاب، عوامل نفوذ متفاوتی را که احتمال دارد با قوه‌ی قضاوت هال مداخله کرده باشند بررسی خواهیم کرد. اما فعلاً شکست او نشان می‌دهد که گرچه زمان‌های بازگشت شانس تصمیم‌گیری منطقی برای رهاکردن را بالا می‌برد، ولی آن را تضمین نمی‌کند.

در بحبوحه‌ی هرج‌ومرجی که آن روز در کوه رخ داد، تقریباً هیچ‌کس هاچیسون، تاسکی و کازیشکی را، که از قوانین پیروی کردند و بازگشتند، به یاد نمی‌آورد. علت فقط شهرت‌نیافتن نام آنان نیست، بلکه آن‌ها تأثیرگذار نبودند.

آن‌ها نامرئی هستند.

چرا عده‌ی کمی این کوهنوردان را، که هوشمندانه تصمیم به بازگشت گرفتند، به یاد می‌آورند؟ برای این نیست که کراکائر فراموش کرده داستان آن‌ها را در کتاب خود جای دهد. او حتی درمورد آن سه نفر نوشت: «در رویارویی با تصمیمی دشوار، آن‌ها از معدود افرادی بودند که تصمیم درستی گرفتند.»

باید تنها یکی از جنبه‌های واکنش انسان به ناملایمات را در نظر بگیریم: *آن‌ها که انجام می‌دهند*. افرادی که به بالارفتن از کوه ادامه دادند محزونانه تبدیل شدند به قهرمانان داستان. آن‌ها کسانی‌اند که توجه ما را به خود جلب می‌کنند؛ کسانی که با وجود بی‌توجهی به زمان بازگشت، ثابت‌قدم بودند.

داستان آنان که در روز صعود تصمیم به بازگشت گرفتند نقل شد اما به خاطر سپرده نشد.

شکی نیست که رهاکردن توانایی تصمیم‌گیری حایز اهمیتی است. اتخاذ تصمیم صحیح گاه مسئله‌ی مرگ و زندگی است. درمورد فتح اورست که این‌طور بود. اما حتی در چنین موقعیتی که پای مرگ و زندگی در میان است، ظاهراً رهاکنندگان از یادها فراموش می‌شوند.

البته، مشکل این مسئله این است که ما آموخته‌ایم با تجربه خود را بهبود بخشیم، چه تجربه‌ی شخصی‌مان باشد و چه حاصل ملاحظه‌ی تجربیات دیگران. توانایی ما در درس‌گرفتن از آن تجربیات به کیفیت حافظه‌ی ما در یادآوری آن تجربه بستگی دارد.

این نکته درمورد تصمیم در رهاکردن نیز صادق است.

چگونه می‌توانیم از رهاکنندگانی که به چشم نمی‌آیند درس بگیریم؟ حتی بدتر از آن، اگر آن‌ها را با دید منفی همچون افرادی بزدل و جبون، افرادی که مستحق ستایش نیستند، بنگریم، چگونه می‌توانیم از آن‌ها درس بگیریم؟

به‌راستی «جبون» امروزه توصیفی فراموش‌شده است، اما در گذشته معادل متداولی برای رهاکنندگان بود و چنان توهین‌آمیز بود که فرد موردخطاب حق داشت شما را به دوئل دعوت کند. در سال ۱۸۰۶، چارلز دیکنسون در روزنامه‌ی محلی اندرو جکسون را ترسو و بزدل خطاب کرد. جکسون او را به مبارزه طلبید، به قتل

رساندش و همه‌ی این‌ها مانعی برای ریاست‌جمهوری وی در سال ۱۸۲۹ نشد.

اگر بزدل خطاب کردن دیگران مجوز به قتل رساندن آنان باشد، چگونه می‌توان از مردم توقع داشت اهمیت مهارت‌یافتن در رهاکردن را درک کنند؟

رهاکردن یک ابزار تصمیم‌گیری است

به‌رغم شیوه‌ای که ثبات قدم و تسلیم‌شدن با یکدیگر مقایسه می‌شوند، هر دوی آن‌ها دو روی یک تصمیم‌اند. هر زمان که تصمیم می‌گیرید کاری را رها کنید یا خیر، هم‌زمان تصمیم می‌گیرید آیا ادامه دهید یا خیر، و بالعکس.

به بیانی دیگر، نمی‌توانید یکی از این دو را انتخاب کنید بی‌آن‌که دیگری در آن دخیل باشد.

کوهنوردان شجاع ما راه خوبی برای تفکر در دوراهی ثبات قدم یا رهاسازی پیشِ روی ما می‌گذارند: ثبات قدم شما را به قله‌ی کوه می‌رساند، اما رهاکردن به شما می‌گوید چه زمان وقت پایین‌آمدن است. درحقیقت، حق بازگشت است که در وهله‌ی اول به شما اجازه می‌دهد تصمیم بگیرید از کوه بالا بروید.

تصور کنید هر تصمیمی که می‌گیرید ثابت و نهایی است. هر تصمیمی که بگیرید اجباراً تا آخر عمر با شما خواهد بود. تصور کنید پیش از شروع هر کار باید تا چه حد مطمئن باشید که بتوانید تصمیم بگیرید. تصور کنید مجبورید با اولین نفری که آشنا می‌شوید ازدواج کنید.

نداشتن حق انتخاب در تغییر مسیر یا عوض‌کردن تصمیمات در محیطی که خود درحال تغییر است، جایی که کوه‌ها به تپه تبدیل می‌شوند و تپه‌ها ناگهان کوه می‌شوند، مصیبت‌بار می‌بود. اگر کوهی که درحال بالارفتن از آن هستید ناگهان به کوه یخ تبدیل شود و شروع کند به آب‌شدن، احتمالاً می‌خواهید پیش از غرق‌شدن در برفاب از آن پایین بروید.

برای همین است که اگر قرار بود من مهارتی را به شخص دیگری آموزش دهم تا تصمیمات بهتری اتخاذ کند، اولین انتخابم مهارت رهاکردن می‌بود، زیرا حق رهاکردن چیزی است که به ما امکان می‌دهد به محیط درحال تغییر واکنش نشان دهیم.

البته هر تصمیمی تحت اندکی تردید گرفته می‌شود؛ تردیدی که از دو خاستگاه متفاوت سرچشمه می‌گیرند و بیشتر تصمیمات ما مطیع هر دوی آن‌هاست.

اول، نمی‌توان جهان را پیش‌بینی کرد. به بیانی دیگر، سرنوشت پیش‌بینی دقیق نتیجه‌ی امور، دست‌کم در کوتاه‌مدت، را سخت می‌کند. ما نه از روی اطمینان‌خاطر،

بلکه براساس احتمالات عمل می‌کنیم. ما گوی طالع‌بینی در اختیار نداریم تا به ما بگوید در میان تمام آینده‌های محتمل کدام به حقیقت می‌پیوندد. حتی اگر، برای مثال، در هشتاد درصد مواقع مطمئن باشید تصمیمی که گرفته‌اید درست است، طبیعتاً این بدان معناست که جهان می‌تواند در بیست درصد مواقع نتیجه‌ی ناخوشایندی پیشِ روی شما بگذارد. مشکل ما تصمیم‌گیرندگان این است که نمی‌دانیم دقیقاً چه زمان قرار است آن نتیجه‌ی بیست‌درصدی را تجربه کنیم.

دوم، هنگام اتخاذ غالب تصمیمات ما همه‌ی جوانب و حقیقت‌ها را نمی‌دانیم. چون ما دانای مطلق نیستیم، باید تصمیمات خود را با اطلاعات جزئی‌ای که در دست داریم اتخاذ کنیم؛ اطلاعاتی که به‌حتم برای تصمیمی بی‌نقص کافی نیست.

با این اوصاف، پس از آن‌که قدم در راه اقدامات منحصر به خودتان گذاشتید، اطلاعات جدید برایتان آشکار خواهد شد. و آن اطلاعات بازخوردهای منتقدانه است.

گاه آن اطلاعات حقایقی جدید است. گاه ممکن است روشی جدید برای فکرکردن به یک مشکل یا مجموعه‌ای داده یا حقایقی که از قبل در دست داشته‌اید باشد. گاهی اوقات، کشف اولویت‌ها و ترجیحات شخصی‌تان است. البته برخی از اطلاعات جدید درمورد آینده‌ای خواهد بود که، چه خوب و چه بد، قرار است دربرابرتان قرار گیرد.

وقتی‌که تمام جوانب تردید (بلاتکلیفی) را کنار یکدیگر قرار دهید، تصمیم‌گیری سخت خواهد شد. خبر خوب این است که رهاکردن کمک می‌کند این تصمیم راحت‌تر شود.

این فکر به ذهن همه‌ی ما خطور کرده است: «اگر از اول چیزی را که الآن می‌دانم می‌دانستم، تصمیم متفاوتی می‌گرفتم.» رهاکردن ابزاری است که به شما امکان می‌دهد با دستیابی به اطلاعات جدید، تصمیمات متفاوتی اتخاذ کنید. این ابزار به شما توانایی واکنش نشان دادن به تغییرات جهان، تغییر میزان دانشتان یا تغییر خودتان را می‌دهد.

برای همین است که باید در رهاکردن چیره‌دست شوید، زیرا داشتن گزینه‌ی رهاکردن چیزی است که شما را از فلج‌شدن براثر بلاتکلیفی یا تردیدکردن در تمام تصمیماتی که می‌گیرید بازمی‌دارد.

سیلیکون‌ولی به داشتن شعارهایی چون «سریع حرکت کن و چیزهای اطرافت را بشکن» و پیاده‌سازی آن‌ها در راهکارهایی چون «محصول با کمترین کیفیت لازم برای توزیع»[۵۲] (یا اموی‌پی) معروف است. راهکارهای زیرکانه‌ی این‌چنینی تنها در صورتی پاسخ‌گو خواهد بود که امکان رهاکردن آن را نیز داشته باشید. شما نمی‌تواند یک اموی‌پی را تولید و عرضه کنید مگر این‌که توانایی توقف تولید و کنارگذاشتن آن را نیز داشته باشید. مقصود از کل این فرایند دریافت فوری اطلاعات

است تا بتوانید هرچه را پاسخ‌گو نیست کنار بگذارید و با آنچه ارزش به‌صرفه است ادامه دهید یا چیز جدیدی تولید کنید که ممکن است بهتر از پیش پاسخ‌گو باشد.

رهاکردن چیزی است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد سرعت، آزمایشگری و سودمندی را در شرایط تردیدبرانگیز به بالاترین حد ممکن برسانند. به‌خودی‌خود اگر سریع حرکت کنید، با تردید و بلاتکلیفی بیشتری روبه‌رو خواهید شد. پیش از عمل‌کردن، زمان کمتری صرف جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌کنید. اموی‌پی درعین‌حال که فرایند جمع‌آوری اطلاعات را برای تصمیم‌گیری‌های حیاتی سرعت می‌بخشد، به شما امکان می‌دهد چیزی را رها کنید یا آن را تغییر دهید پیش از آن‌که وقت یا تلاش زیادی را صرف فرایندی کنید.

درحالی‌که ریچارد پِرایر[۵۳] از میانه‌ی دهه‌ی ۱۹۷۰ تا اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ بهترین مجری استندآپ‌کمدی جهان بود، برای روش راهبردی خود در تولید محتوای جدید شناخته شده بود. هرچند پِرایر برای نسل امروز کمتر شناخته‌شده است، به‌دلیل میزان موفقیتش در استفاده از کمدی برای در هم شکستن حرمت‌ها و تأثیری که تا امروز بر دیگر کمدین‌ها گذاشته است، همچنان یکی از مهم‌ترین کمدین‌های تاریخ محسوب می‌شود.

بیست سال پس از آخرین اجرای کمدی او، مرکز کمدی[۵۴] وی را در رتبه‌ی اول بهترین کمدین دوران قرار داد. در سال ۲۰۱۷، پس از گذشت بیش از یک دهه از درگذشت پِرایر، *رولینگ استونز*[۵۵] نیز رتبه‌ی اول را به وی اهدا کرد. عملاً هر کمدین نامداری او را بهترین کمدین دوران می‌داند، از جمله جِری ساینفیلد[۵۶]، دیو

چاپل[۵۷]، اِدی مورفی[۵۸]، دیوید لِترمَن[۵۹]، جیم کَری[۶۰]، کریس راک[۶۱] و رابین ویلیامز[۶۲] فقید.

پِرایر در اوج محبوبیت نه‌تنها به‌عنوان یک کمدین، بلکه یک ستاره‌ی سینما و نماد فرهنگی، نمایش‌هایی در کمدی استور[۶۳] در سانست استریپ برگزار می‌کرد تا محتوای جدید خود را تمرین کند. کمدی استور کانونی کوچک اما بسیار تأثیرگذار بود؛ به حدی که حضوریافتن در *برنامه‌ی امشب*[۶۴] پیش از اثبات موفقیتتان در آن‌جا غیرممکن بود. زمان روی صحنه رفتن در آن‌جا چون کالایی نایاب بود.

پِرایر آن‌قدر مطرح بود که می‌توانست هر زمان که اراده کند روی صحنه برود. درحقیقت، زمانی‌که نام او بر سر زبان‌ها افتاد، توقعات سر به فلک کشید. اخبار به‌سرعت در میان اهالی شغل سرگرمی لس‌آنجلس پخش شد. صف‌های طویل برای خرید بلیت‌های محدود نمایش‌های او شکل می‌گرفت. وقتی که او پا به صحنه می‌گذاشت، جو سالن نمایش چون صحنه‌ی مسابقات قهرمانی بوکس سنگین‌وزن پُرشور می‌شد.

و پِرایر چون بمبی می‌ترکید.

طبق گفته‌ها، او در شب اول اجرا با «چند ایده» و «نهایت یک یا دو لطیفه» به روی صحنه می‌رفت. تماشاچیان به او التماس می‌کردند محتوای مجموعه‌های اخیرش

را برایشان اجرا کند و شوخی‌های معروف او را فریاد می‌زدند. وقتی که معلوم می‌شد قرار نیست آنچه تماشاچیان می‌خواهند برایشان اجرا کند (یا لطیفه‌های جدیدی که خنده‌دار باشند)، فریادها فروکش می‌کرد و او نیم‌ساعتی را در سکوت خجالت‌آور حضار به تپق‌زدن می‌گذراند.

در شب بعدی، هر چیزی را که برایش کارساز نبود ــ تقریباً تمام اجرای شب قبل ــ حذف می‌کرد و هرچه را که حتی پوزخندی بر لبان تماشاچیان نشانده بود توسعه می‌داد. پس از گذشت سی روز، آنچه برایش مانده بود چهل دقیقه محتوای فوق‌العاده بود که برای نُه مجموعه‌ی کمدی نامزدِ دریافت جایزه‌ی گرمی شد که پنج تای آن‌ها جایزه‌ی گرمی را برایش به ارمغان آورد.

این نسخه‌ی کمدین‌ها از اموی‌پی است؛ رفتن به باشگاه‌های کوچک و ارائه‌ی لطیفه‌های جدید پیش از برطرف‌کردن و اصلاحِ جزئیات یا گاه بداهه‌گویی درباره‌ی یک موضوع و مشاهده‌ی نتیجه‌ی آن. جری ساینفیلد، کریس راک و بیشتر استندآپ‌کمدین‌های معروف این کار را انجام می‌دهند. آن‌ها بازخورد حضار را مشاهده می‌کنند، محتوایی را که پاسخ‌گو نیست حذف می‌کنند و محتوایی را که مفید باشد بهبود می‌بخشند.

این کار تنها مختص اهالی سیلیکون‌ولی و کمدین‌های مطرح نیست. امتحان‌کردن ایده‌های نو و رهاکردن برای روش زندگی همه‌ی ما حیاتی است.

یک مثال ساده از اموی‌پی آشنایی با جنس مخالف است. شما نیازی ندارید درمورد کسی که تازه با او آشنا شده‌اید به اندازه‌ی کسی که قرار است با او ازدواج کنید اطلاعات داشته باشید، زیرا می‌توانید به‌راحتی تصمیم بگیرید رابطه‌تان با طرف مقابل را قطع کنید. علاوه‌براین، قرارهای ملاقات برای آشنایی به شما کمک می‌کنند اولویت‌های خود را آشکار و اصلاح کنید و تصمیم درستی برای روابط عاشقانه‌ی طولانی‌مدت خود بگیرید.

رهاکردن به شما امکان می‌دهد هر زمان که احساس کردید کاری را که دارید انجام می‌دهید درست نیست آن را رها کنید. اگر در نزدیکی قله‌ی اورست باشید و هوا تغییر کند، می‌خواهید برگردید. اگر پزشک شما بگوید کلیه‌هایتان آسیب دیده است، می‌توانید ورزش را کنار بگذارید.

همین معادله برای تحصیلات، شغل یا مسیر شغلی، روابط عاطفی، کلاس آموزش پیانو، یا حتی مسئله‌ی بی‌اهمیتی چون فیلمی که می‌خواهید تماشا کنید نیز صدق می‌کند.

سرود دل‌فریب یقین

همان‌طور که رهاکردن ابزار مهمی است تا وقتی‌که تحت فشار بلاتکلیفی هستید درست تصمیم بگیرید، بلاتکلیفی نیز مانع تصمیم‌گیری درست درباره‌ی رهاکردن

است، چرا که خودِ رهاکردن تصمیمی است که تحت بلاتکلیفی گرفته می‌شود. در شروع هر کاری، همان‌طور که نمی‌توانید صددرصد مطمئن باشید نتیجه‌ی تصمیمی که گرفته‌اید چه خواهد بود، نمی‌توانید صددرصد مطمئن باشید که اگر بی‌خیال تصمیمتان شوید، چه نتیجه‌ای در بر خواهد داشت.

هاچیسون، تاسکی و کازیشکی را به خاطر آورید؛ زمانی‌که تصمیم گرفتند از اورست بالا بروند، نمی‌دانستند چه اتفاقی خواهد افتاد. وقتی‌که در پایگاه بودند، نمی‌دانستند چه اتفاقی خواهد افتاد یا هنگامِ ترکِ کمپ ۴ نمی‌دانستند روز صعود چگونه پایان خواهد یافت. البته این تردید در ساعت ۱۱:۳۰ روز صعود، در حین تصمیم‌گیری برای ادامه‌دادن با گروه یا برگشتن به کمپ، نیز همراه آنان بود.

وقتی تصمیم می‌گیرید ازدواج کنید، نمی‌توانید مطمئن باشید این تصمیم چه نتایجی در بر خواهد داشت. وقتی تصمیم به طلاق می‌گیرید هم نمی‌دانید تصمیمتان چه نتایجی در بر خواهد داشت. همین معادله درخصوص انتخاب رشته‌ی تحصیلی یا تغییر آن، آغاز کاری جدید یا استعفاکردن، شروع پروژه‌ای جدید یا رهاکردن یک پروژه نیز صدق می‌کند.

وقتی‌که در حال سبک‌وسنگین کردن ادامه‌دادن یا رهاکردن چیزی هستید، نمی‌دانید در آنچه انجام خواهید داد موفق می‌شوید یا خیر، چرا که تماماً به احتمالات وابسته است. اما تفاوتی حیاتی میان دو انتخاب وجود دارد.

تنها یک انتخاب ــ انتخاب ثبات قدم ــ به شما امکان می‌دهد پاسخ خود را بیابید.

تمایل به حصول اطمینان سرود دلفریبی است که ما را به ثبات قدم داشتن فرامی‌خواند، چرا که ثبات قدم تنها راه حصول اطمینان از نتیجه‌ی مسیری است که انتخاب می‌کنید. اگر رهاکردن را انتخاب کنید، همواره با خود خواهید گفت: «چه می‌شد اگر؟» همان‌طور که سرود دلفریب پریان افسانه‌ها دریانوردان را در دام می‌انداخت، ما در دام ثبات قدم می‌افتیم، زیرا می‌خواهیم که *بدانیم*. این تنها راه اجتناب از آن «چه می‌شدها»ست.

البته مشکل این است که گاه این سرود دام خود را در نزدیکی آب‌های کم‌عمق و پُرصخره به آب می‌اندازد و کشتی شما را از هم فرومی‌پاشد. یا شما را به آغوش مرگ در قله‌ی اورست می‌کشاند.

درواقع، زمانی می‌توانید از رهاکردن مطمئن باشید که دیگر رهاکردن یک تصمیم نیست، چرا که یا در لبه‌ی پرتگاهید یا سقوط کرده‌اید. پس از آن دیگر چاره‌ای جز ترک مسیر ندارید.

از شما می‌خواهم خودتان را جای کوهنوردان بالای کوه بگذارید. تصور کنید همه‌ی آن زمان و تلاش و سرمایه را صرف کرده‌اید. به ازخودگذشتگی‌های خود و

خانواده‌تان برای رسیدن شما به قله‌ی اورست فکر کنید. در چند صد قدمی قله، تنها چند ساعت باقی‌مانده به نوک قله، قرار دارید.

می‌توانید برگردید و ندانید که پس از همه‌ی تلاش‌هایی که کردید و همه‌ی کارهایی که دیگران برایتان کردند ممکن بود موفق شوید یا نه؛ ندانید زندگی‌کردن با «اگر رها نمی‌کردم چی می‌شد؟» تا آخر عمر چه بار سنگینی خواهد داشت.

بسیاری از مردم در چنین موقعیتی نمی‌توانند برگردند. هاچیسون، تاسکی و کازیشکی توانستند. اما افراد بیشتری، آنان که در آن کوه مُردند و بسیاری که مرگ را به چشم دیدند، نتوانستند نوای ثابت‌قدمی را نادیده بگیرند.

سوپربول گورستان شرکت‌هاست

همان‌طور که باید توانایی‌تان را برای انتخاب کوه‌هایی که می‌خواهید فتح کنید تمرین دهید، برای انتخاب زمان پایین‌آمدن نیز به توانایی نیاز دارید.

در حینی که جهان تغییر می‌کند، ما باید هرچیزی را که پاسخ‌گوی نیازهایمان نیست یا دیگر آنچه دیگران یا خودمان می‌خواهیم نیست رها کنیم. ما باید محیط را

ارزیابی کنیم، هم برای آن‌که درک کنیم چه زمانی وقت رهاکردن است و هم برای یافتن چیزی بهتر که توجهمان را معطوفش کنیم.

از قرار معلوم تنها به این دلیل که روی کوهی بلند ایستاده‌اید زمینِ زیر پایتان لزوماً سفت نیست، حتی اگر نزدیک نوک آن باشید. کسب هفتمین قهرمانی سوپربول ۶۵ در سال ۲۰۲۱ برای تام بِرِیدی۶۶ نه‌تنها یادآور برتری وی، بلکه درازای حیرت‌آور زندگی حرفه‌ای او را یادآوری می‌کرد. درحقیقت با مرور فهرست آگهی‌های سال ۲۰۰۲، زمان اولین مسابقه‌ی بِرِیدی نوزده سال پیش از آخرین قهرمانی وی، خواهید دید که او از بسیاری همکاران خود که زمانی موفق و بسیار نیکنام بوده‌اند بیشتر دوام آورده است. این فهرست اکنون گورستان نمادین شرکت‌هایی چون اِی‌اوِال۶۷، بِلاک‌باستر۶۸، سیرکت سیتی۶۹، کامپیواِس‌اِی۷۰، گیت‌وِی۷۱، رِیدیوشَک۷۲ و سییِرز۷۳ است.

اگر هنوز نمی‌دانید چرا چیره‌دستی در رهاکردن برای هدایت کشی‌تان در جهانی درحال تغییر بسیار مهم است، کافی است به آن فهرست نگاهی بیندازید. اگر در سال ۲۰۰۲، علاوه‌بر هزینه‌های تولید تبلیغی که تصور می‌کردید شما را متمایز می‌سازد، می‌توانستید مبلغ دومیلیون دلار برای سی ثانیه آگهی بین دو نیمه‌ی بازی سوپربول بپردازید، شما شرکتی بزرگ و موفق بودید.

و احتمالاً سخت در تلاش بودید تا موفق بمانید و امیدوار بودید موفق‌تر نیز بشوید.

تمامی آن شرکت‌ها آن‌قدر زیرک بودند که شرکتی بسیار موفق بسازند. آن‌ها سرمایه و منابع لازم برای برآورد دقیق محیط را داشتند. بااین‌حال، جهان برای همه‌ی آن‌ها تغییر کرد و آن‌ها نتوانستند به‌موقع رها کنند و با سماجت به‌سوی فراموشی کشیده شدند.

برای مثال، بلاک‌باستر را در نظر بگیرید. رقیب‌های جدیدی چون نتفلیکس[۷۴] ناگهان پدیدار شدند. فناوری جدید و مزاحم (پخش آنلاین) به وجود آمد. زمانی‌که به بلاک‌باستر پیشنهاد شد مالکیت نتفلیکس را تصاحب کند، آن را نپذیرفت و بر اجاره‌دادن کپی‌های فیزیکی محتوای سرگرمی به مشتریانی که به شعب آن مراجعه می‌کردند اصرار ورزید.

همه‌ی ما می‌دانیم چه بلایی سر بلاک‌باستر آمد و نتفلیکس به کجا رسید.

با نگاه‌کردن به بلاک‌باستر و دیگر نام‌های آن فهرست متوجه می‌شوید رهاکردن نه‌تنها برای افراد، بلکه برای کسب‌وکارها نیز سخت و فریبنده است. البته تعجبی هم ندارد، چرا که هر کسب‌وکار متشکل از عده‌ای از افراد است.

مسیر منتهی به سودآوری پایدار برای هر کسب‌وکار تنها پایبندی به راهکارها و برنامه‌ی کسب‌وکاری نیست (حتی اگر آن برنامه تابه‌حال سودآور بوده باشد)، بلکه

برآورد محیط و واکنش به تغییرات نیز در آن دخیل است. به‌طور مشابه، برای هریک از ما به‌صورت فردی مسیر منتهی به شادی، خلاف آنچه موعظه‌ها ما را با آن گول می‌زنند، پایبندی به آنچه انجام می‌دهیم نیست. ما نیاز داریم بدانیم در اطراف ما چه می‌گذرد تا بتوانیم هر آنچه شادی و اوقات و آسایش ما را بیشینه می‌کند انجام دهیم.

و این معمولاً به معنای رهاکردن‌های بیشتر است.

بدان کِی نگهشان داری، بدان کِی پا پس بکشی» ولی بیشتر کِی پا پس بکشی

به نقل از کِنی راجرز[۷۵] در آهنگ *قمارباز*، «باید بدانی کِی نگهشان داری، بدانی کِی پا پس بکشی، بدانی کلاً کنار بکشی و کِی فرار کنی.»

دقت کنید که سه عبارت از چهار عبارت فوق درمورد رهاکردن است. وقتی‌که بحث جلوگیری از ضرر و زیان در بازی ورق در میان باشد، کِنی راجرز حواسش به همه‌جا هست.

ظاهراً میز جای مناسبی برای آموختن درمورد خوبی‌های رهاکردن باشد. بهینه‌سازی رهاکردن می‌تواند مهم‌ترین توانایی تمییزدهنده‌ی حرفه‌ای‌ها از تازه‌کارها باشد. در حقیقت اگر تسلیم‌کردن یک دست کارت که به شما داده شده یکی از گزینه‌های روی میز نبود، ورق هم مانند بازی باکارا۷۶ می‌شد؛ بازی‌ای بدون نیاز به توانایی و استعداد، زیرا قوانین آن اجازه‌ی تصمیم‌گیری درمورد پذیرفتن یا نپذیرفتن کارت‌های توزیع‌شده را نمی‌دهد.

بازیکنان قهار به چند دلیل در رهاکردن بهتر از تازه‌کارها هستند. یکی از بدیهی‌ترین علل آن نیز این است که می‌دانند «کِی پا پس بکشند».

تصمیم‌گیری در خصوص این‌که کدام دست از کارت‌ها ارزش بازی‌کردن دارد و کدام‌یک ندارد اولین و مهم‌ترین تصمیمی است که یک بازیکن می‌گیرد. بازیکنان قهار در این تصمیم‌گیری مهارت دارند. در بازی آنلاین معمولاً پانزده تا بیست درصد افراد با دو کارت اولیه‌ای که به آن‌ها داده می‌شود بازی می‌کنند. این آمار را با بازیکن تازه‌کاری که بیش از پنجاه درصد مواقع کارت‌های اولیه را نگه می‌دارد مقایسه کنید.

در نبرد میان نگه‌داشتن و پا پس کشیدن، تازه‌کارها نگه می‌دارند و بازیکنان حرفه‌ای معمولاً پا پس می‌کشند. علت آن تا حدودی انتخاب میان نگه‌داشتن کارت و عقب‌کشیدن از یک دست بازی است؛ فقط نگه‌داشتن ورق‌های بازی به شما این امکان را می‌دهد که مطمئن شوید اگر تا رو شدن آخرین کارت صبر می‌کردید، شانس بردن در این دست بازی را داشتید یا خیر.

ضرب‌المثلی قدیمی در ورق نقل می‌شود: «هر جفت ورقی می‌تواند ورق برنده باشد.» یعنی اگر با دستی که به شما داده شده است بمانید، همواره احتمالی هر چند کم وجود دارد که حتی یک دست ورق بد بتواند برنده شود.

متأسفانه، در ادامه‌ی این ضرب‌المثل گفته نمی‌شود: «... اما احتمال وقوع آن به حدی نیست که [نگه‌داشتن آن] سودآور باشد.»

شب‌های زیادی را به یاد می‌آورم که بازیکن کناری من بر سر میز بازی پس از پایان بازی می‌گفت کارت‌هایی که پس داده بود این دست را می‌بردند. گاه این اتفاق مضحک هم می‌شد. مثلاً وقتی‌که کسی یک هفت ـ دو را پس می‌داد و عقب می‌کشید (ازلحاظ آماری این کارت‌ها بدترین کارت‌هایی هستند که می‌تواند در دست آغازین به شما بیفتد، پس شکی نیست که باید پسش بدهید) اما پنج کارت روشده پس از توزیع کارت‌ها شامل هفت ـ دو ـ دو بود. آن‌گاه به‌سمت من خم می‌شد و غرولند می‌کرد: «من هفت ـ دو را پس دادم. می‌توانستم یک دست کامل ببرم!»

در جواب چنین حرف‌هایی من می‌گفتم: «یک راهی هست که از چنین کاری جلوگیری کنی.»

«چطوری؟»

«همه‌ی دست‌ها را بازی کن و تا توزیع ورق آخر عقب نکش.»

توصیه‌ی من به آن‌ها چرند و مهمل بود، اما مقصود من اشاره به این نکته بود که بخش مهمی از موفقیت در بازی ورق پس‌دادن ورق‌هایی است که ممکن است برنده شوند. برای موفقیت در بازی باید بیاموزید با این حقیقت زندگی کنید. بازی‌کردن هر دست ورقی که به شما داده می‌شود روشی ساده و سریع برای ورشکستگی است، زیرا با این کارت تعداد زیادی کارت را که در درازمدت سودبخش نیستند بازی کرده‌اید. این روش همچنین باعث می‌شود بازی ورق مانند بازی باراکات بشود، زیرا یکی از عناصر مهم مهارت را حذف می‌کند: گزینه‌ی پس‌کشیدن.

حتی بازی‌کردن پنجاه درصد کارت‌هایی که به شما داده می‌شود نیز هزینه‌ی گزافی دارد. اما چیزی که درعوض آن هزینه به دست می‌آورید آرامش‌خاطر است. زمانی که به‌جای پس‌دادن کارت‌ها را نگه می‌دارید، ضربه‌ی کمتری از زمانی می‌خورید که کارت‌هایی را پس داده‌اید که ممکن بود برنده شوند. دیگر مجبور نخواهید بود با «چی می‌شد اگر؟» سروکله بزنید یا به بازیکن‌های دیگر نگاه کنید که چیپ‌های ورق زیادی روی میز می‌ریزند و یکی دیگر از بازیکنان با کارت‌های شما برنده می‌شود، و فکر کنید اگر دست را پس نداده بودید، الآن جای او بودید.

برای بسیاری از بازیکنان آن آرامش‌خاطر نیرویی کارآمد و به‌نوعی سرودی دلفریب است. همچنین از دلایلی است که بازیکنان تازه‌کار دست‌های زیادی بازی

می‌کنند.

اگر پس‌دادن کارت‌ها در شروع هر دست بازی برای تازه‌کارها سخت باشد، وقتی که بازی بر سر پول باشد سخت‌تر هم می‌شود. با وجود احتمال سودآوربودن دست بعدی، چیره‌شدن بر حس نیاز به مراقبت از پولی که در این دست وسط گذاشته‌اید دشوار است.

تردیدهای موجود در این بازی، این‌که نمی‌دانید کارت‌های دیگر بازیکنان چیست و چه کارت‌هایی قرار است رو بشود، نمی‌گذارد مطمئن باشید دستی که بازی می‌کنید چگونه خاتمه می‌یابد. همین تفکر بازیکنان بسیاری را مجبور می‌کند به‌جای جلوگیری از ضرر، به بازی‌کردن ادامه دهند؛ زیرا اگر در بازی بمانند، اندکی امید به برنده‌شدن خواهند داشت. از طرف دیگر اگر دست را پس بدهید، *تضمین* می‌کنید پولی را که شرط بسته‌اید از دست می‌دهید.

اگر اغلب تصمیم به ماندن در بازی بگیرید و تا آخر بازی کارت‌های خود را نگه دارید، به‌احتمال فراوان از پشیمانی بابت پس‌دادن کارت‌هایی که می‌توانستند بازی را ببرند پیشگیری خواهید کرد.

همچنین به‌سرعت ورشکسته خواهید شد. بهترین ورق‌بازها از چنین دامی اجتناب می‌کنند.

علاوه‌براین، بازیکنان قهار می‌دانند چه زمان باید پا پس بکشند. بازیکنان کاردانی که وارد بازی می‌شوند بیشتر از دیگران احتمال دارد بفهمند چه زمان شرایط بازی مساعد نیست یا چه زمان دست خوبی بازی نمی‌کنند. با توجه به این‌که آن‌ها این مسائل را متوجه می‌شوند، احتمال آن‌که از بازی پا پس بکشند بیشتر است.

رهاکردن یک بازی تصمیمی است سرشار از عدم‌اطمینان، چرا که هرگز نمی‌دانید دقیقاً چه زمانی قرار است ببازید. وقتی‌که دارید ضعیف بازی می‌کنید، ممکن است خوب بازی کنید، اما به‌دلیل روشدن کارت‌هایی نامساعد بازی را ببازید. به‌بیانی دیگر، اگر می‌خواهید باخت‌های خود را گردن شانس بیندازید و به بازی‌کردن ادامه دهید، همیشه راهی پیدا خواهید کرد. رهاکردن بازی مانند این است که اعتراف کنید در مقایسه با دیگر بازیکنان، بازیکن خوبی نیستید و در بازی مهارت کافی ندارید. اعتراف به چنین چیزی ضربه‌ای به عزت‌نفس می‌زند که افراد زیادی مایل به چشیدن آن نیستند.

همان‌طور که پس دادن یک دست کارت تنها راه تضمین باختن در آن دست است، رهاکردن یک دست بازی که درحال باختن آن هستید تنها راه تضمین پس‌نگرفتن پولی است که روی آن شرط بسته‌اید. همه‌ی این‌ها رهاکردنی دستی را که در حال باختن آن هستید سخت‌تر می‌کند.

آیا بازیکنان قهار در اتخاذ چنین تصمیماتی ماهرند؟ خیر. درحقیقت، گاهی اوقات با ماهربودن فاصله‌ی زیادی دارند. اما در تصمیم‌گیری درمورد رهاکردن از حریفان خود بهترند. این تنها چیزی است که برای بردن بدان نیاز دارید.

اگر خوب به همه‌ی این‌ها فکر کنیم، درمی‌یابیم که تمام تصمیمات را نامطئمن و مردد می‌گیریم. آیا باید از شغل خود استعفا کنیم؟ آیا باید راهکاری را تغییر دهیم؟ آیا باید پروژه را واگذار کنیم؟ آیا باید از کوه پایین بیاییم؟ آیا باید درِ کسب‌وکارمان را تخته کنیم؟

همه‌ی این‌ها سختی‌های زیادی دارند. ما عالم مطلق نیستیم. ما توانایی غیب‌گویی و ماشین زمان نداریم. تمام آنچه در اختیار داریم برآوردی دقیق از محیطی متغیر و نامطمئن و امید به این است که توانایی رهاکردن را در خود تقویت کرده‌ایم و می‌توانیم زمانی‌که اوضاع بر وقف مراد نیست، راهمان را بکشیم و برویم.

حقیقت بنیادی در مورد ثبات قدم و رهاکردن این است که نقطه‌ی مقابل مزیتی والا نیز مزیتی والاست.

خلاصه‌ی فصل اول

- ما معمولاً انسان‌هایی را تجلیل می‌کنیم که به سختی‌ها با ثبات قدم روبه‌رو می‌شوند. در مقایسه با آنان، رهاکنندگان نامرئی هستند.

- اگر به تصمیم‌گیری رهاکنندگان توجه نشان ندهیم، درس‌گرفتن از آن‌ها آسان نخواهد بود.

- ترک یک مسیر یا اقدام گاه بهترین راه موفقیت در طولانی‌مدت است، چه از ضررهای بازی ورق پیشگیری کنید چه تصمیم بگیرید روزی دیگر قله را فتح کنید. رهاکردن و ثبات قدم دو روی یک تصمیم‌اند.

- تصمیم‌گیری در دنیای واقعی نیازمند عملکرد بدون داشتن اطلاعات کامل است. رهاکردن ابزاری است که به ما امکان می‌دهد به اطلاعات جدیدی که پس از تصمیم‌گیری برایمان فاش می‌شود، واکنش نشان دهیم.

- چسبیدن به یک مسیر عملی تنها راه اطمینان از نتیجه‌ی پایان آن مسیر است. رهاکردن نیازمند کنارآمدن با ندانستن پیشامدهای احتمالی است.

- اختیار در رهاکردن به شما کمک می‌کند بیشتر اکتشاف کنید، بیشتر بیاموزید و درنهایت آنچه درست است انتخاب کنید و به همان بچسبید.

فصل دوم

معمولاً وقتی کاری را به‌موقع رها می‌کنیم، احساس می‌کنیم انگار خیلی زود آن را ترک کرده‌ایم

وقتی که استوارت باترفیلد[۷۷] برای اولین بار در سال ۱۹۹۲ به‌عنوان یک دانشجوی سال‌اولی با اینترنت آشنا شد، مجذوب قابلیت آن در تسهیل روابط انسانی به‌ویژه فراتر از مرزهای جغرافیایی شد.

یک دهه‌ی بعد، او در سال ۲۰۰۲ شرکتی را برای ساخت یک بازی آنلاین بزرگ چندنفره تأسیس کرد که در سبک بازی‌های نقش‌آفرینی بود. سبک این بازی «گِیم نِورِاندینگ»[۷۸] نام داشت که در آن بازیکنان با همکاری هم وسایل و اشیایی را برای خلق یک جهان جمع می‌کردند. نمونه‌ی اولیه موردتوجه هزاران نفر قرار گرفت،

اما این شرکت پس از سقوط دات‌کام[۷۹] در تأمین بودجه‌ی لازم این بازی به مشکل خورد. باترفیلد به من گفت: «مردم علاقه‌ی چندانی به سرمایه‌گذاری در کارهای اینترنتی نداشتند، آن هم در یک کار بیهوده مثل بازی.»

در سال ۲۰۰۴، ناتوانی در تأمین بودجه سبب شد این کسب‌وکار ماجراجویانه ورشکسته شود.

آن‌ها در واپسین تلاش خود یکی از خصیصه‌های بازی را که فهرست اشیایی بود که بازیکنان جمع می‌کردند و به‌صورت جعبه‌ای حاوی عکس‌های آن اشیا نمایش داده می‌شد حفظ کردند. این کارشان به ایجاد وب‌گاه «فلیکر»[۸۰] منتج شد که یکی از نخستین بسترهای اشتراک‌گذاری عکس بود. ظرف یک سال، باترفیلد و شرکایش این وب‌گاه را به ارزش ۲۵میلیون دلار به شرکت یاهو فروختند.

استوارت باترفیلد در سال ۲۰۰۸ یاهو را ترک کرد و به ایده‌ی ایجاد یک بازی آنلاین با پایانی باز، تعاملی و جهان‌ساز بازگشت. او تعدادی از افرادی را که در خلق فلیکر با وی همکاری داشتند دوباره دور هم جمع کرد و شرکت بازی دیگری به نام تاینی اِسپِک[۸۱] را تأسیس کرد که اولین محصول آن بازی بلندپروازانه‌تری به‌نام *گلیچ*[۸۲] بود.

قدرت پردازش رایانه‌ای صدبرابر شده و تمام تیم مهندسان و طراحان او با تجربه‌تر و توانمندتر شده بودند. او سابقه‌ی تأسیس فلیکر را در کارنامه‌ی کاری خود داشت و همچنین شرایط مالی به‌مراتب مساعدتر بود. همه‌ی این موارد سرمایه‌گذاری پُرخطر را برای باترفیلد دسترس‌پذیرتر کرد. شرکت او ۱۷/۵میلیون دلار از سرمایه‌ی شرکت‌های خطرپذیر، از جمله اَندریسن هورووِیتز[۸۳] و اَکسل[۸۴]، را جذب کرد.

آن‌ها بازی را به‌صورت عمومی در ۲۷ سپتامبر ۲۰۱۱ عرضه کردند. *گلیچ* بازی شگفت‌انگیزی بود و داستانی کاملاً تخیلی داشت که ازسوی طرفداران و منتقدان آن با عنوان «ترکیبی از مانتی پایتون[۸۵] و دکتر سوس[۸۶]» توصیف می‌شد.

تا نوامبر ۲۰۱۲، این بازی حدود پنج‌هزار کاربر پیگیر و دوآتشه داشت که دست‌کم بیست ساعت در هفته بازی می‌کردند. مشکل آن‌جا بود که این بازیکنان، که هزینه‌ی اشتراک ماهانه پرداخت می‌کردند، کمتر از پنج درصد دیگر کاربرانی بودند که تعدادشان به بیش از صدهزار نفر می‌رسید و برای انجام‌دادن رایگان بازی ثبت‌نام کرده بودند.

بیش از ۹۵ درصد از کاربران جدید *گلیچ* را به‌مدت کمتر از هفت دقیقه بازی می‌کردند و دیگر هیچ‌گاه سراغش نمی‌رفتند.

باترفیلد، شرکا و سرمایه‌گذارانش مشکل را یافتند. باید ۹۵ تا صد کاربر جدید را جذب می‌کردند تا درنهایت یکی از آن بازیکنان اشتراک ماهانه می‌خرید. آن‌ها تصمیم گرفتند در جذب مشتری سخت‌گیرانه‌تر عمل کنند. راهبردشان نامحسوس‌بودن، داشتن روابط عمومی و تکیه بر تبلیغات کلامی بود. از آن پس، آن‌ها بازاریابی را افزایش دادند، تبلیغات پولی را حذف کردند و شبکه‌های معرف را به کار گرفتند تا افراد بیشتری بازی را امتحان کنند.

آن‌ها طرح بازاریابی جدیدی را اجرا کردند که نتیجه‌بخش بود. در تعطیلات آخرهفته‌ی دهم و یازدهم نوامبر که آخرین تعطیلات آخرهفته برای جذب مشتری بود، آن‌ها ده‌هزار حساب جدید دریافت کردند. تعداد کاربران فعال روزانه طی پانزده هفته به بیش از هفت درصد در هر هفته افزایش یافته بود و تعداد بازیکنان فوق‌حرفه‌ای، که دست‌کم پنج روز در هفته بازی می‌کردند، بیش از شش درصد در هر هفته رشد داشت.

بااین‌حال، یکشنبه‌شب پس از آن آخرهفته‌ی درخشان، استوارت باترفیلد نگران و مضطرب بود و نتوانست بخوابد. در نیمه‌های شب رؤیایی را تجربه کرد که فردای آن روز، یعنی دوشنبه دوازدهم نوامبر، به آن عمل کرد.

او ایمیلی برای سرمایه‌گذارانش ارسال کرد که با این جمله شروع می‌شد: «امروز صبح که از خواب بیدار شدم، کاملاً مطمئن بودم که کار *گلیچ* تمام است.»

این موضوع باعث تعجب دیگر شرکا و سرمایه‌گذاران شد. همه‌چیز ظاهراً خوب پیش می‌رفت. درواقع، کارشان فوق‌العاده بود. *گلیچ* تازه حسابی رشد کرده بود. آن‌ها هنوز هم شش‌میلیون دلار در بانک داشتند. با وجود این، باترفیلد به آن‌ها گفت *گلیچ* را رها می‌کند و پیشنهاد داد باقی‌مانده‌ی سرمایه به سرمایه‌گذارانش بازگردد.

در میان تمام خبرهای خوب شرکت، چه چیزی باترفیلد را آن‌قدر آزار می‌داد که نمی‌گذاشت بخوابد؟ انگیزه‌اش برای تعطیل‌کردن شرکت چه بود؟

پاسخ این است که استوارت باترفیلد آینده را دید و توانست مسائلی را ببیند که دیگران نمی‌توانستند ببینند (یا نمی‌خواستند ببینند). وقتی او به دامنه‌ی پیامدهای محتمل *گلیچ* نگاه کرد، دریافت احتمال پُرهزینه‌بودن این بازی بسیار بالاست.

حساب‌های آن‌ها به‌تازگی به بالاترین رشد رسیده بود، اما او آینده‌ای را دید که در آن رشد هفتگی هفت‌درصدی باید به مدت ۳۱ هفته حفظ می‌شد تا به تعادل سود و زیان برسند. توقع داشتند کاربران جدیدی که جذب بازی می‌کنند با همان نرخ تاریخی به مشتریان پولی تبدیل شوند. این توقع بزرگی بود، زیرا منطقی بود که هرچه تعداد مخاطب‌هایشان بیشتر می‌شد، کیفیت آن‌ها پایین‌تر می‌آمد. حتی همین اخیراً برای جذب ده‌هزار کاربر جدید نیز هزینه‌ی بیشتری را تقبل کردند، اما در مقایسه با زحمات پیشین آن‌ها در بازاریابی کیفیت کمتری داشتند.

بدتر از آن این‌که با گذشت زمان، تبلیغات پولی به‌طور فزاینده‌ای دامن صدها هزار نفری را می‌گرفت که قبلاً بازی *گلیچ* را امتحان کرده و از آن خارج شده بودند. چون تبلیغات مخاطبان اصلی بازی را اشباع کرده بود، توانایی آن‌ها برای جذب کاربران جدید به افرادی منوط می‌شد که اندکی پیش‌زمینه یا علاقه به بازی‌های آنلاین داشتند. این موضوع باعث کاهش آمار پایین نرخ تبدیل پیشین *گلیچ* می‌شد. این بازی تنها با ایجاد تعداد زیادی حساب جدید می‌توانست به رشد خود ادامه دهد.

با وجود مشکلات فزاینده، همه‌ی این معیارهای رشد باید همچنان پابرجا می‌ماندند تا تاینی اِسپِک پس از هشت ماه صرف سرمایه در بازاریابی، به تعادل سود و زیان برسد. برای موفقیت مالی بازی، تاینی اِسپِک نهایتاً به صدها هزار کاربر پولی نیاز داشت که معنایش این بود ده‌ها میلیون نفر باید بازی را امتحان می‌کردند. برای این منظور، باید مرتباً برای جذب کاربران جدید، که کیفیت به‌مراتب کمتری داشتند، پول خرج می‌کرد تا مخاطبان بیشتری را برای یافتن افراد دوآتشه‌ای که بازی را حمایت می‌کردند جذب کند.

محاسبات آن‌ها منطقی نبود.

استوارت باترفیلد برای انکارکردن یا پشت‌پازدن به مکاشفاتش از آینده دلایل بسیاری داشت. *گلیچ* بازی خوبی بود. رؤیای سازندگانش را به‌طرز بدیعی محقق کرد و

درمیان قشری از بازیکنان بازی‌های کامپیوتری محبوبیت داشت. این بازی مرتب شاهد افزایش تعداد کاربران جدید بود.

از سازندگان بازی انتظار می‌رفت به‌طور غریزی این سرمایه‌گذاری پُرخطر را ادامه دهند. باترفیلد چهار سال از عمرش را وقف *گلیچ* کرده بود. مهم‌تر از همه، او اعتبار خود را در این پروژه به خطر انداخت. باترفیلد سال ۲۰۱۷ در پادکست *خدایان کسب‌وکارهای بزرگ*[۸۷] به رِید هافمن توضیح داد: «شما باید سرمایه‌گذاران، مطبوعات، کارکنان موجود و مشتری‌ها را متقاعد کنید. من افراد زیادی را متقاعد کرده بودم تا بیایند و روی این پروژه کار کنند، هر کاری را که قبلاً می‌کردند ول کنند، شغل‌هایشان را ترک کنند و در ازای حقشان، حقوق ناچیزی بگیرند.»

با وجود همه‌ی این مسائل، او می‌دانست ترک آن پروژه تصمیم درستی است. او به سرمایه‌گذاران خود گفت: «فکر می‌کنم از شش هفته‌ی قبلش از این وضعیت خبر داشتم و به‌جای احتیاط، ترجیح دادم انکارش کنم (از این حیث که مطمئن شوم خیلی زود تسلیم نمی‌شویم).

اما خب، معایب زیادی هم داشت.»

دیگران احساس می‌کردند او خیلی زود از این کار دست کشیده است. اما چون استوارت باترفیلد از آینده خبر داشت، فهمید این کارش شاید به‌معنای ترک زودهنگام

نباشد.

او پس از این‌که استدلال خود را برای دیگران شرح داد، مشخص نبود که توانسته آن‌ها را درباره‌ی مکاشفات خود متقاعد کند یا نه. به‌هرحال، زیاد مهم نبود. ادامه‌ی کار بی‌فایده بود، چرا که باترفیلد دیگر تعهدی به آن نداشت.

بیشتر افراد اگر در آن موقعیت قرار می‌گرفتند، مثل باترفیلد عمل نمی‌کردند. با وجود تمام چیزهایی که اتخاذ تصمیمی آسان‌تر و ماندن بر سر کار را توجیه می‌کرد، ازجمله سال‌ها تعهدش به پروژه، نتایج دلگرم‌کننده‌ی اخیر، تمایل شرکا و سرمایه‌گذارانش به ادامه‌ی کار، درد و رنجش از عملی‌کردن این تصمیم و وِجهه‌ی این کارش نزد کارمندان، او توانست پروژه را ترک کند.

ظاهراً این پایان ناخوشایندی بود. باترفیلد آن‌قدر به سبک بازی چندنفره‌ی تعاملی خود علاقه داشت که یک دهه از عمرش را صرف تلاش برای تحقق آن کرد. حالا برای بار دوم بود که کنار می‌کشید.

اما وقتی شرایط ایجاب می‌کند، ترک کار به‌شیوه‌ای ثمربخش باید به‌منزله‌ی پایانی خوش در نظر گرفته شود. برایمان سخت است که چنین رویکردی در قبال این

مسئله داشته باشیم، زیرا ترک‌کردن کار از نگاه ما شکست محسوب می‌شود.

استوارت باترفیلد متوجه شد درحال زیان‌دیدن است. برای همین، تصمیم گرفت قبل از نابودی سرمایه‌ی باقی‌مانده‌ی تاینی اِسپِک، به کار خود پایان دهد. او شرکت را از شش‌میلیون دلار سرمایه‌گذاری بی‌حاصل بازداشت و آن پول را برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های دیگری که احتمال برنده‌شدن آن‌ها بیشتر بود آزاد کرد. به‌علاوه، باترفیلد با اقدام دقیق و فوری خود کارمندان تاینی اِسپِک را از گرفتارشدن در کسب‌وکاری شکست‌خورده که برای پول کم و با وعده‌ی برخورداری از سهام برابر کار می‌کردند نجات داد، چون فهمیده بود که آن سهام جواب‌گوی زحماتشان نیست.

این شرایط به‌نفع باترفیلد، سرمایه‌گذاران، شرکا و کارمندانش بود. آیا نباید همین اتفاق را به‌نوبه‌ی خود پایانی خوش در نظر گرفت؟

این ماجرا درس ارزشمند دیگری درباره‌ی ترک کار به ما می‌آموزد. گاهی اوقات، ترک‌کردن حقیقتاً فرصتی مجدد برای ادامه‌ی زندگی است. هاچیسون، تاسکی و کازیشکی با برگشتن جان خود را نجات دادند و فرصت دوباره‌ای برای ادامه‌ی زندگی پیدا کردند. وقتی بازیکنان ورق شکست را در دستی از بازی می‌پذیرند، از باخت‌های بعدی خود جلوگیری می‌کنند تا پول بیشتری برای دست دیگر و بهتر بگذارند. اگر به‌خاطر بد بازی‌کردن از میز بازی کنار بکشند، معنایش این نیست که شکست خورده‌اند، بلکه می‌خواهند سرمایه‌شان را نگه دارند تا در دست دیگری از بازی که فرصت برنده‌شدن آن‌ها بیشتر است از آن استفاده کنند.

وقتی استوارت باترفیلد از پروژه‌ی *گلیچ* کنار کشید، آزادی عمل پیدا کرد تا محصول دیگری را توسعه دهد. کاری که او فوراً سراغش رفت این بود: توانایی سیستم ارتباطات داخلی تیم توسعه‌ی *گلیچ* برای تبدیل‌شدن به ابزار بهره‌وری مستقل را بررسی کرد. این ابزار اساساً برترین اجزای ایمیل، پیام‌رسانی فوری و پیام‌دهی را باهم ترکیب می‌کرد و به اعضای تیم امکان می‌داد هم‌زمان باهم ارتباط برقرار کنند و اسناد و مطالب دیگر را به اشتراک بگذارند.

تمام کارمندان شرکت و کسانی که به‌نحوی خبر داشتند از این ایده استقبال کردند. تنها دو روز پس از ترک پروژه‌ی *گلیچ*، کل تیم، ازجمله سرمایه‌گذارانی که قصد داشتند سیل سرمایه‌هایشان را در محصولی جدید سرازیر کنند، کار بر روی این ایده‌ی نو را آغاز کردند.

موقعی که آن‌ها از این ابزار در تاینی اِسپِک استفاده می‌کردند، اصلاً نامی برایش انتخاب نکرده بودند. در ۱۴ نوامبر، باترفیلد نام مستعاری را براساس سرواژه‌های عبارت «گزارش‌نامه‌ی مکالمات و اطلاعات با امکان جست‌وجو»[۸۸] برای آن انتخاب کرد.

این ابزار «اِسلَک»[۸۹] نام گرفت.

در آگوست ۲۰۱۳، اِسلَک محصول خود را به بازار معرفی کرد و در ژانویه‌ی ۲۰۱۹ به شرکت سهامی عام تبدیل شد. ارزش بازاری اِسلَک در اولین روزی که سهامی

عام شد ۱۹/۵میلیارد دلار بود. در دسامبر ۲۰۲۰، شرکت سِیلزفورس[۹۰] موافقت کرد اِسلَک را به‌صورت نقد و سهام بخرد و پرداخت بدهی ۲۷میلیارد و ۷۰۰میلیون دلاری آن را تقبل کند.

ممکن است این فکر وسوسه‌انگیز به ذهنتان خطور کند که: «پس دلیل موفقیتش همین است، چون اِسلَک حاصل همان تصمیمی بود که به ترک‌کردن پروژه ختم شد.» اما اشتباه نکنید. حتی اگر باترفیلد پروژه‌ی اِسلَک را اصلاً دنبال نمی‌کرد و صرفاً سرمایه را به سرمایه‌گذارانش بازمی‌گرداند، بازهم خودش موفقیت بود. این حقیقت که او ابزار ارتباط داخلی تاینی اِسپِک را به یک تک‌شاخ[۹۱] تبدیل کرد موضوع ترک پروژه را امر رضایت‌بخش‌تری می‌کند.

زمانی کارتان را ترک کنید که هنوز فرصت انتخاب دارید

ماجرای *گلیچ* یکی از مشکلات اساسی ترک کار را متمایز می‌کند.

معمولاً وقتی کاری را به‌موقع ترک می‌کنیم، احساس می‌کنیم انگار خیلی زود آن را ترک کرده‌ایم.

اگر کاری را به‌موقع ترک کنید، قرار نیست در آن لحظه‌ی خاص اتفاق وحشتناکی رخ دهد. وقتی کارتان را ترک می‌کنید، ذره‌ای هم نمی‌دانید ممکن است در آینده چه اتفاقاتی برایتان بیفتد و متوجه نمی‌شوید که اوضاع ممکن است آن‌قدر بغرنج شود که کار فعلی‌تان را قدر بدانید و ادامه‌اش بدهید.

موقعی که ترک‌کردن واقعاً بهترین انتخاب می‌شود، عملاً شرایط خیلی بد به نظر نمی‌رسد، حتی اگر زمان حال حاوی سرنخ‌هایی باشد که به کمک آن‌ها بتوانید از رویدادهای احتمالی آینده سر درآورید. مسئله این است که شاید به‌خاطر بیزاری‌مان از مقوله‌ی ترک‌کردن دوست داریم بر سرنخ‌های زمان حال، که ما را از میزان وخامت اوضاع آگاه می‌کنند، سرپوش بگذاریم.

به‌رغم تمام ظواهر، استوارت باترفیلد فهمید که اوضاع تا چه حد بد است. او دید که چه اتفاقی برای کیفیت کاربران جدید درحال رخ‌دادن است و چه تعداد از آن‌ها منتظر بودند تا ببینند در آینده چه بر سر *گلیچ* خواهد آمد.

اگر بیشتر ما جای باترفیلد بودیم، توجهمان را به جنبه‌ی امیدبخش زمان حال معطوف می‌کردیم یا دست‌کم جنبه‌ای را مدنظر قرار می‌دادیم که آن‌قدر ناخوشایند نباشد که مجبور به ترک کارمان شویم. درکل، شما بازی آنلاین بی‌نظیری را خلق کرده‌اید که جمعیتی متشکل از پنج‌هزار مشتریِ دوآتشه را به خود جذب کرده است. شگفت‌انگیز است! سرمایه‌گذاران شما دلگرم شده‌اند و شرکایتان خوشحال‌اند. شما به‌تازگی بهترین ماه خود را پشت‌سر گذاشته‌اید و مشتریان جدید زیادی پیدا

کرده‌اید. شش‌میلیون دلار نیز در بانک دارید. فقط باید روی این مسئله کار کنید که چگونه می‌شود افراد بیشتری را حفظ کرد. دیگران نیز به ادامه‌ی کار مشتاق و امیدوار می‌شوند.

یا مثلاً شما نزدیک قله‌ی اورست هستید و فقط تقریباً سه ساعت تا رسیدن به آن فاصله دارید. اکسیژن زیادی دارید. حرکتتان کمی کند شده، اما شرایط صعود بسیار خوب است. آن‌قدر شرایط مساعد است که بیشتر افراد به صعودشان ادامه می‌دهند.

شاید زمانی که محمدعلی عنوان قهرمانی‌اش را از جُرج فورمن باز پس گرفت ایدئال‌ترین زمان برای کنارکشیدن بود. مسلماً این امر مستلزم مهارت‌های ابرانسانی سفر در زمان یا شاید هم علم غیب بود. اما این اتفاق پس از آن رقم خورد که او تازه به آرزوهای زندگی‌اش دست یافته بود و مطمئناً قبل از آن بود که به آسیب کلیوی و عصبی دچار شود.

پس از مبارزه‌ی اِرنی شاوِرز با محمدعلی در سپتامبر ۱۹۷۷، نیاز نبود تدی برِنِر و فِرِدی پاچیکو دانای کل باشند تا متوجه شوند اگر علی این حرفه‌ی خطرناک را تا بعد از سی‌سالگی ادامه دهد، به‌احتمال فراوان نتایج بسیار بدی کسب خواهد کرد.

این اتفاقات چهار سال قبل از کناره‌گیری رسمی محمدعلی بود.

تعجبی ندارد که تصمیم‌گیریِ بجا برای ترک کار نیازمند سفر ذهنی در زمان است، زیرا لحظه‌ای که در بطن موقعیتی قرار دارید بدترین لحظه برای تصمیم‌گیری درباره‌ی آن موقعیت خاص است. این هنگامی است که شما در زمان حال هستید و با این تصمیم مواجهید که آیا باید جلوِ ضررها را گرفت یا نه، درحالی‌که از تبعات تصمیم حال حاضرتان بی‌خبرید.

وقتی به آینده می‌اندیشیم، اغلب امیدها، اهداف و آرزوهایمان را در ذهن خود مرور می‌کنیم. این خوش‌بینی بدان معناست که ما در بیشتر موارد اجازه می‌دهیم آینده‌ای فاجعه‌بار شتابان به‌سمت ما بیاید و درست سر بزنگاه متوجه رسیدن آن می‌شویم.

روش ابتکاری معروفی در مشاوره‌ی مدیریت وجود دارد که طبق آن، مناسب‌ترین زمان برای اخراج یک فرد زمانی است که برای اولین بار این کار به ذهنتان خطور می‌کند. این روش ابتکاری بدین منظور است تا کسب‌وکارها را زودتر به تصمیم‌گیری وا دارند، زیرا بیشتر مدیران تمایلی به اخراج کارمندان خود ندارند و برای مدت طولانی به آن‌ها متکی‌اند.

البته اخراج کارمندی که ناکارآمد است (ازمنظر کارفرما) نوعی ترک کار محسوب می‌شود. شرکت‌ها همواره مجبورند با این وضعیت روبه‌رو شوند. آن‌ها برای مدیریت نیروی کار خود باید درخصوص اخراج‌کردن یا نکردن کارمندان ناکارآمد تصمیم‌گیری کنند.

استخدام تصمیمی است که به‌غایت غیرقطعی‌تر از تصور بیشتر افراد است. شما سوابق فرد متقاضی شغل و معرف‌هایش را در اختیار دارید و چند بار با او مصاحبه می‌کنید. این معادل واردشدن به رابطه‌ی عاشقانه‌ای طولانی‌مدت برمبنای چند قرار و داشتن دو دوست مشترک است. میزان موفقیت مدیران در استخدام مدت‌هاست که تنها ۵۰ درصد تخمین زده می‌شود که با عدم‌قطعیت موجود کاملاً برابری می‌کند. در خصوص کارآمدبودن یا نبودن افراد تازه‌استخدام‌شده، پیش از آن‌که عملاً مدتی را به کار مشغول شوند، چه میزان اطلاعات را می‌توانید کسب کنید؟

اختیار کارفرمایان در اخراج کارمندان ریسک چنین تصمیم غیرقطعی را کاهش می‌دهد، درست همانند کارمندان که مختارند کارشان را ترک کنند. طبیعتاً، این بدان معناست که شما باید در به‌کارگیری این گزینه مهارت داشته باشید. با وجود این، تصمیم بر اخراج یک فرد خود تصمیمی غیرقطعی است. همان‌طور که قبلاً از جوانب مختلف بررسی کرده‌ایم، این مسئله در تمایل ما برای ماندن طولانی‌مدت کارمندان تأثیرگذار است.

برای همین است که روش ابتکاری برای دانستن زمان اخراج یک فرد روش شناخته‌شده‌ای است، اما اغلب به کار نمی‌رود.

پس از آن‌که افراد ناکارآمد را شناختید، ابقای آن‌ها برای مدت طولانی اشتباهی است که هزینه‌ی سنگینی بر دوش شما می‌گذارد. جف اسمارت[۹۲]، مشاور مدیریت و متخصص در حوزه‌ی استخدام تیم‌های زبده، از مطالعات انجام‌شده با همکاری مشتریان شرکتش دریافته است که در مخارج سنگین و نبود بهره‌وری، یک اشتباه معمولی در استخدام پانزده‌برابر حقوق فرد استخدام‌شده هزینه می‌برد. البته اگر پس از این استخدام اشتباه آن کارمند برای مدتِ طولانی نگه داشته شود، هزینه‌ها بیشتر می‌شود.

این مسئله درمورد تمام تأخیرهای ما در تغییر رویه صدق می‌کند. اگر جلوِ ضررهای خود را در زمان مقتضی نگیریم، مرتب روی هم انباشته خواهند شد.

این موضوع تصور غلط و رایجی را درخصوص ترک‌کردن آشکار می‌سازد. ما تمایلی به ترک‌کردن کارمان در موعد مقرر نداریم، چون احساس می‌کنیم انجام‌دادن این کار رشد و ترقی ما را کند می‌کند یا کلاً جلوِ آن را می‌گیرد.

اما درواقع، عکس این قضیه درست است.

اگر پایبند مسیری باشید که دیگر ارزش تبعیت نداشته باشد، چه رابطه‌ای باشد که خوب پیش نمی‌رود، چه سهامی که در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اید و ضرر مالی

می‌دهد، چه کارمندی که استخدام کرده‌اید و ناکارآمد از آب درآمده، آن وقت است که فرصت خود را از دست می‌دهید.

با ترک‌نکردن، فرصت روی‌آوردن به چیزی را از دست می‌دهید که حاصلش پیشرفت روزافزون شما همسو با اهدافتان است. هر زمان که در ورطه‌ی تلاشی ناموفق گرفتار شوید، پیشرفتتان کند می‌شود. اگر پایبند چیزی باشید و هم‌زمان فرصت‌های بهتری غیر از آن وجود داشته باشد، سرعت پیشرفت شما کاهش می‌یابد.

برخلاف تصور رایج، ترک‌کردن شما را زودتر به جایگاه مدنظرتان می‌رساند.

ارزش موردانتظار را در نظر بگیرید

برای اتخاذ تصمیم درست بر سر ماندن یا ترک‌کردن باید راجع‌به احتمال چگونگی پیش‌رفتن اوضاع حساب‌شده فکر کنید تا دریابید آیا طی آن مدت مشخص اتفاقات خوبی در حد انتظارتان می‌افتد که ادامه‌ی مسیر را تضمین کند یا نه.

اساساً، شما باید *ارزش موردانتظار* را در نظر بگیرید؛ یعنی همان کاری که استوارت باترفیلد انجام می‌داد.

ارزش موردانتظار (یا ای‌وی[۹۳]) به شما کمک می‌کند به دو سؤال پاسخ دهید. نخست، به شما می‌گوید آیا گزینه‌ی مدنظرتان با در نظر گرفتن تمام جوانب در درازمدت برایتان مطلوب خواهد بود یا نه. دوم، این امکان را به شما می‌دهد تا گزینه‌های مختلف را باهم مقایسه کنید و بفهمید کدام‌یک بهتر است. گزینه‌ی بهتر دقیقاً همان گزینه‌ای است که بیشترین ارزش موردانتظار را دارد.

برای تعیین ارزش موردانتظار هر فرآیندی ابتدا باید مجموعه‌ای از پیشامدهای منطقی محتمل را شناسایی کنید. این پیشامدها، در درجات مختلف، مثبت و منفی خواهند بود و احتمال وقوع هریک از آن‌ها وجود خواهد داشت. اگر احتمال وقوع هر پیشامد را در مقدار مثبت یا منفی آن ضرب کنید و همه‌ی آن‌ها را باهم جمع بزنید، ارزش موردانتظار به دست می‌آید.

برای مثالی ساده، تصور کنید سکه‌ی سالمی را به بالا پرتاب می‌کنید که شانس شیر یا خط آمدن هر روی آن پنجاه درصد باشد. فرض کنیم اگر شیر آمد، صد دلار خواهید برد و اگر خط آمد، پنجاه دلار ضرر خواهید کرد. اگر صددلاری‌ای را که برده‌اید ضرب در پنجاه درصد (شانس آمدن شیر) کنید، پنجاه دلار به دست می‌آورید که سود بلندمدت موردانتظار شما خواهد بود. اگر خط‌آمدن و ضرر پنجاه‌دلاری را در پنجاه درصد ضرب کنید، حاصلش منفی ۲۵ دلار می‌شود که ضرر موردانتظارتان در بلندمدت است. با کم‌کردن ۲۵ دلار از پنجاه دلار، سود خالصی معادل ۲۵ دلار به دست می‌آورید. بنابراین، حاصل این پرتاب سکه *ارزش موردانتظار* مثبتی برابر با ۲۵ دلار است.

توجه داشته باشید که گرچه احتمال شیر یا خط آمدن سکه باهم برابر است (هر دو در پنجاه درصد مواقع اتفاق می‌افتند)، ارزش موردانتظارتان مثبت است، چرا که سود شما هنگام شیرآمدن سکه بیشتر از ضرر ناشی از خط‌آمدن آن است.

حتی اگر سودتان به‌مراتب کمتر از ضررتان باشد، بازهم ارزش موردانتظار مثبت خواهد شد، اما به شرطی که شانس برنده‌شدن شما آن‌قدر بالا باشد که ضررها را جبران کند. مثلاً اگر هنگام شیرآمدن سکه بتوانید پنجاه دلار سود کنید یا هنگام خط‌آمدن صد دلار ضرر کنید اما نود درصد مواقع ببرید و فقط ده درصد مواقع ببازید، ارزش موردانتظارتان ۳۵ دلار می‌شود.

این شرط‌بندی‌ای است که باید انجام دهید.

به‌همین‌ترتیب، شرایطی وجود دارد که در آن ارزش موردانتظارتان با وجود شانس کمِ برنده‌شدن می‌تواند مثبت باشد. تصور کنید سکه‌ای را به بالا پرتاب می‌کنید که ۹۹ درصد مواقع خط و یک درصد شیر می‌آید. اگر خط بیاید، صد دلار خواهید باخت. اگر شیر بیاید، صدهزار دلار خواهید برد. گرچه احتمال بردن تنها یک درصد است، این برد آن‌قدر بزرگ است که ارزش موردانتظار شرط‌بندی را مثبت می‌کند و ارزش موردانتظار آن ۹۰۱ دلار است!

(البته، این شرط‌بندی است که ریسکش بسیار بیشتر از دو شرط‌بندی دیگر است. مدیریت ریسک موضوع بسیاری از کتب دیگر است، اما در این کتاب به آن نمی‌پردازیم.)

هنگام فکرکردن به ارزش موردانتظار، اولین گام این است که از خودتان بپرسید: «آیا روش مدنظرم (چه روش جدیدی باشد چه روشی که درحال‌حاضر ادامه‌اش می‌دهید) ارزش موردانتظار مثبتی دارد؟»

گام دوم مقایسه‌ی ارزش موردانتظار با ارزش موردانتظار گزینه‌های دیگری است که احیاناً در نظر دارید. زمان، توجه و پول منابع محدودی هستند و ما فقط تعداد محدودی از کارها را در زندگی خود می‌توانیم انجام دهیم. بنابراین وقتی به ماندن یا نماندن بر سر کاری فکر می‌کنیم، باید از خودمان بپرسیم: «اگر قرار بود وضعم را تغییر دهم و به کار دیگری بپردازم، آیا آن کار ارزش موردانتظار بیشتری از کار حال حاضرم خواهد داشت؟»

اگر متوجه شوید که در موقعیتی دیگر ارزش موردانتظار بیشتری وجود دارد، کناره‌گیری از موقعیت فعلی و روی‌آوردن به موقعیت جدید شما را زودتر به هدفتان می‌رساند.

فرقی ندارد که به شیر یا خط کردن یا خریدن سهام، که معیار سنجش بردوباخت در آن‌ها پول است، فکر کنید یا به همسر آینده یا محل زندگی موردنظر خود که بردوباخت در آن‌ها با خوشبختی و کیفیت زندگی سنجیده می‌شود. ارزش موردانتظار مفهوم کارآمدی است که به شما می‌گوید آیا موقعیت فعلی ارزش ماندن دارد یا خیر.

استوارت باترفیلد از مفهوم ارزش موردانتظار برای تصمیم‌گیری درمورد ادامه‌ی توسعه‌ی بازی *گلیچ* بهره برد. او در مقام بنیان‌گذار شرکت استارت‌آپی با موقعیتی دست‌وپنجه نرم می‌کرد که احتمال موفقیتش کم اما بازدهی بسیار زیادی داشت.

معلوم است که بیشترِ استارت‌آپ‌ها به موفقیت اِسلَک، نتفلیکس، توییتر یا فیس‌بوک نمی‌رسند و عمده‌ی آن‌ها ورشکسته می‌شوند. بااین‌حال، احتمال موفقیت هنوز هم آن‌قدر زیاد است که ارزشش را دارد سراغ این ایده‌ی فوق‌العاده بروید.

این حکایت از موضوعی دارد که استوارت باترفیلد را آزار می‌داد. او در شب یازدهم نوامبر ۲۰۱۲ که نتوانسته بود بخوابد، در مکاشفه‌اش از آینده دید که تاینی اِسپِک به‌احتمال فراوان نمی‌تواند به یک تک‌شاخ تبدیل شود و از این‌رو ارزش ادامه‌دادن ندارد.

دنیایی پیشِ روی او بود که در آن می‌توانست پروژه‌ی *گلیچ* را به یک تک‌شاخ تبدیل کند، اما احتمالش آن‌قدر کم بود که نمی‌شد این کناره‌گیری چندمیلیارددلاری را توجیه کرد. او از ریسک کناره‌گیری‌اش آگاه بود؛ اما اگر شما مهارت این کار را داشته باشید، معمولاً فقط خودتان می‌توانید از پسِ آن برآیید. وقتی‌که باترفیلد در دوازدهم نوامبر شرکا و سرمایه‌گذارانش را از تصمیم خود مطلع کرد، دانست ترک‌کردن پروژه ارزش موردانتظار بیشتری از تداوم آن دارد.

دراصل، استوارت باترفیلد مانند بازیکن ورق فکر می‌کرد. فارغ از نتیجه، طرف‌های برنده صرفاً به فکر بردن یک دست از بازی نیستند. آن‌ها می‌دانند با هر دو کارت امکان برنده‌شدن وجود دارد، اما برای این‌که تداوم بازی ارزشش را داشته باشد، تنها در چند دست می‌توانند زمان کافی بخرند. بازیکنان ورق براساس ارزش موردانتظارِ بیشتر تصمیم می‌گیرند بازی کنند یا کنار بکشند. به بیان دیگر، اگر یک دست را بارها و بارها بازی کنند، کدام گزینه (ماندن یا کنارکشیدن) در بلندمدت برایشان سودآورتر خواهد بود؟

مسلماً، ما علم غیب نداریم و بیشترمان در انجام‌دادن این سفر ذهنی در زمان به‌خوبی استوارت باترفیلد نیستیم، اما همه‌ی ما قادریم کمی آینده‌نگری کنیم. آینده‌نگری به شما کمک خواهد کرد درمورد ترک‌کردن کار خود بهتر تصمیم بگیرید.

تصمیم‌گیری درباره‌ی ترک کار با محوریت ارزش موردانتظار صورت می‌گیرد

در تابستان ۲۰۲۱، ایمیلی از یک مخاطب دریافت کردم که برای تصمیم‌گیری درخصوص ترک کارش از من کمک خواسته بود.

دکتر سارا اولستین مارتینز احساس می‌کرد در زندگی حرفه‌ای‌اش به دوراهی رسیده است. او شانزده سال پزشک اورژانس بود و از همان اوایل به فوریت‌های اورژانس علاقه داشت. پس از فارغ‌التحصیلی در سال ۲۰۰۵، طی یک سال کارورزی در بیمارستان گاه‌وبی‌گاه در اورژانس خدمت می‌کرد.

بیمارستان مانت ساینای، که اولستین مارتینز در آن به کارورزی مشغول بود، مرکز اصلی خدمات‌رسانی به مصدومان حوادث در شیکاگو است. آن منطقه، یعنی لاندِیل شمالی، یکی از خطرناک‌ترین مناطق شهر است. طبق پژوهش سال ۲۰۱۹ که براساس داده‌های دریافتی از بخش اورژانس این بیمارستان به روند خشونت با سلاح گرم پرداخته است، «درستش این است که بگوییم بیمارستان مانت ساینای پذیرای درصد بالایی از مصدومانی است که در کل شیکاگو قربانی خشونت با سلاح

گرم شده‌اند.»

این دوره‌ی آموزشی برای سارا عالی بود و او تجربه‌ی کار در آن مرکز را دوست داشت. کارورزی آن‌قدر خوب پیش رفت که او دوره‌ی چهارساله‌ی رزیدنتی‌اش را در رشته‌ی فوریت‌های پزشکی گذراند.

در سال ۲۰۰۹، به شهر آستینِ تگزاس نقل‌مکان کرد و به‌مدت دوازده سال به‌عنوان پزشک اورژانس در بیمارستانی مشغول به کار شد. این نیز شغلی بود که او دوست داشت.

مردم تصور می‌کنند پزشکان اورژانس مرتب به این‌طرف و آن‌طرف می‌دوند تا بیماران را احیا کنند و دائماً با مرگ و زندگی افراد سروکار دارند. البته که این بخشی از کارشان است، اما همان‌طور که اولستین مارتینز آن را توصیف می‌کند، ماهیت و اساس این شغل مواجهه‌ی روزانه با فرسودگی (شغلی) ناشی از دیدن انسان در تنهاترین و دردناک‌ترین وضعیت خود است.

مثلاً، سر یکی از شیفت‌هایش در سال ۲۰۲۱ اولین بیمارش زن نودساله‌ای بود که او را از خانه‌ی سالمندان آورده بودند. آن‌قدر شرایط وخیمی داشت که قادر نبود

حرف بزند و دکتر اولستین مارتینز موفق نشد با خانواده‌اش تماس بگیرد تا از بیماری‌اش سر درآورد.

در اتاق مجاور، زنی حدوداً شصت‌ساله شکایت می‌کرد که یک نفر قصد داشته او را مسموم کند، چون با هر کامی که از پیپ کراک خود می‌گرفت، دچار تپش قلب می‌شد.

آن زن قویاً انکار می‌کرد که شاید مشکل از کراک بوده باشد، زیرا بیست سالی بود که آن ماده را استعمال می‌کرد.

این شغل به‌لحاظ عاطفی هم چالش‌برانگیز و هم جذاب بود. اما در حرفه‌ی فوریت‌های اورژانس، مدیریت شرایطِ سختِ کار چیزی است که پزشکان اورژانس را متمایز می‌کند. همان‌طور که اولستین مارتینز بیان کرد: «یکی از مسائل کلیدی در طب اورژانس این است که اگر شما حسابی رنج نکشید، وسط معرکه نباشید و درقبال بیماران احساس مسئولیت نکنید، آدم ضعیف و بی‌عرضه‌ای هستید.»

اوایل، مزایای شغلش به‌وضوح بیشتر از مضرات آن بود. این مزایا شامل نجات جان افراد، خدمت به جامعه، داشتن مهارت بالا و تأثیرگذار در حل مشکلات، عضویت در جامعه‌ی پزشکان اورژانس بود که بسیاری از شرایط حساس و سخت کار را مدیریت می‌کردند.

یکی دیگر از مزایای کار در اورژانس این بود که اولستین مارتینز یاد گرفت که باید محیط کار را از زندگی جدا کند.

او شیفت‌های خود را طوری تنظیم کرده بود که پس از پایان آن‌ها بتواند به کارهای دیگر زندگی‌اش برسد. باشگاه‌رفتن یا بردن سگش پیش دام‌پزشک باعث می‌شد کمی از فضای کار دور شود. این موضوع با تولد دو دخترش در سال‌های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۷ اهمیت ویژه‌ای پیدا کرد.

اما از آن پس، اوضاع طور دیگری شد.

در سال ۲۰۱۵، دکتر اولستین مارتینز، علاوه‌بر شیفت‌های اورژانس، سرپرست اورژانس و بخش تروما۹۴ شد و در سال ۲۰۲۰ سرپرست ارشد کیفیت مراقبت از بیمار در دوازده بخش اورژانس در نظام مراقبت‌های بهداشتی بیمارستان بود. درخلال آن سال‌ها، با گسترش مسئولیت‌های اجرایی‌اش، مضرات حرفه‌اش نیز به‌تدریج افزایش یافت.

هرچند واضح بود که دکتر اولستین مارتینز درمقام سرپرست عملکرد بهتری دارد، با توجه به افزایش مسئولیت‌هایش در سال ۲۰۲۰ و زیادشدن وظایف اداری‌اش، فقط شش نوبت شیفت در ماه می‌توانست به‌عنوان پزشک اورژانس کار کند. این بدان معنا بود که او برای انجام‌دادن بخشی از حرفه‌ی محبوبش زمان محدودی

داشت.

به‌علت حجم بالای کار، به‌ویژه در مدتی که با محدودیت‌های مالی فزاینده در تجویز و مصرف دارو و (البته) افزایش تعداد بیماران مواجه بود، فشار روانی ناشی از کار افزایش یافت و عوارض مخرب خود را بر جای گذاشت. مرز بین کار و بقیه‌ی زندگی‌اش از بین رفت. این شغل دیگر شغلی نبود که او بتواند در پایان یک شیفت اورژانس رهایش کند. ذهنش مدام مشغول بود. مرتباً، پیام‌ها و ایمیل‌های زیادی به دستش می‌رسید و همگی حاکی از نابسامانی‌هایی بود که باید به آن‌ها رسیدگی می‌کرد. هیچ وقفه‌ای در کار نبود.

او بیش‌ازپیش احساس می‌کرد نمی‌تواند کامل به زندگی شخصی‌اش برسد. این موضوع با داشتن دو دختر خردسال بیشتر از هر چیزی آزارش می‌داد. یک شب ساعت هشت متوجه شد دختر هفت‌ساله‌اش سعی دارد توجهش را جلب کند و تکرار می‌کند: «مامان. مامان؟ مامان! مامان!» وقتی بالأخره سرش را بلند کرد، دخترش گفت: «تو به من گوش نمی‌کنی، چون همه‌اش سرت توی گوشی‌ات است. همیشه داری با تلفن حرف می‌زنی.»

دخترک حق داشت.

اولستین مارتینز عادت داشت به حجم زیادی از امور چالش‌برانگیز رسیدگی کند، اما فهمید این رویه تأثیر ناخوشایندی در وی و خانواده‌اش گذاشته است. او تمام مسائل مربوط به کارش را به خانه می‌آورد. فشار کار قوای جسمانی‌اش را تحت‌تأثیر قرار داده بود. نمی‌توانست بخوابد و موهایش شروع کرده بود به ریزش.

چیزی که اولستین مارتینز درمورد حرفه‌اش دوست داشت این بود که تعادل زندگی‌اش را به هم نمی‌زد، اما مضرات آن کم‌کم داشت آشکار می‌شد.

او بیشتر از یک سال در فکر ترک‌کردن شغلش بود، اما هرگز این کار را نکرد. سپس در سال ۲۰۲۱، یکی از دوستانش به او پیشنهاد کرد وی را برای کار در یک شرکت بیمه معرفی کند. اولستین مارتینز فرآیند مصاحبه را گذراند و طولی نکشید که معلوم شد باید فوراً تصمیم بگیرد.

اما نمی‌دانست باید کار جدید را بپذیرد و کار قبلی‌اش را ترک کند یا نه.

آن موقع بود که این موضوع را از زبان سارا شنیدم. ایمیلش را جواب دادم و خیلی زود باهم تماس گرفتیم.

پس از این‌که ماجرایش را برایم تعریف کرد، سؤال ساده‌ای از او کردم: «تصور کن یک سال گذشته است و هنوز سر کار فعلی‌ات هستی. چقدر احتمال می‌دهی که

آخرسال از وضعیتت ناراضی باشی؟»

او جواب داد: «صددرصد مطمئنم که ناراضی‌ام.»

سپس پرسیدم: «اگر یک سال گذشته باشد و سر کار جدیدت باشی، چقدر احتمال می‌دهی از وضعیتت ناراضی باشی؟» او جواب داد: «خب، مطمئن نیستم.»

پرسیدم: «آیا صددرصد مطمئنی؟» او گفت: «قطعاً نه.»

در آن لحظه، او به خودش آمد و گفت: «اوه، یک لحظه صبر کن. اگر همین کارم را ادامه بدهم، دیگر همیشه حالم بد خواهد بود. اما اگر عوضش کنم، بعضی وقت‌ها ناراضی‌ام و بعضی وقت‌ها نه. به‌هرحال، بعضی وقت‌ها می‌توانم از کار جدیدم احساس رضایت داشته باشم و این‌طوری بهتر است.»

کل کاری که من کردم این بود که مقوله‌ی ارزش موردانتظار را در تصمیم‌گیری‌اش برای ترک کار لحاظ کند. دو گزینه مدنظرش بود: ماندن بر سر کار فعلی یا ترک آن و پذیرفتن کار جدید در شرکت بیمه. کدام‌یک او را راضی‌تر می‌کرد و باعث می‌شد در برقراری رابطه با فرزندانش احساس بهتری داشته باشد؟

او فهمید پذیرفتن شغل جدید ارزش موردانتظار بیشتری دارد.

ماجرای دکتر اولستین مارتینز به ما یادآوری می‌کند که ارزش موردانتظار صرفاً به پول مربوط نمی‌شود. می‌توان آن را در سلامتی، رفاه، خوشبختی، زمان، خودشکوفایی، رضایت در روابط یا هر چیز دیگری که در زندگی شما تأثیر دارد سنجید.

مسافران زمان از گذشته

معمولاً وقتی درباره‌ی در نظر گرفتن ارزش موردانتظار حرف می‌زنم، از آن به‌منزله‌ی نوعی سفر ذهنی در زمان یاد می‌کنم. این یعنی شما خود را به آینده می‌برید تا مجموعه‌ای از پیشامدهای ممکن را ببینید و درمورد احتمال وقوع هریک از آن‌ها عاقلانه گمانه‌زنی کنید.

این نوع سفر در زمان، که راهی برای تصمیم‌گیری بهتر درخصوص ترک کار است، دو وجه دارد. گاهی اوقات، مانند استوارت باترفیلد یا سارا اولستین مارتینز، با استفاده از سرنخ‌هایی که زمان حال در اختیارتان می‌گذارد می‌توانید آینده را ببینید.

اما در مواقع دیگر، می‌توانید از منافع گوش‌کردن به *پیام‌های گذشته* بهره‌مند شوید.

صدها نفر پیش از روز صعود به قله‌ی اورست در سال ۱۹۹۶ به ارتفاعات آن راه یافته بودند. آن کوهنوردان زمان مناسب برای برگشت را تشخیص داده بودند. راب هال در سال ۱۹۹۵، تِنزینگ نورگِی[۹۵] و سِر ادموند هیلاری[۹۶] در سال ۱۹۵۳، یا هرکدام از کوهنوردان در فواصل بین آن سال‌ها از جمله‌ی این افراد بودند. وقتی هاچیسون، تاسکی و کازیشکی در ساعت ۱۱:۳۰ صبح در تصمیم‌گیری برای انصراف از ادامه‌ی صعود به مشکل خورده بودند، تجربه‌ی کوهنوردان گذشته به آن‌ها گفت: «حالا دیگر وقت برگشتن است.»

ویلیام مک‌رِیون[۹۷]، دریاسالار چهارستاره‌ی بازنشسته، یکی از معتبرترین چهره‌های جهان در زمینه‌ی راهبرد نظامی، سیاست خارجی ایالات متحده و عملیات ضدتروریسم است که طی ۳۷ سال خدمتش در ده‌هزار مأموریت نیروی دریایی شرکت کرده که یکی از آن‌ها سازمان‌دهی و نظارت بر حمله‌ی موفقیت‌آمیز به اوسامه بن لادن است. او اهمیت این بُعد از سفر در زمان و تأثیرش در اتخاذ تصمیمی بجا برای ادامه‌دادن یا رهاکردن کار درحین انجام‌دادن مأموریت نظامی را بازگو می‌کند.

دریاسالار مک‌رِیون دانشجوی (و همچنین معلم، سخنران و نویسنده‌ی) باسابقه‌ی تاریخ نظامی است. درحین صحبتمان، به قفسه‌های پُر از کتابی که کنار دیوار پشت‌سرش چیده شده بود اشاره کرد و گفت: «شاید سه‌چهارم کتاب‌های پشت‌سرم کتاب‌های تاریخی درمورد جنگ‌هایی که به پیروزی یا شکست ختم شدند باشد.»

او راجع‌به این‌که چطور این کتاب‌های تاریخی به وی در برقراری ارتباط با مسافران دیرینه‌ی زمان کمک می‌کند صحبت کرد. همان‌طور که خودش گفت: «آیا کلاوزویتس[۹۸] است که از گذشته می‌آید و چیزی به من می‌گوید؟ آیا ناپلئون است که از گذشته می‌آید و چیزی بهم می‌گوید؟ آیا نورمن شوارتسکف[۹۹] است که از گذشته می‌آید و چیزی به من می‌گوید؟»

به‌علاوه، تجربه‌ی دریاسالار مک‌رِیون از تمام مأموریت‌هایش این امکان را به نسخه‌های گذشته‌اش می‌دهد تا پیام‌های مهم را طی زمان منتقل کنند. «وقتی بعدها توی زندگی‌تان هدف دیگری را مشخص می‌کنید، با خودتان می‌گویید: می‌دانی چیست؟ من عین همین کار را بیست سال پیش انجام دادم. وقتی آدم‌های حال حاضر متوجه قضیه می‌شوند، به شما می‌گویند: اصلاً نمی‌توانی این کار را بکنی. من به آن‌ها می‌گویم: اوه، آره که می‌توانم و من این کار را کرده‌ام.»

وقتی می‌خواهید درباره‌ی ترک‌کردن کاری تصمیم بگیرید، باید به توصیه‌های مهم گذشتگان گوش بسپارید. گاهی اوقات، کسی که برایتان پیام می‌فرستد کسی است که قبل از شما مسیر مشابهی را طی کرده و گاهی نیز کسی که از گذشته می‌آید نسخه‌ی قدیمی‌تر شماست.

شیر یا خط کردن

استیون لِویت[۱۰۰]، اقتصاددان و نویسنده‌ی کتاب بسیار محبوب *اقتصاد ناهنجاری‌های پنهان اجتماعی*[۱۰۱]، در سال ۲۰۱۳ وب‌گاهی را راه‌اندازی کرد و از بازدیدکنندگان آن خواست با یک سکه‌ی مجازی شیر یا خط کنند تا برای اتخاذ یک تصمیم دشوار درخصوص ترک‌کردن یا ادامه‌دادن شغل به آن‌ها کمک کند.

در وب‌سایت دسته‌بندی‌های مختلفی برای انواع تصمیم‌گیری‌ها وجود داشت و شرکت‌کنندگان مشکلی را که با آن روبه‌رو بودند در یکی از آن دسته‌ها ثبت می‌کردند. بسیاری از آن موارد به تصمیمات بزرگ زندگی‌شان مربوط می‌شد، از جمله این‌که «آیا شغلم را ترک کنم یا ادامه دهم؟» «آیا باید رابطه‌ام را قطع کنم یا ادامه دهم؟» «آیا باید به تحصیلم در دانشگاه ادامه دهم یا ترک تحصیل کنم؟» به بیان دیگر، این‌ها موارد پیش‌پاافتاده‌ای از گزینه‌هایی بودند که تصور می‌شد برای مردم مشکل‌آفرین باشند.

وب‌گاه یک وجه از تصمیم، مثلاً ادامه‌دادن شغل، را به شیر و وجه دیگر تصمیم، مثلاً ترک‌کردن شغل، را به خط نسبت می‌داد. وقتی کاربران روی تصویر سکه کلیک می‌کردند، نتیجه‌ی تصادفی شیر یا خط کردن مجازی به آن‌ها نمایش داده می‌شد.

شاید باورتان نشود که افرادی به آن وب‌گاه مراجعه کنند و با شیر یا خط کردن بخواهند برای ترک‌کردن یا ادامه‌دادن شغل خود تصمیم سرنوشت‌سازی بگیرند. با وجود این، بیست‌هزار نفر طی یک سال عملاً این کار را انجام دادند.

مسلماً، این افراد این‌طور فکر می‌کردند که گزینه‌های ترک‌کردن یا ادامه‌دادن شغل آن‌قدر به هم نزدیک و برابر است که تصمیم‌گیری به‌کمک شیر یا خط کردن کارِ معقولی است. این‌که این تصمیمات در واقعیت امر به ذهنیت آن‌ها متمایل بود کاملاً منطقی است. فارغ از شیر یا خط آمدن سکه، احتمالاً از ترک‌کردن یا ادامه‌دادن شغل خود به همان اندازه خوشحال می‌شدند.

روی‌هم‌رفته، این بدان معناست که خطر بیخ گوش ماست.

اما این چیزی نبود که لِویت متوجهش شد. او دو سال و شش ماه بعد هنگامی‌که این رویه را به همراه آن شرکت‌کنندگان ادامه داد، درمورد تصمیم‌گیری‌های بزرگ زندگی به این مسئله پی برد که افرادی که شغلشان را ترک می‌کنند به‌طور متوسط راضی‌تر از آن‌هایی هستند که شغلشان را ادامه می‌دهند، چه خود شغلشان را ترک کرده باشند چه شیر یا خط کردن آن‌ها را به این کار سوق داده باشد.

گرچه ممکن بود این تصمیمات به ذهنیت افراد تصمیم‌گیرنده بستگی داشته باشد، درواقع اصلاً این‌گونه نبود. براساس رضایت شرکت‌کنندگان، می‌توان گفت آمار ترک‌کردن شغل آشکارا بالاتر بود.

همین که مردم از اتخاذ تصمیمی سخت بابت ترک شغلشان به‌مراتب راضی‌ترند، نشان می‌دهد آن‌ها معمولاً خیلی دیر از شغل خود دست می‌کشند. این دقیقاً همان اتفاقی است که برای سارا اولستین مارتینز افتاد. او تصور می‌کرد با ترک‌کردن کارش زندگی‌اش در لبه‌ی پرتگاه می‌افتد. اما وقتی آن را از بُعد ارزش موردانتظار برایش توضیح دادم، متوجه شد اصلاً این‌طور نیست.

لِویت با تأکید بر این نکته نتیجه گرفت: «نتایج این مقاله نشان می‌دهد مردم ممکن است در اتخاذ تصمیمات حساس زندگی خود بیش‌ازحد محتاطانه رفتار کنند.»

این استنباط نیز منطبق بر حقیقت است. افراد وقتی‌که شغل خود را به‌موقع ترک می‌کنند، معمولاً احساس می‌کنند خیلی زود دست به این کار زده‌اند، چون مدت‌ها طول می‌کشد تا بفهمند با انتخاب خود چه خطر حتمی‌ای را پشت‌سر گذاشته‌اند.

این امر مطابق این عقیده است که ذهنیت مردم علیه مقوله‌ی ترک کار دست‌کاری شده است. معلوم می‌شود خصوصیات روحی‌روانی ما آن‌قدر تأثیرگذار است که وقتی به خیالمان احتمال ترک‌کردن و ادامه‌دادن شغل پنجاه‌پنجاه است، در واقعیت احتمالات حتی در این محدوده هم نیست.

در این کتاب، عوامل شناختی و انگیزشی‌ای که در دست‌کاری ذهنیت جامعه برای ماندن بر سر کار نقش دارند و همچنین راهبردهای عملی برای اصلاح مجدد این

ذهنیت دقیقاً بررسی می‌شود. فعلاً می‌توانید روش ابتکاری و ساده‌ای را که در ادامه مطرح می‌کنم همچون قاعده‌ای کلی در نظر بگیرید: *اگر احساس کردید در دوراهی بین ترک‌کردن و ادامه‌دادن شغلتان گرفتار شده‌اید، احتمالاً ترک‌کردن گزینه‌ی بهتری باشد.*

پریدن از روی کوسه

در سال‌های ۱۹۸۵ یا ۱۹۸۷ (در این مورد اختلاف‌نظر وجود دارد)، دو دانشجوی دانشگاه میشیگان به نام‌های یون هاین[۱۰۲] و شان کانولی[۱۰۳] درباره‌ی این‌که چرا برنامه‌های تلویزیونی محبوبشان، که سابقاً پخش می‌شد، دچار افت بی‌بازگشتی شده بودند بحث و گفت‌وگو می‌کردند. از صحبت آن دو، عبارت معروف «پریدن از روی کوسه» خلق شد.

مورد نهایی و قطعی‌ای که آن‌ها مشخص کردند به سریال کلاسیک و محبوب *روزهای خوش*[۱۰۴] مربوط می‌شد که برای اولین بار در ژانویه‌ی ۱۹۷۴ پخش شد. این سریال در اوج محبوبیت خود بیش از سی‌میلیون بیننده داشت. هاین و کانولی به این نتیجه رسیدند که افت سریال *روزهای خوش* در قسمت نودویکم (فصل پنجم، در سپتامبر ۱۹۷۷) شروع شده بود. در آن قسمت معروف، شخصیتی دوست‌داشتنی به نام فونزی، که کت چرم به تن داشت، واقعاً از روی یک کوسه پرید.

برای اجرای چنین صحنه‌ای عوامل سریال باید فونزی را از میلواکی به کالیفرنیا می‌آوردند. برای آماده‌سازی کار، آن‌ها چند استعادیاب هالیوود را به شهر فرستادند. وقتی لیموزین آن‌ها آن‌جا از کار افتاد، فونزی را «کشف» و او را برای تست بازیگری به هالیوود دعوت کردند. او به‌اتفاق دیگر بازیگران سریال راهی سفر شد.

نتیجه‌ی نهایی حضور فونزی در هالیوود اسکی‌کردن او روی آب و پریدن از روی کوسه به سبک ایوِل کنیوِل[۱۰۵] بود. اگر به‌نظرتان این حرکت او به‌اندازه‌ی کافی مضحک و مسخره نیست، باید بگویم او این حرکت را در حالی انجام داد که آن کت چرم معروفش را به تن داشت و مایویی پوشیده بود.

به‌لطف این دو دانشجو، اصطلاح «پریدن از روی کوسه» به کنایه‌ای معروف در فرهنگ عامه‌پسند بدل شده است که در بسیاری از موارد برای چیزی به کار می‌رود که از خوب به بد تغییر کرده است. امروزه، این اصطلاح به برنامه‌های تلویزیونی، فیلم‌های چندقسمتی، بازیگران، و حتی ورزشکاران، سیاست‌مداران و چهره‌های تأثیرگذار شبکه‌های اجتماعی که روزگارشان به سر آمده نسبت داده می‌شود.

با نگاهی به گذشته می‌توان فهمید افراد چه موقع باید شغلشان را ترک کنند. اگر کوارتربک محبوبتان برای چند سال بیش‌ازحدِ معمول در پست خود بماند، راحت می‌توانید زمان دقیق افول تدریجی‌اش را تشخیص دهید. راحت می‌شود به گذشته‌ی رابطه‌ای رجوع کرد و از زمان فروپاشی کامل و جبران‌ناپذیر آن سر درآورد. به‌سادگی می‌توان به گذشته نگاه کرد و لحظه‌ای را دید که در آن بلاک‌باستر به‌وضوح قرار بود به نتفلیکس ببازد.

انتظار داریم مردم چیزی را که ما به‌راحتی می‌توانیم از نگاه خود به گذشته دریابیم از آینده‌نگری‌شان دریابند. وقتی این کار را نمی‌کنند، درک حماقتشان برایمان باورنکردنی می‌شود. این مضمون پریدن از کوسه است. این اصطلاح برای تمسخر کسی است که به‌موقع از حرفه‌اش کناره‌گیری نمی‌کند، هرچند پیش‌بینی کوسه به‌مراتب دشوارتر است. برای مثال، استوارت باترفیلد توانست کوسه را از قبل پیش‌بینی کند.

اما نکته‌ی غم‌انگیز این‌جاست: ما کسی را که شغلش را خیلی دیر ترک کرده و کسی را که به‌موقع شغلش را رها کرده به یک اندازه مسخره می‌کنیم.

معضل رهاکردن همین است.

معضل رهاکردن

در دهه‌ی ۱۹۹۰، دِیو شَپِل[۱۰۶] به مجری کمدی استندآپ و بازیگری محبوب تبدیل شد. با توجه به افزایش تعداد مخاطبانش و اجرای موفق یک برنامه‌ی ویژه در شبکه‌ی اچ‌بی‌او، شبکه‌ی کامِدی سنترال نخستین برنامه‌ی *شَپِلز شو*[۱۰۷] را در سال ۲۰۰۳ به روی آنتن برد. این برنامه به‌سرعت پُرمخاطب شد و عنوان «غول شگفتی‌ساز تاریخ کمدی امریکا» را دریافت کرد. پس از پایان فصل اول، مالک جدید شبکه، یعنی شرکت ویاکام، قراردادی به ارزش ۵۵میلیون دلار برای دو فصل

دیگر با دِیو شَپِل بست. طبق این قرارداد، او اجازه داشت در پروژه‌های دیگر هم فعالیت کند و سهمی از فروش دی‌وی‌دی‌های برنامه‌های رکوردشکن داشته باشد.

او عاشق اجرای زنده‌ی نمایش استندآپ در حضور مخاطبان بود. از این‌رو، به تور استندآپ‌های خود ادامه داد. معلوم شد شَپِل از این‌که علاقه‌اش تحت‌تأثیر شهرت و محبوبیت قرار گرفته ناراحت است. ژوئن ۲۰۰۴، در برنامه‌ای که بلیت نمایشش در شهر ساکرامنتو کامل به فروش رفته بود، پس از این‌که تماشاگران تکه‌کلامی از نمایش کوتاه و معروف او را پیوسته فریاد می‌زدند، از صحنه بیرون رفت. وقتی به روی صحنه بازگشت، طی یک سخنرانی در حضور تماشاگران اذعان کرد: «اجرای نمایش دارد زندگی‌ام را خراب می کند.»

در مِی ۲۰۰۵، شَپِل از تولید فصل سوم *شَپِلز شو* انصراف داد و قرارداد بزرگ خود (و مذاکره برای یک قرارداد بزرگ‌تر) را نیمه‌کاره رها کرد. کل دنیای سرگرمی از تصمیم شَپِل حسابی خشمگین شد، زیرا مردم درک نمی‌کردند چرا یک نفر با آن عملکرد عالی که نمایشش غول شگفتی‌ساز بود و چنین قرارداد پُرسودی به او پیشنهاد شده بود باید از حرفه‌اش خداحافظی کند.

کناره‌گیری در آن شرایط آن‌قدر حیرت‌آور بود که روایت برآمده از آن سردرگمی عموم مردم را نشان می‌داد: حتماً مشکلی برای شَپِل به وجود آمده بود. شاید نمایش او در شرف تعطیلی کامل بود. شاید شَپِل ناپدید شده بود. شاید او مشکل اعتیاد داشت و در یک مرکز بیماری‌های روانی تحت درمان بود.

هیچ‌یک از این موارد صحت نداشت.

دِیو شَپِل از کارش دست کشید، چون توانست آینده را ببیند و متوجه دو مسئله شود. نخست این‌که خودش را در آینده ناراضی می‌دید. شَپِل فهمیده بود تداوم اجرای نمایش در کیفیت زندگی‌اش بیش‌ازپیش تأثیر منفی خواهد گذاشت.

دوم این‌که آمدن کوسه را می‌دید. شَپِل متوجه شد درحال عبور از مرز خندیدن تماشاگران *با* او یا *به* اوست. نمایش درشرف تعطیلی کامل بود و ناراحتی روزافزونش در این ماجرا سهم داشت.

شَپِل دو هفته‌ی بعد در مصاحبه‌ای گفت: «می‌خواهم خاطرم جمع باشد که تصمیم درستی گرفته‌ام و دست‌دست نکرده‌ام.» آن مصاحبه‌ی نوددقیقه‌ای داشت تمام می‌شد که پرسید: «آیا همین کافی نیست تا ثابت شود من نه معتاد به کراکم و نه توی آسایشگاه روانی؟»

وقتی فیبی والر ـ بریج[۱۰۸] در سال ۲۰۱۹ پایان کار سریال *فُلیَبگ*[۱۰۹] را اعلام کرد، همین نوع سرخوردگی بین طرفداران پیش آمد. این سریال با دو فصل خود (شش قسمت در سال ۲۰۱۶ و شش قسمت در سال ۲۰۱۹) در جهان مورد تحسین قرار گرفته بود. پس از اتمام فصل دوم، این سریال برنده‌ی شش جایزه‌ی اِمی

شد، ازجمله بهترین سریال کمدی، بهترین بازیگر نقش اول زن در یک سریال کمدی، بهترین کارگردانی برای یک سریال کمدی و بهترین نویسندگی برای یک سریال کمدی.

به‌رغم توضیح والر ـ بریج مبنی‌بر این‌که پایان‌دادن به سریال در راستای شخصیت‌پردازیِ شخصیت اصلی بوده، طرفداران احساس می‌کردند رها شده‌اند و دائماً برای ساخت فصل سوم تمنا و خواهش می‌کردند.

در طول تاریخ تلویزیون، تعداد انگشت‌شماری از سریال‌های دیگر مانند *من عاشق لوسی هستم*[۱۱۰] و *ساینفلد*[۱۱۱] در اوج محبوبیت به کار خود پایان داده‌اند. طبق معمول، نظر مردم این بود که آن سریال‌ها باید ادامه پیدا می‌کردند. به‌طور کلی، خواه بازیگرانی چون لوسیل بال[۱۱۲]، دسی آرناز[۱۱۳]، جری ساینفلد[۱۱۴]، فیبی والر ـ بریج یا دِیو شَپِل باشند، مردم معتقدند اگر سازندگان قبل از از دست دادن محبوبیتشان کنار بکشند، زودتر از آنچه باید کنار کشیده‌اند.

دِیو شَپِل با خانواده‌اش به شهر کوچک اوهایو، که در آن بزرگ شده بود، نقل‌مکان کرد. او هرازگاهی بی‌سروصدا و متناسب با شرایط خودش به اجرای برنامه می‌پرداخت. در سال ۲۰۱۳، دوباره تور برنامه‌های خود را راه انداخت. در سال ۲۰۱۶، قراردادی با نتفلیکس منعقد کرد که طبق آن برای هر اجرای ویژه‌ی استندآپ بیست‌میلیون دلار به او پرداخت می‌شد.

در هفته‌ی بعد از انتخابات ریاست‌جمهوری ۲۰۱۶، اجرای زنده‌ی برنامه‌ی شنبه‌شب۱۱۵ را بر عهده داشت و در سال ۲۰۱۷ برنده‌ی جایزه‌ی اِمی برای اجرای این برنامه شد. در سال ۲۰۱۹، جایزه‌ی مارک تواین را در مراسم «طنز امریکایی»۱۱۶ دریافت کرد.

شباهت‌های زیادی را می‌توان بین دِیو شَپِل و استوارت باترفیلد مشاهده کرد. هر دو در شرایط مساعد شغلی دست از کار کشیدند، زیرا با دوراندیشی خود متوجه شدند آینده به کامشان نخواهد بود و فریب شرایط خوب زمان حال را نخوردند.

درست مانند باترفیلد، شَپِل با ترک حرفه‌اش خودش را آزاد کرد تا فرصت‌های دیگری را کشف کند و شادی و رضایت بدیعی برای خود به ارمغان آورد.

آن‌ها حتی در این‌که تلقی دیگران از کناره‌گیری‌شان چه خواهد بود (یا این‌که انتظار خود آن‌ها از تلقی دیگران درباره‌ی این کارشان چه خواهد بود) اشتراکاتی داشتند. البته، شَپِل مجبور بود با تصور کل دنیا از این‌که او مواد مخدر مصرف می‌کرده یا دچار اختلالات روانی شده سروکله بزند. باترفیلد چنین مشکلی نداشت، اما نگران بود مردم فکر کنند این تصمیمش از روی هوس بوده و پیش‌دستانه به سرمایه‌گذارانش اطلاع داد و گفت: «برای این‌که مطمئن باشم منظورم را واضح رسانده‌ام: من این کار را از روی آشفتگی یا بی‌حوصلگی انجام نمی‌دهم.»

این رفتار، یعنی به‌کارگیری ماهرانه‌ی گزینه‌ی ترک، ما را سردرگم می‌کند. وقتی می‌خواهیم از عالم‌وآدم سر درآوریم، همه‌چیز را به هم ربط می‌دهیم. کسانی که حرفه‌ی خود را ترک کرده‌اند افرادی بزدل، دیوانه یا دمدمی‌مزاج می‌دانیم. اگر درکی از شرایط نداشته باشیم، به این چیزها روی می‌آوریم. ما سعی می‌کنیم آن شرایط را درک کنیم.

درک ما از فردی که حرفه‌اش را ترک کرده اغلب غیرمنصفانه است.

خلاصه‌ی فصل دوم

- معمولاً وقتی کاری را به‌موقع ترک می‌کنیم، احساس می‌کنیم انگار خیلی زود برای آن اقدام کرده‌ایم.

- بدترین زمان برای تصمیم‌گیری راجع‌به ترک کار زمانی است که در بطن آن قرار داشته باشید.

- حس درونمان به ما می‌گوید با ترک کار پیشرفتمان کند می‌شود. اما درواقع، عکس این قضیه درست است. اگر از کاری که دیگر رضایتتان را جلب نمی‌کند، دست

بکشید، می‌توانید با فراغ بال به کاری روی آورید که به‌احتمال فراوان شما را در دستیابی به اهدافتان یاری کند و زودتر به جایگاه مدنظرتان برسید.

• اگر زمان مناسب برای ترک‌کردن واقعاً فرارسیده باشد، در آن لحظه هیچ اتفاق وحشتناکی نخواهد افتاد. زمان‌شناس‌بودن به این معناست که دوراندیشی کنید و بفهمید احتمال این‌که همه‌چیز مطابق میل شما پیش برود بسیار کم است.

• در نظر گرفتن ارزش موردانتظار به شما کمک می‌کند تا بفهمید آیا جایگاه فعلی‌تان ارزش ماندن دارد یا نه. ارزش موردانتظار صرفاً به پول مربوط نمی‌شود. می‌توان آن را در سلامتی، رفاه، خوشبختی، زمان، خودشکوفایی، رضایت در روابط یا هر چیز دیگری که بر زندگی‌تان تأثیر دارد بسنجید.

• اگر احساس کردید در دوراهی بین ترک‌کردن و ادامه‌دادن شغلتان گرفتار شده‌اید، احتمالاً ترک‌کردن ممکن است گزینه‌ی بهتری باشد.

• با نگاهی به گذشته می‌توان دید که یک نفر برای ترک شغلش مدت‌های مدید صبر کرده و ما بی‌رحمانه او را قضاوت می‌کنیم. اما اگر یک نفر قبل از این‌که برای دیگران محرز شود شغلش را ترک کند، او را به این دلیل که خیلی زود دست به این اقدام زده به باد تمسخر می‌گیریم. معضل ترک‌کردن همین است.

فصل سوم

باید بمانم یا بروم؟

در حدود یک قرنی که بین توسعه‌ی تولید انبوه خودرو توسط هنری فورد و توسعه‌ی اپلیکیشن‌های مسافربری گذشت، رانندگان تاکسی پیش‌گامان «بازار کار با قرارداد موقت» بوده‌اند. بیشتر رانندگان تاکسی همیشه پیمانکار مستقل بوده‌اند. آن‌ها دستمزد ساعتی دریافت نمی‌کنند. آن‌ها به‌جز مواقعی که صاحب مدالیون[۱۱۷] خود هستند تاکسی را اجاره می‌کنند و به‌ازای هر دوازده ساعت هزینه‌ی ثابتی می‌پردازند.

چون آن‌ها کارمند نیستند، اجباری به رانندگی در تمام دوازده ساعت ندارند و، درحقیقت، آن‌ها اغلب تمامِ دوازده ساعت را رانندگی نمی‌کنند. آن‌ها می‌توانند و باید

انتخاب کنند که در آن شیفت دوازده‌ساعته چه زمانی رانندگی می‌کنند و چه زمانی رانندگی نمی‌کنند.

این باعث می‌شود رفتار رانندگان تاکسی مورد خوبی برای تحقیق درخصوص رفتار دست‌کشیدن باشد.

وقتی‌که یک راننده‌ی تاکسی روز کاری‌اش را شروع می‌کند، عدم‌قطعیت فراوانی درمورد تمام چیزهایی وجود دارد که می‌توانند به‌طور مطلوب یا نامطلوب در شرایط درآمدش تأثیرگذار باشند. الگوهای متعددی برای تعداد کرایه‌ها وجود دارد. اما با گذشت زمان، اطلاعات بیشتری در مورد این شرایط کسب خواهند کرد. آن‌ها باید همیشه به شرایط درآمد بالقوه‌ی خود توجه داشته باشند و براساس آنچه می‌بینند تصمیم بگیرند که «باید بمانم یا بروم؟»

با توجه به نظریه‌ی بازیگر منطقی، اقتصاددانان سنت‌گرا پیش‌بینی می‌کنند که وقتی کرایه‌ها زیاد است و رانندگان بیشترین درآمد را دارند، تعداد ساعات رانندگی خود را به بیشترین حد می‌رسانند. به‌همین‌ترتیب، رانندگی در ساعاتی را که مسافری برای سوارکردن نیست به کمترین میزان می‌رسانند.

این شبیه است به هدف بهترین بازیکن‌های بازی ورق برای ادامه‌ی یک دست بازی یا ترک آن. آن‌ها می‌خواهند تعداد ساعاتی را که در آن خوب بازی می‌کنند و بیشترین درآمد را کسب می‌کنند به بیشترین حد برسانند و تعداد ساعاتی را که بازی ضعیفی دارند یا شرایط بازی مطلوب نیست به کمترین.

مثل بسیاری از چیزهای دیگر که اقتصاددانان سنت‌گرا درباره‌ی آنچه بازیگران منطقی انجام خواهند داد پیش‌بینی کرده‌اند، وقتی به رفتار حقیقی انسان‌ها می‌نگریم، همه‌چیز همان‌طور که پیش‌بینی شده بود پیش نمی‌رود. حوزه‌ی اقتصاد رفتاری بر این ایده استوار است: شرایطی وجود دارد که ما در آن به‌شکلی قاعده‌مند غیرمنطقی رفتار می‌کنیم. رفتار رانندگان تاکسی (و بیشتر بازیکن‌های ورق) قطعاً در همین دسته قرار می‌گیرد.

کالین کمرر[۱۱۸]، دانشمند رفتارشناسی، استاد دانشگاه کلتک و از پیشتازان اقتصاد عصب‌بنیان، رفتار راننده‌های تاکسی را با گروهی از همکارانش، از جمله جُرج لوونستاین[۱۱۹]، لیندا بیبکاک[۱۲۰] و ریچارد تالر، مطالعه کرد. آن‌ها اطلاعات سفر حدوداً دوهزار راننده‌ی تاکسی شهر نیویورک را جمع‌آوری کردند.

آن‌ها دریافتند راننده‌های تاکسی تصمیم‌های درستی درباره‌ی زمان ادامه‌ی رانندگی اخذ نمی‌کنند. و اشتباهاتی که راننده‌ها مرتکب شدند دوطرفه بود، هم در ترک زودهنگام در شرایط خوب بازار و هم در تداوم طولانی‌مدت کار در شرایط بد.

به‌جای این‌که زمان رانندگی خود را در ساعاتی که کرایه‌ها بیشتر بود به بیشترین حد برسانند و زمان بی‌حاصلشان را به کمترین حد، احتمالاً زمانی‌که تقاضای زیادی برای خدماتشان بود زودتر از موعد کار خود را تعطیل می‌کردند. وقتی کرایه‌ها کم بود، دوازده ساعت کامل کار می‌کردند و خود را برای سود اندکی با رانندگی به این‌سو و آن‌سو خسته می‌کردند.

کمرر و همکارانش از رانندگان (و همچنین مدیران ماشین‌های قرض‌داده‌شده) پرس‌وجو کردند تا رهیافتی را درک کنند که آن‌ها برای تصمیم‌گیری درباره‌ی این‌که چه زمانی به رانندگی ادامه دهند و چه زمانی دست از کار بکشند به کار می‌گیرند. آن‌ها دریافتند راننده‌ها هدفی روزانه برای سقف درآمد روزانه‌ی خود تعیین می‌کنند، از آن برای تعیین زمان توقف کار بهره می‌برند و اطلاعات مفیدتری را نادیده می‌گیرند که در شیفت روزانه‌ی خود درباره‌ی شرایط درآمدزایی کشف کرده‌اند.

هنگامی‌که راننده‌ها به‌راحتی می‌توانستند مسافر بیشتری داشته باشند، زود از کار دست می‌کشیدند، نه این‌که تصور می‌کردند ساعت بعدی در خیابان درآمد چندانی برایشان نخواهد داشت، بلکه صرفاً چون به هدف درآمد روزانه‌ی خود رسیده بودند. از این‌رو، مدت‌های طولانی در شیفت‌های بی‌حاصل کار می‌کردند، زیرا نمی‌خواستند پیش از این‌که به هدف درآمدی خود برسند، خیابان را ترک کنند.

واضح بود که راننده‌های تاکسی به ارزش موردانتظار اهمیت نمی‌دادند.

اگر آن‌ها زودتر به هدف خود می‌رسیدند، به این معنی بود که شرایط رانندگی بسیار خوب بوده است. یعنی این رهیافت (برنامه‌ی خودساخته، روش خودآموخته) که به کار می‌گرفتند باعث می‌شد در زمانی کار را ترک کنند که میزان درآمد موردانتظار در یک ساعت آینده در بالاترین حد خود بود. به همین ترتیب وقتی ساعت‌های زیادی کار کرده بودند و هنوز به هدفشان نرسیده بودند، یعنی هنگامی‌که درآمد موردانتظار پایین بود، به رانندگی ادامه می‌دادند.

این رفتار دست‌کشیدن معکوس چقدر برای رانندگان هزینه داشت؟ معلوم شد که هزینه‌ی بسیاری داشته است.

کمرر محاسبه کرد که اگر راننده‌ها دقیقاً به همان میزان ساعت کار کنند اما ساعت‌ها را براساس تقاضا بچینند، پانزده درصد درآمد بیشتری کسب خواهند کرد. درواقع اگر راننده‌ها فقط رهیافتی تصادفی را انتخاب کنند، مانند کارکردن به همان میزان در روز بدون توجه به شرایط، هشت درصد بیشتر از راهبرد مورداستفاده‌ی خود سود می‌برند.

اگر راننده‌ها آگاهی بیشتری از دانستن زمان کناره‌گیری یا ادامه به کار داشته باشند، هشت تا پانزده درصد سریع‌تر به هدف دلخواهشان می‌رسند و از تاکسی خود بیشترین درآمد ممکن را کسب خواهند کرد. واضح است که درست نسنجیدن ادامه‌دادن کار یا توقف آن هزینه‌ی زیادی دارد. راننده‌های تاکسی تصمیماتی گرفتند که از هر دو جهت، یعنی ترک زودهنگام کار یا ادامه‌ی بیش‌ازحد، به آن‌ها آسیب رساند.

تا این مرحله بر این موضوع تمرکز کردیم که توقف به‌موقع معمولاً مانند توقف زودهنگام احساس می‌شود. این چیزی است که مطالعات استیون لِویت به ما نشان می‌دهد. اما راننده‌های تاکسی به ما نشان می‌دهند شرایط خاصی وجود دارد که در آن خیلی زود کارکردن را ترک می‌کنیم؛ موقعی‌که به‌اندازه‌ی کافی ثابت‌قدم نیستیم. به همین دلیل، کتاب بسیار محبوبی به نام سرسختی وجود دارد که سرمنشأ آن تحقیقات تأثیرگذار و چشم‌گیر آنجلا داک‌وُرث درباره‌ی همین موضوع است.

این‌که ما مرتکب هر دو نوع خطا می‌شویم، گاهی مدتی طولانی به کار ادامه می‌دهیم و گاهی خیلی زود تسلیم می‌شویم نباید چندان تعجب‌آور باشد، زیرا ماندن یا کناره‌گیری از کار تصمیم‌های جداگانه‌ای نیستند. آن‌ها یکسان و مشابه‌اند. هرموقع که به ادامه‌ی کار تصمیم می‌گیرید، اصولاً کار را ترک نمی‌کنید. وقتی به ترک کار تصمیم می‌گیرید نیز برعکسِ همین موضوع صادق است.

اگر در یک طرف معادله بد عمل کنیم، منطقی است که در طرف دیگر آن نیز عملکرد بدی داشته باشیم.

وقتی‌که مسیر خوب بود، راننده‌های تاکسی خیلی زود کار را ترک می‌کردند و وقتی مسیر بد بود، به رانندگی بیشتر ادامه می‌دادند. اگر بتوانیم شرایطی را که تحت آن چنین خطاهایی را مرتکب می‌شویم درک کنیم، به ما کمک خواهد کرد تا به این نکته پی ببریم که چرا در ترک کار این‌قدر عملکرد بدی داریم و چگونه می‌توانیم در آن بهبود یابیم.

سود و زیان‌های تحقق‌نیافته

رفتار راننده‌های تاکسی نیویورک در دهه‌ی ۱۹۹۰ با تحقیقاتی قدیمی که دنیل کانمَن و آموس تورسکی[۱۲۱] در سال ۱۹۷۹ منتشر کردند مطابق است که نشان از

سنجش نادرست میان ادامه یا ترک کار دارد.

کانمَن و تورسکی، که از دهه‌ی ۱۹۷۰ کار خود را شروع کردند، عوامل رفتاری را شناسایی کردند که توضیح می‌دهد چه زمانی و چرا اغلب از تصمیم‌های کاملاً منطقی دور می‌شویم. مقاله‌ی آن‌ها در سال ۱۹۷۹ چیزی را که سنگ‌بنای اقتصاد رفتاری شده توصیف می‌کند: نظریه‌ی زیان‌گریزی.

نظریه‌ی زیان‌گریزی مدلی است از نحوه‌ی تصمیم‌گیری افراد با حسابِ گرایش‌های نظام‌مند و سوگیری‌های شامل ریسک، عدم‌قطعیت، سود و زیان. با تشخیص این‌که تأثیر عاطفی ضرر بیش از تأثیر عاطفی سود مشابه آن است، یکی از یافته‌های کلیدی نظریه‌ی زیان‌گریزی بیزاری از زیان است. درحقیقت، احساس ما به باخت دوبرابر شدیدتر از احساس ما به برنده‌شدن است.

وقتی ازمیان گزینه‌های جدید انتخابی می‌کنیم، بیزاری از زیان باعث می‌شود گزینه‌هایی را ترجیح دهیم که کمترین ضرر مطلق را دارند، حتی اگر آن گزینه‌ها ارزش موردانتظار کمتری داشته باشند. به‌عبارتی، نفرت ما از زیان باعث می‌شود تصمیماتی را اخذ کنیم که بازیگرهای منطقی اخذ نمی‌کنند.

تصور کنید دو پیشنهادِ زیر را دریافت کرده‌اید که امکان انتخاب بین موضوعی مطمئن و شرط‌بندی را به شما می‌دهد. در هر مورد، کدام گزینه را انتخاب می‌کنید؟

الف. من صد دلار به شما بدهکارم. به شما پیشنهاد می‌کنم صد دلار را بگیرید یا شیر و خط بیندازید. اگر شیر آمد، به شما دویست دلار می‌دهم. اگر خط آمد، چیزی به شما نمی‌دهم. شیر یا خط می‌اندازید؟

ب. شما صد دلار به من بدهکارید. به شما پیشنهاد می‌کنم صد دلار را بپردازید یا شیر یا خط بیندازید. اگر شیر آمد، چیزی به من بدهکار نخواهید بود. اگر خط آمد، دویست دلار به من بدهکار خواهید شد. شیر یا خط می‌اندازید؟

اگر مانند بیشتر مردم باشید و شبیه به شرکت‌کنندگان در تحقیق کانمَن و تورسکی (و شرکت‌کنندگان در تمام تحقیقاتی که این جنبه از نظریه‌ی زیان‌گریزی را شبیه‌سازی می‌کنند)، انتخابتان این است: وقتی جلوترید، دست از کار می‌کشید و در اولین وضعیت محتمل صد دلار قطعی را برمی‌گزینید. این احتمالاً با منطق شما جور درمی‌آید. هرچه نباشد، چرا می‌خواهید با یک سکه صد دلاری را که از قبل در جیبتان دارید به خطر بیندازید؟

اما وقتی عقب هستید، مانند وضعیت محتمل دوم، شرط‌بندی را برمی‌گزینید و شیر یا خط می‌اندازید. این هم احتمالاً با منطق شما جور درمی‌آید. اگر درحال‌حاضر صد دلار کم دارید، چرا از این شانس برای گرفتن صد دلارِ دیگر استفاده نکنید؟

البته در هر دو پیشنهاد شما در درازمدت، بی‌توجه به این‌که کدام گزینه را انتخاب می‌کنید، سود و زیان یکسانی خواهید داشت. اگر وقتی شیر یا خط انداختن به شما پیشنهاد می‌شود صد دلار را داشته باشید، می‌توانید پیشنهاد شیر یا خط انداختن را نپذیرید و با صد دلار قطعی خود کناره‌گیری کنید یا ریسک را بپذیرید. اگر شیر یا خط بیندازید، احتمال بردن دویست دلار پنجاه درصد است و احتمال نبردن چیزی پنجاه درصد. در طولانی‌مدت، سود یکسانی به مبلغ صد دلار خواهید داشت.

اگر صد دلار را نداشته باشید، این دو گزینه نیز نتایج بلندمدت یکسانی دارند. اگر شیر یا خط نیندازید، می‌توانید ضرر قطعی صددلاری داشته باشید یا ریسک را بپذیرید. اگر شیر یا خط بیندازید، احتمال جبران ضرر صددلاری پنجاه درصد است و احتمال از دست دادن دویست دلار پنجاه درصد. در طولانی‌مدت، زیان یکسانی به مبلغ صد دلار خواهید داشت.

اگر در میزان انتظار برد یا باخت شما در طولانی‌مدت تفاوتی نباشد، چیزی که شرط‌بندی به شما می‌دهد شانسِ تغییر نتیجه است. این شرط‌بندی به انتخاب‌کننده فرصت تزریق شانس به معادله را می‌دهد و چیز مطمئنی را به نتیجه‌ای کوتاه‌مدتِ نامشخص‌تر تبدیل کند.

هنگامی‌که می‌خواهیم کناره‌گیری کنیم و وقتی قصد شرط‌بندی داریم، این تفاوت ناهمگونی را آشکار می‌کند. وقتی ما در حال سودبردن هستیم، نمی‌خواهیم شانس

را وارد معامله کنیم؛ شانسی که شاید چیزهایی را که قبلاً به دست آورده‌ایم از بین ببرد. ما می‌خواهیم وقتی جلوتریم، کناره‌گیری کنیم.

اما وقتی درحال ضررِدادن هستیم، شرط‌بندی می‌کنیم و شانس را واردِ معادله می‌کنیم به این امید که بتوانیم چیزهایی را که قبلاً از دست داده‌ایم جبران کنیم. ناگهان عدم‌قطعیت ما را آزار می‌دهد. وقتی می‌بازیم، *دوست داریم* شانس هم در میان باشد.

وقتی به تصمیم جدیدی می‌رسیم و هنوز ضرر یا سودی نکرده‌ایم، بیزاری از زیان باعث می‌شود ترجیح بدهیم به‌سراغ گزینه‌هایی برویم که احتمال ضرردهی آن‌ها کمتر باشد. بیزاری از زیان ما را از ریسک بیزار می‌کند و از شروع و انتخاب گزینه‌هایی که شاید در آن‌ها شکست بخوریم بازمی‌دارد. اما وقتی قبلاً زیان تحقق‌نیافته‌ای کرده‌ایم، جویای ریسک می‌شویم. دنیل کانمَن این را *بیزاری از زیان قطعی* توصیف می‌کند.

بیزاری از زیان قطعی باعث می‌شود نخواهیم کاری را که قبلاً شروع کرده‌ایم متوقف کنیم. دلیلش این است که توقف و امتناع از شرط‌بندی تنها راه برای اطمینان از تبدیل آن زیان‌های تحقق‌نیافته به زیان واقعی است. انتخاب گزینه‌ی انداختن شیر یا خط این امکان را فراهم می‌کند که از اجبار به انجام‌دادن آن اجتناب کنیم.

وقتی سود تحقق‌نیافته‌ای داریم، از پذیرفتن هر ریسکی که شاید باعث از دست دادن چیزی شود که قبلاً به دست آورده‌ایم امتناع می‌کنیم. اکنون می‌خواهیم

مطمئن شویم که می‌توانیم آن سود تحقق‌نیافته را به سودی واقعی تبدیل کنیم. بنابراین، از شرط‌بندی خودداری می‌کنیم.

کانمَن و تورسکی می‌خواستند دریابند که آیا این تمایلات آن‌قدر قوی هستند که مردم بخواهند برای فرصت کسب سودی قطعی و همچنین فرصتی برای جلوگیری از ضرر قطعی هزینه‌ای بپردازند.

فرض کنید دو پیشنهاد را به‌شکل زیر تغییر داده‌ایم:

الف. من صد دلار به شما بدهکارم. به شما پیشنهاد می‌کنم صد دلار را بگیرید یا شیر یا خط بیندازید. اگر شیر آمد، به شما ۲۲۰ دلار می‌دهم. اگر خط آمد، چیزی به شما نمی‌دهم.

ب. شما به من صد دلار بدهکارید. به شما پیشنهاد می‌کنم صد دلار را بپردازید یا شیر یا خط بیندازید. اگر شیر آمد، چیزی به من بدهکار نخواهید بود. اگر خط آمد، ۲۲۰ دلار به من بدهکار خواهید شد.

توجه کنید که درحال‌حاضر هیچ‌کدام از این پیشنهادها پیشنهادی سربه‌سر نیست.

وقتی صد دلار دارید، با شیر یا خط انداختن در پنجاه درصد اوقات ۲۲۰ دلار و در پنجاه درصد صفر دلار کسب خواهید کرد. این یعنی ریسک‌کردن روی صد دلاری که قبلاً با انداختن شیر یا خط به دست آورده‌اید در طولانی‌مدت ۱۱۰ دلار برای شما به همراه خواهد داشت. برای همین، این پیشنهاد جدید اکنون انتخابی است بین سود طولانی‌مدت ۱۱۰دلاری در صورت ریسک‌کردن و دریافت سود قطعی ۱۰۰ دلار در صورت کناره‌گیری و خروج. اگر اکنون از انداختن شیر یا خط امتناع کنید، آن ده دلار سود اضافی را نیز رد خواهید کرد.

کانمَن و تورسکی دریافتند مردم برای پیروزی قطعی حاضرند از این سود اضافی چشم‌پوشی کنند. آن‌ها حاضرند برای جلوگیری از نابودی بردشان با انداختن شیر یا خط و پشیمانی‌ای که همراه با آن به وجود می‌آید هزینه کنند.

در مثال ما، آن‌ها از ده درصد بازده سرمایه‌گذاری، که ده‌برابر بهتر از هر حساب پس‌اندازی است که می‌توان همان مقدار پول را در آن خواباند، صرف‌نظر می‌کنند.

از طرفی هنگامی‌که شما صد دلار زیان تحقق‌نیافته‌ای دارید و به شما پیشنهادی می‌شود که در آن در نیمی از اوقات می‌توانید حساب خود را پاک کنید اما در نیمی

دیگر باید ۲۲۰ دلار بپردازید، ارزش موردانتظار منفی ده دلار است. اکنون انتخابی میان زیان قطعی صددلاری یا شرط‌بندی است که در طولانی‌مدت ۱۱۰ دلار ضرر دارد. یعنی اگر بخواهید شیر یا خط بیندازید، ده دلار بیشتر از زمانی‌که صرفاً کناره بگیرید و زیانی قطعی را متحمل شوید از دست خواهید داد.

کانمَن و تورسکی دریافتند مردم درحقیقت برای واردکردن شانس در معادله هزینه‌ای می‌پردازند و این هزینه تنها راهی است که آن‌ها می‌توانند زیان قطعی را جبران کنند.

بازیگری منطقی درمورد اول شیر یا خط می‌انداخت و در حالت دوم آن را رد می‌کرد. اما مانند خیلی از دیگر موارد، مردم درمورد زیان‌ها و سودهای قطعی رفتاری منطقی ندارند. انتخاب زمان ماندن و زمان کناره‌گیری معکوس می‌شود.

با توجه به این یافته‌ها، بیایید موعظه‌ی ترک‌گویی خود را اصلاح کنیم و بگوییم: در کناره‌گیریِ به‌موقع معمولاً به نظر می‌رسد خیلی زود کنار رفته‌ایم و آن بخشِ معمولاً *دقیقاً زمانی است که درحال زیان* هستید.

خروج در اوج؟

با توجه به این‌که کناره‌گیری و خروج چنین بدنام است، تعجب‌آور نیست که همه‌ی توصیه‌های شناخته‌شده افراد را از کناره‌گیری منصرف می‌کنند.

اما موعظه‌ای وجود دارد که درواقع افراد را به کناره‌گیری تشویق می‌کند: *تا در اوجی خروج کن*. همان‌طور که بسیاری از آن نقل‌قول‌های الهام‌بخش در ستایش پشتکار بی‌حدوحصر توصیه‌های بدی هستند، این توصیه درباره‌ی کناره‌گیری، به‌رغم بقای بیش از چهارصد سال، نیز بهتر از آن‌ها نیست.

خروج در اوج همان بی‌منطقی را تقویت می‌کند که کانمَن و تورسکی یافتند.

البته برخی مواقع ترک کار در زمانی‌که در سود هستید، توصیه‌ای منطقی و حرکتی عاقلانه است، به‌خصوص زمانی‌که آن‌چیز (کاری که در آن در سود هستید) در درازمدت سبب ضررتان بشود. مانند بازی باکارات یا کرپس. تصور کنید باکارات بازی می‌کردید و چند صد دلار سود کسب می‌کردید. این خوش‌شانسی است، زیرا به‌ازای هر دلاری که در بازی شرط‌بندی می‌کنید، ۲/۵ سنت زیان خواهید کرد. اگر در طولانی‌مدت به بازی ادامه دهید، سودتان از بین خواهد رفت، زیرا به‌قول معروف میزبان همیشه برنده است.

وقتی جلوتر هستید، زمان مناسبی برای کناره‌گیری است. وقتی دست بعدی که بازی می‌کنید پیشنهادی زیان‌بخش خواهد بود.

اما وقتی افرادی که سود کرده‌اند دست از کار می‌کشند چون بالأخره متوجه شده‌اند وقتی احتمال پیروزی‌شان زیاد نبوده است، شانس آورده‌اند و سود کرده‌اند. آن‌ها وقتی جلوترند، صرفاً به‌خاطر این واقعیت که جلوترند کنار می‌روند؛ مهم نیست موقعیتی که در آن قرار دارند در طولانی‌مدت مطلوب باشد یا نامطلوب. اگر اتفاقی بیفتد که از پیشنهادی زیان‌آور دست بکشند، احتمالاً تصادفی است. آن‌ها تنها نمی‌خواهند خطر از دست دادن چیزی را که قبلاً کسب کرده‌اند به جان بخرند، حتی اگر مجبور باشند برای کناره‌گیری از آن هزینه‌ای بپردازند.

و این همان چیزی است که کانمَن و تورسکی یافتند.

توصیه‌ی حقیقی‌ای که ما باید به مردم کنیم پیچیده‌تر از آن است که در موعظه‌ای پنج‌کلمه‌ای گنجانده شود: تا در اوجی خروج کن... وقتی بازی‌ای که می‌کنید یا مسیری که در آن قرار دارید پیشنهادی زیان‌آور است. اگر در موقعیتی هستید که ارزش موردانتظار منفی را با خود به همراه داشته باشد، به هر شکلِ ممکن دست از کار بکشید. اما وقتی ارزش موردانتظار مثبتی دارید، به کار ادامه دهید.

اما این‌طوری موعظه‌تان طولانی می‌شود. سعی کنید چنین موعظه‌ای را روی فنجانی قهوه جا کنید.

پول را بردار و پا به فرار بگذار

تاجرهای خُرده‌فروشی، غیرحرفه‌ای‌هایی که درزمینه‌ی تجارت آنلاین فعال‌اند، نیز همین تمایل را نشان می‌دهند که وقتی جلوترند، دست از کار بکشند و وقتی عقب می‌مانند، به کار ادامه دهند. الکس ایماس[۱۲۲]، که اکنون استاد دانشکده‌ی بازرگانی دانشگاه شیکاگوست، همراه با چندین همکار در سال ۲۰۲۰ این یافته‌ی معروف کانمَن و تورسکی را در محیطی غیرآزمایشگاهی تکرار کرد.

معامله‌گران در بستری موقعیتی را باز می‌کنند و وقتی به قیمت معینی بالاتر یا پایین‌تر از قیمت قرارداد رسید، سفارش‌ها را ثبت می‌کنند. این‌ها سفارش حد سود و حد ضرر هستند (این در حالی است که بازیکن‌های ورق سود دریافتی را پایه‌ریزی نمی‌کنند و اغلب توقف زیان را تعیین و پس از این‌که مقدار مشخصی را از دست دادند، بازی را ترک می‌کنند).

توجه داشته باشید که پایبندی به دستور حد ضرر معامله‌گران را مجبور می‌کند زیان تحقق‌نیافته را به زیان تحقق‌یافته تبدیل کنند. اما دستور حد سود برعکس عمل می‌کند و باعث می‌شود اگر معامله به ضررشان پیش رود، معامله‌گر سودهای تحقق‌نیافته‌ی خود را درمعرض خطر نگاه دارد. چنین چیزی بدین مانند است که از قبل متعهد شوید که وقتی صد دلار کم دارید، شیر یا خط نیندازید و وقتی صد دلار بیشتر دارید، شیر یا خط بیندازید.

پژوهشگران می‌خواستند دریابند که آیا معامله‌گران به حد سود و حد ضررشان پایبندند یا این‌که بیشتر شبیه به شرکت‌کنندگان تحقیقات کانمَن و تورسکی هستند و ترجیح می‌دهند در زمان باخت به شرط‌بندی ادامه دهند و وقتی برنده می‌شوند، دست از کار بکشند.

الکس ایماس برایم شرح داد: «کم پیش می‌آید که موقعیت کسی به قیمت حد سود برسد و معامله‌گر قبل از رسیدن به این حد سود خودش موقعیت را می‌بندد.» به‌عبارتی، معامله‌گران برای کسب سودی قطعی، صرف‌نظر از این‌که ادامه‌ی آن موقعیت تصمیمی سودآور باشد، زودتر از آنچه دستور حد سود به آن‌ها می‌گوید کناره می‌گیرند. وقتی‌که سودی تحقق‌نیافته دارند، دیگر علاقه‌ای به ورود شانس در معادله نشان نمی‌دهند و در از دست دادن دستاوردهایی که می‌توانند در جیب خود بگذارند خطر می‌کنند.

(امیدوارم کاملاً متوجه شده باشید که موعظه‌ی «تا در اوجی خروج کن» چقدر غلط است، زیرا این امر تمایل ذاتی ما را به غیرمنطقی‌بودن در این موقعیت‌ها ترغیب می‌کند.)

ازسوی دیگر وقتی‌که معامله‌گران زیان می‌کنند، سفارش‌های حد ضررشان را لغو می‌کنند و ترجیح می‌دهند شرط‌بندی کنند تا موقعیتشان بازیابی شود و مجبور نباشند زیان تحقق‌نیافته‌ی خود را به زیانی تبدیل کنند که تحقق یافته است؛ تصمیمی که خطر جمع‌آوری نقطه‌ی بازگشت منفی بیشتر و بیشتر را به همراه دارد.

بدیهی است هدف ما باید این باشد که وقتی ارزش موردانتظار مثبتی داریم، بدون توجه به این‌که قبلاً در اقدام قبلی سود کرده‌ایم یا زیان، به قوت خود باقی بمانیم. چون این تصمیمات در شرایط عدم‌قطعیت اتخاذ می‌شود، چندان نمی‌دانیم که آیا ماندن بهترین انتخاب است یا کناره‌گیری. همان‌طور که برای راننده‌های تاکسی آسان‌تر است که ببینند آیا به هدف روزانه‌ای دست یافته‌اند یا خیر، برای هریک از ما نیز آسان‌تر است که ببینیم جلوتر هستیم یا عقب‌تر. بنابراین، از آن نشانه برای تعیینِ این‌که به قوت خود باقی بمانیم یا خیر استفاده می‌کنیم.

نتیجه این است که وقتی جلوتر باشیم، کناره‌گیری می‌کنیم، حتی اگر فرصت‌های خوبی را برای سود بیشتر از دست دهیم. اگر عقب باشیم، نمی‌خواهیم دست از کار بکشیم، حتی اگر سماجت، تلاش برای تبدیل زیان به سود، به‌احتمال فراوان اوضاع را بدتر کند.

من چنین چیزی را مرتباً در بازی ورق مشاهده کرده‌ام. بیشتر بازیکن‌هایی که جلوترند وقتی به آن‌ها پیشنهاد می‌شود بازی را ترک کنند، نمی‌توانند ژتون‌های خود را با سرعت کافی از روی میز بردارند و به صندوقدارِ بازی برسانند. اما هنگامی‌که آن‌ها درحال ضررِدادن هستند، این امر نیز صدق می‌کند. آن‌ها به صندلی می‌چسبند. بارها دیده‌ام که بازیکن‌های ماهر ورق در یک بازی پولشان را از دست می‌دهند و وقتی مست، خسته و عصبانی هستند یا صرفاً نمی‌توانند به‌خوبی بازی کنند، از کناره‌گیری سر باز می‌زنند.

این راهکار کناره‌گیری وقتی جلویید برای بازیکن‌ها ورق هزینه‌های واقعی دارد و باعث می‌شود ساعت‌هایی را که خوب بازی می‌کنند به حداقل برسانند، زیرا این با برنده‌شدن متقارب است و ساعات بازی ضعیفشان را به حداکثر می‌رساند.

اشتباه نکنید، این برای شما هم هزینه‌های مالی دارد. این گرایش رفتاری، چه در بازار سهام باشد و چه در سرمایه‌گذاری دیگری، در درآمدتان تأثیر می‌گذارد.

پول هوشمند[۱۲۳] چقدر هوشمند است؟

بدیهی است معامله‌گرانی که از دستورهای حد ضرر استفاده می‌کردند متخصص نبودند. اما اگر بودند، آیا این تمایل از میان می‌رفت؟ اگر تجربه و تخصص کافی در چیزی داشتید، در تصمیم‌های کناره‌گیری بهتر می‌شدید؟

این با آنچه در بازی ورق اتفاق می‌افتد تطابق دارد. بازیکن‌ها خبره درمورد زمان جمع‌کردن دست و خروج از بازی تصمیم‌های بهتری می‌گیرند. و ظاهراً تجربه به راننده‌های تاکسی کمک می‌کند کناره‌گیرهای بهتری باشند.

هنری فاربر[۱۲۴]، اقتصاددانی در دانشگاه پرینستون، در مقاله‌ای در سال ۲۰۱۵ به داده‌های مربوط به رفتار راننده‌های تاکسی بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۳ پرداخت. او دریافت راننده‌های کهنه‌کار، گرچه بی‌نقص نبودند، درمقایسه با راننده‌های تازه‌واردتر تصمیم‌های بهتری درمورد زمان ادامه به رانندگی و زمان ترک کار می‌گیرند.

اگر تجربه باعث می‌شود بازیکن‌های ورق و راننده‌های تاکسی سنجیده‌تر عمل کنند، شاید سرمایه‌گذاران متخصص در تصمیم‌گیری درباره‌ی زمان و چیزی که باید بفروشند عملکرد بهتری از سرمایه‌گذاران خُرده‌فروش داشته باشند.

کلاکو آکیپنیتاورن[۱۲۵] به‌همراه گروهی از همکارانش، از جمله الکس ایماس، دقیقاً این سؤال را مطرح کردند و پاسخ این بود... *کم‌وبیش.*

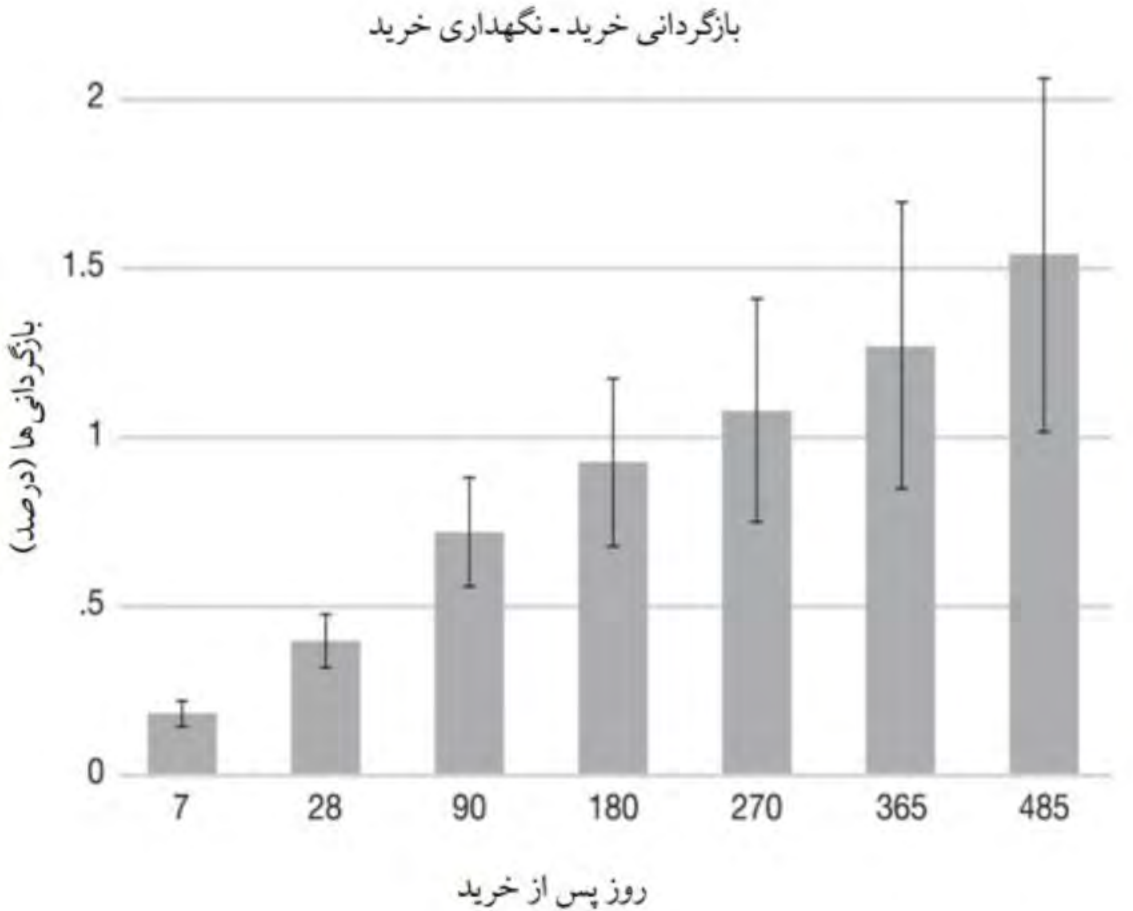
تجزیه‌وتحلیل محققان نشان داد سرمایه‌گذاران متخصص بر اشتباهاتی غلبه می‌کنند که معمولاً معامله‌گران خُرده‌فروش مرتکب می‌شوند. این مدیرهای سرمایه‌گذاری از رهیافتی ساده، یعنی کناره‌گیری وقتی جلویید و وقتی عقبید سماجت به خرج دهید، پیروی نکردند.

اما این تجزیه‌وتحلیل چنین ناهمگونی‌ای را در کیفیت تصمیم‌های خریدوفروش آن‌ها را نیز نشان داد.

پژوهشگران داده‌های فعالان کارآزموده‌ی بازار بیش از هفتصد مدیر سرمایه‌گذاری را با میانگین دارایی‌های تحت مدیریت حدوداً ششصدمیلیون دلار بررسی کردند. جای تعجب نیست که دریافتند تصمیم‌های سرمایه‌گذاران متخصص درمورد این‌که چه چیزی بخرند بسیار بهتر از سنجه‌ای است که تنها بازار را شاخص‌دار می‌کند. میانگین سهام خریداری‌شده توسط این مدیرهای سرمایه‌گذاری بیش از ۱۲۰ واحد پایه سالانه (یا ۱/۲ واحد درصد) عملکرد بهتری از سنجه داشت.

این سرمایه‌گذاران بیشتر وقت خود را صرف یافتن راهکارها و گزاره‌هایی برای سرمایه‌گذاری می‌کنند و از تحقیقات و تخصص خود سود می‌برند. می‌توان دید که تصمیم‌های آن‌ها درمورد زمان ورود به یک موقعیت چقدر بهتر از سنجه در نمودار زیر است که بازده اضافی آن‌ها را در طی زمان ردیابی می‌کند.اما تصمیم‌های کناره‌گیری آن‌ها چطور؟ تصمیم‌های آن‌ها درمورد این‌که کدام سهام را بفروشند چه عملکردی داشته است؟

آکیپنیتاورن، ایماس و همکارانشان برای درکِ این‌که چقدر این سرمایه‌گذارهای خبره در انتخاب جهت فروش خوب عمل کردند تصمیم‌های فروش واقعی سرمایه‌گذاران را با راهکاری فرضی مقایسه کردند که در آن، آن‌ها در زمان فروش به‌طور تصادفی از میان دارایی‌هایی که در اختیار داشتند سهامی را برای فروش انتخاب می‌کردند.


بازگردانی خرید - نگهداری خرید
2
1.5
1
.5
0
بازگردانی ها (درصد)
7
28
90
180
270
365
485
روز پس از خرید

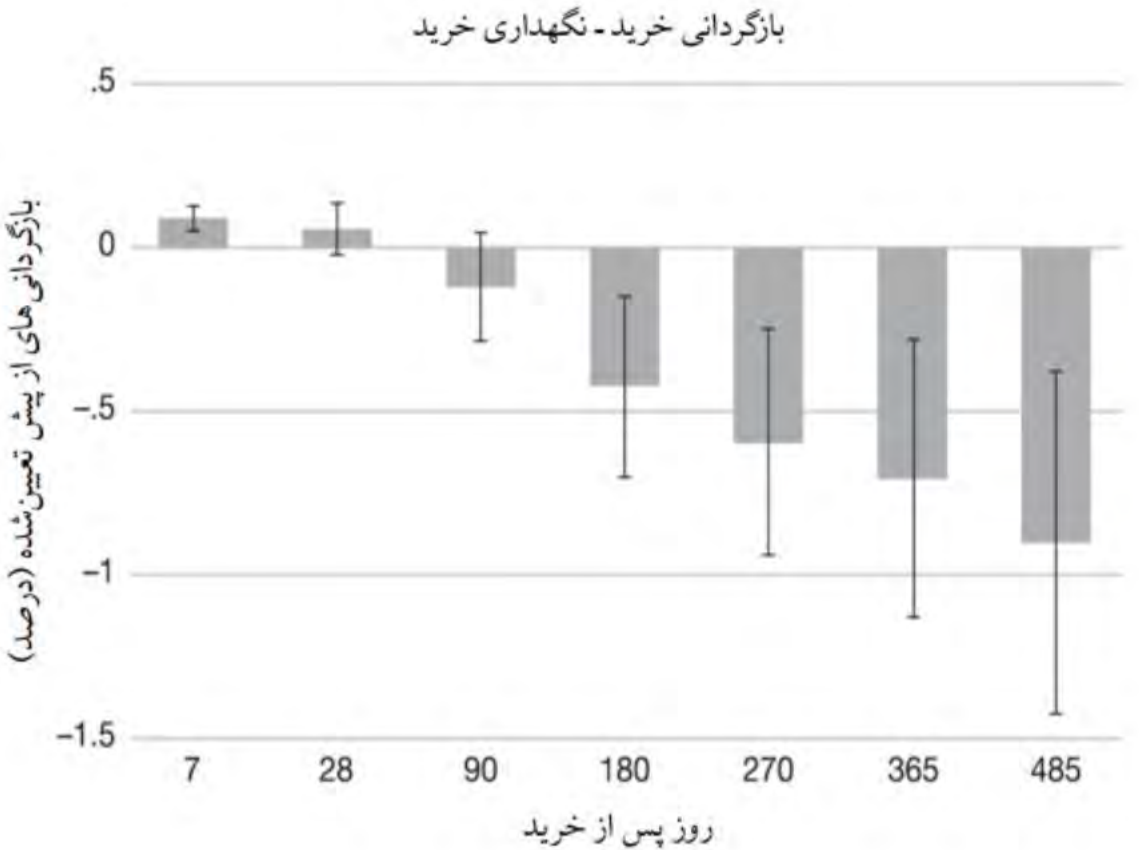
آکیپنیتاورن، کلاکو، ریک دی ماسیو، الکس ایماس و لارنس اشمیت «فروش سریع و خرید آهسته: مکاشفات و عملکرد معامله در شرکت‌های سرمایه‌گذاری»، مجله‌ی الکترونیکی شبکه‌ی تحقیقات علوم اجتماعی (۲۰۱۹)،

به‌بیان دیگر، وقتی‌که آن‌ها از موقعیتی خارج شدند، تصمیم‌های کناره‌گیری آن‌ها با انتخاب شانسی از سبد سهامشان و فروش هر سهامی که قرعه به آن خورده چگونه مقایسه می‌شود؟

ازقرار معلوم، خیلی ضعیف.

مزیتی که این متخصص‌ها در خرید سهام دارند هنگام فروششان منعکس نمی‌شود. درحالی‌که آن‌ها ۱۲۰ امتیاز مازاد بازدهی در تصمیمات برای خریدشان کسب می‌کنند، سالانه هفتاد تا هشتاد امتیاز پایه را در این تصمیمات از دست می‌دهند. این یعنی اگر آن‌ها به‌طور تصادفی از سبد سهام خود انتخاب کنند، از وقتی‌که تصمیم بگیرند که چه چیزی را بفروشند وضعیت بهتری دارند.

این امر را می‌توان در نمودار زیر مشاهده کرد که نشان می‌دهد درطول زمان درمقایسه با انتخاب تصادفی چقدر ضرر خواهند کرد.



آکیپنیتاورن و همکاران، «فروش سریع و خرید آهسته.»

بسیاری از بازده‌های مازاد چشم‌گیری که این سرمایه‌گذاران خبره با تصمیم‌های خود درخصوص این‌که باید چه سهامی را به سبد خود اضافه کنند درمی‌آورند به‌دلیل هزینه‌ی فرصت ازدست‌رفته از دست می‌روند. می‌توانید این‌چنین به آن نگاه کنید: اگر آن‌ها انتخاب می‌کردند که چه چیزی را به‌صورت تصادفی بفروشند، پول بیشتری برای سرمایه‌گذاری در فرصت‌های بهتر داشتند.

می‌توان دید سرمایه‌گذاران از هر طبقه‌ای که باشند، راننده‌های تاکسی، کانمَن و تورسکی، بازیکن‌های ورق یا افرادی که به اورست صعود می‌کنند، این فقدان مهارت در کناره‌گیری هزینه‌ی زیادی برایشان دارد.

پژوهشگران داده‌ها را بررسی کردند تا بفهمند این سرمایه‌گذاران خبره از چه راهکاری برای تصمیم‌گیری چیزی که می‌فروشند استفاده می‌کنند. آن‌ها دریافتند که سرمایه‌گذاران وقتی دارایی‌شان را می‌فروشند که برای موقعیت‌های بعدی‌شان بودجه‌شان را افزایش دهند. این امر زمان‌بندی را مشخص می‌کند. سپس، پژوهشگران درمورد سهامی که سرمایه‌گذاران فروختند تا آن سرمایه را آزاد کنند دریافتند که سرمایه‌گذاران از رهیافتی استفاده می‌کنند که ارتباط چندانی با ارزش موردانتظار ندارد. درعوض، تمایل داشتند سهام را تنها در صورتی بفروشند که در سبد سهام برنده یا بازنده‌ی مفرط باشند.

به‌عبارتی دیگر، این سرمایه‌گذاران متخصص هنگام خرید در تلاش بودند موقعیت‌هایی را بیابند که در آینده شرط‌بندی خوبی باشد. ظاهراً آن‌ها هنگام فروش در

زمان‌بندی کناره‌گیری از موقعیت‌ها یا چشم‌اندازهای آتی آن موقعیت‌ها کار خاصی انجام نمی‌دادند.

بهترین راهبرد کناره‌گیری این است که تمام دارایی‌های خود را بررسی کنید، نه‌فقط دارایی‌هایی را که در انتهای سبد شما هستند. و تصمیم بگیرید کدام‌یک در آینده کمترین ارزش را خواهد داشت و آن را بفروشید. این امر ارزش کل سبد را به حداکثر می‌رساند. هرچه نباشد، این راهبرد خرید آن‌هاست و آن را با مهارت و موفقیت و با استفاده از راهکارهای حیرت‌آور مبتنی بر داده‌ی برای ایجاد بازده بیشتر اجرا می‌کنند.

چنین چیزی این سؤال را برمی‌انگیزد که چرا در چنین محیط غنی از داده‌ای متوجه مشکل تصمیم‌های خود درباره‌ی زمان کناره‌گیری یا استفاده از داده‌ها برای مدل‌سازی راه‌حلی برای این مشکل نمی‌شوند.

بازخوردگرفتن درباره‌ی کارهایی که انجام نمی‌دهید

وقتی حرف از کناره‌گیری می‌شود، با مشکل بازخورد مواجهیم. وقتی کاری را انجام می‌دهیم، به‌طور ذاتی پیِ آن را می‌گیریم. می‌دانیم که نتیجه چطور از آب درمی‌آید، زیرا این مسیری است که در آن قرار داریم. اگر به اورست صعود می‌کنیم یا شرکتی را اداره می‌کنیم یا در یک رابطه یا شغلی هستیم، آن را دنبال می‌کنیم،

زیرا در مسیرش قرار داریم. خط سیری که در آن قرار داریم همین است.

اما وقتی از آن چیزها خارج می‌شویم، مشکلی دوجانبه در دریافت بازخورد وجود دارد.

اولاً هیچ اطلاعات واضحی نداریم که اگر به چیزهایی که ترکشان می‌کنیم پایبند بودیم اوضاع چطور پیش می‌رفت. صرفاً یک فرضیه یا واقعیتی محقق‌نشده است. اگر آن کسب‌وکار را تعطیل نمی‌کردم چه می‌شد؟ اگر در آن شغل می‌ماندم چه می‌شد؟ اگر تغییر رشته داده بودم یا به دانشگاه دیگری می‌رفتم چه رخ می‌داد؟

به‌جای داده‌ها، تنها چیزی که داریم همان «چه می‌شد اگرها»ست.

این امر مقایسه‌ی انتخاب اخذشده‌ی ما را مبنی‌بر کناره‌گیری یا نتیجه‌ای را که پس از انتخاب برای ادامه‌ی این مسیر در انتظارمان خواهد بود دشوار می‌کند. ما هیچ ابزاری برای مقایسه‌ی مستقیم آن‌ها نداریم، مگر این‌که شاید در تصوراتمان وجود داشته باشند.

ثانیاً، وقتی چیزی را رها می‌کنیم، معمولاً از اصطلاح *از دل برود همان که از دیده برفت* پیروی می‌کنیم. ما به‌طور ذاتی پیِ چیزهایی را که دیگر در آن‌ها قرار نداریم

نمی‌گیریم. این احتمالاً همان چیزی است که باعث ایجاد مشکل در کار مدیرهای سرمایه‌گذاری می‌شود. وقتی به موقعیتی وارد می‌شوند، هر روز آن را دنبال می‌کنند، زیرا بخشی از سبدشان است. اما وقتی‌که از آن موقعیت خارج می‌شوند، همان‌قدر جدی آن را دنبال نمی‌کنند، زیرا آن موقعیت اکنون از دفاتر مالی آن‌ها خارج شده است. این دیگر بخشی از بیانیه‌ی سود و زیان آن‌ها نیست؛ دست‌کم نه به‌شکلی واضح.

فاجعه‌ی این ماجرا این است که این سرمایه‌گذاران در موقعیت نادری قرار دارند که در آن داده‌هایی برای اطلاع از کیفیت تصمیم‌هایشان وجود دارد. آن‌ها می‌توانند پاسخ چنین سؤالاتی را بدهند: آیا در زمان مناسب فروختم؟ خیلی زود فروختم؟ خیلی دیر فروختم؟ باید چیز دیگری را از مجموعه‌ام برای فروش انتخاب می‌کردم که در مقایسه با سنجه عملکرد بهتری داشته باشد؟

وقتی‌که پژوهشگران موضوع را بررسی کردند، دریافتند که چون سرمایه‌گذاران برای یافتن این موضوع تجزیه‌وتحلیل نمی‌کنند به این تصمیم‌های کناره‌گیری می‌بازند.

گاهی معامله‌گرها افکاری را که برای خرید چیزی دارند یادداشت می‌کنند، اما آن چیزها را نمی‌خرند تا ببینند این تصمیم‌ها چطور پیش رفته است. راه‌حلی که من به مشتری‌هایی که در بازارهای مالی کار می‌کنند توصیه کرده‌ام این است که از همان راهکار بازخورد برای حل مشکل بازخورد در تصمیم‌های مربوط به فروش

استفاده کنند.

دفتریادداشتی درست کنند که تصمیم‌های مربوط به فروش را ردیابی کنند و ببینند عملکردشان در زمان مشابه درمقایسه با سنجه‌ای که اگر از سبد خود چیزی را به‌طور تصادفی می‌فروختند، چگونه است.

موقعیت‌های زیادی وجود دارد که در آن چیزی برای ردیابی نیست که به ما بگوید اگر در آن مسیر باقی می‌ماندیم، اوضاع چگونه پیش می‌رفت. اما مشکل مدیرهای سرمایه‌گذاری راه‌حلی واضح دارد. آن‌ها باید تصمیم‌های فروش خود را به همان دقتی که در حال پیگیری تصمیم‌های خود برای خرید هستند پیگیری کنند.

خلاصه‌ی فصل سوم

- یکی از یافته‌های کلیدی نظریه‌ی زیان‌گریزی *بیزاری از زیان* است؛ پدیده‌ای که در آن تأثیر عاطفی یک ضرر بیشتر از تأثیر سود مشابه آن است.

- بیزاری از زیان باعث می‌شود گزینه‌هایی را ترجیح دهیم که احتمال مواجهه با زیانِ کمتری دارند. بیزاری از زیان ما را از ریسک‌کردن گریزان می‌کند.

• هنگامی‌که داریم سود می‌کنیم، به کناره‌گیری زودهنگام تمایل داریم تا از خطر از دست دادن آن سودها جلوگیری کنیم. به‌عبارتی، وقتی جلوتریم، دوست داریم دست از کار بکشیم.

• وقتی در زیانیم، ریسک‌پذیر می‌شویم. می‌خواهیم به راه خود ادامه دهیم، امید داریم بتوانیم متوجه این زیان نشویم. دنیل کانمَن این را با عنوان *بیزاری از زیان قطعی* توصیف کرده است. به‌عبارتی، وقتی عقبیم، دوست داریم به کار خود ادامه دهیم.

• در کناره‌گیریِ به‌موقع معمولاً به نظر می‌آید خیلی زود کنار رفته‌ایم و آن بخشِ معمولاً *دقیقاً زمانی است که درحال زیان هستیم*.

• سرمایه‌گذاران خُرده‌فروشی از این الگو پیروی می‌کنند: کناره‌گیری از کار وقتی جلویید و ادامه به آن هنگامی‌که عقب هستید.

• حتی سرمایه‌گذاران خبره نیز تصمیم‌های خوبی درخصوص کناره‌گیری نمی‌گیرند. آن‌ها در تصمیم‌های خریدشان عملکرد بهتری دارند، اما در تصمیم‌های فروش عملکرد ضعیفی دارند.

- ما به‌طور ذاتی کارهایی را که انجام می‌دهیم دنبال می‌کنیم و بازخورد می‌گیریم. اما به‌محض این‌که چیزی را رها کردیم، پیگیری آن روند را نیز کنار گذاشته‌ایم. این امر مشکلی را برای دریافت بازخورد با کیفیت بالا ایجاد می‌کند که به‌نوبه‌ی خود تقویت مهارت‌های کناره‌گیری را دشوار می‌کند.

میان‌فصل اول

رهاکردن، زیر نظر دنیا

اِل کاپیتان[۱۲۶] معروف‌ترین و شکوهمندترین صخره‌ی جهان است که در وسط پارک طبیعی یوسیمیتی[۱۲۷] واقع شده است. ال کاپیتان بسیار عریض است و بیش از هفتاد مسیر شناخته‌شده برای صخره‌نوردی دارد. از دامنه‌ی کوه، ارتفاع آن ۹۴۰ متر است.

اولین گروهی که این صخره را در سال ۱۹۸۵ فتح کردند در طی شانزده ماه سرجمع ۴۶ روز را صرف حفر سنگ گرانیت و بالاکشیدن خودشان با طناب کردند.

در سال ۲۰۱۶، ۵۸ سال بعد، صخره‌نورد زبده، الکس هانولد[۱۲۸]، تصمیم گرفت ورزش صخره‌نوردی را وارد مرحله‌ای عجیب و تصورنکردنی کند. او تصمیم داشت از مسیری سخت به نام یکه‌سوار[۱۲۹] «بدون طناب و به‌تنهایی» از صخره صعود کند. تنهای تنها و فقط در عرض یک روز. از دامنه تا قله، بدون نصب دستگیره و جاپا، فراتر از آنچه طبیعت برای انسان مقدور ساخته است. حتی بدون استفاده از طنابی که به او امکان صعودکردن بدهد یا مهم‌تر از آن، اگر از صخره پرت شد، اتفاقات بدی را که ممکن است به سرش بیاید کمتر کند.

هانولد به چند تن از دوستان خود، که همگی صخره‌نوردانی خبره بودند، اطلاع داد که قصد دارد از مسیر یکه‌سوار به‌تنهایی صعود کند.

او به یکی از دوستان خود به نام جیمی چین[۱۳۰] اجازه داد از صعود فیلم‌برداری کند. از نظر چین، این فیلم می‌توانست مستند فوق‌العاده‌ای باشد؛ نه فقط به این خاطر که هانولد از معدود صخره‌نوردانی بود که به چنین کار خطرناکی حتی فکر کرده بود، بلکه برای این‌که هیچ‌کس تا آن زمان به‌تنهایی از ال کاپیتان صعود نکرده بود.

تقریباً همه‌ی کوهنوردان هنگام صخره‌نوردی از طناب برای حفظ امنیت استفاده می‌کنند.

بدن انسان به‌ندرت می‌تواند از سقوط از ارتفاعی بیش از ۲/۵ متر جان سالم به در ببرد.

سقوط از تخته‌سنگ‌هایی که ارتفاع عمودشان به صدها یا هزاران متر می‌رسد به‌معنای مرگ است.

حتی ماهرترین کوهنوردان جهان (که خود را کوهنوردان «مستقل» می‌خوانند) وجود جاذبه را در نظر می‌گیرند و خود را با آن تطبیق می‌دهند. کوهنوردان مستقل برای حفظ امنیت به خود طناب وصل می‌کنند، اما از آن برای صعودکردن استفاده نمی‌کنند، همان‌طور که بندبازان از یک تور بزرگ یا چند طناب ایمنی برای کاهش خطرات سقوط استفاده می‌کنند. صخره‌نوردی مستقل همچون آزمونی برای سنجش مهارت‌های صعود شناخته می‌شود که این فایده را دارد که در صورت سقوط از ۲۵متری از سطح زمین، کشته نخواهید شد.

صعود تک‌نفره نیز سنجش مهارت است. اما با اولین اشتباهی که مرتکب شوید خواهید مرد، زیرا طنابی وجود ندارد که جلوِ سقوط مرگبارتان از ارتفاع را بگیرد. برای همین است که تعداد کوهنوردان مستقل کم است و اغلب کوهنوردان مستقل نامدار می‌میرند.

چنین صعودی سخت‌ترین آزمون صفروصدی است. تامی کالدوِل[۱۳۱]، یکی دیگر از صخره‌نوردان خبره و سرسخت و از دوستان هانولد که به وی در تمریناتش کمک

می‌کرد، می‌گوید: «یک دستاورد ورزشی در حد مدال طلای المپیک را تصور کنید که اگر مدال طلا نگیرید، خواهید مُرد. صعود تک‌نفره به ال کاپ چنین چیزی است. باید بی‌نقص انجام بشود.»

فیلم‌برداری از هانولد نیز فرآیندی سخت، حساس و هزینه‌بر بود. چین گروهی متشکل از صخره‌نوردان باتجربه‌ی فیلم‌بردار را استخدام کرد. بیشتر اعضای این گروه، مانند چین و کالدول، از دوستان هانولد بودند. آن‌ها باید برای برپایی تجهیزات و به‌کارگیری ده دوربین فیلم‌برداری در مسیر هانولد برنامه‌ریزی می‌کردند. البته باید این کار را دور از دید انجام می‌دادند تا مطمئن شوند در صعود او مداخله یا مساعدتی انجام نشود.

در سال ۲۰۱۶، هانولد چندین ماه را با طناب صرف تمرین در همه‌ی سی پیچیدگی موجود در مسیر یکه‌سوار کرد (این پیچیدگی‌ها با نام «سرازیری‌ها» شناخته می‌شدند). تمرینات او در این مسیر را، از جمله لغزشش حین تمرین در سرازیری ۶ (در ارتفاع ۱۴۷متری)، اغلب گروه فیلم‌برداری ضبط می‌کرد. در آن زمان طنابی به وی متصل بود که باعث شد «فقط» نُه متر سقوط کند. بااین‌حال، سقوط به اندازه‌ای بود که مچ یکی از پاهایش پیچ بخورد و رباطش پاره شود.

سه هفته بعد از حادثه، پس از کمی بهبودی، به تمرینات خود بازگشت و کمی بعد تصمیم گرفت صعود تک‌نفره‌اش را پیش از آغاز سرمای زمستان ۲۰۱۶ آغاز کند.

گروه فیلم‌برداری همه‌ی این‌ها را ضبط کرد.

صبح روز صعود هانولد ساعت ۳:۳۰ از خواب بیدار شد و فیلم‌برداری را در تاریکی آغاز کرد. گروه فیلمبرداری باید در تمام مدت خارج از دید باقی بمانند و در جای خود مستقر شوند. زمانی‌که هانولد به سرازیری ۶ رسید، یکی از دوربین‌ها از دور از او و چراغ دور سرش که تنها منبع نور بود فیلم‌برداری کرد.

هانولد درحالی‌که از یکی از صخره‌های سرازیری ۶ آویزان بود احساس کرد نمی‌تواند به پاهایش اتکا کند.

این لحظه بهترین زمان برای اتخاذ تصمیم اشتباه برای ادامه‌دادن بود. او برای این صعود ماه‌ها تمرین و سرمایه‌گذاری کرده بود، پول خرج کرده بود، چندین صخره‌نورد دیگر زمان زیادی را برای کمک به تمرینات او اختصاص داده بودند، برخی برای فیلم‌برداری از او از صخره‌ها آویزان شده بودند. بسیاری از آن‌ها، ازجمله چین که مشغول فیلم‌برداری از او بود، دوستان نزدیکش بودند.

چین قطعات زیادی را ضبط کرده بود، اما تبدیل‌کردن تمرینات و تلاش‌های هانولد به فیلمی مستند بی‌آن‌که تلاش وی برای صعود در آن باشد مانند این بود که فیلم *راکی* گزیده‌ای از تمرینات او باشد و به یک مبارزه‌ی بزرگ ختم نشود. اگر تمام آنچه هانولد انجام داده بود صعودی ۱۴۷متری تا سرازیری ۶ و بازگشت از آن

بود، مستندی هم در کار نبود.

بدتر از همه این‌که فصل رو به پایان بود. زمانی‌که متکی به رفتار یک کوهنورد مستقل هستید که آیا سال بعد نیز بخواهد چنین خطری را به جان بخرد یا خیر یا حتی برای چنین کاری زنده باشد یا خیر، «منتظرماندن تا سال بعد» می‌توانست به معنای «هرگز» باشد.

با وجود تمام نیروهایی که هانولد را از تسلیم‌شدن می‌راندند، او به‌عمد یکی از پیچ‌های محافظ کاشته‌شده در صخره را گرفت و تلاشش برای صعود بدون ابزار را تباه کرد. او در یکی از میکروفون‌های پنهان‌شده در کیسه‌ی گچ همراهش گفت: «این کار خیلی مزخرف است! نمی‌خواهم این‌جا باشم. بی‌خیال شدم.» او شروع کرد به پایین‌آمدن. اعضای گروه نیز با او پایین آمدند. گروه متفرق شد و هانولد به ون خود (که در آن زندگی می‌کرد) بازگشت و ۵۶۴ کیلومتر رانندگی کرد تا به خانه‌اش در لس‌آنجلس بازگردد.

الکس هانولد ژوئیه‌ی سال بعد به ال کاپیتان بازگشت، گروه فیلم‌برداری را دوباره دور هم جمع کرد و با موفقیت و به‌تنهایی صخره را فتح کرد. روزنامه‌ی *نیویورک‌تایمز* به صعود وی عنوان «یکی از شاهکارترین اقدامات ورزشی تاریخ» را داد.

جیمی چین و دستیارش، الیزابت چای واشارهی[۱۳۲]، در سال ۲۰۱۸ مستند *صعود تک‌نفره*[۱۳۳] را منتشر کردند.

این مستند برنده‌ی جایزه‌ی اسکار بهترین فیلم مستند شد.

اصولاً هرکس که مستند *صعود تک‌نفره* را تماشا می‌کند از میزان دشواربودن آنچه هانولد قصد انجام‌دادن آن را داشت، خطرات آن و مهارتی که برای انجام‌دادن آن نیاز است شگفت‌زده می‌شود (صرف‌نظر از روند فیلم‌برداری طاقت‌فرسای آن).

بدیهی است که صعود تک‌نفره‌ی الکس هانولد در سال ۲۰۱۷ شاهکار ورزشی شگفت‌انگیز و از قرار معلوم بی‌همتایی است.

اما آنچه کمتر بدیهی بود فشار روانی تسلیم‌شدن و رهاکردن سرازیری ۶ بود. زمانی‌که وی در سال ۲۰۱۶ تصمیم گرفت عزمش را جزم و صعودش را آغاز کند، همه‌ی نیروهای جهان، به‌جز نیروی جاذبه، او را به‌سوی ثبات قدم سوق می‌دادند. او ماه‌ها تمرین کرده بود. دوستان او، علاوه‌بر زمان و هزینه‌ای که روی او سرمایه‌گذاری کرده بودند، جان خود را برای فیلم‌برداری صعود او به خطر انداخته بودند. کل پروژه‌ی فیلم‌برداری در مخاطره بود.

درک آنچه تصمیم‌گیری هانولد را تا این حد استثنایی کرده است به ما کمک می‌کند به بصیرتی درمورد نیروهایی که همه‌ی ما را به‌سوی پافشاری بیش‌ازحد سوق داده و راهکارهایی که ممکن است به ما کمک کنند تا بیشتر مانند هانولد درمورد زمان ماندن و زمان رفتن تصمیم بگیریم دست یابیم.

بخش دوم

ضررها

فصل چهارم

افزایش پایبندی

اواخر دهه‌ی ۱۹۳۰، والدین هارولد استا[۱۳۴] جزو میلیون‌ها امریکایی بودند که با خانواده‌هایشان از ساحل شرقی به جنوب کالیفرنیا کوچ کردند. کالیفرنیا جدیدترین سرزمین برای رسیدن افراد رؤیای امریکایی بود. خانواده‌ی شرلی پوزنر[۱۳۵] نیز به همین دلیل به لس‌آنجلس نقل‌مکان کرده بودند. در آن‌جا شرلی با هارولد آشنا شد. آن‌ها به همدیگر علاقه‌مند شدند، سال ۱۹۴۰ در بحبوحه‌ی جنگ جهانی ازدواج کردند و صاحب دو فرزند شدند. هارولد در یک کارخانه‌ی تسلیحاتی در لس‌آنجلس کار می‌کرد.

بعد از پایان جنگ جهانی، هارولد و شرلی در شهر سن‌برناردینو واقع در مرز شرقی منطقه‌ای به نام اینلند امپایر[۱۳۶] در فاصله‌ی ۹۷کیلومتری لس‌آنجلس سکونت کردند. طی سال‌های جنگ، منافع سرشاری نصیب شرکت تسلیحاتی لس‌آنجلس می‌شد. با افزایش رفاه عمومی، مناطق مسکونی جای بیشتر مزارع و باغ‌های مرکبات اینلند امپایر را گرفتند.

مادر و ناپدری هارولد خواربارفروشی داشتند. هارولد و شرلی نیز وارد این شغل شدند و مغازه‌ای در آن ناحیه خریدند. درآمد مختصری از این راه عایدشان می‌شد تا این‌که چند سال بعد هارولد مطلب نگران‌کننده‌ای خواند. سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای بزرگ به‌تدریج گسترش می‌یافتند و نهایتاً مشاغل کوچک خانوادگی قادر به رقابت با آن‌ها نبودند.

باید شغل مطمئن‌تری پیدا می‌کرد.

او در سال ۱۹۵۲ متوجه فرصت بی‌نظیری در شهر فونتانا واقع در شانزده‌کیلومتری غرب سن‌برناردینو شد؛ منطقه‌ای در امتداد آزادراه جدیدی که به لس‌آنجلس می‌رسید. فونتانا شهر صنعتی روبه‌رشدی بود. کایزر استیل[۱۳۷] زمان جنگ جهانی کارخانه‌ی بزرگی در این شهر ساخته بود و وقتی ایالات متحده وارد جنگ کره شد، کارخانه‌اش رونق بیشتری گرفت.

هارولد فکر کرد با وجود کارگرهایی که تازه به این منطقه آمده بودند و دستمزد خوبی داشتند او می‌تواند فروشگاهی دایر کند و به آن‌ها لوازم خانگی بفروشد. چون کارگران این کارخانه همه از اعضای اتحادیه‌ی کارگران فولاد بودند، فروشگاه او مانند فروشگاه‌های پادگان منحصراً اجناس موردنیاز اعضای این اتحادیه را تأمین می‌کرد.

هارولد درابتدا جز راه‌اندازی فروشگاه فکر دیگری در سر نداشت. از فروش مغازه‌اش مبلغی ناچیز، درحد اجاره‌ی ساختمانی که قبلاً مرغداری بود، فراهم کرد. با کمک شرلی و فرزندانش ساختمان را از پَر و بال مرغ‌ها تمیز کرد و فروشگاهی به نام «فروشگاه اتحادیه» باز کرد.

هارولد استا پول چندانی نداشت و نمی‌توانست فروشگاه را پُر از کالا کند. واقعاً چیز زیادی در آن‌جا به چشم نمی‌خورد. اما او با استفاده از فضای کوچک ساختمان و بودجه‌ای که داشت اجناس تخفیفی عرضه کرد. مشتری‌ها فقط چند وسیله‌ای را که برای نمونه آن‌جا بودند نگاه می‌کردند، و اگر مثلاً یخچال یا گازی را می‌پسندیدند، هارولد آن را از کارخانه برایشان سفارش می‌داد.

ایده‌ی هارولد اولین گام در ایجاد خُرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای بود. مرغداری تغییرکاربری‌داده‌شده آن‌قدر سود داشت که هارولد کاروبارش را توسعه داد و ساختمان بزرگ‌تری در آپلند واقع در دوازده‌کیلومتری غرب آزادراهِ در دست اجرا اجاره کرد. فروشگاه آپلند فضا و اجناس بیشتری داشت و حالا هارولد علاوه‌بر لوازم خانگی،

وسایل آشپزخانه‌ی باکیفیت هم عرضه می‌کرد. او فروشگاه‌های مشتری‌بنیادش را به روی اعضای دیگر اتحادیه‌ها نیز باز کرد و به این ترتیب کارش را گسترش داد (و بعدها کلاً شرط عضویت در اتحادیه‌ها را لغو کرد).

دهه‌ی ۱۹۵۰ دوره‌ی ترقی بی‌وقفه‌ی هارولد بود و ظاهراً دنیا به کام او بود. در عرض یک دهه جمعیت اینلند امپایر هشتاد درصد رشد کرد. لس‌آنجلس بزرگ (منطقه‌ای پراکنده با وسعت نهایی ۵۵۰۰۰ کیلومترمربع) به‌تدریج از طریق آزادراه کالیفرنیا، که با سرعت ساخته می‌شد، یکپارچه و یکی از بزرگ‌ترین کلان‌شهرهای دنیا شد و رشد کم‌نظیری پیدا کرد. مردم دسته‌دسته مانند امواج بی‌انتها به امید رفاه و پیشرفت به‌سمت کالیفرنیای جنوبی سرازیر شدند. در آن‌جا مشاغلی خوب با درآمد فزاینده دست‌وپا کردند، تشکیل خانواده دادند، صاحب‌خانه شدند و سرانجام در خانه‌های بزرگ‌تر سکونت کردند.

آن‌ها لوازم خانگی، وسایل آشپزخانه و کالاهای مصرفی بسیار زیادی نیاز داشتند. هارولد استا تنها مردی بود که مایحتاجشان را می‌فروخت.

هارولد فروشگاه بزرگ‌تری در مونتکلر[۱۳۸] (در پنج‌کیلومتری غرب آزادراه) باز کرد. حالا نام فروشگاه‌هایش را از «فروشگاه اتحادیه» به «فروشگاه ای‌بی‌سی[۱۳۹]» تغییر داده بود. او ساختمان این فروشگاه را برای پنجاه سال اجاره کرد. سوددهی آن خیلی فراتر از چیزی بود که در فونتانا تصور می‌کرد یا در آپلند به دست آورده بود.

در فواصل کوتاهی سهم رقبایش را خرید، کارش را توسعه داد و با شخص دیگری که دو فروشگاه داشت شریک شد. فروشگاه ای‌بی‌سی کووینا[۱۴۰]، که جایی وسط لس‌آنجلس و سن‌برناردینو کنار آزادراه درحال گسترش قرار داشت، ساختمانی بزرگ با مساحتی بیش از ۱۶۰۰۰۰ کیلومتر بود. شاید این فروشگاه بزرگ‌ترین خُرده‌فروشی در کل کشور نبود، اما بی‌شک در کالیفرنیا بزرگ‌ترین بود. هارولد در فروشگاه‌هایش همه‌چیز می‌فروخت، از لباس گرفته تا وسایل آشپزخانه و لوازم بزرگ‌تر. به‌علاوه، ساختمانی را هم برای خدمات ویژه مانند آژانس‌های بیمه و بینایی‌سنجی اجاره کرد.

در آغاز دهه‌ی ۱۹۶۰، فروشگاه‌های ای‌بی‌سی خُرده‌فروشی‌های زنجیره‌ای بسیار مهمی در جنوب کالیفرنیا بودند. در سال ۱۹۶۱، هارولد استا بزرگ‌ترین قدم را برای توسعه‌ی کارش برداشت و با فروشگاه‌های تخفیفی سِیج[۱۴۱] در تگزاس ادغام شد. ریشه‌ی نام سِیج برای هارولد آشنا بود. همان‌طور که او کارش را با فروش اختصاصی به کارگران اتحادیه‌ها شروع کرده بود، سِیج هم با فروش به کارکنان دولتی آغاز شده بود (سیج کلمه‌ی اختصاری برای عبارت «کارکنان ایالتی و دولتی»[۱۴۲] است).

هارولد استا بزرگ‌ترین سهامدار و مدیرعامل این شرکت ادغامی با نام سِیج اینترنشنال شد. در یک عرضه‌ی عمومی در سال ۱۹۶۲، ارزش اولیه‌ی شرکت ده‌میلیون دلار برآورد شد که بیش از سی درصد آن دراختیار خانواده‌ی استا بود.

ترقی هارولد استا مانند بیشتر فروشگاه‌های موفق نتیجه‌ی ترکیب مهارت و شانس بود. او با اتکا به خود از دارایی ناچیز به ثروتی هنگفت رسید (و به‌طور بالقوه ثروت بیشتری نیز در انتظار او بود). زیرکی و اراده و شجاعت و استقامت سرمایه‌های اصلی او برای شروع این کار بودند. او این خصلت‌ها را برای سرمایه‌گذاری روی توسعه‌های مساعدی که پیش‌بینی می‌کرد اما خارج از اختیار او بودند به کار گرفت: افزایش زادوولد و رشد مصرف‌گرایی.

این تغییرات مساعد در جنوب کالیفرنیا تا دهه‌ی ۱۹۶۰ (و سال‌های پس از آن) ادامه یافت، اما خُرده‌فروشی تخفیفی آن‌قدر سودآور بود که سروکله‌ی رقبای زیادی پیدا شد و هارولد استا نتوانست از آن‌ها سبقت بگیرد، آن‌ها را زمین بزند یا سهمشان را بخرد.

همچنین سالی که هارولد با فروشگاه‌های سیِج ادغام شد اولین فروشگاه کی‌مارت۱۴۳ شروع به کار کرد.

کی‌مارت خودش بعدها قربانی شرکت‌های والمارت۱۴۴ و تارگت۱۴۵ شد (سال ۱۹۶۲ والمارت در آرکانزاس و تارگت در مینه‌سوتا اولین فروشگاه‌هایشان را افتتاح کردند)، اما دهه‌ی ۱۹۶۰ زمانی بود که کی‌مارت شرکت‌های دیگر به‌خصوص شرکت‌های کالیفرنیا را قربانی کرد. اس. اس. کرسگی۱۴۶، یک خُرده‌فروش زنجیره‌ای موفق، اولین فروشگاه کی‌مارت خود را در ژانویه‌ی سال ۱۹۶۲در شمال لس‌آنجلس در شهر سن‌فرناندو افتتاح کرد. تا انتهای آن سال، هجده خُرده‌فروشی کی‌مارت در سراسر کشور وجود داشت.

فروشگاه‌های کی‌مارت با فاصله‌ی اندکی از فروشگاه‌های هارولد باز می‌شدند، گاهی درست مقابل آن‌ها در آن‌سوی خیابان یا انتهای بلوک. این خُرده‌فروشی زنجیره‌ای قیمت اجناس فروشگاه‌های ای‌بی‌سی را شکست. چون کی‌مارت نیز در استقرار و اداره‌ی امپراتوری روبه‌گسترش خود همان راهبرد همیشگی را به کار برد و به قیمت کله‌پاکردن دیگر خُرده‌فروشی‌های منطقه رشد کرد، فروشگاه‌های تخفیفی مستقل در کالیفرنیا به‌تدریج ورشکست شدند.

اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰، سوددهی ای‌بی‌سی (که هنوز نام فروشگاه‌های هارولد در کالیفرنیا بود) کاهش یافت.

در تگزاس، سِیج موفقیتش را حفظ کرده بود، همچنان فروشگاه‌های جدید باز می‌کرد و رونق داشت. کی‌مارت هنوز در تگزاس گسترش نیافته بود. حتی والمارت که در ایالت مجاور آن، یعنی آرکانزاس، تأسیس شده بود تا سال ۱۹۷۵ به تگزاس نرفت. این به‌نفع شرکت مادر بود، چون رشد سِیج ضرر فزاینده‌ی ای‌بی‌سی را جبران می‌کرد.

از طرف دیگر، این مسئله برای هارولد استا مشکل‌ساز شد. او مدیرعامل سِیج اینترنشنال و بزرگ‌ترین سهامدار آن بود، اما گردانندگان این شرکت (که سهام آن‌ها پس از ادغام افزایش چشم‌گیری پیدا کرد) بابت جبران ضررهای هارولد در کالیفرنیا روزبه‌روز ناراضی‌تر می‌شدند. می‌خواستند از شر فروشگاه‌های ای‌بی‌سی خلاص شوند و آن‌ها را قبل از آن‌که ارزش خود را کاملاً از دست بدهند بفروشند. این یعنی رهاکردن بخشی از شرکت که هارولد ساخته بود.

تصمیمی که واضح بود.

هارولد یک شرکت با درآمد خوب (در خُرده‌فروشی تگزاس) و یک شرکت با درآمد بد (در خُرده‌فروشی کالیفرنیا) داشت. پاسخ مناسبی درقبال تهدید رقابتی کی‌مارت نداشت. به‌علاوه، سهامداران تگزاس که می‌دانستند سِیج اینترنشنال (که در آن هارولد بزرگ‌ترین سهامدار بود و بزرگ‌ترین سهامدار باقی می‌ماند) بدون فروشگاه‌های کالیفرنیا درآمدزایی بیشتری خواهد داشت تهدید به شورش کردند.

اما هارولد قصد فروش یا بستن آن‌ها را نداشت. فروشگاه‌های ای‌بی‌سی مانند فرزندانش بودند. او آن‌ها را خلق کرده بود. آن‌ها تجسم سخت‌کوشی و تصمیم‌های هوشمندانه و به‌موقع او بودند.

با آغاز دهه‌ی ۱۹۷۰، خشم سهامداران تگزاس به جنگ نیابتی و طرح دعاوی پُرهزینه و پیچیده‌ای منجر شد. وقتی‌که صمیمی‌ترین دوست و وکیلش طی سال‌های طولانی طرف تگزاسی‌ها را گرفت و شکایت آن‌ها را برای ارائه به دادگاه پیگیری کرد، بی‌رحمانه‌ترین ضربه به هارولد وارد شد.

هارولد حتی وقتی‌که با چنین بلبشویی در سِیج اینترنشنال مواجه شد، تن به جدایی از ای‌بی‌سی نداد. درعوض، با سهامداران به توافق رسید که هیچ سهمی در

فروشگاه‌های درآمدزای سِیج اینترنشنال نداشته باشد و خودش به‌تنهایی مالک فروشگاه‌های زیان‌ده آن باشد. به این ترتیب، سهامداران تگزاس فروشگاه‌های سِیج را پس گرفتند، شریک هارولد پیش از ادغام با سِیج هم دو فروشگاهش در کالیفرنیا را پس گرفت و هارولد ماند و بقیه‌ی فروشگاه‌های کالیفرنیا.

او برای رقابت با کی‌مارت ثروتی را که با شرلی طی بیست سال جمع کرده بودند بیهوده به پای فروشگاه‌هایش ریخت.

درخلال آن سال‌های پُرالتهاب، نوعی خوش‌شانسی به هارولد روی آورد و شرکت فِرِد مایر۱۴۷ به او پیشنهاد خرید فروشگاه‌ها را داد. فِرِد مایر شرکت تخفیفی منطقه‌ای بود که در ایالت اورگن تأسیس شده بود و می‌خواست جای پایش را در کالیفرنیا محکم کند. در آن زمان، چهل فروشگاه در چهار ایالت داشت و از سال ۱۹۶۰ به شرکت سهامی عام تبدیل شده بود.

او این پیشنهاد را نپذیرفت.

سرانجام هارولد استا تمام فروشگاه‌هایش را از دست داد و همه‌ی ثروت خانواده‌اش به باد رفت. اجاره‌ی پنجاه‌ساله‌ی ساختمان مونتکلر تنها چیزی بود که نگذاشت او و شرلی به فلاکت بیفتند. هارولد پس از آن‌که فروشگاه‌های ای‌بی‌سی را از دست داد، توانست با اجاره‌دادن آن به دیگر خُرده‌فروشان اندک درآمدی داشته باشد.

بسیاری از این مستأجران به‌طور مضحکی درست مانند هارولد نخواستند تغییر اوضاع تجاری را بپذیرند و شکست خوردند. مثلاً، شرکت کامپ‌یواس‌ای[۱۴۸] فهرستی از آگهی‌دهنگان سوپربول ۲۰۰۲ ارائه کرد که مانند مستأجران هارولد کارشان را از دست داده بودند.

اگر از بیرون به ماجرای هارولد استا نگاه کنیم، به‌راحتی می‌فهمیم او به علایم کاملاً واضحی که نشان می‌داد در سرازیری سقوط قرار گرفته توجهی نکرد: ناتوانی‌اش در رقابت با کی‌مارت، عقب‌نشینی دیگر شرکت‌های مستقل در مواجهه با عرصه‌ی جدید، دیدگاه شرکای سابقش و دوست صمیمی و وکیلش که علیه او موضع گرفت.

گرچه فرصت ترک ای‌بی‌سی و بهره‌مندی از موقعیتش در سِیج را از دست داد، مسلماً این فرصت را داشت تا با پذیرفتن پیشنهاد خوب فِرِد مایر، آن اشتباه را جبران کند. بااین‌حال، انتخابش این بود که بیهوده تقلا کند و نهایتاً هرچه را به دست آورده بود هدر داد.

کلید حل معمای این مسئله تماماً در پاسخ به این «چرا»هاست: چرا این مرد زرنگ، که در تصمیماتش منعطف بود، چشمانش را به روی نشانه‌های آشکار مقابلش بست؟ چرا همان رفتارهایی که به پیشرفت او کمک کرد (ازطریق شجاعت، قاطعیت و سرسختی) به شکست او منتهی شد (ازطریق انعطاف‌ناپذیری، لجاجت و شاید حتی کمی نخوت)؟

اگر بتوانیم این معما را برای هارولد استا حل کنیم، آن‌وقت می‌توانیم برای خیلی‌ها ازجمله خودمان نیز آن را حل کنیم.

تا زانو در گِل

یکی از اولین و مؤثرترین مقالات تحقیقاتی درباره‌ی این‌که انسان گرچه نشانه‌های آشکار برای ترک چیزی را می‌بیند، تمایل دارد تلاش‌های بی‌ثمرش را ادامه دهد، در جمله‌ی اولِ خود دلیل عجیب‌بودن این رفتار را به‌سادگی بیان می‌کند:

«به‌طور غریزی انتظار داریم فرد تصمیمات یا رفتارهایی را که به نتایج منفی منجر می‌شود تغییر دهد.»

نویسنده‌ی این مقاله‌ی مهم با عنوان «تا زانو در گِل انبوه: پژوهشی درباره‌ی افزایش پایبندی به روالی که انتخاب کرده‌ایم» که در سال ۱۹۷۶ منتشر شد پسر هارولد و شرلی به نام بری استا[۱۴۹] است.

همان زمان که هارلود نبرد شکست‌خورده‌ی خود را با کی‌مارت و برخی از سهامدارانش لجوجانه ادامه می‌داد، بری استا مانند عده‌ای دیگر از دانشمندان علوم

اجتماعی در پی یافتن روش‌های تازه‌ای برای درک این مسئله بود که چرا دست از تلاش‌های شکست‌خورده برنمی‌داریم، چرا در برخورد با خبرهای ناخوشایند با سماجت بیش‌ازحد به روال خود ادامه می‌دهیم، و می‌خواست بهترین شیوه برای ترک‌کردن را پیدا کند.

بری استا در زمان جنگ ویتنام به سن بلوغ رسید و شاهد درگیری ایالات متحده در آن جنگ بود. مثال بارزی که نشان داد چه آسان به چیزهایی که شروع کرده‌ایم پایبند می‌شویم. او شرکت امریکا در جنگ ویتنام را دید؛ فاجعه‌ای حی‌وحاضر، پُرهزینه و کند که مثالی از ناتوانایی ما برای ترک‌کردن بود.

اشتیاق برای حل این معما نیروی محرکه‌ای برای ترغیب او به انجام‌دادن این تحقیق شد. حتی عنوان مقاله‌ی مهمش، «تا زانو در گِل انبوه»، را از آوازی به نام *تا کمر در گِل* وام گرفت که پیت سیگر[۱۵۰] آن را پس از جنگ در سال ۱۹۶۷ خواند.

تا پایان جنگ، بیشتر مردم بر این باور بودند که پیروزی در آن محال است. بااین‌حال، حتی تصمیم‌گیرندگانی که از این امر آگاه بودند نتوانستند ایالات متحده را از این جنگ رها کنند و درعوض واکنشی به آن نشان دادند که استا بعدها آن را *افزایش* پایبندی به روال شکست‌خورده نامید. مقامات با آگاهی از این‌که راهی برای پیروزی واقعی وجود ندارد با افزایش پایبندی کشور به جنگ پاسخ دادند.

استا به سندی افشاشده از اسناد پنتاگون اشاره کرد؛ مطلبی سِری از وزارت دفاع مربوط به مخالفت دولت با جنگ ویتنام که در روزنامه‌های *نیویورک‌تایمز* و *واشنگتن‌پست* منتشر شد. در آن سند، جُرج بال[۱۵۱]، معاون پنتاگون، در سال ۱۹۶۵ به لیندون بی. جانسون، رئیس‌جمهور وقت، درباره‌ی تله‌ی اجتناب‌ناپذیر این جنگ هشدار داده بود: «زمانی‌که متحمل خسارات فراوانی شویم، به نقطه‌ای رسیده‌ایم که دیگر راه برگشتی نیست. چنان درگیر خواهیم شد که نمی‌توانیم پیش از دستیابی به تمام اهدافمان عقب‌نشینی کنیم، وگرنه حقارت ملی در انتظارمان خواهد بود. از این دو احتمال، به‌نظرم احتمال تحقیرشدن بیشتر از احتمال رسیدن به اهدافمان است، حتی پس از آن‌که هزینه‌ی گزافی صرف کرده باشیم.»

البته جانسون به این هشدار وقعی ننهاد و اتفاقی که معاون وزیر دفاع از آن هراس داشت دقیقاً به وقوع پیوست. جنگ ویتنام تقریباً دویست‌میلیارد دلار هزینه برای امریکا به بار آورد (که با احتساب تورم اقتصادی یک‌تریلیون دلار می‌شود). ۵۸هزار سرباز امریکایی کشته شدند و سیصدهزار نفر زخمی به جای ماند. این وقایع به فعالیت سیاسی لیندون جانسون پایان داد و ریاست‌جمهوری او به دور دوم نکشید؛ همچنین بی‌اعتمادی به دولت و مقامات را در پی داشت.

این مشکل افزایش پایبندی به جنگ‌هایی که پیروزی در آن‌ها ممکن نیست حکایت آشنایی است. پس از لشکرکشی ایالات متحده به افغانستان، با وجود این‌که سه رئیس‌جمهور قول خروج از آن‌جا را دادند، بیست سال طول کشید تا این کار عملی شد. بعد از بیست سال درگیری و صرف هزینه‌ی دوتریلیون‌دلاری، طالبان در اندک‌مدتی پس از عقب‌نشینی سربازان امریکایی کنترل آن کشور را به دست گرفت و این حقیقت ثابت شد که ایالات متحده هرگز نمی‌توانست پیروز واقعی میدان

باشد.

استا معتقد است افزایش پایبندی فقط به مسائلی مانند جنگ ویتنام منحصر نیست که جنگی پیچیده و جغرافیایی ـ سیاسی و آمیخته با غرور ملی بود. پژوهش‌های آزمایشگاهی و میدانی او نشان می‌دهد چه در سطح فردی چه در سطح سازمانی چه در سطح دولتی وقتی اخبار ناگواری دریافت می‌کنیم، وقتی علایم قوی مبنی‌بر این‌که در معرض شکستیم دریافت می‌کنیم (علایمی که دیگران آشکارا می‌بینند)، نه‌تنها از ترک‌کردن خودداری می‌کنیم، بلکه تلاشمان را دوبرابر و سه‌برابر می‌کنیم، قاطعانه‌تر تصمیم می‌گیریم تا زمان و پول بیشتری (و منابع دیگری) برای هدف درحال شکست خود به کار گیریم و اعتقادمان را به این‌که در مسیر درست قرار داریم *راسخ‌تر* می‌کنیم.

گرچه بری استا بعداً به این موضوع پی برد، پژوهش‌های او به ما کمک می‌کند بفهمیم چرا شجاعت و استقامتی که به هارولد استا در ساختن یک امپراتوری تجاری یاری رساند به شکست او منجر شد؛ چرا علائم واضحی را که نشان می‌دادند باید فروشگاه‌های کالیفرنیا را رها کند نادیده گرفت تا این‌که نهایتاً به غیر از ملک اجاره‌ای مونتکلر چیزی برایش باقی نماند.

تحمل تا زمان شروع درد

می‌دانیم وقتی پای منافع زیادی در میان باشد، ترک‌کردن کار دشواری است. اما تحقیقات در این زمینه نشان می‌دهد وقتی پایبندی‌مان را افزایش می‌دهیم، سود کمتری نصیبمان می‌شود که موضوع جالب‌توجهی است. یک سال پیش از مقاله‌ی «گِل انبوه»، تحقیقی درباره‌ی انتظارکشیدن منتشر شد.

دو روان‌شناس به نام‌های جفری رابین[۱۵۲] و جول براکنر[۱۵۳] برای یافتن پاسخ این دو پرسش آزمایش بسیار جالبی ترتیب دادند: انسان تا کِی می‌تواند برای چیزی که هرگز به دست نخواهد آورد انتظار بکشد و برای ادامه‌دادن به این انتظار چه هزینه‌ای می‌پردازد؟ معلوم شد انسان مدتی طولانی انتظار می‌کشد و ارزش هزینه‌ای که می‌پردازد بیشتر از ارزش چیزی است که در انتظار آن است. این امری حیرت‌آور است.

این روان‌شناسان مسابقه‌ی حل جدول بین دانش‌آموزان ترتیب دادند و برای برنده جایزه‌ی هشت‌دلاری (۴۵ دلار به نرخ این زمان) تعیین کردند. دانش‌آموزان باید برای دریافت کامل جایزه در کمتر از سه دقیقه جدول را حل می‌کردند. پس از پایان سه دقیقه در ازای هر یک دقیقه تأخیر مبلغی از جایزه کم می‌شد تا این‌که به صفر می‌رسید.

آن‌ها می‌توانستند پیش از اتمام سه دقیقه هروقت که می‌خواستند مسابقه را ترک کنند، حتی اگر هیچ‌کدام از سؤال‌های جدول را پاسخ نداده بودند، و برای شرکت در مسابقه دو دلار و ۴۵ سنت دریافت کنند.

دانش‌آموزان اجازه داشتند برای کلمات مشکل از واژه‌نامه‌ی حل جدولاستفاده کنند (این تحقیق زمانی انجام شد که دسترسی به اینترنت همگانی نبود)، اما به آن‌ها گفته بودند بیشتر از یک واژه‌نامه وجود ندارد و چند دانش‌آموز دیگر هم در بقیه‌ی کلاس‌ها مشغول حل جدول هستند. این یعنی باید بیکار می‌نشستند و صبر می‌کردند تا واژه‌نامه به دستشان برسد. اما زمان به‌سرعت سپری می‌شد.

شرکت‌کنندگان نمی‌دانستند واژه‌نامه‌ای در کار نیست و باید تا آخر منتظر بمانند.

مدت انتظارِ بیش از نیمی از دانش‌آموزان برای واژه‌نامه‌ای که اصلاً وجود نداشت *فراتر* از زمانی رفت که از جایزه‌ی دو دلار و ۴۵سنتی کم می‌شد. به قول نویسندگان مقاله، «انتظار شرکت‌کنندگان از نقطه‌ی بدون بازگشت فراتر رفت. آن‌ها اسیر کشمکشی شدند که دیگر فرار رضایتمندانه از آن ممکن نبود.»

افزایش پایبندی گران تمام می‌شود. اگر شرکت‌کنندگان زودتر مسابقه را ترک می‌کردند، پول بیشتری عایدشان می‌شد. شاید به‌گمان ما ترک‌کردن بازدارنده باشد، اما رابین و براکنر نشان دادند مقاومت اغلب سبب بازدارندگی است.

طی ۴۵ سال با تحقیقات آزمایشگاهی و میدانی و توضیح رفتارهایی که معمولاً مشاهده شده است، ثابت شد گیرافتادن در تله‌ی اهداف شکست‌خورده در شرایط و

موقعیت‌های گوناگونی اتفاق می‌افتد.

ما به روش‌های مختلفی دست از تصمیماتمان برنمی‌داریم. با این‌که فرصت و اطلاعات کافی برای این کار داریم، باز هم بیش‌ازحد مقاومت می‌کنیم، شانس ترک‌کردن را از خودمان می‌گیریم و با صرف منابع بیشتر برای حفظ هدف و تصمیم نخستمان سماجت به خرج می‌دهیم.

این مسئله در هر زمینه‌ای صادق است، از صرف وقت زیاد در صفی طولانی گرفته تا ادامه‌ی جنگ بدون پیروزی یا ادامه‌ی بیش‌ازحد روابط و مشاغل نامطلوب یا صرف هزینه برای ماشینی که قیمت آن کمتر از هزینه‌ی تعمیرش است.

برای همین، خانه‌ای خوره‌ی پول می‌شود. برای همین، به تماشای یک فیلم مزخرف ادامه می‌دهیم. برای همین، شغلی را که محصول آن محکوم به شکست است توسعه می‌دهیم و حمایت می‌کنیم یا با این‌که شرایط تغییر کرده، شیوه‌های قبل را همچنان دنبال می‌کنیم.

جورج بال درست می‌گفت. این نوع رفتار قاعده‌ی کلی است.

پافشاری در شرایطی که احتمال پیروزی در آن نیست - کاری که محمدعلی و راب هال انجام دادند - رفتاری استثنایی نیست. ترک رویه‌ای درحال شکست پیش از شکست حتمی استثنایی است. افرادی مانند استوارت هاچیسون، استوارت باترفیلد و الکس هانولد، که این کار را انجام دادند، استثنا هستند.

خلاصه‌ی فصل چهارم

• وقتی در سراشیبی سقوط قرار می‌گیریم، نه‌تنها به احتمال فراوان همچنان روال شکست‌خورده‌ی خود را ادامه می‌دهیم، بلکه تلاشمان به همان منوال را دوبرابر می‌کنیم. به این تمایل *افزایش پایبندی* می‌گویند.

• افزایش پایبندی مسئله‌ای قوی و جهانی است که در سطوح فردی، سازمانی و دولتی رخ می‌دهد. همه‌ی ما، به‌خصوص در برخورد با اخبار ناگوار، تمایل به ادامه‌ی روالی داریم که زمانی شروع کرده‌ایم.

• افزایش پایبندی فقط مختص زمانی نیست که پای منافع هنگفت در میان است. برای منافع مختصر نیز اتفاق می‌افتد که نشان‌دهنده‌ی قدرت نفوذ و سرایت این مسئله است.

فصل پنجم

هزینه‌ی هدررفته و ترس از هدررفتن

در سال ۲۰۰۸، رأی‌دهندگان کالیفرنیا به صدور اوراق قرضه‌ی نُه‌میلیارددلاری برای ساخت شبکه‌ی خطوط راه‌آهن از لس‌آنجلس به سان‌فرانسیسکو رأی مثبت دادند. این شبکه‌ی خطوط راه‌آهن، که توانایی سفر با سرعت ۳۵۴ کیلومتر بر ساعت را داشت، کالیفرنیایی‌ها را در تمام مسیر به روشی تحول‌آمیز به هم متصل کرد.

موتورهای اقتصادی ایالت مراکز کرانه‌ای در شمال (منطقه‌ی خلیج[۱۵۴] و سیلیکون‌ولی[۱۵۵]) و جنوب (لس‌آنجلس و سن‌دیگو) هستند.

سرعت و توانایی انتقال بیشتر به باقی بخش‌های ایالت این امکان را می‌دهد که در رفاه متمرکز در خلیج شمالی و جنوبی نیز سهیم باشند. همچنین، با فراهم‌کردن مسیر رفت‌وآمد در مسافت‌های بیشتر برای مردم، بازارهای بیش‌ازحد توسعه‌یافته‌ی ملک‌واملاک در آن مناطق کلان‌شهری شمالی و جنوبی متعادل‌تر می‌شود.

وقتی صدور اوراق قرضه تثبیت شد، تخمین زده شد که مسیر در سال ۲۰۲۰ با هزینه‌ی ۳۳میلیارددلاری تکمیل خواهد شد و شبکه‌ی خطوط راه‌آهن سالانه درآمد عملیاتی یک‌میلیاردوسیصدمیلیون‌دلاری تا ۲۰۲۰ تولید خواهد کرد که همراه با درآمد مازاد عملیاتی ۳۷۰میلیون‌دلاری باعث می‌شود شبکه بعد از آن رفته‌رفته بسیار سودآور و خودکفا شود. اوراق قرضه‌ای که صادر شده بودند تنها حدود یک‌چهارم هزینه‌ی موردانتظار برای تکمیل این طرح بود، اما تأمین باقی هزینه با اتکا بر بودجه‌ی فدرال، بودجه‌های اضافه‌ی ایالتی و همکاری‌های دولتی ـ خصوصی بود.

این طرح‌ها و برنامه‌ها همگی کار سازمان خطوط راه‌آهن سریع‌السیر کالیفرنیا۱۵۶ (که به خودشان «سازمان ریلی» می‌گویند) بود. سازمان ریلی از همان اول مسئول برنامه‌ریزی، طراحی، ساخت و عملیات شبکه بود. آن‌ها تصمیم‌گیرندگان هستند. فرماندار و قانون‌گذاران ایالت نیز سرپرستی و نظارت طرح را بر عهده دارند.

سازمان ریلی نقشه‌ی تجاری جدیدی می‌کشد و هر دو سال یک بار طرح‌ها را به‌روزرسانی می‌کند. همان‌طور که هزینه‌ها و تاریخ اتمام در این به‌روزرسانی‌ها بالا می‌رود، رفته‌رفته آشکار می‌شود که برنامه‌ها و طرح‌ها، چه اولیه و چه بازبینی‌های بعدی، هیچ شباهتی با واقعیت ندارند.

در مثالی بارز از این‌که تخمین‌های سازمان ریلی چقدر با واقعیت فاصله داشت، تخمین یک‌میلیارد و سیصدمیلیون‌دلاری درآمد عملیاتی برای ۲۰۲۰ را یادتان هست؟ سازمان ریلی به آن درآمد دست نیافت.

درآمد چقدر کمتر از آن مبلغ بود؟ یک‌میلیارد و سیصدمیلیون دلار. هیچ بخشی از خطوط قابل‌استفاده نیست.

با توجه به دقت پروژه‌های پیشین سازمان ریلی، باور این‌که تخمین‌های بازبینی‌شده‌ی ۲۰۲۹ (برای راه‌اندازی اولیه) یا ۲۰۳۳ (برای تکمیل) از لحاظ منطقی قابل‌دستیابی باشند هیچ پایه‌واساسی ندارد. البته این نباید زیادی تعجب‌آور باشد، چون آن‌ها در سال ۲۰۱۰ ساخت اولین بخش را تأیید کردند (چهل کیلومتر بین مادرا[۱۵۷] و فرزنو[۱۵۸])، اما*نا پنج سال* دیگر پی‌کنی نکردند.

این‌که آغاز ساخت‌وساز نیم‌دهه عقب بیفتد نشانه‌ای واضح از تأخیر در پایان پروژه است.

چرا این کار این‌همه طول کشیده است؟ از قرار معمول، دو مانع عظیم مهندسی سر راه اتصال بخش مرکزی داخلی مسیر نقشه‌کشی با مناطق کلان‌شهری اصلی در دو طرف ایالت است. ابتدا، باید راهی پیدا کنند تا خطوط راه‌آهن را دور یا از درون کوهستان تهاچاپی[۱۵۹] بکشند که برای اتصال بیکرزفیلد[۱۶۰] با جنوب لس‌آنجلس

ضروری است. این مشکل دربرابر گلوگاه دوم، بخشی از دیابلورنج[۱۶۱] که با نام جاده‌ی پاچکو[۱۶۲] بین سنترال‌ولی[۱۶۳] و شمال منطقه‌ی خلیج واقع شده، هیچ است.

این‌طور هم نیست که سازمان ریلی کلاً از وجود این موانع در سال ۲۰۱۰ بی‌خبر بوده باشد. کوهستان تهاچاپی و جاده‌ی پاچکو دست‌کم پنج‌میلیون سال است که در جای خود قرار دارند، پس قطعاً در زمان مسیرسازی و نقشه‌ی منفجرکردن بخشی از کوهستان و ساخت تونل نیز وجود داشته‌اند.

در سال ۲۰۱۸، سازمان ریلی اعتراف کرد تونل‌های زیر جاده‌ی پاچکو «بیشترین بی‌ثباتی در هزینه و برنامه‌ریزی» را با خود به همراه دارند. آن‌ها می‌دانند موانع تخصصی زمین‌شناسی و عبور از روی صفحات لرزه‌ای زمین هزینه‌ها و مشکلات تونل‌سازی در کوهستان را افزایش می‌دهد. اما آنچه نمی‌دانند این است: چگونه، کِی یا با چه هزینه‌ای می‌توانند این کار را بکنند؟

در سال ۲۰۲۰، سازمان ریلی به عظمت این چالش مهندسی اعتراف کرد. راهروهای تونلی پروژه (من‌جمله جاده‌ی پاچکو و کوهستان تهاچاپی) «تقریباً هشتاد درصد کل هزینه‌ی تخمین‌زده‌ی پروژه» را شامل می‌شد.

ممکن است حدس زده باشید بعد از فهمیدن این‌که آینده‌ی مواجهه با این دو گلوگاه مشخص نیست و احتمالاً دشوار و بسیار هزینه‌زا خواهد بود، سازمان ریلی قبل

از ساخت‌وساز بیشتر بالأخره راه‌حل این چالش‌ها را پیدا کند. اگر نتوانید راهی برای اتصال لس‌آنجلس به سان‌فرانسیسکو پیدا کنید که مطابق با هزینه‌ای باشد که مالیات‌دهندگان حاضر به تقبل آن هستند، دیگر ساختن خط راه‌آهن به چه دردی می‌خورد؟

بااین‌حال در سال ۲۰۱۹، به‌جای دودستی چسبیدن به آنچه در ظاهر از دیدِ غریبه‌ای که از دور به ماجرا نگاه می‌کند لحظه‌ی طلایی برای جمع‌کردن کل پروژه است، گوین نیوسام[۱۶۴]، فرماندار ایالت، پروژه‌ی تکمیل بخشی از ریل بین بیکرزفیلد تا مرسد[۱۶۵] در شمال را، که کاملاً از دو گلوگاه مهندسی دیگر جدا بود، تأیید کرد. مرسد ۱۷۷ کیلومتر با سان‌فرانسیسکو فاصله دارد و پشت جاده‌ی پاچکو قرار دارد. بیکرزفیلد هم ۱۶۰ کیلومتر با لس‌آنجلس فاصله دارد و پشت کوهستان تهاچاپی قرار دارد.

بعد از تکمیل خط راه‌آهن، برنامه این است که بروند سراغ ساخت‌وساز خط اتصال از سان‌فرانسیسکو به سیلیکون‌ولی؛ دو منطقه‌ای که از قبل کلی خط راه‌آهن از آن‌جاها به جاهای مختلف کشیده شده است. حتی بدتر از بیخودبودن ساخت آن بخش از مسیر قرارداشتن هر دو منطقه در شمال جاده‌ی پاچکو است.

به این ترتیب، در حرکتی برخلاف عقل و منطق، برنامه این شد که بدون در نظر گرفتن مسائلی که درنهایت مسئول حداقل ۸۰ درصد هزینه‌ی قطار سریع‌السیر می‌شد به ساختن ادامه دهند. چون ارزان‌تر و آسان‌تر است، می‌خواهند قطاری بسیار سریع بسازند که قرار است نه *از* جایی و نه *به* جایی برود، دست‌کم نه جایی که

مردم منطقاً با شنیدن خبر آغاز پروژه در سال ۲۰۰۸ انتظارش را داشتند.

این رویکرد تقریباً به همان اندازه منطقی است که برای ساخت مجتمع مسکونی در ماه برنامه‌ریزی و کار را با ساخت مجتمع مسکونی روی زمین شروع کنید، صبر کنید ساخت‌وساز تمام شود و بعد به این فکر بیفتید که «خب، حالا چطور این مجتمع را به ماه ببریم.»

متعاقباً، پروژه‌های کنونی برای شروع به کار در سال ۲۰۲۹ یا اتمام خط راه‌آهن در سال ۲۰۳۳ ظاهراً به‌شدت خوش‌بینانه و اساساً بی‌معنا هستند. این موضوع همچنین به هر نوع ارزش‌گذاری بر پروژه‌های خودِ قطارهای سریع‌السیر نیز اطلاق می‌شود. تا ژوئن ۲۰۲۱، سازمان ریلی بیش از هشت‌میلیارد و پانصدمیلیون دلار هزینه‌ی برنامه‌ریزی و ساخت ابرسازه‌های قطار سریع‌السیر کرده است. هزینه‌ای که برای اتمام این شبکه‌ی ریلی تخمین زده شده بود ۳۳میلیارد دلار بود که تاکنون به هزینه‌ی سرسام‌آور ۱۰۵میلیارد دلار رسیده است.

این تخمین‌ها حتی شامل منفجرکردن بخشی از کوهستان و ساخت تونل‌ها در شمال و جنوب نیز نمی‌شود، چرا که سازمان ریلی تنها همین چند سال پیش عظمت این مشکل را شناسایی کرد، اما جزئیات را محاسبه نکرده بود، مخصوصاً جزئیات هزینه‌ای که چنین عملیات بزرگی در بر خواهد داشت.

با توجه به موقعیت کنونی این پروژه، می‌توان با یقین گفت اگر تصمیم‌گیرندگان در آن زمان می‌دانستند ساخت قطار سریع‌السیر چقدر هزینه و زمان می‌برد، همان اول پروژه را تأیید نمی‌کردند.

اما بعد از آغاز پروژه، سازمان ریلی ظاهراً تمایلی به ترک‌کردن و کاهش ضررهایش نداشت.

اثر هزینه‌ی هدررفته

وقتی صحبت سر پروژه‌های عام‌المنفعه‌ی خارج از کنترل مانند قطار سریع‌السیر به میان می‌آید، اگر ذره‌ای با فضای اقتصاد رفتاری آشنا باشید، اولین چیزی که احتمالاً به ذهنتان می‌رسد این است: «این قضیه شبیه مشکل هزینه‌ی هدررفته[۱۶۶] است.»

ریچارد تالر در سال ۱۹۸۰ اولین نفری بود که به اثر هزینه‌ی هدررفته به‌منزله‌ی پدیده‌ای کلی نگاه کرد و آن را نوعی خطای شناختی نظام‌مند توصیف کرد که در آن مردم پول، زمان، تلاش یا هر نوع منابع دیگری را که هنگام تصمیم‌گیری درباره‌ی ادامه‌دادن یا ندادن و خرج‌کردن یا نکردن بیشتر صرف کردند در نظر می‌گیرند.

تصمیم‌گیرنده‌ی کاملاً منطقی تنها هزینه‌های آینده و مزایای تصمیم‌گیری برای ادامه‌دادن یا ندادن اقدامی را در نظر می‌گیرد. به‌عبارت دیگر، اگر ادامه‌دادن ارزش موردانتظار مثبتی دارد، فرد عمل‌کننده ادامه خواهد داد. اگر ارزش موردانتظار منفی داشته باشد، دست از کار خواهد کشید.

چهل سال تجربه و کار میدانی در انواع‌واقسام حوزه‌ها نشان می‌دهد که مردم درخصوص هزینه‌های هدررفته طبق فرضیه‌ی تالر عمل می‌کنند. مردم در تصمیم‌گیری‌هایشان درباره‌ی رو به جلو رفتن یا نرفتن چیزی را که از قبل خرج کرده‌اند نیز در نظر *می‌گیرند*. این کار را می‌کنند، چون به‌طور غیرمنطقی گمان می‌کنند ادامه‌دادن تنها راه بازیابی یا توجیه این هزینه‌هاست.

ساده بگوییم، اثر هزینه‌ی هدررفته باعث می‌شود مردم به موقعیت‌هایی که در آن‌ها باید کار را رها کنند بچسبند.

برای مثال، این تجربه‌ی فکری ساده را فرض کنید: گروه موسیقی‌ای که عاشقش هستید به شهر شما می‌آید تا کنسرت فضای باز برگزار کند. روز کنسرت، هوا به‌شدت سرد است، باران می‌بارد و انتظار می‌رود کل شب ادامه داشته باشد. دوستی به شما می‌گوید یک بلیت اضافی دارد و خوشحال می‌شود شما را به کنسرت مهمان کند. از او تشکر می‌کنید، ولی پیشنهادش را رد می‌کنید، چون هر چقدر هم که گروه موسیقی را دوست داشته باشید، هیچ علاقه‌ای به ایستادن در بین جمعیت، ساعت‌ها خیس‌شدن و خطر ابتلا به سینه‌پهلو ندارید.

حال فرض کنید خودتان بلیت‌هایی ۹۵دلاری خریده‌اید. روز کنسرت است و هوا به‌شدت سرد است، باران می‌بارد و انتظار می‌رود کل شب ادامه داشته باشد. آیا به کنسرت می‌روید؟

اگر مثل بیشتر آدم‌ها باشید، حسی به شما می‌گوید که تفاوتی بین این دو سناریو هست. در سناریوِ دوم، احتمال این‌که مردم رفتن را انتخاب کنند بسیار بیشتر است، چون نمی‌خواهند بلیتی که از قبل خریده‌اند هدر برود.

این ماجرا خطای هزینه‌ی هدررفته است. در سناریوِ اول، شما باید از اول تصمیم بگیرید آیا می‌خواهید به کنسرت بروید یا نه. از قبل بلیت نخریده‌اید یا برنامه‌ای برای رفتن ندارید. فقط هزینه‌ها و مزایای آینده را می‌سنجید، ناراحتیِ ساعت‌ها بیرون‌ماندن در هوای سرد و بارانی یک طرف و لذت دیدن اجرای زنده‌ی گروه موسیقی محبوبتان طرفِ دیگر.

اگر به این نتیجه رسیدید که هزینه‌های رفتن به مزایای دریافت بلیت مجانی می‌چربد، آن‌وقت یعنی هزینه‌های رفتن به مزایای از قبل بلیت‌خریدن هم می‌چربد.

این‌که بابت خرید بلیت پول خرج کرده‌اید نباید اهمیت چندانی داشته باشد؛ دراصل هیچ اهمیتی نباید داشته باشد، چون آن هزینه‌ها از قبل هدر رفته و پول دیگر

خرج شده است. اما خیلی اوقات فکر می‌کنیم: «اگه نروم، پولی که خرج بلیت کرده‌ام سوخت می‌شود.»

هرچه هزینه‌ی بلیت بیشتر باشد، این اثر قوی‌تر می‌شود. تصور کنید اگر به‌جای ۹۵ دلار، ۱۵۰ دلار یا ۲۵۰ دلار یا پانصد دلار خرج کرده بودید. با بالارفتن هزینه، اثر هزینه‌های هدررفته نیز بالا می‌رود.

روش آسان دیگر برای درک اثر هزینه‌ی هدررفته فکرکردن به سرمایه‌گذاری در بازار بورس است. در تصمیم‌گیری به خریدن یا نخریدن یک سهام، تنها چیزی که اهمیت دارد این است که آیا این کار ارزش موردانتظار مثبت را دارد یا نه. باور دارید که قرار است با خریدنش پول دربیاورید؟ وقتی تازه تصمیمی را گرفته‌اید، این‌گونه عمل خواهید کرد. اما وقتی از قبل سهامی را خریده‌اید و از آن زمان به بعد قیمتش کم شده است، احتمال این‌که آن را نفروشید بیشتر است، چون سعی دارید آنچه از دست داده‌اید پس بگیرید.

برای همین، خُرده‌فروشان سهام به‌خاطر حد ضرر سرمایه‌شان را به باد می‌دهند.

اما این غیرمنطقی است. اگر امروز سهام نمی‌خریدید، چیزی در دست نداشتید، چون تصمیم بر نگه‌داشتن چیزی مشابه تصمیم بر خریدن چیزی است.

بازتاب مشکل هزینه‌ی هدررفته در پژوهش کانمَن و تورسکی نشان‌دهنده‌ی تمایل پذیرش شرط‌بندی است، بسته به این‌که با پذیرفتن شرط، طرف برنده خواهند شد یا نخواهد شد. این بازتاب تعجب‌آور نیست، چون پژوهش سال ۱۹۷۹ آن‌ها، که بخشی از پایه‌واساس نظریه‌ی دورنما۱۶۷ شد، شامل یکی از مجموعه‌نتایجی بود که تالر در مقاله‌ی ۱۹۸۰ خود سعی داشت از آن سر دربیاورد.

همان‌طور که به یاد دارید، کانمَن و تورسکی با شرکت‌کنندگانی که باخته بودند شروع می‌کردند، بعد آن‌ها را آزاد می‌گذاشتند تا بین رفتن یا پرداختن هزینه برای پذیرفتن شرطی که ممکن بود آن باخت را برای همیشه از حسابشان پاک کند یکی را انتخاب کنند.

البته، می‌دانیم که مردم معمولاً گزینه‌ی دوم را ترجیح می‌دهند. به‌جای کاستن هزینه‌ی باخت، شرط را می‌پذیرند، چون پولی را که از قبل بدهکارند مدنظر می‌گیرند. این را می‌دانیم، چون بی‌شک هیچ آدم عاقلی (که هنوز نه پولی برده نه باخته) پیشنهاد شرط‌بندی‌ای را نمی‌پذیرد که در آن پرتاب سکه‌ی پنجاه ـ پنجاه شانس بردن صد دلار و باختن ۱۲۰ دلار داشته باشد. اما شرکت‌کنندگانی که در پژوهش کانمَن و تورسکی باختند حاضر بودند شرط را قبول کنند.

نظریه‌ی کانمَن و تورسکی ساده ولی جالب است. شما می‌توانید جدا از معیارهای پیچیده‌ای مانند نحوه‌ی باخت شرکت‌کننده‌ها یا این‌که متوجه ارزش موردانتظار منفی شده بودند یا نه خطای تصمیم‌گیری را ببینید. در این آزمایش‌ها و آزمایش‌های بعدی، محاسبات برای شرکت‌کنندگان روشن و شفاف شد.

این خطای محاسباتی نیست، بلکه خطایی شناختی است.

در مثال فرضی کنسرت هم می‌توانید به‌وضوح خطا را ببینید. احتمالاً منطقی است که انتخاب بین اشتیاق شما به دیدن گروه موسیقی در مقایسه با عدم‌اشتیاقتان به گذراندن ساعت‌ها زیر باران و هوای سرد نباید به پرداختن یا نپرداختن یا میزان قیمت بلیت بستگی داشته باشد.

اما این توهم شناختی خیلی قوی نیست. فقط این‌که می‌دانید در نظریه یک خطا وجود دارد، به این معنی نیست که در مواجهه با این قِسم تصمیمات فریب آن را نخورید.

می‌توانید به این موضوع همچون خطای دید نگاه کنید. می‌توانید به تصویری نگاه کنید که در آن دو مربع در پس‌زمینه‌ای رنگارنگ قرار دارند و یکی از مربع‌ها در ظاهر قهوه‌ای و دیگری نارنجی است. اما وقتی پس‌زمینه را حذف کنید، می‌بینید که مربع‌ها در واقعیت دقیقاً هم‌رنگ هستند. اثر تضاد رنگی پس‌زمینه باعث می‌شود مربع‌ها را به رنگ‌های متفاوت ببینید.

اما مهم نیست چند بار به شما نشان دهم که مربع‌ها یک‌رنگ هستند یا توضیح دهم که چه اتفاقی در قشر بینایی‌تان رخ می‌دهد که باعث این خطای دید می‌شود.

وقتی دوباره به آن‌ها با پس‌زمینه نگاه کنید، همچنان یک مربع را قهوه‌ای و یکی را نارنجی می‌بینید. نمی‌توانید آن را نادیده بگیرید.

به‌طور مشابه، موقع تصمیم‌گیری درباره‌ی ترک کار نیز «ندیدن» هزینه‌های هدررفته دشوار است.

وقتی «طرح‌های عام‌المنفعه» متناقض می‌شوند

ردِ خطای هزینه‌ی هدررفته را می‌توان در تمام بخش‌های قطار سریع‌السیر کالیفرنیا پیدا کرد. اگر از هرکسی می‌خواستید به‌عنوان کار جدید این پروژه را آغاز کند ــ با وجود مطلع‌بودن از هزینه‌های انفجار که اخیراً تا ۱۰۵میلیارد دلار رسیده اما احتمال بالارفتن سرسام‌آورش وجود دارد و همچنین میزان سختی منفجرکردن این دو رشته‌کوه ــ واضح است که پاسخش «نه» خواهد بود.

علاوه‌بر هزینه‌های مستقیم پروژه، مسئله‌ی هزینه‌های فرصت نیز در میان است. تک‌تک دلارهایی که کالیفرنیا به پروژه اختصاص داده دلارهایی است که می‌شد به چیز دیگری اختصاص یابد که ارزش و رفاه عمومی بیشتری برای مالیات‌دهندگانی که پولشان صرف این کار شده به همراه داشته باشد.

اما تصور کنید یک سیاستمدار باید چقدر پُردل‌وجرئت باشد که پروژه را رها کند با این‌که اطلاع دارد باید از خودش دربرابر اتهامات «هدردادن» بیش از هشت‌میلیارد دلار برای قطاری که هیچ‌وقت ساخته نشد دفاع کند. فشار برای ادامه‌دادن برای «بازپس‌گیری» این هزینه‌ها به‌غایت زیاد است.

وقتی صحبت این نوع پروژه‌های عام‌المنفعه به میان می‌آید، هزینه‌ی هدررفته تکرار مکررات است.

دهه‌ها قبل، بازه‌ی اوایل دهه‌ی ۱۹۷۰ تا سال ۱۹۸۴، آبراه تام‌بیگ‌بی ـ تنسی[۱۶۸] سرنوشتی مشابه قطار سریع‌السیر داشت و یکی از پُرهزینه‌ترین طرح‌های عام‌المنفعه‌ی دولت فدرال تاریخ شد. جیمی کارتر سعی کرد به‌ازای هدررفت سرمایه طرح را بخواباند، اما موفق نشد. در مجله‌ی *نیویورک‌تایمز* نوشته شد: «نمایندگان ایالت‌های دیگر کنگره این کار را بیهوده‌کاری دومیلیارددلاری و بدترین باج سبیل تاریخ سیاسی نامیدند.»

نکته‌ی کنایه‌آمیزش این‌جاست که هزینه‌های تورمی گذشته توجیهی برای رها نکردن پروژه شد.

تکمیل آبراه گردن گروهی سناتور (از ایالت‌هایی که پولشان داشت خرج می‌شد) افتاد که با موفقیت استدلال کردند «خواباندن پروژه بعد از این‌که این‌همه بودجه صرفش شده نشان‌دهنده‌ی هدررفتن پول مالیات‌دهندگان است». طبق گفته‌ی سناتور آلاباما، جرمایا دنتون[۱۶۹]، «قطع‌کردن پروژه‌ای که در آن یک‌میلیارد و

صدمیلیون دلار سرمایه‌گذاری شده نشان‌دهنده‌ی مدیریت غلط غیرعمدی دلارهای مالیات‌دهنده‌هاست.»

سناتور دنتون قصدش این نبود، اما بعید می‌دانم قبل از این توضیح واضح‌تری از مغالطه‌ی هزینه‌ی هدررفته وجود داشته باشد.

نیروگاه هسته‌ای شورهام نیویورک[۱۷۰]، موضوع پژوهش میدانی جری راس[۱۷۱] و بری استاو، یکی دیگر از پروژه‌های پُرهزینه‌ی عام‌المنفعه‌ای است که به‌نحوی مشابه قربانی حس افزایش تعهد شد. در سال ۱۹۶۶، تخمین زده شد که هزینه‌ی ابتدایی نیروگاه برای تکمیل‌شدن در سال ۱۹۷۳ چیزی حدود ۷۵میلیون دلار است. فقط گرفتن تأییدیه از کمیسیون انرژی اتمی برای شروع ساخت‌وساز هم از هزینه‌های ابتدایی کل نیروگاه و هم از تاریخ تکمیل اولیه فراتر رفت.

در سال ۱۹۷۹، مسئولان پروژه ادعا کردند کار نیروگاه تا هشتاد درصد انجام شده است. در سال ۱۹۸۳، نیروگاه هنوز تکمیل نشده بود و سخنگوی مالک نیروگاه به‌وضوح به مشکل هزینه‌ی هدررفته اعتراف کرد و اشاره کرد اگر قرار بود الآن درباره‌اش تصمیم بگیرند، ادامه‌اش نمی‌دادند. «اگر می‌دانستیم داریم راجع‌به نیروگاه سه‌میلیارددلاری و آن‌همه زحمتی که داشت ــ از مجوزگرفتن تا مسائل سیاسی ــ صحبت می‌کنیم، به‌نظرم شاید انجامش نمی‌دادیم.»

بااین‌حال، انجامش دادند! بعد از شش سال دیگر و دومیلیارد و پانصدمیلیون دلارِ بیشتر نیروگاه ناتمام نصفه‌کاره ماند.

کاری ندارد که به این افتضاحات نگاه کنید، چشم بگردانید و فکر کنید: «بازهم یکی دیگر از این بریزوبپاش‌های دولت.» اما اثر هزینه‌ی هدررفته باعث می‌شود همه‌ی ما، چه در مقیاس کوچک چه بزرگ، خط راه‌آهنی از ناکجا به ناکجا بکشیم و راضی به ترک کار نشویم، چون نمی‌خواهیم آنچه را از قبل خرج کرده‌ایم از دست بدهیم.

ممکن است این برای فردی اتفاق بیفتد که در خانه‌ی پُرخرج و هزینه‌زایش مانده است. راه‌آهن به‌سمت ناکجای ما ممکن است راضی‌نشدن ما به انصراف‌دادن از رشته‌ی دانشگاهی‌ای باشد که خوشحالمان نمی‌کند، چون از قبل این‌همه کلاس برداشته‌ایم و کلی برایش زمان گذاشته‌ایم. یا شغلی را که سال‌ها برایش آموزش دیده‌ایم ترک نمی‌کنیم، چون این یعنی آموزش‌دیدن برای هیچ‌وپوچ. یا به تماشای یک فیلم چرند ادامه می‌دهیم، چون برای تماشایش وقت صرف کرده‌ایم.

چون در هر کاری که شروع می‌کنیم وقت و انرژی می‌گذاریم، مغالطه‌ی هزینه‌ی هدررفته در تمام تصمیم‌گیری‌های ما درباره‌ی توقف‌کردن اثر می‌گذارد.

کاتاماری

بازی ویدیویی محبوبی در سال ۲۰۰۴ به نام *کاتاماری داماسی*[۱۷۲] منتشر شد. آن بازی بامزه به‌طرز عجیبی اعتیادآور بود و داستان ساده ولی مهمی داشت. شما

حرکات شاهزاده‌ی کوچکی را کنترل می‌کنید که پدرش، شاه تمام کائنات، به او یک کاتاماری می‌دهد (در ژاپنی به‌معنای کلوخ)؛ توپ چسبناکی که در اماکن مختلف می‌گردانید و زباله‌ها و آت‌وآشغال‌ها را از روی زمین برمی‌دارید. توپ رفته‌رفته با جمع‌آوری چیزهای بیشتر بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود.

چرا به شما این مأموریت داده شده است؟ شاه مست کرده و تصادفاً چند ستاره و صورت فلکی را نابود کرده است. آن‌قدر باید توپ را بزرگ کنید که تبدیل شود به ستاره و جایگزین ستاره‌ای شود که شاه نابود کرده است. داستان مضحکی است، اما نه مضحک‌تر از دلیلی که باعث می‌شد در پک‌من[۱۷۳] نقطه و میوه بخورید یا در *تتریس*[۱۷۴] بلوک‌های خانه‌سازی را روی هم بچینید.

کاتاماری نمی‌تواند از روی چیزهای بزرگ‌تر از خودش قِل بخورد. اگر این کار را کند، برخوردش به آن چیز باعث ریزش برخی چیزها می‌شود و توپتان از قبل کوچک‌تر می‌شود. در آغاز، کاتاماریِ شما تنها به‌اندازه‌ی بزرگ است که چیزهایی مانند مورچه، پونز و دکمه را برمی‌دارد. مواجهه با موش در مسیر ممکن است فاجعه به بار آورد.

اما همین‌طور که با موفقیت آت‌وآشغال جمع می‌کنید، توپ بزرگ‌تر می‌شود. آن‌گاه این شمایید که موش را به وحشت می‌اندازید. آن وقت است که از روی باتری، ظروف غذا، رادیو، کفش، حیوانات خانگی، خرس، کشتی‌گیرهای سومو، ماشین، هیولا، ساختمان، جزایر و کوهستان‌ها رد می‌شوید.

یکی از منتقدان بازی، بعد از فهرست‌کردن چند مورد جزئی، نوشت: «۲۵ دقیقه بعد آن توپ لعنتی داشت رنگین‌کمان را از زمین می‌کَند!»

مانند کاتاماری که با قِل‌خوردن و جمع‌آوری آت‌وآشغال رشد می‌کند و بزرگ‌تر می‌شود، مغالطه‌ی هزینه‌ی هدررفته نیز جنبه‌ی خودتقویتی دارد که واقعاً باید حواسمان به آن باشد.

وقتی کاری را شروع می‌کنیم نیز داریم آت‌وآشغال جمع می‌کنیم ــ زمان، پول و انرژی‌ای که می‌گذاریم. همین‌طور که هزینه‌ها را جمع‌آوری می‌کنیم، حجم توپ بزرگ می‌شود، تعهدمان به کار افزایش می‌یابد و ترک کار دشوار و دشوارتر می‌شود. *آن* تصمیم مبنی‌بر ادامه‌دادن باعث می‌شود هزینه‌های بیشتری جمع کنیم و درنتیجه دفعه‌ی بعدی که به ترک کار فکر می‌کنیم، احتمال این‌که ادامه دهیم از قبل هم بیشتر می‌شود.

کل قضیه عین گلوله‌ی برفی بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود.

این موضوع را می‌توانید در دانش‌آموزانی ببینید که منتظر واژه‌نامه‌ی حل جدول هستند که هرگز از راه نمی‌رسد. به‌محض این‌که منتظر واژه‌نامه می‌شوند، زمان انتظارشان باعث می‌شود بیشتر صبر کنند که خود باعث می‌شود مدت‌زمان بیشتری هدر بدهند. این امر سبب می‌شود حتی از قبل هم بیشتر صبر کنند. تمام این مدت دستمزدشان درحال کمترشدن است.

این اتفاق برای همه‌ی ما افتاده است، حتی درباره‌ی کار ساده‌ای مانند ایستادن در صف خواربارفروشی.

وقتی باید تصمیم بگیریم که در کدام صف بایستیم، مانند آینشتاین شروع می‌کنیم به محاسبه‌کردن. نه‌تنها به طول صف‌ها نگاه می‌کنیم، بلکه سرعت و تجربه‌ی صندوقدارها را نیز مدنظر قرار می‌دهیم. موقعیت مکانی مشتری‌هایی را که هنوز کیف پولشان را درنیاورده‌اند یا ظاهراً حواسشان به بچه‌هایشان است یا دارند دنبال بن کالایشان می‌گردند یا زیر سبدهای چرخ‌دار خریدشان نیز وسیله گذاشته‌اند در نظر می‌گیریم.

اما وقتی در صف هستیم و زمانی را منتظر مانده‌ایم، این‌قدر انرژی نمی‌گذاریم تا تصمیم بگیریم صفی را که در آن ایستاده‌ایم عوض کنیم یا نه. وقتی می‌بینیم صندوقدارِ صف بعدی تندتند کار سه مشتری را راه انداخته ولی صندوقدار صف ما دارد با یک مشتری خوش‌وبش می‌کند، آیا آزرده‌خاطر می‌شویم یا چشم می‌گردانیم؟ صددرصد. آیا صفمان را عوض می‌کنیم؟ خیلی به‌ندرت.

هرچه بیشتر منتظر بمانیم ــ زمان بیشتری را برای ایستادن در صفی که انتخاب کرده‌ایم هدر بدهیم ــ تمایلمان به تعویض صف کمتر می‌شود. این‌گونه است که در دام می‌افتیم.

رابطه‌ای که دیگر کارساز نیست به بازی *کاتاماری* تبدیل می‌شود. دوستتان بابت رابطه‌ی بدش پیش شما درددل می‌کند. اگر بپرسید: «خب، چرا بهم نمی‌زنی؟» اغلب جواب می‌شنوید: «چون این‌همه وقت صرف کردم تا این رابطه خوب پیش برود.» گاهی اوقات، حتی می‌گویند: «از جان‌ودلم برایش مایه گذاشته‌ام.» هرچه زمان بیشتری صرف کنند، احتمال این‌که رابطه را به هم بزنند کمتر است. همین مسئله سبب می‌شود زمان بیشتری را برای بهبود رابطه صرف کنند. این احتمال به هم زدن رابطه را از قبل نیز کمتر می‌کند. به همین شکل الی آخر.

وقتی یک بار این مکالمه را با دوستتان داشته باشید، تعجبی ندارد در طول زمان بارها و بارها تکرارش خواهید کرد. رابطه‌ی ناکارآمدشان مدام به جمع‌آوری آت‌وآشغال ادامه می‌دهد ــ قرارومدارهای زندگی، دوستان، حیوانات خانگی، خریدهای بیهوده، ملک ــ تا این‌که رنگین‌کمان را از زمین می‌کَند.

چنین چیز مشابهی را درباره‌ی سارا الستین مارتینز دیدیم قبل از این‌که قادر باشد ببیند تصمیمش برای ترک کار مشکلِ مرتبط با ارزش موردانتظار بود. هرچه زمان بیشتری صرف شغلش می‌کرد، ترک‌کردن کار برایش سخت‌تر می‌شد. قبل از فکرکردن درباره‌ی تغییر شغل، پانزده سال در این حرفه بود. زمانی‌که با من تماس گرفت، یک سال دیگر هم گذشته بود و ترک کار برایش از قبل هم دشوارتر شده بود.

این یکی از دلایلی است که خُرده‌فروشان سهام به شرایط باختن تن می‌دهند. تصور کنید در این موقعیت قرار دارید: وقتی دارید در موقعیتی می‌بازید، ترتیب حد

ضرر خود را لغو می‌کنید، چون می‌خواهید ضررهایتان را جبران کنید. این اغلب باعث می‌شود ضررهای بیشتری متحمل شوید و احتمال ترک‌کردن آن موقعیت از قبل هم برایتان دشوارتر شود.

سر میز ورق می‌توانستم افزایش حس تعهد را روبه‌روی چشمانم ببینم. بازیکن‌ها می‌باختند و به‌خاطر تلاش برای جبران ضررهایی که از قبل جمع کردند بازهم شرط‌بندی می‌کردند که باعث می‌شد بازهم بیشتر شرط‌بندی کنند. این تصمیم باعث ضررهای بیشتر می‌شد که بازهم باعث می‌شد بیشتر شرط ببندند و گاهی حتی پول بیشتری را شرط ببندند.

این‌گونه به دامش می‌افتادند.

برای همین است که استوارت باترفیلد و الکس هانولد این‌قدر استثنایی هستند.

هر دوی آن‌ها توانستند به‌رغم منابع فراوانی که از قبل برای رسیدن به هدفشان خرج کرده بودند، ضررهایشان را کاهش دهند. وقتی باترفیلد کار در *گلیچ* را کنار گذاشت، چهار سال از عمرش و بیش از ده‌میلیون دلار پول سرمایه‌گذارانش را خرج کرده بود.

هانولد برای فتح قله‌ی ال‌کاپیتان ماه‌ها تمرین کرد. بااین‌حال حتی با وجود آویزان‌بودن دوستان فیلم‌سازش از کوهستان و مستندساختن از آماده‌سازی و اتمام فیلم درباره‌ی تلاش‌هایش، بازهم توانست اندکی قبل از رسیدن به قله در سال ۲۰۱۶ کار را نیمه‌راه رها کند.

کاتاماری تا چه حد بزرگ می‌شود؟

بری استاو در آزمایش قدیمی در سال ۱۹۷۶ با نام «تا زانو در گِل انبوه: پژوهشی درباره‌ی افزایش پایبندی به روالی که انتخاب کرده‌ایم»، به‌دنبال این است که متوجه شود تعهد اولیه درقبال انجام‌دادن کاری چقدر در تصمیمات آینده برای ادامه‌دادن یا ترک کار تأثیر می‌گذارد.

او دریافت که پاسخ «بسیار زیاد» است.

استاو گروه‌هایی از دانشجویان مدیریت و کسب‌وکار را به خدمت گرفت و از تک‌تکشان پرسید یک شرکت چطور باید بودجه‌ی پژوهش و توسعه را بین دو شعبه‌اش تقسیم کند. برای کمک در تصمیم‌گیری، به دانشجوها عملکرد مالی ده‌ساله‌ی شرکت و دو شعبه‌ی موردنظر داده شد.

هرکدام از شرکت‌کنندگان درباره‌ی این‌که کدام بخش باید بودجه‌ی ده‌میلیون‌دلاری را دریافت کند باید تصمیم صفر یا صدی می‌گرفتند؛ یعنی دو انتخاب بیشتر نداشتند: کل ده‌میلیون دلار را به یک بخش اختصاص دهند و هیچ مبلغی به بخش دیگر ندهند و برعکس.

با توجه به داده‌ای که به دانشجوها داده شد، استدلال‌هایی منطقی بابت دادنِ بودجه به هریک از بخش‌ها وجود داشت. گرچه یک بخش سودآورتر بود، دیگری نیز داشت به‌سرعت رشد می‌کرد. درواقع، شرکت‌کنندگان که تازه می‌خواستند از صفر تصمیم بگیرند درباره‌ی تصمیمشان دودل بودند (پنجاه ـ پنجاه).

استاو درصدد بود بفهمد که آیا تصمیم اولیه درباره‌ی این‌که کدام بخش باید بودجه را دریافت کند در تصمیمات آینده‌شان نیز اثر دارد یا نه، مخصوصاً وقتی‌که شرکت‌کنندگان بفهمند انتخاب اولشان انتخاب درستی نبوده است. به‌بیانی دیگر، استاو داشت بررسی می‌کرد افرادی که با تصمیم جدیدشان ضرر کرده بودند آیا روندشان را پی می‌گرفتند و به دادن بودجه به همان بخشی که قبلاً منابع را به آن اختصاص داده بودند ادامه می‌دادند یا نه.

برای پاسخ به این سؤال، او به همه‌ی دانشجویان شبیه‌سازی نتایج مالی پنج سال آینده‌ی شرکت را داد. بدون توجه به این‌که دانشجویان بودجه را به کدام بخش اختصاص داده بودند، این داده‌ی اضافی نشان داد بخشی که آن‌ها انتخاب کرده بودند نیم دهه رکود فروش و ضررهای زیاد داشت و عملکردی بسیار ضعیف‌تر از بخشی که رد کردند داشت.

بعد از نشان‌دادن این اطلاعات عملکردی، به شرکت‌کنندگان بودجه‌ی جدید بیست‌میلیون‌دلاری داده شد که اکنون می‌توانستند در کسرهای مختلف به هر دو بخش اختصاص دهند. استاو پیش‌بینی کرد دانشجوهایی که بازخورد منفی نسبت‌به تصمیم اولشان دریافت کرده بودند بودجه‌ی دوم را نیز به همان بخش اختصاص می‌دهند.

درواقع، همین‌طور هم شد. شرکت‌کنندگان به‌طور میانگین بالغ بر سیزده‌میلیون دلار از بیست‌میلیون دلار را به بخشی اختصاص دادند که از اول برای بودجه‌ی پژوهش و توسعه انتخاب کرده بودند و اندکی زیر هفت‌میلیون دلار را به بخشی که از اول انتخابشان نبود اختصاص دادند.

استاو برای به مقصد رساندن منظورش گروه جداگانه‌ای از شرکت‌کنندگان داشت که به‌عنوان بخش جدید به بودجه‌ی بیست‌میلیونی رسیده بودند. به آن‌ها نیز همان نتایج مالی نشان داده شد و آن‌ها از بودجه‌ی پژوهش و توسعه‌ی ده‌میلیونی پنج سال پیش (توسط حسابدار سابق) به بخشی که عملکرد ضعیف‌تری داشت آگاه شدند. در این مورد، آن‌ها جزو کسانی نبودند که درابتدا تصمیم به اختصاص‌دادن بودجه به یک بخش یا بخش دیگر بگیرند.

این شرکت‌کنندگان جدید وقتی بیست‌میلیون دلار را بین دو بخش تقسیم کردند، به‌طور میانگین نُه‌میلیون دلار به بخشی که بودجه‌ی اول را دریافت کرده بود دادند که بسیار کمتر از آن سیزده‌میلیون دلاری بود که شرکت‌کنندگانی که هزینه‌ی هدررفته‌ی آن اشتباه را شخصاً در کارنامه‌ی خود داشتند به آن بخش اختصاص داده

بودند.

برای تأکید بیشتر، شرکت‌کنندگانی که مسئول اولین تصمیمی بودند که به ضرر مالی منجر شد تقریباً پنجاه درصد بیشتر از بیست‌میلیون دلار را به همان بخش اختصاص دادند. بقیه همان اطلاعات را در اختیار داشتند، اما هیچ مسئولیت اولیه‌ای درقبال سیاست‌گذاری ابتدایی نداشتند.

پژوهش استاو نشان می‌دهد چقدر پیشینه‌ی یک تصمیم می‌تواند به افزایش حس تعهد در شما منجر شود، درحالی‌که فردی که تازه می‌خواهد تصمیم بگیرد ممکن است تصمیم به ترک کار بگیرد. او همچنین در پژوهش «در گِل» دریافت این تصمیمات مستمر و ادامه‌دار نوعی خاصیت خودتقویت‌کننده دارند: «به‌سبب نیاز به توجیه رفتار قبلی، تصمیم‌گیرنده ممکن است تعهدش را در مواجهه با عواقب منفی افزایش دهد و این سطح بالاتر تعهد ممکن است بعدها به عواقب منفی بیشتری منجر شود.»

یافته‌های استاو کم‌کم لایه‌های زیرین اتفاقی را که داشت برای پدرش رخ می‌داد نیز روشن‌تر کرد. با توجه به این‌که فروشگاه‌های کالیفرنیای هارولد استاو مدت‌های زیادی متحمل ضرر بودند و اوضاع داشت بدتر و بدتر می‌شد، جای تعجب دارد که او پیشنهاد خرید شرکت توسط فِرِد مایر را قبول نکرد.

اما پژوهش پسرش تا حدی به ما چرایی این کار را نشان می‌دهد. وقتی هارولد استاو همچنان داشت به نجات فروشگاه‌های شکست‌خورده‌ی کالیفرنیا ادامه می‌داد، ضررهای روبه‌افزایش حس تعهدش را تا نقطه‌ای بالا برد که فرصت‌هایش برای فرار از ورشکستگی کامل از دست رفت.

حساب‌های ذهنی

جمله‌ی معروفی بین ورق‌بازهای حرفه‌ای هست که می‌گوید ورق یک بازی طولانی است.

این جمله یعنی دستی که دارید بازی می‌کنید آخرین دستی نیست که بازی می‌کنید یا یک روز خاصی که بازی می‌کنید آخرین روزی نیست که ورق بازی می‌کنید. ورق‌بازها هزاران هزار دست در عمرشان بازی می‌کنند. برای همین، در نگاه کلی و از بالا، باختن یا بردن یک دست ورق اهمیت چندانی ندارد. آنچه اهمیت دارد این است که آن‌ها دارند ارزش موردانتظار خود را برای تمام آن روزها و تمام آن دست‌ها به بیشترین حد می‌رسانند. منظورشان از یک بازی طولانی این است.

هدف این شعار کمک به فایق‌آمدن ورق‌بازهای حرفه‌ای به مغالطه‌ی هزینه‌ی هدررفته‌شان است که در ورق به‌معنای تمایل به حفظ پولی است که سرمایه‌گذاری کرده‌اید، با انصراف‌ندادن یا ترک‌نکردن یک بازی حتی در صورت باخت و ضرر. البته، آنچه برای ورق صدق می‌کند برای زندگی نیز صادق است.

ما همه به‌خاطر خصلت عجیب حساب‌های ذهنی‌مان به این نوع یادآوری نیاز داریم.

وقتی چیزی را شروع می‌کنیم، چه پول گذاشتن برای یک دست بازی ورق باشد چه شروع‌کردن رابطه یا کار چه خریدن سهام، یک حساب ذهنی باز می‌کنیم. وقتی آن چیز را رها می‌کنیم، چه انصراف‌دادن از بازی باشد چه ترک‌کردن رابطه یا کار چه فروش سهام، آن حساب ذهنی را می‌بندیم.

از قرار معلوم ما اصلاً دوست نداریم حساب‌های ذهنی‌مان را موقع باخت ببندیم.

اگر داریم در یک دست ورق می‌بازیم، نمی‌خواهیم از بازی انصراف دهیم، چون این یعنی مجبوریم با باخت پولمان در بازی مواجه شویم. اگر داریم بازی ورق را می‌بازیم، نمی‌خواهیم انصراف دهیم، چون این انصراف به این معنی است که در مقایسه با اول بازی باید با پول کمتری برویم. اگر رابطه‌ای یا شغلی داریم، نمی‌خواهیم آن را رها کنیم، چون احساس می‌کنیم تمام زمان و انرژی‌ای که صرف آن‌ها کردیم هدر رفته است.

البته، این غیرمنطقی است. آنچه واقعاً اهمیت دارد به حداکثر رساندن ارزش موردانتظارتان بابت تمام چیزهایی است که شروع کرده‌اید و تمام حساب‌های ذهنی‌تان. اگر در تعدادی سهام سرمایه‌گذاری کرده‌اید، بعضی‌هایشان سود و بعضی‌هایشان ضرر خواهند داشت. این مهم است که آیا دارید در کل سرمایه‌گذاری‌تان برنده

می‌شوید یا نه، نه این‌که تک‌تک سرمایه‌گذاری‌هایتان بالا رفته یا سقوط کرده است.

اما ذاتاً ما این‌گونه فکر نمی‌کنیم. به فرازونشیب همه‌ی سهام‌هایی که داریم به‌صورت کلی نمی‌نگریم. هرکدام حساب ذهنی خودشان را دارند که آن‌ها را نمی‌بندیم، مگر این‌که در وضعیت سوددهی قرار داشته باشند.

آنچه برای یک سهام یا یک دست ورق صدق می‌کند برای تصمیمات یا پروژه‌ها یا بالارفتن از کوه یا بازکردن فروشگاه تخفیف‌دار در مرغدانی تغییرکاربری‌داده‌شده نیز صادق است. وقتی هرکدام از این کارها را شروع می‌کنیم، نمی‌خواهیم ترکشان کنیم، چون نمی‌خواهیم در موضع ضرر این حساب‌ها را ببندیم.

برای همین، ورق‌إازها به خودشان یادآوری می‌کنند که ورق یک بازی طولانی است. به نفع همه‌مان است که فکر کنیم زندگی نیز یک بازی طولانی است.

سنگین‌ترین هزینه‌ای که متحمل می‌شویم

هرچه هزینه‌های هدررفته بیشتر باشد، ترک‌کردن کار دشوارتر است. و البته بزرگ‌ترین هزینه از دست دادن جان آدمی است. این موضوع تصمیمات درباره‌ی ماندن یا

ترک جنگ را دشوار و ناگوار می‌کند.

فرمانده چهارستاره‌ی بازنشسته تونی توماس[۱۷۵]، فرمانده نیروهای ویژه‌ی امریکا[۱۷۶]، در مأموریت‌های سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۳ در افغانستان خدمت کرد (به‌جز یک سال که در جنگ عراق شرکت کرد). او در تشییع‌جنازه‌های نظامی زیادی شرکت کرد و پرچم امریکا را به خانواده‌های داغ‌دار بسیاری تقدیم کرد. او برای من از تجربیات غم‌انگیزش تعریف کرد و گفت چطور آن ضررهای تراژیک باعث افزایش نوعی از مشکلات هزینه‌های هدررفته‌ای شد که همه‌ی ما با آن‌ها مواجه هستیم. مشکلاتی که باعث شده بود کنارکشیدن یک کشور از جنگ بعد از این‌همه ضررهایی که تاکنون متحمل شده بود بیش‌ازپیش دشوار باشد.

در یک موقعیت، مادر داغ‌داری که تازه پسرش را از دست داده بود دستش را گرفت و گفت: «بمانید توی جنگ و تمامش کنید.» زانوهای فرمانده نزدیک بود خم شوند. در آن لحظه، دلش می‌خواست جانش را هم برای آن زن بدهد.

پیغام ناگفته‌ای که هیچ‌وقت در این تشییع‌جنازه‌ها به زبان آورده نمی‌شد اما در ذهن تمام پدر و مادرهای داغ‌دار حس می‌شد این بود: «بهمان بگویید بچه‌هایمان سر هیچ‌وپوچ کشته نشدند.»

قابل‌درک است که چرا پدر یا مادر داغ‌داری می‌گوید: «به این کار ادامه بدهید تا بچه‌مان سر هیچی کشته نشده باشد». تحت‌تأثیر چنین درخواست احساسی‌ای قرار نگرفتن کار هر کسی نیست. همه‌ی ما بخشی از آن بار را روی دوشمان حس می‌کنیم، چه عضو گروه تصمیم‌گیرنده برای پیشبرد باشیم و چه تنها یکی از مردمی باشیم که آن سربازها و عزیزانشان برایشان ایثار می‌کنند. نمی‌توانید انسان باشید و عاطفه داشته باشید ولی به این مسئله حساس نباشید.

اما واقعیت این است که وقتی نوبت تصمیم‌گرفتن راجع‌به ادامه‌دادن یا ندادن می‌شود، آنچه اهمیت دارد پاسخ به این سؤال است که با در نظر گرفتن زندگی‌های ازدست‌رفته، آیا جان‌های افراد دیگر ارزش به خطر انداختن دارد یا نه. اگر ادامه دهیم، آیا شانس ما در رسیدن به نتیجه‌ای که می‌خواهیم ارزش زندگی‌های بیشتر و داغ‌دارکردن خانواده‌های دیگر را دارد یا نه؟

تفاوت بین دانستن و انجام‌دادن

مردم نداهای درونی زیادی درباره‌ی تعصبات شناختی دارند، ازجمله همین مغالطه‌ی هزینه‌ی هدررفته. یکی از رایج‌ترینشان این است که اگر درباره‌ی موضوع مطالعه داشته و از آن آگاه باشید، این کار مانع از ارتکاب خطا می‌شود.

می‌دانم احساس می‌کنید تا الآن درباره‌ی قصه‌های صعودکردن از کوه زیاد شنیده‌اید. اما برای درک تفاوت بین دانستن و انجام‌دادن، لطفاً به من اجازه دهید یک داستان دیگر نیز برایتان بگویم.

این داستان درباره‌ی ورزشکار و کوهنورد باتجربه‌ای به‌نام جافری آر[۱۷۷] است. او هدفی برای خود مشخص کرده بود: صعود از صد قله‌ی مرتفع نیوانگلند. در میان کوهنوردان، این دستاورد بزرگی محسوب می‌شود. چندین قله مسیرهای مشخص و تأییدشده ندارند و تنها می‌توان از مسیرهای اسنوموبیل، جاده‌های جنگلی یا راه‌های مال‌رو به قله رسید. در برخی از این راه‌ها، کوهنورد باید با خنجری بزرگ راهش را از میان مناطق جنگلی و انبوه باز کند.

جافری آر از ۹۹ قله بالا رفته بود و درحال صعود از آخرین کوه بود: کوهستان فورت[۱۷۸] در مِین[۱۷۹]. وقتی هوا خراب شد و مه بلند شد، همسفرش تصمیم گرفت برگردد. جافری آر مخالفت کرد و به‌تنهایی به کوهنوردی ادامه داد.

جسدش چند روز بعد پیدا شد. ظاهراً سقوط کرده و مُرده بود.

چرا دارم این داستان را برایتان می‌گویم که بسیار مشابه داستان‌های دیگر است؟ یک نفر برمی‌گردد. دیگری با وجود خطر عواقب تراژیک به رفتن ادامه می‌دهد.

جفری آر در این داستان جافری رابین است، همان جافری رابینی که همراه جوئل براکنر رفتار افراد منتظر واژه‌نامه‌ی حل جدول را مطالعه کرد؛ واژه‌نامه‌ای که در کار نبود.

او پژوهش جالب و تأثیرگذارش درباره‌ی افزایش تعهد را تا زمان مرگش در سال ۱۹۹۵ ادامه داد. اگر قرار بود کسی گیرافتادن در اقدام و ناتوانی در ترک‌کردن آن حتی در مواجهه با نشانه‌های آشکاری که می‌گفت باید ترک کنید را درک کند، آن شخص جافری بود.

بااین‌حال، آن روز خودش در همین تله گرفتار شد.

این باید هشداری برای همه‌ی ما باشد. فکر نکنید فقط چون تا این‌جای کتاب را مطالعه کرده‌اید یا مغالطه‌ی هزینه‌ی هدررفته را درک کرده‌اید، این دانش به‌تنهایی قرار است به شما کمک کند بر این امر فایق آیید. اگر رابین نتوانست ترک کار کند، باید خوب حواستان جمع شود که چقدر برای باقی ما دشوارتر خواهد بود.

دانستن مشابه انجام‌دادن نیست.

نمی‌توانید با ترفند ذهنی جدای‌ها ۱۸۰ پیشینه‌ی تصمیم‌گیری را در نظر نگیرید

بسیاری از افرادی که راجع‌به مغالطه‌ی هزینه‌ی هدررفته می‌دانند به من می‌گویند راهکاری برای این مشکل پیدا کرده‌اند. اساساً، بدون توجه به پیشینه‌ی تصمیمی که گرفته‌اند، از خودشان می‌پرسند: «اگر داشتم بدون پیش‌زمینه‌ی فکری این تصمیم را می‌گرفتم، می‌خواستم دست به این اقدام بزنم یا نه؟»

برای مثال، فرض کنید سهامی دارید که قیمتش نصف قیمت خریدش شده است. به‌عبارت دیگر، ضرر کرده‌اید. از خودتان می‌پرسید: «اگر داشتم به چشم فرصت جدید به این موضوع نگاه می‌کردم، می‌فروختم یا می‌خریدم؟» اگر تصمیم جدیدی مبنی‌بر خریدن سهام می‌گرفتید، به نگه‌داشتنش ادامه می‌دادید (چون نگه‌داشتنش یعنی ادامه‌دادن به داشتن آن سهام که یعنی فرقی با خریدن نمی‌کند). اگر سهام را نمی‌خریدید، آن‌وقت آن را می‌فروختید.

آیا ترفندی که مثل ترفند ذهنی جدای‌هاست واقعاً کارساز است؟

می‌توانیم بار دیگر برای یافتن پاسخ به بری استاو نگاه کنیم.

در یکی از آزمایش‌ها در ادامه‌ی آزمایش «در گِل»، ایتامار سایمنسون[۱۸۱] و استاو از شرکت‌کنندگان خواستند تصمیمی جمعی درباره‌ی اختصاص‌دادن بودجه به دو محصول بگیرند: آبجوی بدون الکل و آبجوی کم‌الکل. اولین تصمیم، دوباره، انتخابی صفر یا صدی بود که کدام محصول باید سه‌میلیون دلار اضافی بابت بازاریابی و تبلیغ دریافت کند. بعد از تصمیم‌گیری و دریافت شبیه‌سازی نتایج سه‌ساله براساس آن انتخاب، شرکت‌کنندگان باید دومین تصمیم را مبنی‌بر نحوه‌ی تقسیم ده‌میلیون دلار دیگر از بودجه‌ی تبلیغ بین دو محصول می‌گرفتند.

ناظران آزمایش چندین راه ممکن برای فروکاستن افزایش حس تعهد به محصولی که سه‌میلیون دلار اولیه‌ی بودجه‌ی تبلیغ را دریافت کرده بود امتحان کردند. یکی از این روش‌ها ترفند ذهنی جدای بود که در آن از چند شرکت‌کننده درخواست می‌شد بدون پیش‌انگاره‌ی ذهنی تصمیم بگیرد. مخصوصاً به آن‌ها گفته می‌شد فهرستی از نقاط مثبت و منفی تهیه و تحلیل کنند با دادن بودجه به هرکدام از محصولات در *آینده* چه رخ خواهد داد.

با وجود این‌که به آن‌ها گفته شد با نگاه به آینده و نه به گذشته این تصمیم جدید را بگیرند، شرکت‌کنندگان بودجه‌ی پنج‌میلیون و صدهزار دلار را به محصولی تخصیص دادند که بودجه‌ی اولیه را به آن اختصاص داده بودند؛ شبیه به افرادی که همان تصمیم اشتباه را گرفتند اما به آن‌ها گفته نشده بود نگاهشان به آینده باشد. برعکس، شرکت‌کنندگانی که درواقع دومین تصمیم را بدون پیش‌انگاره‌ی ذهنی گرفتند همان سه‌میلیون و هفتصدهزار دلار را به محصولی که بعد از دریافت بودجه‌ی اضافه‌ی تبلیغات از دست داده بود اختصاص دادند.

دستور به گرفتن تصمیم جدید با نگاه به آینده عملاً هیچ تأثیری در کاهش حس افزایش تعهد نداشت.

تنها دانستن درباره‌ی اثر هزینه‌ی هدررفته کمکی نمی‌کند. ترفند ذهنی جدای کمکی نمی‌کند. خیلی از بدی‌های هزینه‌ی هدررفته را گفتیم.

وقتش است برویم سراغ خوبی‌هایش.

خلاصه‌ی فصل پنجم

- اثر هزینه‌ی هدررفته توهمی شناختی است که در آن مردم منابعی را که از قبل در کاری صرف کردند هنگام تصمیم‌گیری برای ادامه‌دادن یا ندادن و انرژی‌گذاشتن یا نگذاشتن بیشتر در نظر می‌گیرند.

- اثر هزینه‌ی هدررفته باعث می‌شود مردم بچسبند به موقعیت‌هایی که در آن باید ترک کار کنند.

- هنگام تصمیم‌گیری برای ماندن یا ترک‌کردن، همه نگرانیم که اگر ترک کنیم، منابعی که از قبل در کار خرج کردیم به هدر برود.

- ممکن است مغالطه‌ی هزینه‌ی هدررفته را تجربه کرده باشید وقتی به خودتان می‌گویید: «اگر کاری نکنم این موضوع جواب بدهد، سال‌ها از عمرم را هدر داده‌ام!» یا «الآن دیگر نمی‌توانیم اخراجش کنیم، ده‌ها سال است این‌جا کار می‌کند!»

- هزینه‌های هدررفته مانند کاتاماری عین گلوله‌ی برفی بزرگ می‌شوند. منابعی که از قبل خرج کرده‌اید احتمال ترک کار را کمتر می‌کند که باعث می‌شود هزینه‌های هدررفته‌ی بیشتری جمع کنید که آن هم به‌نوبه‌ی خود باعث می‌شود ترک کار دشوارتر شود و ماجرا همین‌طور ادامه می‌یابد. کلوخ جمع‌شده‌ی تعهد اولیه‌تان ترک‌کردن را رفته‌رفته دشوارتر می‌کند.

- ما دوست نداریم در موضع ضرر حساب‌های ذهنی‌مان را ببندیم.

- دانستن درباره‌ی اثر هزینه‌ی هدررفته مانع از در دام افتادنتان نمی‌شود.

- نمی‌توانید خودتان را گول بزنید و با نگاه‌کردن به موقعیت به چشم تصمیمی جدید هزینه‌های هدررفته را در نظر نگیرید. پرسیدن از خود که آیا اگر این تصمیم بدون پیش‌انگاره‌ی ذهنی بود ادامه می‌دادمش یا نه اثر هزینه‌ی هدررفته را آن‌طور که در ذهنتان تصور می‌کنید کم نمی‌کند.

فصل ششم

میمون‌ها و سکوها

زمانی‌که اریک تلر[۱۸۲] در دبیرستان درس می‌خواند، مدل موهایش به‌نظر دوستانش شبیه آسترو ترف[۱۸۳] بود. به‌همین دلیل، او را آسترو صدا می‌زدند. اریک به این نام مستعار گرایش پیدا کرد و از آن به بعد آن را برای خود انتخاب کرد. حتی در زمان دانشکده، عکس آسترو، سگ کارتون *جستون‌ها*[۱۸۴]، را در یک طرف اتومبیل خود نقاشی کرده بود.

در سال ۱۹۹۸، آسترو تلر مدرک دکتری خود را در رشته‌ی هوش مصنوعی از دانشگاه کارنگی ملون[۱۸۵] اخذ کرد. وقتی هنوز مشغول گرفتنِ مدرک ارشد خود بود،

در خلق چیدمان یک نمایشگاه تعاملی مشارکت داشت که هنر پرتره را با علوم کامپیوتری در هم می‌آمیخت. همچنین، اولین رمان از دو رمان منتشرشده‌اش را نوشت.

از آن زمان تا سال ۲۰۱۰، در بنیان‌گذاری و رشد و شکوفایی پنج شرکت مشارکت داشت. یکی از آن‌ها صندوق تأمینی بود که برای انتخاب سرمایه‌گذاری‌هایش از تکنیک‌های یادگیری ماشینی استفاده می‌کرد. دیگری به شرکت موفقی در زمینه‌ی تولید نمایشگرهای پوشیدنی (نمایشگرهای قابل‌پوشیدن که شرایط بدن را گزارش می‌دهند) تبدیل شد. تلر همچنین به مقام استادی دانشگاه استنفورد رسید.

در سال ۲۰۱۰، به همراه لاری پیج۱۸۶، سرگئی برین۱۸۷ و سباستین ترون۱۸۸، مرکز نوآوری داخلی را در گوگل ایجاد کرد. پیج و برین دو نفر از بنیان‌گذاران گوگل بودند. ترون، که در آن زمان سمت نایب‌رئیسی شرکت را داشت، قبلاً استاد دانشگاه‌های کارنگی ملون و استنفورد بود. او از مبتکران رشته‌ی رباتیک محسوب می‌شد، ریاست پروژه‌ی خودروهای خودران شرکت را به عهده داشت و متعاقباً یوداسیتی۱۸۹، برنامه‌ی ارائه‌دهنده‌ی دوره‌های آموزشی آنلاین، را بنیان نهاد.

آن‌ها در ابتدا سرمایه‌گذاری خود را «ایکس» نامیدند تا این حرف الفبا نگه‌دارنده‌ی جای اسمی باشد که در آینده انتخاب خواهند کرد، زیرا به‌نظرشان اسم چندان اهمیت نداشت و می‌شد بعداً درموردش تصمیم‌گیری کرد. نام ایکس برای شرکت باقی ماند و به اسم مناسبی تبدیل شد، زیرا گوگل بعداً نام خود را به آلفابت۱۹۰

تغییر داد.

تلر مدیرعامل شرکت ایکس شد، اگرچه عنوان شغلی واقعی او «کاپیتان مهتاب» بود. تنها شرط تلر برای پذیرفتن این مقام، که بنیان‌گذاران گوگل به او اعطا کرده بودند، این بود که در امور استقلال کامل شرکت داشته باشد. با وجود این‌که ایکس یکی از زیرمجموعه‌های آلفابت است، تلر همیشه بر جدایی فرهنگی این دو اصرار داشته است.

ایکس به مرکز مشهور ایجاد و رشد ایده به‌رسم آزمایشگاه‌های بل[۱۹۱]، زیراکس پارک[۱۹۲] و آزمایشگاه‌های توماس ادیسون، که کارهایشان غیرمرسوم بود، تبدیل شد. مأموریت ایکس ایجاد و راه‌اندازی فناوری‌های لازم برای «بهبود زندگی میلیون‌ها و حتی میلیاردها نفر» است.

آن‌ها به‌طور خاص مشغول شناسایی و سرعت‌بخشیدن به ایده‌های متحول‌کننده‌ی جهان هستند. این بدان معناست که بسیاری از ایده‌های خوب را به این دلیل رد می‌کنند که تغییرات حاصل‌شده از آن‌ها برای مأموریت موردنظرشان بیش‌ازحد تدریجی و کند است. یکی از شعارهای ایکس این است: «تأثیر ده‌برابری در حل‌نشدنی‌ترین مشکلات جهان، به‌جای بهبود صرفاً ده‌درصدی.»

تلر احتمالاً فرد کاملی برای اداره‌ی یک آزمایشگاه نوآوری با چنین اهداف متعالی‌ای است. تفکر عمیق و انقلابی بی‌مقدمه در او ظهور نیافته است. پدربزرگ پدری او ادوارد تلر۱۹۳ بود، فیزیک‌دان افسانه‌ای و یکی از مخترعان بمب هیدروژنی. پدربزرگ مادری‌اش جرالد دبرو۱۹۴ بود، اقتصاددان و ریاضی‌دان برنده‌ی نوبل. پدرش فلسفه‌پرداز مکانیک کوآنتوم و مادرش طراح لباس و معلم کودکان تیزهوش بود.

نوآوری، به‌معنای واقعی کلمه و مجازاً، در رگ‌های او جریان داشت.

ایکس یک مرکز نوآوری است، اما معنایش هر نوع نوآوری به هر قیمتی یا در هر محدوده‌ی زمانی نیست. ایکس منشور بسیار ویژه‌ای دارد و به‌موجب آن باید در محدوده‌ی زمانی پنج تا ده سال بهترین ایده‌ها را از شکل مفاهیم به قابلیت‌های تجاری تبدیل کند. این‌که ایده‌ی موردنظر امکان ایجاد تحول در جهان را داشته باشد یا حتی راه‌حلِ پیشنهادی عملی باشد کافی نیست. آن‌ها باید مطمئن شوند ایده‌ی مزبور کارایی اقتصادی خواهد داشت و نهایتاً به خودکفایی و سوددهی خواهد رسید.

استدلال موجود در پس محدوده‌ی زمانی پنج تا ده سال این است که اگر امکان داشته باشد راه‌حل موردنظر در سال‌های کمتری از این محدوده به بار بنشیند، احتمالاً فرد دیگری مشغول کار روی آن راه‌حل است. اگر این امر بیش از یک دهه طول بکشد، ممکن است فناوری مزبور تا زمان عرضه به بازار منسوخ شده باشد.

زمانی‌که پروژه‌ای به نقطه‌ای برسد که درگیر بهبود کیفیت محصول خود یا عملیات توسعه‌ی کسب‌وکار شود، از ایکس «فارغ‌التحصیل» می‌شود. مشهورترین فارغ‌التحصیل از ایکس یکی از اولین پروژه‌های آن یعنی خودرویی خودران بود که در سال ۲۰۱۷ تبدیل شد به وایمو[۱۹۵]، یکی از شرکت‌های تابعه‌ی آلفابت. در اوایل سال ۲۰۲۱، وایمو ارزشی معادل سی‌میلیارد دلار داشت. پروژه‌های دیگری که تجاری‌سازی شدند شامل گوگل برین[۱۹۶] (از بزرگ‌ترین شبکه‌های عصبی برای یادگیری ماشینی)، وریلی لایف ساینسز[۱۹۷] (مجموعه‌ای از فناوری‌های پزشکی، مانند لنز تماسی هوشمند که سطح قند خون را نیز پایش می‌کند) و هواپیماهای بدون سرنشین تحویل کالا[۱۹۸] هستند.

بسیاری از طرح‌هایی که موفقیت‌آمیز نبودند ایده‌های شگفت‌انگیز و خلاقانه‌ای بودند که هم‌وغمشان حل مشکلات جهانی بود. پروژه‌ی لون[۱۹۹] درحال توسعه‌ی فناوری برای ایجاد شبکه‌ای از بالن‌های غول‌پیکر و بلندپرواز به‌منظور فراهم‌کردن دسترسی به اینترنت برای میلیاردها نفر در منزوی‌ترین جوامع جهان بود. در طرح فاگ‌هورن[۲۰۰] تلاش شد آب دریا به سوخت تبدیل شود تا جایگزینی پاک و فراوان برای نفت باشد.

ایکس سرمایه‌گذاری‌های بزرگ زیادی با ریسک بالا انجام می‌دهد، درحالی‌که می‌داند بیشتر آن‌ها موفق نخواهند بود. تلر هر پروژه‌ای را به‌منزله‌ی خرید یک حق انتخاب در آینده می‌داند که مانند بیشتر حق انتخاب‌ها باید هزینه‌ی حفظ آن‌ها را به‌صورت فزاینده پرداخت کرد.

آن‌طور که تلر به من گفت: «تصمیم داریم در چند سال آینده یک‌هزار حق انتخاب خریداری کنیم. برای رسیدن به سوندار [سوندار پیچای۲۰۱، مدیرعامل شرکت آلفابت] تنها به چهار انتخاب موفق در هر دهه نیاز داریم.» او وظیفه‌ی خود را هوشمندی کافی برای ایجاد یک سبد دارایی با کمترین هزینه‌ی ممکن می‌داند.

حتی وقتی مالک شما شرکت آلفابت است، به منابع محدودی از زمان، پول و توجه دسترسی دارید. این بدان معناست که تلر باید قادر به تشخیص پروژه‌هایی باشد که قرار نیست در سریع‌ترین زمان ممکن به نتیجه برسند. برای دنبال‌کردن ایده‌های انقلابی، لازم است به‌صورت انقلابی جلوِ ضرر را بگیرد. هر دلاری که درنتیجه‌ی رسیدن به جواب منفی در سریع‌ترین زمان ممکن پس‌انداز می‌شود دلاری است که ممکن است برای چیزی صرف شود که *می‌تواند* جهان را تغییر دهد.

به‌منظور کمک به اعضای ایکس برای آن‌که بهتر قادر به ترک کار باشند، آسترو تلر مدل ذهنی منحصربه‌فردی را مطرح کرده که در تاروپود ایکس تنیده شده است: میمون‌ها و سکوها.

تصور کنید درحال تلاش برای آموزش میمونی هستید تا بتواند درحالی روی سکویی در پارکی عمومی ایستاده با مشعل‌های روشن تردستی کند. اگر بتوانید این کار را بکنید، کلی پول به جیب می‌زنید.

بنابه تشخیص تلر، دو بخش برای موفقیت در این تلاش وجود دارد: آموزش میمون و ساختن سکو. بخشی از این معما احتمالاً مانعی لاینحل در مسیر موفقیت است. دیگری ساختن سکوست.

مردم از زمان یونان باستان یا حتی پیش از آن به ساختن سکو پرداخته‌اند. طی بیش از دو هزاره، سکوها کاملاً شناخته‌شده هستند. شاید به‌جای آن بتوانید جاپایی (وسیله‌ای برای ایستادن روی آن) را از یک فروشگاه لوازم خانگی یا ابزارفروشی بخرید یا حتی جعبه‌ی شیری را وارونه کنید.

گلوگاه، یا قسمت دشوار کار، آموزش میمون برای تردستی با مشعل‌های روشن است.

هدف این مدل ذهنی آن است که به شما یادآوری کند اگر نتوانید میمون را آموزش دهید، ساختن سکو فایده‌ای ندارد.

به عبارت دیگر، ابتدا باید بتوانید راه‌حلی برای سخت‌ترین بخش مسئله پیدا کنید.

«میمون‌ها و سکوها» به بخشی از زبان سازمان تبدیل شده است. وقتی اعضای ایکس به ارائه‌ی پروژه‌ها می‌پردازند، هشتگ‌های **اول میمون‌ها**[۲۰۲] و نماد میمون‌ها

در قسمت‌های مختلف ارائه به چشم می‌خورند. این روشِ آن‌ها برای مشخص‌کردن بخش‌های سخت کار است که نخست باید انجام شود تا پروژه ارزش دنبال‌کردن داشته باشد.

درسی که در این قسمت می‌آموزیم این است:

زمانی که کسب‌وکار خود را آغاز می‌کنید، اولین کاری که باید به آن بپردازید طراحی کارت ویزیت عالی یا سرمایه‌گذاری روی زیباترین لوگو یا پیداکردن جذاب‌ترین نام نیست.

هرچه نباشد، این همان روشی است که ایکس نام خود را از آن یافت.

نخست میمون را آموزش بدهید

پروژه‌ی فاگ‌هورن، ابتکار ایکس برای ایجاد فناوری تبدیل آب دریا به سوخت، نمونه‌ای از نحوه‌ی کار مدل ذهنی میمون‌ها و سکوها را نشان می‌دهد. اولین میمون

ارائه‌ی شواهدی برای درستی مفهوم موردنظر بود. البته، این قسمت را از قبل دانشمندانی که با آن‌ها همکاری می‌کردند تأیید کرده بودند و کار اخیر این دانشمندان توجه آن‌ها را به این نوآوری جلب کرده بود. دومین میمون صرفه‌ی اقتصادی پروژه بود. آن‌ها مجبور بودند سوخت را با هزینه‌ای بسیار پایین‌تر از قیمت فعلی هر بشکه‌ی نفت تولید کنند تا با پذیرش گسترده‌ای در بازار روبه‌رو شوند.

زمانی‌که پروژه شروع به کار کرد، هر بشکه‌ی نفت در گران‌ترین بازار مثل اسکاندیناوی هشت دلار بود. اولین مانع هزینه‌ی گزاف کشیدن لوله در اقیانوس بود. آن‌ها تصور می‌کردند با شراکت با کارخانه‌های تولیدکننده‌ی تأسیسات آب‌شیرین‌کن موجود راه‌حلی پیدا کرده‌اند. اما خیلی زود فهمیدند ظرفیت جهانی کارخانه‌های موجود در حدی نبود که حتی بخشی از نیازهای تولیدی آن‌ها را تأمین کند. سقوط شدید قیمت سوخت‌های سنتی در آن زمان هم مسئله را حادتر کرد.

آن‌ها فهمیدند نمی‌توانند از عهده‌ی میمون‌ها برآیند. چون احتمال آن‌که بتوانند در سه سال آینده به قیمتی رقابتی برسند خیلی کم بود، پروژه‌ی فاگ‌هورن را تعطیل کردند.

گاهی به‌کارگیری مدل ذهنی میمون‌ها و سکوها به‌معنای تعطیل‌کردن کاری بعد از دو سال، پنج سال، یا مانند پروژه‌ی لون (پروژه‌ی فراهم‌کردن دسترسی به اینترنت برای منزوی‌ترین نقاط جهان) نُه سال است. واقعاً مهم نیست که تعطیلی بعد از دو سال باشد یا پنج سال یا نُه سال، فقط کافی است تعطیلی پروژه زودتر از زمانی رخ

دهد که بدون استفاده از این مدل ذهنی اتفاق می‌افتد.

اگر بتوانید زودتر جلوِ ضرر را بگیرید، بُرد بزرگی کرده‌اید. امتیاز اضافی این است که شما را آزاد می‌کند تا توجه و منابع محدود خود را به تلاش‌های پُربارتری با ارزش موردانتظار بیشتر معطوف کنید و هزینه‌های فرصت را کاهش دهید.

تلر به من گفت: «مهم پیداکردن نقطه‌ی ضعف کار است و خدا را شکر که بعد از دومیلیون دلار هزینه، به‌جای بیست‌میلیون دلار، آن را پیدا کردیم.»

آسترو تلر به‌وضوح درک می‌کند که ترک به‌موقع کار شما را زودتر به جایی که می‌خواهید می‌رساند.

هرچه زودتر بفهمید باید کار را رها کنید، زودتر به کار بهتری روی می‌آورید. هرچه زودتر این اتفاق بیفتد، منابع بیشتری را پس‌انداز می‌کنید؛ منابعی که بعداً می‌توانید به تلاش‌های پُربارتری اختصاص دهید.

یکی از نکات زیبا درباره‌ی مدل ذهنی میمون‌ها و سکوها این است که در مواردی به شما کمک می‌کند کار را قبل از شروعش رها کنید.

سال‌ها پیش، ایکس به‌دنبال ابداع چیزی بود که اکنون به‌عنوان هایپرلوپ، یک سیستم ریلی آزمایشی سریع‌السیر، شناخته می‌شود. مفهوم قابل‌قبول بود. از دیدگاه مهندسی ساختن زیرساخت‌های فیزیکی آن کار خیلی سخت نبود.

میمون‌های سر راه عملی‌شدن هایپرلوپ این موارد بودند: آیا امنیت مسافر و بار را هنگام سوار و پیاده‌شدن می‌توان تأمین کرد؟ آیا می‌توان سرعت سیستم را بالا برد و بدون حادثه ترمز کرد؟ با ایجاد چند صد متر مسیر نمی‌شد فهمید که آیا غلبه بر این مشکلات امکان‌پذیر است یا نه. درواقع، تلر و کارگروه ایکس دریافتند برای فهمیدن کارایی هایپرلوپ لازم است عملاً تمام مسیر ساخته شود. یعنی قبل از آن‌که بتوانید بفهمید میمون‌ها آموزش‌پذیرند یا نه، مجبورید تعداد زیادی سکو بسازید.

آن‌ها سریعاً تصمیم گرفتند این طرح را دنبال نکنند.

از بینش‌های ارزشمند تلر این است که سکوسازی توهم پیشرفت را به‌جای پیشرفت واقعی ایجاد می‌کند.

وقتی درحال انجام‌دادن کاری هستید که از قبل می‌دانید قادر به انجام‌دادنش هستید، چیز مهمی درباره‌ی این‌که آیا این تلاش ارزش دنبال‌کردن دارد یا نه

نمی‌آموزید. شما از قبل می‌دانید توانایی ساختن سکو را دارید. مسئله‌ی مهم این است که آیا می‌توانید میمون‌ها را هم تربیت کنید.

از آن مهم‌تر، تلر می‌داند وقتی درحال ساختن سکوها هستید، درحال افزایش هزینه‌های ازدست‌رفته هم هستید و این امر رهاکردن کار را برایتان دشوار می‌کند، حتی اگر بفهمید احتمالاً نمی‌توانید میمون‌ها را آموزش بدهید تا با مشعل‌های روشن تردستی کنند. اگر از ابتدا توان خود را صرف میمون‌ها کنید، طبیعتاً باعث کاهش خاروخاشاکی می‌شوید که، در غیر این صورت، با حل‌کردن چیزی که درواقع قبلاً حل شده انباشته می‌کنید.

می‌توانیم در مثال قطار سریع‌السیر کالیفرنیا توهم پیشرفتی را که ساختن سکوها آن را القا می‌کند مشاهده کنیم. ما کیلومترها ریل قطار روی زمین‌های هموار در همه‌جای دنیا ساخته‌ایم. اساساً بیش از ۱۵۰ سال پیش مردم روش آن را کشف کردند و در پانزده سال آخر قرن نوزدهم شرکت‌های ریل‌سازی به یکی از سودآورترین شرکت‌های جهان تبدیل شدند. این زیرساختی است که از قبل می‌دانسته‌ایم قادر به ساختن آن هستیم.

این یعنی هر مسیری را که داخل خط راه‌آهن بسازید سکو محسوب می‌شود. بااین‌حال، اولین قسمت از مسیری که در سال ۲۰۱۰ تأیید شد روی زمین هموار میان مادرا و فرزنو بود.

آسترو تلر متوجه نکته‌ی ظریف‌تری هم شده که از اهمیت مشابهی برخوردار است: وقتی با میمونی برخورد می‌کنیم که به‌سختی از عهده‌ی آن برمی‌آییم، به‌جای تسلیم‌شدن، تمایل داریم توجه خود را به ساختن سکوها معطوف کنیم.

درواقع، توهم پیشرفت را به‌اجبار به ترک کار و پذیرفتن شکست ترجیح می‌دهیم.

این مورد هم در قطار سریع‌السیر کالیفرنیا کاملاً مشهود است. در برخورد با میمون بزرگ گذرگاه پاچکو و کوه‌های تهاچاپی، سازمان ریلی تصمیم به ساختن دو سکوی دیگر گرفت: مسیری که بیکرزفیلد را به مرسد وصل کند، و اگر آن را تمام کردند، مسیری که سان‌فرانسیسکو را به سیلیکون‌ولی وصل کند؛ مسیری که در سال ۲۰۱۹ به تأیید فرماندار نیوسام رسیده بود.

اگر تصمیم‌گیرندگان در کالیفرنیا با استفاده از مدل ذهنی میمون‌ها و سکوها روشی مشابه با ایکس در رویارویی با مشکلات طرح داشتند، احتمالاً طرح را با همان سرعتی تعطیل می‌کردند که ایکس پروژه‌ی هایپرلوپ را تعطیل کرد. درعوض، کاتاماری آن‌ها به رشد خود ادامه می‌دهد و دست‌کشیدن از قطار سریع‌السیر را همچنان دشوار و دشوارتر می‌کند.

رویارویی با میمونی که از عهده‌ی آن برنمی‌آیید و معطوف‌کردن توجهتان به سکوسازی از دو جنبه به‌منزله‌ی فاجعه است. بعد از این‌که مستندات نشانه‌های عدم‌موفقیت کاری را به شما نشان می‌دهند به هزینه‌کردن منابع برای آن کار ادامه می‌دهید، درحالی‌که می‌توانید این منابع را برای کار بهتری صرف کنید. هر دلاری که سازمان ریلی برای قطار سریع‌السیر هدر می‌دهد دلاری است که می‌توانست در اختیار ایده‌های بزرگ دیگری قرار بگیرد که به‌احتمال بیشتری به نفع مالیات‌دهندگان کالیفرنیا بودند.

میمون‌ها و سکوها را می‌توان به‌صورت چند توصیه‌ی خوب درآورد:

ابتدا قسمت سخت کار را شناسایی کنید.

در اسرع وقت سعی کنید راه‌حل را پیدا کنید.

حواستان به پیشرفت‌های کاذب باشد.

معیارهای حذف

تا حالا فهمیدیم درمورد نشان‌دادن واکنش منطقی و به‌موقع در مقابل نشانه‌های مبنی‌بر رهاکردنِ کار خوب عمل نمی‌کنیم. درواقع، میل داریم با تشدید تعهد به‌جای کاهش ضرر به اخبار بد واکنش نشان دهیم. صرفاً داشتن آگاهی از مشکل کمکمان نمی‌کند، ترفند ذهنی جدای‌های فیلم جنگ *ستارگان* و گفتن این‌که: «اگر تصور کنم تازه با این تصمیم مواجه شده‌ام، چه می‌شود؟» هم فایده‌ای ندارد.

اما چیزی هست که می‌تواند کمک کند.

اگر از قبل بدانیم به چه نشانه‌هایی باید توجه کنیم و برنامه‌ای برای نحوه‌ی نشان‌دادن واکنش به آن‌ها داشته باشیم، می‌توانیم احتمال این موضوع را افزایش دهیم که هنگام ضرورت جلوِ ضرر را خواهیم گرفت.

اساساً وقتی کاری را آغاز می‌کنید، می‌خواهید تصور کنید چه چیزهایی ممکن است نشانه‌ی آن باشد که آن کار دیگر ارزش ادامه‌دادن را ندارد. از خودتان بپرسید: «چه نشانه‌هایی هست که، اگر در آینده ببینم، باعث می‌شود از مسیری که در آن هستم بیرون بیایم؟» «ممکن است چه چیزهایی درباره‌ی وضعیت جهان یا وضعیت

خودم بفهمم که تعهد من را به این تصمیم تغییر بدهد؟»

این فهرست مجموعه‌ای از *معیارهای حذف*، یعنی معیارهایی برای حذف یک پروژه یا تغییر تصمیم یا کاهش ضررها، را ارائه می‌کند. این یکی از بهترین ابزارهاست تا در تشخیص نزدیک‌ترین وقت به زمانِ به‌موقعِ ترک کار کمک کند.

معیارهای حذف شامل اطلاعاتی است که به دست می‌آورید و نشان‌دهنده‌ی آموزش‌ناپذیربودن میمون یا احتمال کم برای رسیدن به اهدافتان یا نشانه‌هایی مبنی‌بر کارکرد شانس علیه شماست.

می‌توانیم معیارهای حذف بالقوه را برای بسیاری از نمونه‌هایی که تاکنون بررسی کرده‌ایم تصور کنیم. درمورد هارولد استاو، معیار حذف می‌توانست این باشد که اگر سوددهی فروشگاه‌هایتان به پایین‌تر از حد معینی برسد، احتمالاً باید به فکر فروش باشید. یا معیار حذف شما می‌تواند در قالب حد ضرر باشد که در آن، اگر شخصاً مجبور شوید پول بیشتری را برای ادامه‌ی کار فروشگاه‌ها هزینه کنید (یا بیشتر از مقدار معینی را هزینه کنید)، کسب‌وکار خود را می‌فروشید یا تعطیل می‌کنید. یا، در شکل شدید آن، مشاوران امین شما می‌گویند کار را رها کنید؛ مثلاً اگر بهترین دوست و وکیل شما در پرونده‌ای حقوقی جناح خود را عوض کند.

در مورد *گلیچ*، یکی از معیارهای حذف می‌تواند این باشد که اگر تا زمان معینی به تعداد مشخصی از مشتریان پروپاقرص نرسیده باشید، کار را متوقف کنید.

درمورد قطار سریع‌السیر کالیفرنیا، می‌توانید به معیارهای حذف زیادی فکر کنید که درخصوص آن صدق می‌کند؛ مانند ترک کار در صورتی که بودجه‌ی اولیه‌ی پیش‌بینی‌شده‌ی شما به بیش از سه‌برابر افزایش یابد.

یکی از واضح‌ترین مثال‌های معیار حذف زمان برگشت در اورست است. اگر تا ساعت یک بعدازظهر به قله نرسیده باشید، نمی‌توانید با خیال راحت قبل از تاریکی به کمپ ۴ برگردید. بنابراین، باید از صعود صرف‌نظر کنید.

در سال ۱۹۹۲، ایتامار سایمنسون و بری استاو تأثیر این نوع برنامه‌ریزی پیشرفت کار را به‌عنوان بخشی از مطالعه‌ای بررسی کردند که در آن شرکت‌کنندگان بودجه‌ی اولیه‌ای را به یکی از دو نوشیدنی الکلی تخصیص دادند، با نتایج بدی روبه‌رو شدند و سپس شانس تخصیص دوم را داشتند.

پژوهشگران می‌خواستند بفهمند آیا برنامه‌ریزی پیشرفت کار به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا بودجه‌ای که تخصیص می‌دهند بیشتر مشابه بودجه‌ی تخصیص‌داده‌شده‌ی شرکت‌کنندگانی باشد که برای بار اول با این تصمیم روبه‌رو می‌شوند.

همان‌طور که به خاطر دارید درمقایسه با تخصیص بودجه‌ی کمی بیش از پنج‌میلیون‌دلاری شرکت‌کنندگانی که قبلاً این تصمیم را گرفته بودند و با شکست مواجه شده بودند، شرکت‌کنندگانی که تازه با این تصمیم روبه‌رو می‌شدند سه‌میلیون و هفتصدهزار دلار از بودجه‌ی ده‌میلیون‌دلاری‌ای را که برای بارِ دو باید تخصیص می‌دادند به محصولی اختصاص دادند که وجوه قبلی را دریافت کرده بود.

تاکنون فهمیدیم درخواست برای بررسی مجدد نقاط قوت و ضعف کار در آینده تغییری در رفتار شرکت‌کنندگان ایجاد نکرد.

اما راهبرد مؤثر دیگر این بود که از یک گروه خواستند که، قبل از اتخاذ تصمیم اول، شاخص‌هایی را به‌صورت حداقل اهداف برای فروش و سود تعیین کنند. بعد از این‌که شرکت‌کنندگان داده‌های عملکرد ضعیف قبلی را به دست آوردند، فقط سه‌میلیون و نهصدهزار دلار به همان محصولی تخصیص دادند که قبلاً انتخاب کرده بودند.

اکنون بودجه‌ی تخصیصی آن‌ها مشابه بودجه‌ی تخصیص‌داده‌شده‌ی شرکت‌کنندگانی بود که عملاً برای اولین بار این تصمیم را می‌گرفتند. و درمقایسه با دیگرانی که هر دو بودجه را تخصیص دادند ولی شاخص‌ها را تعیین نکرده بودند کاهش بزرگی داشت.

این امر با بسیاری از پژوهش‌های بعدی انجام‌شده درباره‌ی انواع تعهدات پیش‌قراردادی تطابق دارد. این نوع تعهدات پیش‌قراردادی، چه درمورد دنبال‌کردن برنامه‌های رژیم لاغری چه برنامه‌های کاری یا مطالعاتی، افراد را به عملکردی منطقی‌تر وادار می‌کنند.

اساساً، معیارهای حذف به ایجاد تعهدات پیش‌قراردادی برای ترک کار منجر می‌شوند.

دید قیفی

شاید بتوانید بسیاری از کارکردهای معیارهای حذف در زندگی شخصی خود را تصور کنید. وقتی می‌خواهید با کسی ملاقات کنید تا با او آشنا شوید، از قبل فکر کنید. چه اتفاقی ممکن است بیفتد تا باعث شود به پایان‌دادن رابطه بیندیشید. یا وقتی برای اولین‌بار با کسی بیرون می‌روید، چه چیزی موجب می‌شود نخواهید قرار را ادامه بدهید؟ همین روش را می‌توانید درخصوص تصمیم‌گیری برای رفتن به دانشکده‌ای خاص، انتخاب رشته‌ی تحصیلی، آغاز یک حرفه یا شروع شغلی جدید به کار بگیرید.

از نمونه‌های بارز و ارزشمندِ به‌کارگیری معیارهای حذف مربوط می‌شود به مدیریت قیفی در عملکرد فروش کسب‌وکارها. مدیریت همه‌ی فرصت‌های موجود در بالای

قیف مشکل بزرگ فروشندگان است: کدام گزینه‌ها را باید پیگیری کنند؟ هنگامی‌که پیگیری یک مشتری بالقوه را آغاز کردند، چه زمانی باید او را رها کنند؟

این‌که فروشندگان شرکت‌ها براساس ترکیبی از احتمال انعقاد قرارداد و اندازه‌ی احتمالی قرارداد وقت خود را صرف پیگیری ارزشمندترین فرصت‌ها می‌کنند به نفع شرکت‌هاست.

البته، بسیاری از این چالش‌ها به فروش منحصر نمی‌شوند. وقتی‌که یک مشتری بالقوه‌ی فروش را پیگیری می‌کنید، وقت و انرژی خود را صرف این کار می‌کنید. به‌دلیل انباشته‌شدن منابعی که هزینه می‌کنید، صرف وقت و انرژی سبب می‌شود رهاکردن آن مشتری بالقوه و کاهش ضررتان به‌مرور دشوار و دشوارتر شود.

علاوه‌بر ضرری که به‌واسطه‌ی سرمایه‌گذاری منابع روی مشتریان بالقوه‌ای که با شکست مواجه می‌شوند یا ارزش موردانتظار کمی دارند به خود می‌زنید، هزینه‌های فرصت را هم به آن اضافه می‌کنید. شما منابع محدودی دارید. هر دقیقه‌ای که صرف کاری با ارزش موردانتظار کم می‌کنید دقیقه‌ای است که برای فرصت‌های ارزشمندتر از دست می‌دهید.

وقتی‌که فروشندگانی دارید که براساس خلق‌وخویشان دوست ندارند تا نرسیدن به پایان تلخ کار از فروش احتمالی صرف‌نظر کنند، این مشکلات بازهم شدیدتر می‌شوند. فروشندگان ذاتاً سرسخت‌اند. مشابه بازیکنان ورقی که تا وقتی هنوز شانسی برای برنده‌شدن هست نمی‌خواهند دست از بازی بکشند، این نگرش به شما این آرامش را می‌دهد که هرگز مجبور نیستید کاری را رها کنید و بعد از خود بپرسید: «چه می‌شد اگر؟» اما مانند بازیکنان ورق، این نگرشْ استفاده‌ی اشتباه از منابع و

دستورالعملی برای ورشکست‌شدن است.

تعیین معیارهای حذف برای اتخاذ تصمیم‌های منطقی‌تر و کارآمدتر در حوزه‌ی فروش بسیار ارزشمند است.

برای نمونه، من با شرکت امپارتیکل[۲۰۳] کار کردم تا به آن‌ها برای تدوین و به‌کارگیری معیارهای حذف در فرآیند فروششان کمک کنیم. امپارتیکل از شرکت‌های ساس[۲۰۴]، یعنی شرکت‌هایی که خدماتشان ارائه‌ی نرم‌افزار است، محسوب می‌شود. امپارتیکل پلتفرم داده‌های مشتریان[۲۰۵] را طراحی می‌کند تا به این وسیله به تیم‌های کاری برای یکپارچه‌سازی داده‌های مشتریان کمک کند و داده‌ها را با واسط‌های برنامه‌نویسی کاربردیِ[۲۰۶] بازاریابی و تحلیلی مختلف مرتبط سازد.

وقتی کار با آن‌ها را شروع کردم، فروشندگانشان برای رهاکردن مشتریان بالقوه‌ای که ارزش موردانتظار کمی داشتند با مشکل روبه‌رو بودند که بخشی از آن به‌دلیل فرهنگِ مشوق این نظریه بود که رهاکردن هر فرصتی به تضعیف شرکت منجر می‌شود.

وقت فروشندگان حرفه‌ای ارزشمند و محدود است. هر زمانی که صرف مشتریان بالقوه‌ی کم‌ارزش بشود زمانی است که از مشتریان ارزشمند یا ایجاد فرصت‌های جدید دریغ می‌شود. این موضوع بدان معناست که اگر به‌سرعت بن‌بست‌های احتمالی را شناسایی و رها نکنید، روند پیشرفت را کند خواهید کرد.

ایجاد مجموعه‌ای از معیارهای حذف به تیم یادشده کمک می‌کرد تا وقتی نشانه‌ها واضح بودند، سریع‌تر جلوِ ضرر را بگیرند.

برای تدوین چنین معیارهایی، با تیم فروش کار کردیم تا فهرستی از نشانه‌ها تهیه کنیم که به آن‌ها نشان می‌داد چه فرصتی ارزش دنبال‌کردن را ندارد. برای انجام‌دادن این کار، رهنمود زیر را برای فروشندگان و رهبری فروش ارسال کردم:

تصور کنید درحال پیگیری مشتری بالقوه‌ای بوده‌اید که از طریق درخواست طرح پیشنهادی[۲۰۷] یا درخواست اطلاعات[۲۰۸] او را پیدا کرده‌اید. اکنون شش ماه گذشته است و مشتری را از دست داده‌اید. با نگاهی به گذشته، متوجه نشانه‌های زودهنگامی می‌شوید که حاکی از آن بوده‌اند که مشتری قرارداد را منعقد نخواهد کرد. آن نشانه‌ها چه بوده‌اند؟

به‌طور کلی، ایده‌ی پرتاب خود به آینده، تصور شکست و سپس بازگشت به حال برای کشف علتِ شکستْ روش *کالبدشکافی پیش از مرگ* نامیده می‌شود. استفاده از این روش ابزار فوق‌العاده‌ای برای کمک به تدوین معیارهای حذف با کیفیت بالاست.

این رهنمود خاص به نشانه‌های زودهنگام شکست توجه ویژه‌ای دارد که فروشندگان و همه‌ی ما به نادیده‌گرفتن، توجیه‌کردن یا بی‌توجهی به آن‌ها تمایل داریم. به

بیان دیگر، ما در پی یافتن انواع شاخص‌هایی بوده‌ایم که نشان می‌دهند کارها خوب پیش نمی‌روند و باید به‌طور غریزی متوجه آن‌ها بشویم، اما نمی‌شویم.

از اعضای تیم خواستیم خارج از فضای گروه مستقلاً و غیرهم‌زمان به رهنمود ما پاسخ بدهند. بنابراین، می‌توانستیم طیف وسیع‌تری از پاسخ‌ها را دریافت کنیم بی‌آن‌که پاسخ‌ها تحت‌تأثیر عقاید دیگران قرار گرفته باشند. همچنین، از آن‌ها خواستیم به این رهنمود به‌شکل یک فرضیه پاسخ دهند و با فرصت خاصی که در آن‌موقع دنبال می‌کردند یا از دست داده بودند مرتبطش نسازند. این کار را به این صورت انجام دادیم چون می‌دانیم وقتی افراد با تصمیم‌گیری برای ترک کار یا تجزیه‌وتحلیل فرصتی که به‌تازگی از دست داده‌اند مواجه می‌شوند، دیدگاه آن‌ها بیش از هر زمان دیگری دچار سوگیری می‌شود.

چندین نشانه در پاسخ‌ها تکرار شده بود؛ ازجمله مدیر اجراییِ مشتری احتمالی هرگز در هیچ‌یک از جلسات حضور نداشت، درخواست به‌وضوح با در ذهن داشتن رقیبی نوشته شده بود یا مشتری احتمالی پیش از درخواستِ هرگونه اطلاعاتی مستقیماً به‌سراغ قیمت‌گذاری رفته بود.

سپس این نشانه‌ها را تبدیل کردیم به مجموعه‌ای از معیارهای حذف. برخی از نشانه‌های فهرست ما آن‌قدر قوی بود که مشاهده‌ی تنها یکی از آن‌ها بدون نیاز به اقدام دیگری برای رهاکردن مشتری کفایت می‌کرد. مثلاً اگر مشتری احتمالی فوراً به‌سراغ قیمت می‌رفت، این علامت به‌اندازه‌ی کافی قوی نبود که به بن‌بست رسیدن معامله را نشان بدهد، زیرا حاکی از آن بود که مشتری احتمالی از فروشنده فقط به‌جای عامل استتار استفاده می‌کند تا شرکت رقیب را مجبور کند قیمت را

پایین بیاورد.

اما نشانه‌های دیگر به اقدامات بیشتری نیاز داشت. برای هریک از نشانه‌های مزبور، اطلاعاتی را مشخص کردیم که فروشنده باید در اسرع وقت از مشتری بالقوه به دست می‌آورد. فروشنده براساس اطلاعاتی که به دست می‌آورد به پیگیری مشتری بالقوه ادامه می‌داد یا او را رها می‌کرد.

مثلاً اگر در چند جلسه‌ی اول هیچ مدیر اجرایی‌ای در جلسات حضور نمی‌یافت (معیار حذف با قطعیتی کمتر)، فروشنده راهنمایی می‌شد که برای جلسه‌ی بعدی پیشنهاد همسوسازی اجرایی را مطرح کند. بنابراین، فروشنده به مشتری احتمالی توضیح می‌داد که، بنابر تجربه‌ی آن‌ها، وقتی مدیران اجرایی هر دو طرف در جلسات حضور می‌یابند، معاملات با سهولت بیشتری پیش می‌رود؛ و پیشنهاد می‌کرد اگر مدیر اجرایی مشتری احتمالی در جلسه‌ی بعدی حضور یابد، حتماً مدیر اجرایی آن‌ها هم حاضر خواهد شد. اگر مشتری بالقوه از پذیرش این پیشنهاد امتناع می‌کرد، فروشنده مشتری را حذف می‌کرد.

ایجاد چنین مجموعه‌ای از معیارهای حذف به تیم فروش کمک کرد تا با اطمینان از این‌که فروشندگان بیشترِ زمان خود را برای فرصت‌هایی با بیشترین شانس موفقیت صرف و فرصت‌هایی با شانس کمتر را در اسرع وقت رها می‌کنند قیف بازاریابی خود را به‌نحو کارآمدتری مدیریت کند. همچنین، این معیارهای حذف به فروشندگان امپارتیکل روش دیگری را برای برنده‌شدن آموزش داد. بدیهی است ارزیابی شرکت از فروشندگان هنوز براساس میزان درآمدی است که تولید می‌کنند،

اما اکنون این ارزیابی کیفیت پیروی آن‌ها از معیارهای حذف در مدیریت مشتریان احتمالی را نیز شامل می‌شود.

برای این‌که افراد ذاتاً سرسختی را که هدفشان همواره بستن قرارداد معامله است وادار کنید کار را در زمان مناسب ترک کنند، ارائه‌ی راه تازه‌ای برای برنده‌شدن ضروری است.

اصولاً تمایل داریم ایده‌ی مدیریت قیفی را با فروشندگان یا سرمایه‌گذاران مرتبط کنیم. اما هرکدام از ما قیفی داریم که درحال مدیریتش هستیم: علایقی که ممکن است دنبال کنیم، کلاس‌هایی که می‌توانیم در آن‌ها شرکت کنیم، طرح‌هایی که در محل کار می‌توانیم انجام بدهیم، شغل‌هایی که می‌توانیم برایشان درخواست بفرستیم، افرادی که می‌توانیم با آن‌ها قرار ملاقات بگذاریم.

همه‌ی ما باید انتخاب کنیم کدام فرصت‌ها را دنبال کنیم و کدام‌ها را نادیده بگیریم یا رها کنیم. وقتی این انتخاب‌ها را کردیم، می‌خواهیم کمترین زمان ممکن را صرف امور بی‌ارزش و بیشترین زمان ممکن را صرف امور ارزشمند کنیم.

می‌توانید پیش از پذیرفتن موقعیتی شغلی در یک شرکت یا قبل از تصمیم‌گیری درمورد رشته‌ی تحصیلی خود یا دانشکده‌ای که می‌خواهید در آن درس بخوانید یا

خانه‌ای که دوست دارید بخرید یا جایی که می‌خواهید در آن زندگی کنید، معیارهای حذف را تعیین کنید. وقتی‌که برای خرید بلیت کنسرتی هزینه می‌کنید، می‌توانید به این فکر کنید که اگر شرایط آب‌وهوایی بد باشد، مجبورید از هزینه‌ای که کرده‌اید صرف‌نظر کنید و در خانه بمانید.

معیارهای حذف برای سرمایه‌گذاری در بازار بسیار مفیدند. تعیین حد ضرر یا سوددهی نمونه‌هایی از معیارهای حذف است، اما می‌توانید با پرسیدن این‌که کدام نشانه‌ها در بازار ممکن است باعث شود راهبرد سرمایه‌گذاری خود را تغییر دهید معیارهای حذف گسترده‌تری را هم تعیین کنید.

خبر خوب درمورد معیارهای حذف این است که اگر قبلاً کاری را شروع کرده‌اید، شانس خود را برای تعیین آن‌ها از دست نداده‌اید. در هر زمانی، مهم نیست درمورد فردی باشد که با او قرار آشنایی دارید یا خانه‌ای که مالک آن هستید یا سرمایه‌گذاری‌ای که در آن شرکت کرده‌اید یا دانشکده‌ای که در آن تحصیل می‌کنید، می‌توانید به بازه‌ی زمانی‌ای در آینده فکر کنید؛ تصور کنید از موقعیت خود ناراضی هستید و شاخص‌هایی را که از دست داده‌اید یا نشانه‌هایی را که به شما نشان می‌دهند باید موقعیتتان را ترک کنید شناسایی کنید. ممکن است هنگام خریداری سهامی حد ضرر یا سوددهی را تعیین نکرده باشید، اما اکنون می‌توانید آن‌ها را تعیین کنید.

هرچه باشد، زمان حال همیشه مقدم بر هر چیزی است.

وضعیت‌ها و تاریخ‌ها

بهترین معیارهای ترک کار از ترکیب دو مورد به دست می‌آیند: وضعیت‌ها و تاریخ‌ها. وضعیت، که دقیقاً همان چیزی است که به نظر می‌رسد، شرایطی عینی و قابل‌اندازه‌گیری است که شما یا طرح موردنظرتان در آن قرار دارید؛ شاخصی که به آن رسیده‌اید یا از دست داده‌اید. تاریخ هم نشان‌دهنده‌ی زمان موردنظر است.

معمولاً معیارهای حذف هم وضعیت و هم تاریخ را شامل می‌شوند؛ به این شکل که «اگر در تاریخ یا زمان مشخصی در وضعیت خاصی باشم (یا نباشم)، پس باید دست از کار بکشم.» یا «اگر تا زمان الف به هدف ب نرسیده باشم، کار را رها خواهم کرد.» یا «اگر تا زمانی‌که میزان الف (مقدار پول، تلاش، زمان یا دیگر منابع) را صرف کنم به هدف ب دست نیابم، باید کار را ترک کنم.»

درمورد امپارتیکل، یکی از معیارهای حذف فقدان تصمیم‌گیرنده در جلسات بود که موجب ارائه‌ی پیشنهاد همسوسازی اجرایی برای جلسات بعدی شد. به زبان وضعیت‌ها و تاریخ‌ها: «اگر در جلسه‌ی بعدی (تاریخ) نتوانیم مدیر اجرایی را در جلسه داشته باشیم (وضعیت)، آن‌وقت مشتری را حذف می‌کنیم.»

برای مشاهده‌ی نمونه‌ای از تعامل وضعیت‌ها و تاریخ‌ها نگاهی به منشور شرکت ایکس بیندازید. پروژه‌های ایکس باید امکان ایجاد تغییر ده‌برابری در جهان را داشته

باشند (وضعیت) و از قابلیت تجاری‌شدن (وضعیت) طی پنج تا ده سال (تاریخ) برخوردار باشند.

دریادار مک‌ریون[۲۰۹] هنگام توصیف برنامه‌ریزی برای عملیات نیزه‌ی نپتون[۲۱۰]، حمله به اسامه بن لادن، کاربرد منحصربه‌فرد و خطیری را برای مفهوم وضعیت‌ها و تاریخ‌ها ارائه کرد. عملیات به ۱۶۲ مرحله تقسیم شد. هر مرحله مشخص می‌کرد باید به چه وضعیتی دست یابید تا کار را ادامه دهید و در کدام وضعیت باید از کار در آن مرحله دست بکشید. آن‌طور که ریوِن به من گفت، چون همه‌چیز از قبل برنامه‌ریزی شده بود، تنها پنج تصمیم در سطح فرماندهی باقی مانده بود که ممکن بود لازم باشد ریوِن پس از شروع مأموریت و درحین آن درخصوص حمله اتخاذ کند.

مک‌ریوِن دو مثال از معیارهایی زد که می‌توانست باعث شود مأموریت را حذف کنند. اگر در هر نقطه‌ای از مأموریت یک ساعت از برنامه عقب می‌ماندند، مأموریت را متوقف می‌کردند. یا قبل از این‌که نصف راه را تا مخفیگاه بن لادن طی کنند، اگر می‌فهمیدند شناسایی شده‌اند و از سوی دولت پاکستان در معرض خطر قرار گرفته‌اند، باید بازمی‌گشتند. بعد از این‌که نصف راه را طی کنند اگر شناسایی می‌شدند، ریوِن باید درمورد ادامه‌ی حمله تصمیم می‌گرفت.

البته، حمله موفقیت‌آمیز بود و مک‌ریوِن هرگز مجبور نشد از معیارهای حذف استفاده کند. اما این موضوع درباره‌ی همه‌ی مأموریت‌ها صدق نمی‌کند. مثال مشهور آن «عملیات پنجه‌ی عقاب»[۲۱۱] است؛ تلاشی که در سال ۱۹۸۰ در زمان ریاست‌جمهوری جیمی کارتر برای آزادسازی گروگان‌های امریکایی در ایران انجام شد. یکی از

معیارهای حذف برای این عملیات آن بود که اگر کمتر از شش بالگرد به عملیات می‌رسید (بر اثر مشکلات فنی، حوادث و عوامل دیگر)، آن را متوقف می‌کردند. هشت بالگرد به اولین منطقه‌ی عملیات اعزام شدند، اما به‌علت نقص فنیِ سه بالگرد، فقط پنج بالگرد وارد منطقه شدند. معیار حذف به کار افتاد و بنابراین عملیات متوقف شد. اگر چنین شرطی از قبل گذاشته نشده بود، به‌آسانی می‌توان تصور کرد در آن لحظه‌ی مخاطره‌آمیز اتخاذ چنین تصمیمی برای توقف عملیات چقدر دشوار بود.

اهمیت تفکر قبلی درمورد وضعیت‌ها و تاریخ‌ها به‌منظور تعیین معیارهای حذف برای موقعیت‌هایی با بالاترین میزان ریسکِ ممکن است که در زندگی افراد بی‌شمار تأثیرگذار است و نیز تصمیمات عظیم تحول‌آفرین در جهان بررسی و آزمایش شده است. اما این مفاهیم درخصوص زندگی شخصی شما نیز به‌نحو گسترده‌ای کاربرد دارد. شما در زندگی سعی می‌کنید منابع خود را صرف امور مهم کنید و زمانی‌که باید دست از کار بکشید از سکوسازی اجتناب کنید.

کوین زولمن[۲۱۲]، استاد دانشگاه کارنگی ملون و فلسفه‌پرداز نظریه‌ی بازی، مثال فوق‌العاده‌ای درخصوص وضعیت‌ها و تاریخ‌ها ارائه کرده است که در هنگام جست‌وجوی مشاغل دانشگاهی کاربرد دارد. برای افرادی که مدرک دکتری علوم انسانی گرفته‌اند موقعیت‌های شغلی تمام‌وقتِ نسبتاً کمی وجود دارد. این محدودیت امکانات کاملاً شناخته‌شده است و احتمال تغییر خاصی در آن نیست.

فردی که به‌تازگی مدرک دکتری گرفته برای یافتن موقعیت شغلی تمام‌وقت با دو مشکل بزرگ مواجه است که تعیین معیارهای حذف را قبل از جست‌وجو ضروری می‌سازند. اول این‌که در رشته‌ی علوم انسانی ترک تحصیل مسیری یک‌طرفه است. اگر تصمیم به ترک دانشگاه بگیرید، بازگشت به آن به‌نحوی باورنکردنی سخت است. دانستن این‌که تصمیم به ترک تحصیل نهایی و قطعی است سبب می‌شود ترک تحصیل برای افراد، حتی وقتی نشانه‌ها به‌نفعِ ترک تحصیل بسیار قوی است، دشوارتر شود.

مشکل دوم این است که در رشته‌ی علوم انسانی می‌توانید در قالب موقعیت‌های فوق‌دکتری و استاد مُعین سکوهای فراوان و بی‌پایانی بسازید. این مشاغل موقعیت‌های شغلی دائمی نیستند، اما توهم پیشرفت ایجاد می‌کنند: این‌که در رشته‌ی خود درحال ترقی هستید.

انتقال از سکویی به سکوی دیگر آسان است، از فوق‌دکتری به استاد مُعین و به همین ترتیب، که به شما القا می‌کند موفقیت بزرگ شما در همین نزدیکی‌هاست. البته چون ساختن هر سکو مسلتزم اختصاص‌دادن وقت و تلاش بیشتر است، با ساختن آن هزینه‌های ازدست‌رفته‌ی زیادتری را انباشته می‌کنید و ترک کار را همچنان دشوار و دشوارتر می‌کنید.

برای اجتناب از گرفتارشدن در این دام، شاخص‌هایی را از قبل درقالب وضعیت‌ها و تاریخ‌ها تعیین کنید. تحقیق کنید که به‌طور متوسط چقدر طول می‌کشد تا فردی

که تازه دکتری گرفته به موقعیت شغلی دائمی دست یابد و آن تاریخ را به‌عنوان مهلتی برای ترک کار در تقویم خود مشخص کنید. مثلاً اگر این زمان چهار سال پس از زمان گرفتن مدرک دکتری باشد، در صورتی که طی چهار سال (تاریخ) به موقعیت شغلی دائمی دست پیدا نکرده باشید (وضعیت)، باید کار را رها کنید.

اگر هدف شما این است که دونده‌ی دوِ سرعت المپیک شوید، تحقیق کنید که بهترین دونده‌های جهان در پانزده‌سالگی یا هجده‌سالگی یا به‌عنوان دونده‌ی دانشکده مسابقات دوِ صد متر را با چه سرعتی می‌دویدند. می‌توانید آن سرعت‌ها را به‌منزله‌ی نقاط عطف طی مسیر موفقیت خود مشخص کنید و اگر به آن‌ها رسیدید، به راه خود ادامه دهید (تا وقتی‌که دنبال‌کردن این کار هنوز خوشحالتان می‌کند) و اگر نرسیدید، این هدف را رها کنید و به دنبال هدف جدیدی باشید.

به این ترتیب، می‌توانید بیشترِ وقت خود را صرف اموری کنید که ارزش دنبال‌کردن دارند.

وضعیت‌ها و تاریخ‌ها را می‌توانید درخصوص روابط خود نیز به کار بگیرید. اگر هدف شما ازدواج (یا تعهد بلندمدت مشابهی) باشد، پس در صورتی که تا تاریخ معینی طرف مقابل چنین پیشنهادی را مطرح نکرده (یا پیشنهاد شما را نپذیرفته یا به‌شکل دیگری تعهد بلندمدت خود را درقبال شما نشان نداده باشد)، باید او را رها کنید و فردی را پیدا کنید که تا حدی مشتاق متعهدبودن باشد.

می‌توانید درخصوص پیشرفت شغلی هم از همین شیوه استفاده کنید. اگر در رده‌های پایینی شغلی کار می‌کنید که چشم‌اندازی برای پیشرفت دارد، هرچه زودتر نمادهای موفقیتی را شناسایی کنید که افراد موفق در مسیر خود به آن‌ها رسیده‌اند؛ ازجمله ارتقای شغلی یا ترفیع‌های مقدماتی یا مسئولیت‌های اضافی یا هر آنچه در آن شرکت یا حرفه خاص محسوب می‌شود. راجع‌به زمان رسیدن افراد موفق به این نشانه‌ها در مسیر ترقی‌شان اطلاعات لازم را کسب کنید و وضعیت‌ها و تاریخ‌های نامبرده را در معیارهای حذف خود بگنجانید.

بهتر، نه کامل

وقتی‌که ورق بازی می‌کردم، از معیارهای حذفی استفاده می‌کردم که به من کمک می‌کرد بهتر بتوانم (از دست خود یا از بازی) دست بکشم. یک نمونه‌ی آن حد ضرر بود. اگر مقدار مشخصی می‌باختم، از بازی دست می‌کشیدم. این موضوع مخصوصاً در اوایل کارم اهمیت داشت، زیرا بازیکنان مبتدی نمی‌توانند درست تشخیص بدهند که به‌خاطر بازی ضعیفشان باخته‌اند یا بدشانسی آورده‌اند (سوددهی در ورق معنایی ندارد. برای همین، از این ابزار استفاده نکردم).

بعد از آن‌که حرفه‌ای شدم، هنوز از حد ضرر استفاده می‌کردم. بازیکنان نخبه‌ی ورق هم در اثنای بازی، خصوصاً وقتی دارند می‌بازند، نمی‌توانند درست تصمیم بگیرند کِی از بازی دست بکشند. بنابراین حتی وقتی مجرب شدم و درک بهتری از کیفیت بازی خودم و نوسانات کوتاه‌مدت شانس پیدا کردم، بازهم حد ضرر را تعیین

می‌کردم.

همچنین متوجه شدم وقتی بین شش تا هشت ساعت بازی می‌کنم، عملکرد بهتری دارم. بنابراین، متعهد شدم بیشتر از این مدت بازی نکنم. چون اهمیت شرایط بازی را بیشتر می‌فهمیدم، متعهد شدم اگر کیفیت بازیکنان به‌نحو نامطلوبی تغییر زیادی کند و برخی از بازیکنان بُرد خود را نقد کنند و افراد دیگری جای آن‌ها را بگیرند، از بازی دست بکشم.

این معیارهای حذف به من کمک کرد در ترک بازی ماهرتر شوم. اما آیا در این مورد کامل بودم؟ حتی نزدیک آن هم نبودم.

آیا همیشه وقتی به حد ضرر خودم می‌رسیدم، بازی را ترک می‌کردم؟ نه. وقتی به صندوق کازینو دسترسی داشتم، پول بیشتری می‌گرفتم و به بازی ادامه می‌دادم.

آیا همیشه بعد از شش تا هشت ساعت بازی را ترک می‌کردم؟ قطعاً نه. مواقعی بود که بیش از ۲۴ ساعت مداوم بازی می‌کردم. همچنین، حقیقتاً مواقعی بود که خودم را متقاعد می‌کردم هنوز کیفیت بازی خوب است، اگرچه بازیکنانی که کیفیت بازی را آن‌قدر خوب کرده بودند آن را ترک کرده و بازیکنان خشن‌تری جای آن‌ها را گرفته بودند.

با بی‌عیب‌ونقص‌بودن خیلی فاصله داشتم، اما بهتر از آنی بودم که بدون معیارهای حذف می‌توانستم باشم. اگر دوران حرفه‌ای ورق من را یک بازی طولانی در نظر بگیریم، مطمئنم سود نهایی‌ام مثبت بوده است، زیرا بعضی اوقات می‌توانستم منابع مالی و ذهنی‌ای را که ممکن بود در موقعیت‌های با ارزش موردانتظار منفی صرف کنم کاهش دهم.

نکته‌ی مهم بهتربودن است، نه کامل‌بودن. درنهایت، ما صرفاً انسان هستیم و تحت شرایط عدم‌قطعیت عمل می‌کنیم. زمان‌بندی بی‌نقص تصمیمات ترک کار دشوار است.

آسترو تلر می‌داند در ایکس همیشه دقیقاً در لحظه‌ی درست کار را رها نمی‌کنند. او با این موضوع مشکلی ندارد، زیرا تلاش مستمرشان باعث شده در مجموع عملکرد بهتری داشته باشند. «دقیقاً برای همین است که ایکس چنین دستاوردهای عظیمی دارد. این دستاوردها به این دلیل نیست که در آنچه برایش تلاش می‌کنیم کامل هستیم، بلکه چون بی‌وقفه برای آن تلاش می‌کنیم نسبتاً موفق هستیم و نتایجْ عظیم به نظر می‌رسد.»

روی‌هم‌رفته، مدل ذهنی میمون‌ها و سکوها و معیارهای حذف به ما کمک می‌کند که بر بیزاری از بستن حساب‌ها در هنگام ضرر غلبه کنیم. اول این‌که، هر دو شما را سریع‌تر به پاسخ منفی می‌رسانند که طبیعتاً به محدودشدن میزان ضرری که به‌اجبار هنگام ترک کار متحمل می‌شوید منجر می‌شود. هرچه ضرر کمتر باشد، ترک

کار آسان‌تر است.

دوم این‌که، وقتی از قبل معیارهای حذف واضحی را تعیین کنید و متعهد شوید که با مشاهده‌ی نشانه‌های معیارهای حذف کار را ترک کنید، به احتمالِ بیشتری از این امر تبعیت خواهید کرد، حتی زمانی‌که چیزهایی را از دست می‌دهید. هروقت بتوانید از قبل درمورد کاهش ضررهایتان تصمیم بگیرید، برای بستن حساب‌های ذهنی موجود بهتر عمل خواهید کرد.

خلاصه‌ی فصل ششم

- میمون‌ها و سکوها مدلی ذهنی است که به ترک سریع‌تر کار کمک می‌کند.

- سکوها به بخشی از مسئله اشاره دارد که می‌دانید قادر به حل آن هستید؛ مانند طراحی یک کارت ویزیت یا لوگوِ عالی برای کسب‌وکارتان. سخت‌ترین بخش کار آموزش میمون‌هاست.

- وقتی‌که با هدف پیچیده و بلندپروازانه‌ای روبه‌رویید، (الف) ابتدا قسمت سخت کار را شناسایی کنید؛ (ب) در اسرع وقت سعی کنید راه‌حل آن را پیدا کنید؛ (ج) حواستان به پیشرفت‌های کاذب باشد.

- ساختن سکو توهم پیشرفت به‌سوی اهداف را ایجاد می‌کند. اما اگر انجام‌دادن قسمت سخت کار عملاً غیرممکن باشد، انجام‌دادن قسمت ساده‌ی آن به‌منزله‌ی اتلاف وقت است.

- تلاش اولیه برای آموزش میمون‌ها شما را سریع‌تر به پاسخ منفی می‌رساند. درنتیجه زمان، تلاش و پول هدررفته برای یک طرح را محدود و ترک کار را آسان‌تر می‌کند.

- وقتی با مسئله‌ی دشواری مواجه می‌شویم که قادر به حل آن نیستیم، تمایل داریم به‌جای ترک کار به سکوسازی بپردازیم.

- برنامه‌ریزی پیشرفت کار و تعهدات پیش‌قراردادی احتمالِ ترک سریع‌تر کار را افزایش می‌دهد.

• وقتی وارد جریان اقدامی می‌شوید، مجموعه‌ای از معیارهای حذف را تدوین کنید. این مجموعه فهرستی از نشانه‌هایی را شامل می‌شود که با مشاهده‌ی آن‌ها در آینده متوجه فرارسیدن زمان ترک کار خواهید شد.

• معیارهای حذف با محدودکردن تعداد تصمیماتی که در زمان ضرر یا سوددهی مجبور به اتخاذشان خواهید بود شما را درمقابل تصمیم‌گیری‌های بد «در اثنای کار» مصون می‌کنند.

• در مؤسسات، معیارهای حذف روش متفاوتی برای دستیابی به پاداش، علاوه‌بر پیروی سرسختانه و ناآگاهانه از پروژه‌ها تا پایان تلخ آن‌ها، در دسترس افراد قرار می‌دهد.

استفاده از روش «وضعیت‌ها و تاریخ‌ها» شیوه‌ای ساده و رایج برای تدوین معیارهای حذف است. «اگر تا زمان (تاریخ) به (وضعیت خاصی) رسیده باشم/نباشم، کار را ترک خواهم کرد.»

میان‌فصل دوم

یا طلا یا هیچی

وقتی‌که الکساندرا (ساشا) کوهن[۲۱۳] هفت‌ساله در سال ۱۹۹۲ به اسکیت نمایشی علاقه‌مند شد، زنان امریکایی از سال ۱۹۶۸ در تمام المپیک‌های زمستانی مدال‌آور بودند. اسکی‌بازانی چون کریستی یاماگوچی[۲۱۴]، نانسی کِریگان[۲۱۵]، تارا لیپینسکی[۲۱۶] و میشل کوان[۲۱۷] نام‌هایی آشنا بودند.

جمعیت عظیمی از مردم امریکا تماشاگر مسابقات انتخابی و مسابقات قهرمانی بودند تا ستاره‌ی بعدی اسکیت نمایشی را کشف کنند. کوهن، که از کوان چهار سال و از لیپینسکی (که پس از المپیک ۲۰۰۲ بازنشسته شد) دو سال کوچک‌تر بود، یکی از هزاران دختر جوان ورزشکار در برنامه‌های فوق‌رقابتی محلی بود که تمام حواس

خود را معطوف به دستیابی به آن جایگاه کرده بودند.

ساشا کوهن به یکی از بهترین اسکیت‌بازان نمایشی دوران خودش بدل شد. از اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰ تا کسب مدال نقره در المپیک زمستانی ۲۰۰۶ در تورین ایتالیا (در ۲۱سالگی)، او یکی از بهترین اسکیت‌بازان لیگ برگزیدگان جوان، لیگ ملی و مسابقات بین‌المللی بود.

کوهن زمانی‌که تنها پانزده سال داشت با دریافت جایگاه دوم در مسابقات قهرمانی اسکیت نمایشی امریکا، بعد از میشل کوان که در آن‌زمان دو مسابقه‌ی جهانی و یک مدال نقره‌ی المپیک را برده بود، به جایگاهی بالا رسید.

کوان، با بردهای خود در سال ۱۹۹۶ و هشت سال متوالی از ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۵، در امریکا بی‌رقیب بود.

کوهن درست یک پله پایین‌تر از او قرار داشت. سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۶، به‌استثنای سال ۲۰۰۱ که به‌دلیل شکستگی تنشی[۲۱۸] استخوان در کمرش از مسابقات کناره‌گیری کرد، نتیجه‌ی اجراهای وی در مسابقات قهرمانی امریکا بدین صورت بود: نقره، نقره، برنز، نقره، نقره و طلا. تنها کسی که از او بهتر اجرا کرده بود میشل کوان (و در سال ۲۰۰۳ سارا هوگز[۲۱۹]، قهرمان وقت المپیک) بود.

در هفده‌سالگی نفر چهارم المپیک ۲۰۰۲ در سالت لیک سیتی[۲۲۰] شد و از ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۳ در شش مسابقه‌ی گراندپری[۲۲۱] (ازجمله فینال گراند پریکس ۲۰۰۳) مدال طلا را کسب کرد. او از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۵ شش مسابقه‌ی بین‌المللی دیگر را برنده شد و در مسابقات قهرمانی جهان در سال ۲۰۰۴ (مدال نقره)، ۲۰۰۵ (مدال نقره) و ۲۰۰۶ (مدال برنز) نیز مدال‌آور بود.

تمرکز و پشتکار کوهن در سال‌های اسکیت حرفه‌ای‌اش چیزی است که از ورزشکاران برتر جهان انتظار می‌رود. او اسکیت را در هفت‌سالگی آغاز کرد و در یازده‌سالگی مرتباً در مسابقات شرکت می‌کرد. در همین سن تصمیم گرفت در خانه به ادامه‌ی تحصیل بپردازد تا از زمان خود برای تمرین و مسابقه‌دادن استفاده‌ی بهینه کند. شدت تعهد وی به تمرینات به چندین صدمه‌ی جسمی و استراحت‌های پیاپی منجر شد. تحمل درد کمر و آسیب‌های جسمی موجب شد از مسابقات قهرمانی ۲۰۰۱ امریکا کناره‌گیری کند و برنامه‌ی مسابقات وی در سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵ را محدود کرد.

اما ظاهراً قرار بود سال ۲۰۰۶ سال خوبی برای ساشا کوهن باشد.

میشل کوان ۲۵ساله، که درحال تمرین برای المپیک بود، به‌دلیل آسیب‌دیدگی لگن از سه مسابقه در اواخر ۲۰۰۵ کناره‌گیری کرد. او همچنین درست پیش از شروع مسابقات قهرمانی در ژانویه اعلام کناره‌گیری کرد و زنجیره‌ی هشت‌ساله‌ی بردهای پیاپی خود را شکست.

کوهن برنده‌ی مدال طلا شد و بالأخره مقام قهرمانی امریکا را به دست آورد.

کوان برای شرکت در بازی‌های المپیک درخواست معافیت پزشکی کرد. آن را دریافت کرد، اما به‌دلیل آسیبی که در اولین تمرینش در تورین دید به‌اجبار کناره‌گیری کرد. همه‌ی این اتفاقات خبر از پایان حرفه‌ی اسکیت‌بازی رقابتی میشل کوان می‌داد. اکنون کوهن جانشین بی‌چون‌وچرای سلطنت اسکیت نمایشی بود که برای او به‌معنای مدال‌آوری در ده المپیک متوالی بود که شامل پنج مدال طلا در سه دوره از چهار دوره‌ی اخیر المپیک بود.

کوهن پس از بخش اول مسابقه۲۲۲ از دیگر شرکت‌کنندگان سبقت گرفت و در جایگاه اول قرار داشت. مدال طلا در دستان او بود. اما پس از گذشت کمتر از سی ثانیه از آغاز بخش دوم فینال، او زمین خورد. برای آن‌که بتوان فوق‌العاده‌بودن کوهن را بیان کرد باید بگویم او به‌رغم زمین‌خوردن و درک این مهم که برنده‌ی این دور نخواهد بود، بلند شد و اجرایش را بی‌نقص به پایان رساند. او برای این اجرا مدال نقره را به فهرست بلندبالای موفقیت‌های خود افزود.

شاید اگر زمین نمی‌خورد، با دریافت مقام اول و مدال طلا از مسابقات اعلام بازنشستگی می‌کرد. او پیش از این از آسیب‌دیدگی کمر رنج می‌برد و اخیراً تحت درمان آسیب مفصل ران بود. تا المپیک بعد ساشا ۲۵ساله می‌شد؛ همسن میشل کوان در المپیک ۲۰۰۶ که سه آسیب جسمی سبب شد نتواند در مسابقات شرکت کند.

درعوض در آوریل ۲۰۰۶، تنها دو ماه پس از پایان المپیک، اعلام کرد به تمرینات بازخواهد گشت و تلاش خواهد کرد در تیم المپیک ۲۰۱۰ جایی داشته باشد.

کوهن مدتی در مسابقه‌دادن وقفه انداخت، اما از اسکیت نمایشی کناره‌گیری نکرد. او سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۹ را در فضایی با حال‌وهوای اسکیت‌بازی گذراند.

یکی از مزایای موفقیت در حرفه‌ی اسکیت در امریکا شانس اجرا در نمایش‌های حرفه‌ای و سفر دور دنیا برای نمایش‌های قهرمانان یخ و ستاره‌های روی یخ است؛ و کوهن از این مزیت استفاده کرد و از ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹ در صدر اخبار بود.

ساشا کوهن از سفرهایش برای اجرا رضایت نداشت. اگرچه کار پُرمنفعتی بود، به گفته‌ی خودش: «این آن زندگی‌ای نبود که من می‌خواستم داشته باشم. من نمی‌خواستم در میدان‌های نمایش و استادیوم‌ها زندگی و نمایش‌های تکراری را مدام اجرا کنم.» همه‌ی این حرف‌ها باعث می‌شود با خود فکر کنیم او اگر تا این حد در عذاب بود، چرا رها نکرد؟

کوهن همین را مدام از خود می‌پرسید، اما پاسخ شفافی نمی‌یافت.

او نمی‌توانست بازنشستگی را بپذیرد. از نظر او، ترک‌کردن حرفه‌اش «همیشگی و نهایی» بود. «این کار به هویت من پایان می‌داد... فکر می‌کنم باید به آن نقطه می‌رسیدم که نارضایتی بیش‌ازحد توانایی‌ام را از من سلب کند.»

او خودش را ملزم می‌دانست تلاش کند و یک بار دیگر عضوی از گروه اعزامی به المپیک شود. اسکیت هویت او بود. پشتکار و استقامت بخشی از شخصیت او شده بود.

اگر کاری جز این می‌کرد، «احساس می‌کردم ضعیفم. اگر تلاشم را نمی‌کردم، احساس می‌کردم به‌خاطر سختی زیاد جا زده‌ام.»

در مِی ۲۰۰۹، تمرینات خود را برای بازگشت به مسابقات آغاز کرد. پس از کناره‌گیری از دو رویداد گراندپری به‌دلیل آماس در زردپی ساق پای راستش (یکی دیگر از آسیب‌های فیزیکی و عقب‌نشینی اجتناب‌ناپذیر که حاصل پانزده سال تعهد به چنین شغل پُرزحمتی بود) او در مسابقات قهرمانی ۲۰۱۰ امریکا شرکت کرد. برای راهیابی به المپیک ونکوور باید یکی از دو فینالیست می‌بود، اما او به جایگاه چهارم دست یافت.

بالأخره زمان کنارگذاشتن اسکیت نمایشی فرارسیده بود. اگرچه بیشتر از آن‌که انتخاب او باشد، تحمیل شرایط بود. پنجره‌ی رقابت برای زنان اسکیت‌باز در ۲۵سالگی

بسته می‌شد. او به سن بازنشستگی رسیده بود که او از آن به این شکل یاد می‌کند: «تفسیر من از این اتفاق رهاکردن حرفه‌ام نبود. به‌نظرم، آزاد شدم.»

اگرچه دوران اسکیت نمایشی حرفه‌ای او اکنون تنها خاطره‌ای در گذشته‌ی اوست، میراث او همچنان باقی است. مدال نقره‌ی المپیک ۲۰۰۶ او سلسله‌ی بردهای امریکا در رشته‌ی اسکیت نمایشی بانوان را به یازده المپیک پیاپی افزایش داد و خود او تا سال ۲۰۲۲ آخرین زن امریکایی است که در رشته‌ی اسکیت نمایشی تک‌نفره در المپیک مدال‌آور بوده است.

کوهن پس از آن‌که مجبور به ترک حرفه‌اش شد، زندگی شادی برای خود ساخت. او در ۲۶سالگی، پانزده سال پس از آخرین‌باری که در یک کلاس درس نشسته بود، کالج را آغاز کرد. در سال ۲۰۱۶، مدرک خود را از دانشگاه کلمبیا اخذ کرد و در همان سال نامش در تالار افتخار مشاهیر اسکیت نمایشی امریکا جاودان شد. در سِمت مدیر سرمایه‌گذاری در شرکت مورگان استنلی[۲۲۳] کارش را شروع کرد، ازدواج کرد و اکنون مادر دو فرزند است که در ژانویه‌ی ۲۰۲۰ و آگوست ۲۰۲۱ به دنیا آمده‌اند.

داستان ساشا کوهن درس‌های بسیاری درمورد رهاکردن به ما می‌آموزد. یکی از آن‌ها مسئله‌ی هزینه‌های بازگشت‌ناپذیر است: تمام سرمایه، زمان و تلاشی که ساشا و خانواده‌اش به حرفه‌ی او اختصاص دادند. مسئله‌ی زیان‌گریزی و ناتوانی (تا زمان اجبار) در تصور یک زندگی خارج از دنیای اسکیت نمایشی.

اما همان‌طور که در بخش سوم خواهیم خواند، تجربه‌ی او درس‌های عمیق‌تری درمورد هویت به ما یاد می‌دهد. ساشا کوهن اشتراکات زیادی با بسیاری از افراد نام‌برده در این کتاب داشت، ازجمله کوهنوردانی همچون داگلاس هانسن مرحوم که درصدد فتح اورست بودند: تمام آنچه فدای هدفشان کردند پافشاری بر طرزفکر *یا همه‌چیز یا هیچ‌چیز* و این احساس بود که نزدیک‌شدن به هدف تفاوتی با شکست ندارد و باید دوباره تلاش کرد.

ما تا حد زیادی همان چیزی هستیم که انجام می‌دهیم و هویتمان ارتباط تنگاتنگی با آنچه بر آن متمرکزیم دارد؛ چیزهایی همچون شغل ما، روابط ما، پروژه‌هایی که در دست داریم و دل‌مشغولی‌هایمان. هروقت یکی از این‌ها را رها کنیم، باید بپذیریم بخشی از هویتمان را رها کرده‌ایم. و این حقیقت تلخی است.

بخش سوم

هویت و موانع دیگر

فصل هفتم

شما مالک آنچه خریده‌اید و به آن اندیشیده‌اید هستید

برخورداری و جهت‌گیری وضعیت فعلی

اندرو ویلکینسون[۲۲۴] در سال ۲۰۰۶ مِتالَب[۲۲۵] را تأسیس کرد؛ شرکتی که برنامه‌های گوشی همراه را برای شرکت‌های فناوری طراحی می‌کند و می‌سازد. این شرکت به‌سرعت به سودآوری رسید و رشد سریعی داشت. ازجمله مشتری‌های آن شرکت اپل، گوگل، دیزنی، والمارت و استارت‌آپ‌های موفقی مانند اِسلَک هستند.

او طی سال‌ها مقداری از این سودآوری را برای راه‌اندازی بیش از بیست شرکت استفاده کرده است. علاوه‌براین، یکی از آن شرکت‌ها به نام تاینی، که در سال ۲۰۱۴ تأسیس شد، در ده‌ها کسب‌وکار اینترنتی سرمایه‌گذاری و خریداری کرده است. به‌دلیل شهرت ویلکینسون در انجام‌دادن معامله‌های سریع، خریداری بدون مداخله‌ی مستقیم و استمرار طولانی‌مدت، او را «وارن بافِت استارت‌آپ‌ها» نامیده‌اند. روحیه‌ی کارآفرینی ویلکینسون از سنین پایین آشکار بود. او در اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰ در دوران تحصیل دبیرستانش، وب‌سایتی خبری در حوزه‌ی فناوری را همراه با برخی دوست‌هایش راه‌اندازی کرد.۲۲۶ او حسابی کار کرد و حتی با دردسر مصاحبه‌ای با استیو جابز انجام داد. این سایت آن‌قدر موفق بود که بین مدیریت کارکنان، مذاکره‌ی معاملات تبلیغاتی و تولید محتوا شغلی تمام‌وقت شد. این پروژه آن‌قدر زمان‌بر بود که ویلکینسون به‌سختی فارغ‌التحصیل شد.

پس از دوره‌ی کوتاهی از تحصیل در رشته‌ی روزنامه‌نگاری در مؤسسه‌ی آموزش عالی، تحصیل را رها و متالب را راه‌اندازی کرد. وقتی‌که در سال ۲۰۰۹ دریافت افراد تیمش به راهی نیاز دارند تا فهرست کارهای خود را به اشتراک بگذارند، تصمیم گرفت ابزار فهرست کارهای خود را بسازد. محصول این ایده تأسیس نرم‌افزاری به نام فلو تا سال ۲۰۲۱ بود.

از آن پس، بازار ابزار خدمات نرم‌افزاری مانند گوگل داکس و اِسلَک (که در سال ۲۰۱۳ متالب را برای طراحی رابط کاربری‌اش به کار گرفت) اشباع شد. اما وقتی او این ایده را مطرح کرد، بازار هنوز نوپا بود. او خیلی زود وارد چنین محیطی شد و میزان بازار بالقوه‌ی این نوع محصول را به‌درستی پیش‌بینی کرد. متالب به‌قدری

موفق شده بود که منابع لازم را برای راه‌اندازی فلو در اختیار داشت تا به‌جای کاوش برای سرمایه‌گذارهای خارجی مانند سرمایه‌گذارهای خطرپذیر، به‌تنهایی شرکت را ازلحاظ مالی تأمین کند.

ویلکینسون پس از نُه ماه کار با دو توسعه‌دهنده از متالب موفق به ساخت نسخه‌ی بتای ابزار فهرست کارها شد. او درباره‌ی سربلندی سریع خود چنین توضیح داد: «راستش خیلی خفن بود. از روز اول موفقیت بزرگی بود.»

نسخه‌ی بتای فلو سریعاً به ۲۰۰۰۰ دلار درآمد ماهانه رسید و طولی نکشید که به میزان رشد ده‌درصدی در ماه دست یافت. محصولش جنجالی بود. همه‌ی شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذاری با او تماس گرفتند.

مدت‌هاست که درمیان جمعی از مردمی که سرمایه‌گذاری‌های جدید را می‌پرورانند (و جمعی بزرگ‌تر از افرادی که دنباله‌روِ آن‌ها هستند) بحث‌های پُرشوری درباره‌ی جوانب مثبت و منفی سرمایه‌گذاری خطرپذیر درمقابل راه‌اندازی کسب‌وکار خودکفا برقرار است. ویلکینسون ازجمله کسانی بود که علناً راه‌اندازی کسب‌وکار خودکفا را گزینه‌ای بهتر می‌دانست، هم برای خودش و هم به‌عنوان راهبردی عموم. بدیهی است که این کار به امتناعش از همه‌ی پیشنهادهای سرمایه‌گذاری‌ای کمک کرد که در راهش قرار می‌گرفت.

فلو عملیاتی ساده بود، اما در این محیط شرکت جدیدی بود و جای تعجب نداشت که هنوز خرج‌هایی بیش از میزان فروش اولیه‌اش داشت. ویلینکسون با دل‌وجان چک‌هایی برای پوشش هزینه‌های روبه‌رشدش نوشت. او سرمایه داشت، محصولی که به آن عشق می‌ورزید؛ و همچنین بارهاوبارها احساس انزجار خود را از جذب سرمایه‌گذارهای خارجی ابراز می‌کرد.

گرچه موفقیت اولیه‌ی فلو تأیید کرد برای ابزار خدمات نرم‌افزاری که به تیم‌ها کمک می‌کند تا فهرست کارهای خود را مدیریت کنند و به اشتراک بگذارند تقاضا وجود دارد. متوجه شد تقاضای بالقوه، یعنی دیگران، تلاش خواهند کرد وارد این محیط شوند.

ویلکینسون مدتِ کوتاهی پس از راه‌اندازی فلو، صحبت‌هایی درباره‌ی نرم‌افزاری جدید موسوم به آسانا شنید. او دلایل خود را برای نگرانی از آسانا داشت. داستین موسکوویتز[۲۲۷] این نرم‌افزار را راه‌اندازی و اجرا می‌کرد. موسکوویتز یکی از بنیان‌گذاران فیس‌بوک، میلیاردر و فردی بود که اعتبار و شناخت بسیار زیادی نزد سرمایه‌گذارها، کارمندها و کاربرهای احتمالی داشت.

وقتی که آسانا در اواخر ۲۰۱۱ عرضه شد، ویلکینسون نفس راحتی کشید. «زشت بود! مهندس‌ها طراحی‌اش کرده بودند. پیچیده بود و استفاده از آن سخت. ذره‌ای هم تهدید نبود.»

او با مقایسه‌ی فلو با این نسخه‌ی اولیه از آسانا احساس اعتبار کرد. «با یک تیم که یک‌چهارم آن‌ها بود و پول خیلی کم، چیزی را ساخته بودیم که احساس می‌کردم نرم‌افزار برتری است.»

داستین موسکوویتز پس از عرضه‌ی آسانا با اندرو ویلکینسون تماس گرفت. آن‌ها برای صرف قهوه در سان‌فرانسیسکو، که آسانا یک دفتر آن‌جا داشت، با یکدیگر ملاقات کردند. موسکوویتز در جلسه درباره‌ی میزان پول نقد و استعدادی که به شرکت می‌آوردند کاملاً صداقت به خرج داد.

ویلکینسون با این باور جلسه را ترک کرد که پیامشان این بوده که آسانا منابع برتری دارد و فلو نمی‌تواند ادامه دهد. مدت‌ها بعد، موسکوویتز علناً آشکار کرد که خاطره‌ی او از این ملاقات کاملاً متفاوت است. او تصور می‌کرد درحال بررسی امکان همکاری آسانا و فلو، شاید به‌واسطه‌ی خرید، برای مقابله با رقبای بزرگ‌تر و جاافتاده‌تر در محیط بود.

نمی‌توان به‌سادگی فهمید چرا اتفاقی را که در جلسه افتاده بود به گونه‌های متفاوتی تفسیر کردند. اما نحوه‌ی شنیدن ویلکینسون مطمئناً با اعتقاداتش درباره‌ی راه‌اندازی کسب‌وکار خودکفا و سرمایه‌گذارهای خطرپذیر تطابق داشته است. همچنین این دیدگاه را در او قوت بخشید که فلو در تصور دیگران ازپیش‌باخته است و آسانا به‌جای این‌که سرمایه‌گذاری جدیدی باشد که درحال تلاش است، یکی از «آن کسب‌وکارهای خودکفا» در جنگِ کسب‌وکارهای خودکفا مقابل بنیان‌گذاران

تحت حمایت سرمایه‌گذاری خطرپذیر بود.

طی چند ماه پس از انتشار محصول پولی آسانا (در اوایل آوریل ۲۰۱۲)، این محصول سه دوره‌ی سرمایه‌گذاری را تکمیل کرد که در آخرین مرحله و ارزش‌گذاری ۲۸۰میلیون‌دلاری، ۲۸میلیون دلار جذب کرد.

ویلکینسون می‌توانست این اتفاق را به ضرر فلو در نظر بگیرد. به‌هرحال، رقیب اصلی‌اش روبه‌رشد بود و مشخصاً سرمایه‌ای جنجالی در بازار سرمایه‌گذاری محسوب می‌شد. او درعوض، این موضوع را خبری خوب برای چشم‌انداز فلو دانست. اگر سرمایه‌گذاران باتجربه گمان می‌کردند آسانا ۲۸۰میلیون دلار ارزش دارد، پس شرکت او و محصول برترش حتماً ارزش بیشتری داشتند.

فلو در این برهه دو یا سه‌برابر بیشتر از درآمدهای ماهانه‌اش خرج می‌کرد و اگر همگامی با آسانا در اولویت قرار داده می‌شد، هزینه‌ی بیشتری لازم بود. وقتی مدیر مالی نگرانش این موضوع را مطرح کرد، ویلکینسون به او گفت باید ادامه دهند. براساس استدلالش مبنی‌بر این‌که حتماً فلو ارزشی بیش از آسانا دارد، مشخصاً ارزشش را خواهد داشت که همچنان بودجه‌ی شخصی خود را در آن سرمایه‌گذاری کند.

این پیکار خودساخته علیه آسانا به‌سرعت به جنگی فرسایشی تبدیل شد. با در دسترس قرار دادن فلو در چندین پلتفرم (کاری که آسانا نیز انجام داد)، ارتقای آن با ویژگی‌های موردنظر کاربران و بازاریابی آن به‌میزانی بسیار کمتر از آسانا، نرخ مخارج فلو به‌سرعت دوبرابر شد.

ویلکینسون معتقد بود ادامه‌ی سرمایه‌گذاری در فلو به‌علت کیفیت محصول فلو موجه است. «شروع کردیم به مصرف سرمایه برای تبلیغات و استخدام متخصص‌های فروش فقط برای حفظ وضعیت قبلی، اما روی بهبود محصولمان بیشتر از آن‌ها تمرکز کردیم. یک مزیت از ما که باقی مانده بود.»

همان‌طور که آن‌ها به افزودن ویژگی به محصول خود ادامه دادند، باگ‌های بیشتری در نرم‌افزار ظاهر شد (مسئله‌ای شناخته‌شده در زمینه‌ی توسعه‌ی نرم‌افزار). به‌رغم واریز منظم سرمایه، تیم مهندسی و طراحی کم‌کارمند بود و پُرکار. آن‌ها متوجه شدند نمی‌توانند با فهرست بلندبالای گزارش‌های خرابی کاربران هماهنگ باشند. رشد ماهانه از بیست درصد به پنج درصد کاهش یافت.

در سپتامبر ۲۰۱۵، آسانا نسخه‌ی جدیدی روانه‌ی بازار کرد که شباهتی به محصولی نداشت که ویلکینسون نگاهی منفی به ظاهر ابتدایی‌اش داشت. اکنون تمام ویژگی‌های فلو و همچنین تمام ویژگی‌هایی را داشت که آرزو داشت فلو داشته باشد. روی پلتفرم‌های بسیاری کار می‌کرد و برخلاف فلو با باگ مواجه نشد.

نرخ سوخت سرمایه‌ی فلو تا این هنگام ۱۵۰۰۰۰ دلار در ماه بود. کل سرمایه‌گذاری ویلکینسون بیش از پنج‌میلیون دلار بود و خبری از نقطه‌ی پایان هم نبود. کائنات داشتند به او می‌فهماندند که در این مورد شرکتی قراضه و خودکفا بود که سعی داشت با شرکتی با سرمایه و با پشتوانه‌ی سرمایه‌گذاری خوب مبارزه کند و در این نبرد پیروز میدان نبود. بااین‌حال، شرکت را تعطیل نکرد و هفت سال دیگر به کار ادامه داد تا این‌که درنهایت یازده‌میلیون دلار به شرکت اختصاص داد. در این دوره، رشد درآمد آهسته و سپس متوقف شد. اما آسانا (به‌همراه دیگر رقبا در همین محیط) به بهبود محصولش ادامه داد.

درمیان تمام این ماجراها، او پیشنهادی دریافت کرد تا فلو را به‌مبلغ شش‌میلیون دلار بفروشد. او نپذیرفت، زیرا یازده‌میلیون دلار خرجش کرده بود و نمی‌خواست ضرر پنج‌میلیون‌دلاری‌اش را بالقوه کند. اشتباه رایج هزینه‌های ازدست‌رفته.

سرانجام پس از دوازده سال و به‌قول ویلکینسون «بیشتر از ده‌میلیون دلار سوخته‌شده»، بالأخره چیزی را دید که مدت‌ها برای دیگران آشکار بود. آسانا از هر نظر بهتر بود: بازاریابی، محصول، ویژگی‌ها، پشتیبانی، ادغام. فلو به سایه‌ای از خودِ سابقش تنزل یافت و (با رشد کمی) به کمتر از یک‌سوم درآمد سالانه‌ی قبلی رسید.

مهم‌تر از آن، اندرو ویلکینسون آرزوهایش را برای فلو کنار گذاشت. فلو در سال ۲۰۲۱ هنوز از نظر فنی کار می‌کند، اما او متوجه شده است سرمایه‌هایش را هرگز باز پس نخواهد گرفت و فلو هرگز صاحب بخش بزرگی از بازار ابزارهای بهره‌وری نخواهد شد.

داستان ویلکینسون نشان می‌دهد چگونه مالکیت می‌تواند در توانایی ما برای دورشدن اختلال ایجاد کند، به‌ویژه وقتی چیزی را که مالکش هستیم خودمان ساخته باشیم.

شراب‌دوستی در میان اقتصاددانان

وقتی‌که مالک چیزی هستیم، ارزش آن را بیشتر از کالایی مشابه که مالکش نیستیم می‌دانیم. ریچارد تالر اولین فردی بود که این وهم‌انگاری ذهنی را نام‌گذاری کرد و آن را اثر برخورداری[۲۲۸] نامید. درحقیقت، او اثر برخورداری را در همان مقاله‌ی سال ۱۹۸۰ خود معرفی کرد که در آن اصطلاح «هزینه‌ی ازدست‌رفته» را ابداع کرد. او اثر برخورداری را چنین وصف کرد: «مردم اغلب برای رهاکردن یک شیء هزینه‌ای بیش از آنچه حاضرند برای آن بپردازند طلب می‌کنند.»

تالر یکی از دوستان را، که اقتصاددانی ممتاز بود، مثال زد. او در اواخر دهه‌ی ۱۹۵۰ یک جعبه‌ی شراب باکیفیت را به قیمت پنج دلار به ازای هر بطری خرید. چند سال بعد، شراب ارزش زیادی پیدا کرد. تاجر شرابش پیشنهاد خرید شراب را به قیمت صد دلار به ازای هر بطری داد. با وجود این‌که هرگز بیش از ۳۵ دلار برای یک بطری شراب پرداخت نکرده بود، از فروش هر بطری با قیمت صد دلار خودداری کرد. بااین‌حال، همچنین از خرید بطری دیگری با آن قیمت نیز امتناع کرد. این رفتاری بسیار عجیب است. امتناعش از فروش نشان داد هر فردی که بطری‌های او را بخرد کمتر از ارزش بطری‌ها می‌پردازد. اما پس از این‌که فهمید دریافت فروش

شراب بسیار مقرون‌به‌صرفه است، قید معامله را زد و بطری مشابهی با همان قیمت نخرید.

تجارت سودآور بطری‌های بوردو ادامه پیدا کرد. در سال ۱۹۹۱، یازده سال بعد، تالر همراه با دنیل کانمَن و همکار اقتصاددانش، جک نِچ، از وضعیت جدید دوست خود و شرابش خبر گرفت. در آن هنگام شراب در حراجی به قیمت دویست دلار به ازای هر بطری فروخته می‌شد. دوستشان گه‌گاهی مقداری از بوردو را می‌نوشید، اما هنوز «مایل به فروش شراب به قیمت حراجی یا خرید بطری دیگر به آن قیمت نبود».

این داستان همه‌شان را به خنده انداخت، اما از منظر اقتصادی برایشان گیج‌کننده بود. ازآن‌جاکه او این فرصت را داشت که بطری‌ها را با سود بفروشد، اثر هزینه‌ی ازدست‌رفته نبود. تالر درعوض این فرضیه را مطرح کرد که این موضوع ارتباطی با شراب‌هایی که در اختیارش بود، یعنی همان مالکیت، دارد. این مالکیت باعث شد او برای بطری‌هایش ارزش بیشتری از بطری‌هایی که در اختیارش نیست قایل شود.

اگر اقتصاددانی می‌تواند گرفتار این وهم‌انگاری شود، حتی بعد از این‌که دوست‌هایش سال‌ها در مجله‌های دانشگاهی مسخره‌اش کردند، تصور کنید دیگران گرفتار چه چیزی خواهند شد.

طی چهل سال گذشته، پژوهشگران در بیش از صد مطالعه‌ی آتی کار ابتدایی تالر را تکرار کردند و گسترش دادند. توضیح‌های اولیه‌ی اثر برخورداری بسیار ساده بود.

در یکی از آزمایش‌های اولیه‌ی جک کنتس[۲۲۹]، دانشجویان پرسشنامه‌ای را پاسخ دادند. یک گروه از شرکت‌کننده‌ها پیش از پُرکردن آن، دستمزد خود را در قالب یک فنجان دریافت کردند. گروه دوم به‌ازای دستمزدشان یک تخته‌ی بزرگ شکلات گرفتند.

(به گروه سوم، که هیچ پیش‌زمینه‌ای نداشتند، قدرت انتخاب میان این دو را دادند. این گروه با درصدهای ۵۶ و ۴۴ تقریباً به‌طور مساوی تقسیم شدند و فنجان را ترجیح دادند.)

نچ می‌خواست بداند که مالکیت لیوان یا شکلات تخته‌ای میان دو گروه اول باعث تغییر نحوه‌ی ارزش‌گذاری شرکت‌کننده‌ها برای آن اقلام خواهد شد یا خیر. برای انجام‌دادن این کار، پس از تکمیل پرسشنامه به شرکت‌کننده‌ها در آن گروه‌ها فرصت داد تا دستمزد خود را به مورد دیگر تغییر دهند. به عبارتی، دانشجویانی که فنجان داشتند می‌توانستند شکلات تخته‌ای و دانشجویانی که شکلات تخته‌ای داشتند می‌توانستند فنجان دریافت کنند.

اگر اثری از مالکیت وجود نداشت، انتظار می‌رفت دو گروه اول پس از معامله به همان نسبتی کالای دیگر را ترجیح دهند که گروه بدون پیش‌زمینه فنجان و شکلات

تخته‌ای را ترجیح داد. تقریباً نیمی از شرکت‌کننده‌ها در هر گروه می‌خواستند معامله کنند؛ شاید گروهی که در ابتدا شکلات داشت کمی بیشتر و افرادی که در ابتدا فنجان داشتند کمی کمتر.

اما این چیزی نبود که نچ دریافت. معلوم شد برخورداری از یک کالا، حتی برای چنین مدتِ کوتاهی، تأثیر بسیار زیادی در ارزشی که آن‌ها برای اقلام قایل بودند داشت. ۸۹ درصد از کسانی که فنجان را دریافت کردند از مبادله‌ی آن با شکلات خودداری کردند. بین افرادی که شکلات داشتند، نود درصد خواستار شکلات بودند و تنها ده درصد آن را با فنجان معاوضه کردند.

نچ همراه با چندین همکار دیگرش (ازجمله تالر و کانمَن) آزمایش‌های بیشتری را برای کشف تفاوتی که اثر برخورداری در قیمت‌های خریدوفروش ایجاد می‌کند انجام داد. این مطالعات تلاشی برای تکرار رفتار دوستِ اقتصاددانشان بود که هم‌زمان فکر می‌کرد دویست دلار برای یک بطری شراب بسیار زیاد، اما همان مقدار برای فروشش بسیار ناچیز است.

در یکی از آزمایش‌ها، به برخی شرکت‌کننده‌ها پول نقد و به برخی دیگر فنجان داده شد. کسانی که فنجان را دریافت کردند به پرسشنامه پاسخ دادند. سپس از آن‌ها پرسیدند: «کمترین مبلغی که حاضرید برای لیوانتان بپردازید چقدر است؟» وقتی افرادی که پول دریافت کرده بودند پاسخ‌هایشان را دادند، یک فنجان را به آن‌ها

نشان دادند و پرسیدند: «بیشترین مبلغی که برایش پرداخت می‌کنید چقدر است؟»

برای کالایی به‌سادگیِ یک فنجان با لوگوِ دانشگاه، اختلاف قیمت خریدوفروش به‌طرز شگفت‌انگیزی زیاد بود. اگر فنجان را دریافت کرده بودید، کمترین قیمت فروش پیشنهادی‌تان دوبرابر یا بیشتر از بیشترین قیمتی بود که افرادی که پول نقد داشتند حاضر بودند برای خریدش بپردازند. این نسبت در آزمایش‌های دهه‌های بعدی با استفاده از کلاه لبه‌دار، پلیور، جعبه‌ی خودکار و ظاهراً هرچیزی که پژوهشگر می‌توانست از کتاب‌فروشی دانشگاه پیدا کند انجام شد.

نتایج این آزمایش‌ها نیز با تجربه‌های تکراری ما همخوانی دارد.

فرض کنید شما یک ماشین دارید و به فکر فروشش هستید. وقتی ارزش کیلی بلو بوک[۲۳۰] آن را جست‌وجو می‌کنید، با خود می‌اندیشید «نه بابا. ماشینم بیشتر از این‌ها می‌ارزد» یا «کم کمش این‌قدر ارزش دارد. مشخص است که اگر بیشتر از این نباشد، کمتر نیست». اما بعد وقتی می‌خواهید ماشینی مشابه ماشین خودتان بخرید که قیمتش بیشترین قیمت پیشنهادی کیلی بلو بوک است، واکنشتان این است: «این آدم‌ها دیگر کی‌اند. مگر سرِ گردنه است! گلگیر این ماشین صدا می‌دهد.»

اثر برخورداری کاربردهای واضحی برای رفتار ترک کار دارد. فروش چیزی که مالکش هستید معادل با ترک آن است. شما درحال ترک مایملک خود هستید. نفروختن چیزی که در اختیار دارید نوعی پافشاری است. وقتی‌که تصمیم می‌گیرید شراب، ماشین یا خانه‌ی خود را بفروشید، درحقیقت تصمیم می‌گیرید در مالکیت آن چیزها پافشاری نکنید.

اگر با چیزی آشنا هستید، مالکش هستید

شالوده‌ی اصلی اثر برخورداری زیان‌گریزی بود. به‌عبارت ساده‌تر، اگر زیان‌ها را بیشتر از سودهای مشابه ارزیابی کنیم، بیشتر نگران از دست دادن چیزی هستیم که از قبل مالکش بوده‌ایم تا مشتاقِ به دست آوردن همان چیزی که مالکش نیستیم.

دهه‌ها تحقیق از آن زمان تاکنون نشان داده است می‌توانیم به دلایل دیگری غیر از زیان‌گریزی از چیزهایی برخوردار شویم. در این فرآیند، درک وسیع‌تری از آنچه تصور می‌کنیم مالکش هستیم ایجاد شده است.

تحقیق اولیه‌ی اثر برخورداری درباره‌ی مالکیت فیزیکی اشیا و ارزش اضافی‌ای بود که پس از در اختیار قرار گرفتنشان به آن‌ها نسبت می‌دهیم. اما همان‌طور که کری

موروج[۲۳۱] و کالین گیبلین[۲۳۲] در یک پیشینه‌ی پژوهش ۲۰۱۵ اشاره کرده‌اند، می‌توانیم صاحب چیزهای بسیار بیشتری از اشیای فیزیکی باشیم. با گسترش تحقیقات درمورد اثر برخورداری، به‌طور فزاینده‌ای مشخص شده است می‌توانیم صاحب باورها، ایده‌ها و تصمیمات خود باشیم.

همان‌طور که عقاید و ایده‌هایمان را با خود حمل می‌کنیم، آن‌ها به دارایی‌هایمان تبدیل می‌شوند. ما مالک چیزهایی هستیم که خریده‌ایم و اندیشیده‌ایم.

وقتی ما به اقدامی متعهد می‌شویم، به این معناست که اکنون به‌نوعی مالک آن تصمیم هستیم. ارزشی که برای چیزها قایلیم، چه بطری شراب باشد و چه تعهدمان به تلاش، احتمالاً بیشتر از ارزش همان چیزهایی است که متعلق به دیگران هستند و بیشتر از آن چیزی است که دیگران در مورد ارزش دارایی‌های ما می‌اندیشند.

وقتی چیزی را که مالکش هستید ساخته باشید، اثر برخورداری قوی‌تر است. برای همین، این پدیده را اثر آیکیا[۲۳۳] می‌نامند. بیشتر اثاثیه‌ای را که از آیکیا می‌خرید باید خودتان سر هم کنید. ما برای آن میز پاتختی که ساخته‌ایم ارزش بیشتری از نمونه‌ی مشابهی که از قبل مونتاژ شده قایل هستیم.

اثر آیکیا یکی از دلایلی است که باید در ساخت شالوده‌ها با دقت زیادی عمل کنیم. اگر چیزی را بسازید که از قبل مطمئنید ساختنی است، مانند راه‌اندازی قطار سریع‌السیر کالیفرنیا بین مادرا و فرزنو یا میان سان‌فرانسیسکو و سیلیکون‌ولی، مشکلی دوجانبه ایجاد می‌کنید. بدون یافتن اطلاعات مفید درمورد این‌که آیا می‌توان

خط را تکمیل کرد یا خیر، زمان، انرژی و پول صرف می‌کنید که باعث ایجاد مشکل هزینه‌های ازدست‌رفته می‌شود. علاوه‌براین، شما مالک چیزی که ساخته‌اید شدید که ترک مسیر را حتی دشوارتر می‌کند.

اگر می‌خواهید با اضافه‌کردن برخورداری به این ترکیب معادله را به‌ضرر ترک کار تغییر دهید، دست‌کم چیزی را که از آن برخوردار شده‌اید به محصولی تبدیل کنید که نشان‌دهنده‌ی پیشرفت واقعی در حل مشکلی سخت باشد.

اثر برخورداری

اثر برخورداری کمک می‌کند تا این معما حل شود که چرا هارولد استاو *دو بار* از فروش فروشگاه‌هایش امتناع می‌کند. در نبردش با سهامداران تگزاس، که دوست و وکیلش به طرف مقابل پیوست، طوری مالک فروشگاه‌های کالیفرنیا بود که افراد آن سمت دیگر نبودند. او حاضر نبود فروشگاه‌های کالیفرنیا را که بنا کرده و ساخته بود بفروشد تا از ارزش فروشگاه‌های تگزاس که بنا نکرده و نساخته بود محافظت کند.

وقتی‌که شرکت سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای فِرِد مایر آمد و پیشنهاد خریدش را داد، با وجود این‌که فروشگاه‌های استاو در زیان غرق بودند، بازهم فکر کرد که قیمت

پیشنهادی بسیار پایین است. او در هر مرحله از راه، به کسب‌وکارش نگاهی می‌انداخت، که از مرغداری به پادشاهی تبدیلش کرده بود، و ارزش بیشتری برای آن قایل می‌شد. اما کسانی که از بیرون به قضیه نگاه می‌کردند تجارت متزلزل او را طور دیگری می‌دیدند که او قادر به مشاهده‌اش نبود.

اثر برخورداری همچنین توضیح می‌دهد که چرا اندرو ویلکینسون این‌همه از ثروت شخصی‌اش را در فلو خرج کرد. داستان ویلکینسون لایه‌های باقی‌مانده‌ی ذهنی در تداوم بیش‌ازاندازه در کار را به‌خوبی به تصویر می‌کشد.

ویلکینسون به روش‌های مختلفی مالک فلو بود. برای شروع و ساده‌تر از همه، مالک واقعی فلو بود. همچنین، این ایده‌ی خودش بود. او به آن فکر کرد. او آن را ساخت.

او بلافاصله عاشق محصولش شد و وقتی آن را با آسانا مقایسه کرد، این احساس در او شدت گرفت؛ محصولی مشابه که بی‌درنگ آن را «زشت»، «پیچیده» و «سخت برای استفاده» توصیف کرد. فلو فنجانی زیبا و کاربردی بود، اما آسانا شکلاتی بود که ویلکینسون به آن دست هم نمی‌زد. نمی‌توان به‌سادگی به این سؤال پاسخ داد که آیا اعتقادش به ارزش فلو در همان ابتدا معقول بود یا خیر، اما مطمئناً بعد از چندین سال تعهدش به سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر معقول نبود.

اثر برخورداری به‌وضوح باعث می‌شد ویلکینسون ارزش محصول خود را بیشتر بداند، اما همچنین می‌توانید مشاهده کنید که چگونه این اثر با اثر هزینه‌های ازدست‌رفته ترکیب می‌شود و دمنوش ذهنی بسیار مخربی را می‌سازد. وقتی‌که در نقطه‌ای قرار داشت که تصمیم گرفته بود تعهدش را به فلو کاهش دهد، پیشنهاد فروشش به قیمت شش‌میلیون دلار را رد کرد، زیرا تمام یازده‌میلیون دلار ضررش را جبران نمی‌کرد.

اثر برخورداری وزن بیشتری به کاتاماری می‌افزاید؛ بیش از چیزی که قبلاً با هزینه‌های ازدست‌رفته به آن افزوده شده است. با شروع اقدامی عملی و تصمیم‌گیری‌های بعدی برای ادامه‌ی آن مسیر، نه‌تنها هزینه‌های ازدست‌رفته‌ی بیشتری خواهید داشت، بلکه بیشتر تسلیم ایده‌هایتان و این باور که در مسیر درستی هستید می‌شوید. هنگامی‌که چیزهایی را می‌سازید، چه ریل قطار باشند چه قفسه‌ی کتاب یا روابط یا مقاله‌هایی که برای کلاس‌ها نوشته‌اید، اثر برخورداری مقیاس را بیش‌ازپیش به هم می‌ریزد و تعهد ما را به خیالات باطل تشدید می‌کند.

تیم‌های ورزشی حرفه‌ای و تعهد فزاینده‌شان به جذب در بالاترین دِرَفت[۲۳۴]

پس از دو دهه کاوش درباره‌ی تشدید تعهد در آزمایشگاه، بری استاو بر آن شد تا یافته‌هایش را در این زمینه تأیید کند. تصمیم‌های ورزشی حرفه‌ای درخصوص مدیریت فهرست اسامی یکی از اولین جاهایی بود که بررسی کرد. استاو و هوانگ در مطالعه‌ای در سال ۱۹۹۵ بررسی کردند که آیا ترتیب دِرَفت، فارغ از سطح مهارت

بازیکنان، در زمان بازی بعدی و طول دوران حرفه‌ای آن‌ها در ان‌بی‌ای[۲۳۵] تأثیری دارد یا خیر.

وقتی‌که تیمی در انبی‌ای برای جذب یک بازیکن از بالاترین ترتیب درَفت استفاده کند، تصمیمی واقعی و پُرمخاطره خواهد بود که در آن هزینه‌های ازدست‌رفته و برخورداری مشکلات بالقوه‌ای هستند. صرف امکان انتخاب درَفت بالا برای جذب یک بازیکن منابع ارزشمند و محدودی را هدر می‌دهد و با پرداخت دستمزد بیشتری به آن بازیکن همراه است. برخورداری نیز وارد بازی می‌شود، زیرا تیم‌ها تصمیمی کاملاً علنی می‌گیرند؛ تصمیمی که مالکش هستند. چون بالاترین انتخاب‌ها نصیب تیم‌هایی می‌شود که بدترین سوابق را دارند. آینده‌ی تیم با انتخاب دور اول آن‌ها عجین شده است.

آیا هزینه‌های ازدست‌رفته و اثر برخورداری در تصمیم‌گیری در آینده برای بیشتر بازی‌دادن به بازیکنان بسیار آماده که درَفت بالایی دارند و حفظ آن‌ها در مقایسه با بازیکنانی که به همان اندازه پُرکارند تأثیرگذار است؟

شاید مایه‌ی تعجب باشد که، با توجه به انگیزه‌های قوی تیم‌های اتحادیه‌ی ملی بسکتبال برای به کار گرفتن بهترین بازیکنانشان، پاسخ مثبت است.

ان‌بی‌اِی و دیگر لیگ‌های ورزشی حرفه‌ای محیطی منحصربه‌فرد را برای مطالعه‌ی رفتارهای کناره‌گیری از کار ارائه می‌دهند. تصمیم‌گیرندگان در ورزش‌های حرفه‌ای بازخوردهای مداوم، سریع و آشکار زیادی درمورد بهره‌وری بازیکنان می‌گیرند. بسکتبال حرفه‌ای با معیارهای عینی بسیاری از عملکرد بازیکن‌ها برای گل‌زنی (امتیاز، درصد گل، درصد پرتاب آزاد)، سرسختی (ریباند و بلوک) و سرعت (پاس‌کاری و توپ‌گیری) محیطی غنی از داده است. مربی و مدیریت تیم برای رسیدن به پیروزی میل زیادی دارند که از بهترین بازیکنان در شرایط مناسب استفاده کنند.

درمقابل، در دیگر نقاط جهان بیشتر ما بدون رسیدن به آن سطح از اطلاعات و موشکافی برای محاسبه‌ی ارزش موردانتظار از گزینه‌های مختلف تصمیماتمان را می‌گیریم. وقتی تصمیم می‌گیریم کدام‌یک از دو متقاضی را برای کاری استخدام کنیم (یا کدام‌یک از دو شغل را برگزینیم)، تقریباً به‌اندازه‌ی مدیرهای ان‌بی‌اِی اطلاعات زیادی نداریم. آن‌ها وقتی تصمیم می‌گیرند کدام‌یک از دو بازیکن را برای بازی‌های بعدی نگه دارند یا در فهرست خود بگذارند، اطلاعات کافی دارند.

حدس‌های آگاهانه‌ی ما آگاهی بسیار کمتری دارد.

این یعنی مربی‌ها و مدیران اجرایی وقتی در تصمیم‌گیری‌های بازیکنان اشتباهی مرتکب شوند، نمی‌توانند آن را به گردن عدم‌آگاهی بیندازند. این ازنظر شفافیت مشابه با گزینه‌های ارائه‌شده به شرکت‌کننده‌های تحقیقات عمده‌ی کانمَن و تورسکی درباره‌ی نظریه‌ی زیان‌گریزی است. وقتی‌که شرکت‌کننده‌ها یک شرط‌بندی با

ارزش موردانتظار مثبت را رد کردند یا شرطی با ارزش موردانتظار منفی را پذیرفتند، به این دلیل نبود که نمی‌دانستند آن شرط‌بندی‌ها مطلوب یا نامطلوب است. به‌رغم وضوح انتخاب، می‌توان مشاهده کرد افراد هنگام باخت حاضر بودند شرط‌های بدی ببندند و وقتی سود تحقق‌نیافته‌ای داشتند، شرط‌های خوب را رد می‌کردند و می‌توانستند با کناره‌گیری آن را به سودی قطعی تبدیل کنند.

در ان‌بی‌اِی، تصمیم‌های کارکنان بسیار بیشتر از تحقیقات کانمَن و تورسکی درمعرض خطر است و از آن‌ها انتظار می‌رود تا حد امکان تصمیم‌های درستی بگیرند. اما درست مانند شرط‌بندی‌هایی که شرکت‌کننده‌ها پذیرفتند یا از آن‌ها امتناع کردند، انتخاب‌های مدیران ان‌بی‌اِی همیشه منطقی نیست.

استاو و هوانگ می‌خواستند بدانند آیا هنگام مقایسه‌ی دو بازیکن با مهارت یکسان، بازیکنی که در دِرَفت بالاتر انتخاب می‌شود زمان بازی بیشتر، دوران حرفه‌ای طولانی‌تر و احتمال تغییر کمتری دارد یا خیر. برای یافتن این موضوع، آن‌ها فهرست دِرَفت‌های سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۶ ان‌بی‌اِی، نُه معیار برای عملکرد بازیکن، دقایق زمان بازی برای پنج فصل، طول دوران حرفه‌ای و تغییرات بازیکن را تجزیه‌وتحلیل کردند.

معلوم شد ترتیب دِرَفت تأثیری مستقل در زمان بازی و تصمیم‌گیری درباره‌ی فهرست‌های آینده دارد. «نتایج حاکی از آن بود که تیم‌ها زمان بازی بیشتری را به بازیکن‌های دِرَفت بالا می‌دادند و آن‌ها را برای مدت طولانی‌تری نگه می‌داشتند، حتی پس از کنترل عملکرد بازیکن‌ها در زمین، مصدومیت‌ها، وضعیت تغییر و

موقعیتی که بازی کرده بودند.»

طی پنج سال ابتدایی حرفه‌ی بازیکن‌ها، ترتیب دِرَفت عامل مهمی در پیش‌بینی زمان بازی بود. بعد از این‌که تیم‌ها به‌اندازه‌ی یک سال بازی خود اطلاعات به جا گذاشته بودند، بازیکنانی که در دور اول در فصل دوم اتحادیه‌ی ملی بسکتبال انتخاب شده بودند ۵۵۲ دقیقه بیشتر از بازیکنانی با همان مهارت که در دور دوم انتخاب شده بودند بازی کردند. هر نقطه‌ی نزولی اضافه در ترتیب دِرَفت بازیکن‌ها زمان بازی‌شان را ۲۳ دقیقه کاهش می‌داد (یعنی بازیکنی که در مرحله‌ی دوم در دور اول انتخاب می‌شد ۲۳ دقیقه بیشتر از بازیکنی که در مرحله‌ی سوم در دور اول انتخاب می‌شد در طول فصل بازی کرد).

وقتی یک تیم بازیکنی را در دور اول انتخاب می‌کرد، آن بازیکن به‌طور متوسط ۳/۳ سال بیشتر از بازیکنانی که در دور دوم انتخاب می‌شوند و عملکرد مشابهی با آن‌ها دارند در زمین لیگ می‌ماند. هر کاهش تدریجی در ترتیب دِرَفت‌ها احتمال راه‌نیافتن به تیم را تا سه درصد افزایش می‌دهد. آن‌ها همچنین دریافتند بازیکنانی که در دِرَفت دور دوم انتخاب می‌شوند ۷۲ درصد بیشتر از بازیکن دور اول تغییر می‌کنند و این احتمال با هر کاهش تدریجی دِرَفت سه درصد افزایش می‌یابد.

اگر بتوانیم این افزایش تعهد را حتی در محیطی غنی از داده و پُرمخاطب مشاهده کنیم که در آن بتوان فعالانه کیفیت بازیکن را اندازه‌گیری کرد، تعجبی ندارد که کارفرماها برای مدتِ طولانی کارمندهایشان را نگه دارند. یا این‌که دانشجوها برای مبادله مبلغی بیش از ارزشی که فنجانشان دارد بطلبند. یا این‌که یک استاد اقتصاد

بطری‌های شرابش را به قیمتی بفروشد که خودش هم حاضر به خرید به آن قیمت نیست.

در سال ۱۹۹۹، کالین کمرر و روبرتو وبر[۲۳۶] تلاش کردند نتایج استاو را با داده‌های به‌روز (حاصل از بازیکن‌های منتخب در دِرَفت‌های اتحادیه‌ی ملی بسکتبال ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۱) و متغیرها و روش‌های دیگری که بتوانند تفسیرهای دیگر را کنار بزنند تکرار کنند. نتایجی که آن‌ها به دست آوردند کاملاً با یافته‌های استاو مطابق بود. به‌دلیل متغیرهای اضافی، دریافتند آثار افزایش تعهد آن‌قدر قوی نیست اما همچنان به‌قدر کافی جالب‌توجه است که اعلام کنند: «قطعی‌ترین شواهد میدانی موجود را برای افزایش غیرمنطقی فراهم آورده‌اند.»

البته، هم تحلیل‌های استاو و هم تحلیل‌های کمرر از اتحادیه‌ی ملی بسکتبال پیش از دوران *مانیبال*[۲۳۷] در ورزش رخ دادند؛ دورانی که تحلیل‌ها تصمیم‌گیری‌ها را هدایت می‌کردند. می‌شود استدلال کرد داده‌ها به همان شکل امروزی مورد استفاده قرار نگرفته یا به آن‌ها اهمیت نداده بودند. سپس می‌شد پرسید آیا تأثیر هزینه‌های ازدست‌رفته و برخورداری در ورزش‌های حرفه‌ای امروزه نیز پابرجاست؟

کوین کیفر[۲۳۸]، استاد اقتصاد در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا در سن مارکوس، از اواسط دهه‌ی ۲۰۱۰ درباره‌ی تأثیرات ترتیب دِرَفت و دستمزد بازیکن بر زمان بازی لیگ ملی فوتبال امریکایی و اتحادیه‌ی ملی بسکتبال چندین مطالعه‌ی میدانی انجام داده است. این مطالعات شامل تصمیم‌ها در دوران پس از *مانیبال* بوده است. او

همچنین از تجزیه‌وتحلیل پیشرفته برای اندازه‌گیری عملکرد بازیکن استفاده کرده است. اندازه‌ی اثر گرچه کاهش یافته، همچنان چشمگیر است و یافته‌های اصلی دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ را بازگو می‌کند.

به هر فردی که خیال می‌کند می‌تواند درمورد تصمیم‌های کناره‌گیری عملکرد عینی داشته باشد باید گفت نتایج مطالعات میدانی در ورزش‌های حرفه‌ای مهم مانند زنگ هشدار است. آن‌ها افراد باهوش، محیطی غنی از داده، چرخه‌ی بازخورد فشرده و انگیزه‌ی زیادی در اختیار دارند. ما برای بیشتر تصمیم‌های کناره‌گیری، اطلاعات بسیار کمتر و چرخه‌های بازخورد طولانی‌تر با نظرهای متفاوت‌تری داریم.

ترک وضعیت فعلی دشوار است

اثر برخورداری و هزینه‌های ازدست‌رفته با یکدیگر به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که تعهد را تقویت کنند. جهت‌گیری وضعیت فعلی به ترکیب نیروهای ذهنی افزوده می‌شود و مقیاس را به هم می‌زند.

به بیان ساده، وضعیت فعلی مسیری است که قبلاً در آن بوده‌اید یا راهی که در آن همیشه کارها را انجام داده‌اید. جهت‌گیری آن‌جاست که ترجیح می‌دهیم به آن

تصمیم‌ها، روش‌ها و مسیرهایی که قبلاً تعیین کرده‌ایم پایبند باشیم و دربرابر انحراف از آن‌ها به‌سمت چیزی جدید یا متفاوت مقاومت می‌کنیم.

خواه مانند سارا اولستین مارتینز یا ساشا کوهن به فکر تغییر شغل باشید، خواه رابطه‌تان را قطع کنید، خواه قرار ملاقات با فردی جدید باشد یا تغییر رشته‌ی دانشگاه، این قضیه صادق است. برای تیم‌های اتحادیه‌ی ملی بسکتبال، وقتی که بازیکنی در تیم باشد، بخشی از وضعیت فعلی می‌شود. اگر آن‌ها را روی نیمکت ذخیره بگذارید، تغییر دهید یا اخراج کنید، از وضعیت فعلی دور می‌شوید.

ریچارد زکهاوزر[۲۳۹]، اقتصاددان هاروارد، و ویلیام ساموئلسون[۲۴۰]، اقتصاددان دانشگاه بوستون، در مقاله‌ی مهمی در سال ۱۹۸۸ اصطلاح «جهت‌گیری وضعیت فعلی» را معرفی کردند. آن‌ها هم تحقیقات آزمایشگاهی و هم مطالعات میدانی‌ای ارائه کردند که نشان می‌داد افراد اغلب به گزینه‌ی وضعیت فعلی پایبندند، حتی زمانی‌که آن گزینه ارزش موردانتظار کمتری داشته باشد. این سوگیری بسیار شناخته‌شده و منسجم است و درخصوص تصمیمات افراد و سازمان‌ها صدق می‌کند.

وضعیت فعلی نشان‌دهنده‌ی حسابی ذهنی است که از قبل باز کرده‌ایم و هزینه‌های هدررفته‌ی آنْ زمان، پول یا تلاشی است که قبلاً صرف انجام کارها شده است. بستن آن حساب یا انتقالش به گزینه‌ای جدید ممکن است به ما این احساس را تلقین کند که منابعی را که قبلاً خرج کرده‌ایم هدر می‌دهیم.

همچنین، ما به وضعیت فعلی خود احساس برخورداری می‌کنیم و مالکیت تصمیم‌هایی را که ما را در آن سمت‌وسو نگه داشته و هر چیزی را که در این مسیر ایجاد کرده‌ایم می‌پذیریم.

ناهماهنگی در شیوه‌ی درک زیان‌گریزی یکی دیگر از عواملی است که باعث می‌شود پیروِ وضعیت فعلی باشیم. ما از ظرفیت منفی تغییر مسیر بسیار بیشتر از ظرفیت منفی‌ماندن در مسیری که درحال‌حاضر در آن هستیم اذیت می‌شویم.

می‌توان این را در دوراهی دکتر اولستین مارتینز مشاهده کرد. او به‌وضوح زیان‌گریزی را در تفکرش در ارتباط با تغییر شغل به کار گرفت. «اگر بروم و کار جدید را انجام بدهم و نتیجه‌ی خوبی نگیرم چی؟» این بخشی از چیزی است که باعث اختلافی می‌شد که او را از ایفای نقش‌های جدید بازمی‌داشت.

در همان حال، او چندان از چشم‌انداز همان نتیجه‌ی بد، یعنی ناراحتی، از ماندن در شغل فعلی خود روی‌گردان نبود؛ حتی با وجود این‌که قبلاً اذعان کرده بود اگر استعفا نمی‌کرد، ناراحتی‌اش صددرصد قطعی بود.

او درباره‌ی زیان‌های احتمالی مرتبط با هر مسیر به روشی ناهمسان می‌اندیشید.

جان مینارد کینز[۲۴۱]، از تأثیرگذارترین اقتصاددان‌های قرن بیستم، این پدیده را چنین مختصر کرده است: «خِرد دنیوی به ما می‌آموزد برای حفظ اعتبارمان شکست مرسوم بهتر از موفقیت غیرمرسوم است.» موفقیت غیرمرسوم خطر تجربه‌ی شکست بر اثر تغییر جهت از وضعیت فعلی را به همراه دارد.

در مسیرهای بی‌چم‌وخم، احتمال شکست بیشتری است. هرچه نباشد، پس از این‌که تصمیمی می‌گیریم که نتیجه نمی‌دهد، اولین فعالیت دفاعی‌مان چیست؟ «من از رویه پیروی کردم» یا «توی وضعیت فعلی ماندم» یا «انتخابی کردم که همه می‌کنند».

شکست مرسوم احساس بدی ندارد و افرادی که شما را قضاوت می‌کنند نیز به شما احساس بدی نمی‌دهند.

درون تمام این نیروهایی که در تصمیم‌های کناره‌گیری دخالت دارند، فکر نمی‌کنیم ماندن در وضعیت فعلی تصمیمی جدی و مانند دیدگاهمان به تغییر مسیر باشد. ما بیشتر نگران خطاهای انجام‌دادن کاریم تا غفلت (ناتوانی در اقدام). ما بیشتر از این‌که نگران باشیم تا چیزی با عمل‌نکردن «اتفاق بیفتد»، نگران آنیم که باعث «حصول» نتیجه‌ای بد شویم.

این پدیده را جهت‌گیری اقدام و غفلت می‌نامند.

تغییر به چیزی، مانند شغلی جدید، رشته‌ای جدید، رابطه‌ای تازه یا راهبردی نو، تصمیمی جدید و فعال تلقی می‌شود. درمقابل، ما به‌هیچ‌وجه انتخاب وضعیت فعلی را یک تصمیم نمی‌دانیم.

احتمالاً شنیده باشید که مردم (ازجمله خودتان) هنگام فکرکردن به مسیری جدید می‌گویند: «نمی‌خواهم همین الآن تصمیم بگیرم.» احتمالاً به‌نظرتان عقلانی است و آن را پذیرفته‌اید. اما وقتی‌که به عقب برگردید و به آن بیندیشید، متوجه می‌شوید تصمیم برای تغییرنکردن خود یک تصمیم است. در هر لحظه، زمانی‌که هدفی را دنبال می‌کنید، انتخاب خواهید کرد یا در مسیری که در آن هستید بمانید یا مسیرتان را تغییر دهید. به همان اندازه که انتخاب برای کناره‌گیری از کار تصمیم تلقی می‌شود، ماندن در مسیر هم یک تصمیم است.

درحقیقت طبق تعریف، تصمیم درمورد ماندن یا رفتن چنین انتخابی است.

یکی از مراحلِ ترک‌کننده‌ی بهتر شدن این است که «من آماده نیستم که همین الآن تصمیم بگیرم» را همچون جمله‌ای منطقی نپذیرید. در هر لحظه از زندگی، می‌توانید انتخاب کنید بمانید یا بروید. وقتی‌که ماندن را انتخاب می‌کنید، نرفتن را نیز برمی‌گزینید. وقتی تصمیم به کناره‌گیری می‌گیرید، ادامه‌ندادن را نیز انتخاب می‌کنید. درک‌کردن این موضوع که این تصمیم‌ها یکسان و فعال‌اند بسیار مهم است.

وقتی ساشا کوهن دریافت از صحنه‌ای به صحنه‌ای دیگر رفتن برای نمایش اسکیت روی یخ زندگی مطلوبش نیست، کناره‌گیری‌نکردن به همان اندازه‌ای راه‌حل تلقی می‌شد که تصمیمش برای بازنشستگی پس از آخرین بازی‌های المپیکش. همین امر درمورد سارا اولستین مارتینز طی چند سال اخیر که به شغل پزشکی و مدیریت بخش اورژانس مشغول بود و به تصمیم نهایی‌اش برای کناره‌گیری پایبند بود صدق می‌کند. وقتی‌که هارولد استاو و اندرو ویلکینسون شروع کردند به قسط‌بندی زیان‌های کسب‌وکارشان، درحال انتخاب بودند. هاچیسون، تاسکی و کازیشکی، که در ساعت ۱۱:۳۰ صبح دریافتند سه ساعت با مقصد فاصله دارند، اگر تصمیم می‌گرفتند صعود به‌سوی قله را ادامه دهند، به همان اندازه‌ای تصمیم تلقی می‌شد که دورزدن و بازگشت. اگر استوارت باترفیلد ادامه‌ی فعالیت بازی *گلیچ* را انتخاب می‌کرد، تصمیمش به همان اندازه‌ای اعتبار داشت که اگر تعطیل‌شدنش را برمی‌گزید.

اما جهت‌گیری اقدام و غفلت باعث می‌شود این تصمیم‌ها را معادل تلقی نکنیم. برای همین، توضیح «هنوز آماده‌ی تصمیم‌گیری نیستم» را از دیگران و خود می‌پذیریم. البته معنای واقعی آن این است که «من آمادگی تغییر جهت از وضعیت فعلی را ندارم.»

دفعه‌ی بعد که خواستید بگویید «من هنوز آماده‌ی تصمیم‌گیری نیستم»، به یاد داشته باشید آنچه باید درواقع بگویید این است: «درحال‌حاضر فکر می‌کنم وضعیت فعلی هنوز بهترین انتخاب است.» شاید برای این‌که بدانید آیا باید تغییری اعمال کنید یا خیر، به اطلاعات بیشتری نیاز دارید. اما چیزی که نباید شما را از کناره‌گیری از کار (یا دریافت آن اطلاعات) بازدارد این است که تغییردادنش خیلی ترسناک است، زیرا زیان‌گریزی‌اش بسیار طاقت‌فرساست.

دیو آزموده به از مردمان ناآزموده

علاوه‌بر همه‌ی این‌ها، ما آنچه را می‌دانیم به چیزهایی که نمی‌دانیم و مسائل مبهم و تعریف‌نشده ترجیح می‌دهیم. به هر کاری که درحال‌حاضر انجام می‌دهید، چه خوب باشد چه نباشد، بیشتر اطمینان دارید تا چیزی که تاکنون تجربه‌اش نکرده‌اید.

از این موضوع می‌توان ضرب‌المثل «دیو آزموده به از مردمان ناآزموده» را استخراج کرد.

این را می‌توان درمورد اولستین مارتینز به‌وضوح مشاهده کرد. وقتی از او پرسیدم از موقعیت فعلی‌اش خوشحال است یا خیر، به‌راحتی پاسخ داد. این جواب از قبل مشخص بود و او می‌دانست که ناراضی است. اما وقتی از او پرسیدم در شغل جدیدش خوشحال خواهد شد یا خیر، گفت نمی‌داند. حالتی از عدم‌قطعیت درمورد آنچه ممکن است در صورت تغییر پیش آید داشت، زیرا هرگز حضور در آن موقعیت را تجربه نکرده بود. این عدم‌قطعیت علت ترسش از کناره‌گیری بود.

پرسیدن این‌که آیا در شغل جدیدش در بیشتر از صفر درصد از مواقع خوشحال‌تر است یا خیر به او کمک کرد تا متوجه شود در تغییر شغل قطعیتی وجود دارد. به‌بیان بهتر، درصورت تغییر مسیر، شانس بیشتری برای رسیدن به جایگاهی داشت که می‌خواست سریع‌تر به آن برسد.

او در آن لحظه متوجه شد مردمان ناآزموده بهتر از دیو آزموده‌اند.

هزینه‌ی ماندن

علاوه‌براین‌که جهت‌گیری دربرابر کناره‌گیری چگونه در زندگی شخصی ما تأثیرگذار است، همه‌ی نیروهایی که انتخاب‌های وضعیت فعلی را پیش می‌برند باعث می‌شوند سازمان‌ها بهای گزافی بپردازند. ورزش‌های حرفه‌ای نمونه‌های فراوانی از ضعف در رفتارهای کناره‌گیری را درقالب تداومِ راهکارهایی که آشکارا شکست می‌خورند ارائه می‌کنند.

از بارزترین نمونه‌ها این است که تیم‌های ان‌بی‌اِی تا چه اندازه در استفاده از مزیت‌های پرتاب‌های سه‌امتیازی عملکرد کندی داشته‌اند. بسیاری از مردم این موضوع را ثبت کرده‌اند، ازجمله مایکل ماوبوسین[۲۴۲] و دن کالاهان[۲۴۳] که در مقاله‌ای در سپتامبر ۲۰۲۱ درباره‌ی غلبه بر موانع تغییر در ورزش و تجارت[۲۴۴] به این موضوع پرداخته‌اند.

ان‌بی‌اِی پرتاب‌های سه‌امتیازی را در سال ۱۹۸۰ تصویب کرد. در سال ۱۹۹۰، درصد پرتاب‌های از راه دور پرتاب سه‌امتیازی را به انتخابی باارزش‌تر از پرتاب

دوامتیازی تبدیل کرد. این در حالی است که بازیکن‌های آن دوره به‌ندرت پرتاب سه‌امتیازی را تمرین می‌کردند. ماوبوسین و کالاهان از لَری بِرد۲۴۵ نقل کردند که به‌جز پیش از مسابقه‌ی سالانه‌ی سه‌امتیازی آل استار، «حتی یادم نمی‌آید که این پرتاب را تمرین کرده باشم».

پیش از این‌که بِرد تقریباً تمام فصل ۱۹۸۸ ـ ۱۹۸۹ را به‌علت مصدومیت از دست بدهد، طی سال‌های ۱۹۸۶، ۱۹۸۷ و ۱۹۸۸ در سه دوره‌ی اول این رقابت‌ها قهرمان شد. او در همان زمان نیز بازیکنی عالی در تمام دوران بود، بهترین پرتاب‌کننده‌ی سه‌امتیازی نسل خود، یکی از بهترین پرتاب‌کننده‌های تاریخ و در تعهدش برای تمرین افسانه‌ای بود. تصور کنید اگر ارزش آن پرتاب را به حداکثر می‌رساند، چقدر می‌توانست *عالی‌تر* باشد.

انجام‌دادن محاسبات اشتباه از خطاهای اولیه‌ی تیم‌ها بود. تیم‌ها به‌جای این‌که پرتاب‌های سه‌امتیازی را با پرتاب‌های دوامتیازی که درست داخل خط سه‌امتیازی انجام می‌شدند مقایسه کنند، ارزش پرتاب‌های سه‌امتیازی را با (همه‌ی) پرتاب‌های دوامتیازی مقایسه می‌کردند. تفاوت در ارزش موردانتظار زمانی واقعاً افزایش می‌یابد که به انتخابِ بازیکن‌ها بین پرتاب دوامتیازی یا پرتاب سه‌امتیازیِ اندکی دورتر از حلقه بنگرید. پاسخ به این مقایسه واضح است و طی یک دهه پس از تصویب قانون توسط لیگ مشخص شد: کسب سه امتیاز به‌جای دو امتیاز (پنجاه درصد افزایش) ارزش بسیار بیشتری از چند درصد اختلاف دقت میان دو پرتاب دارد.

محاسبات در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ انجام شده بود. اما به‌طرز شگفت‌آوری در فصل ۲۰۱۴ ـ ۲۰۱۵ بود که ارزش پرتاب‌های سه‌امتیازی در سطح لیگ از پرتاب‌های دوامتیازی فراتر رفت.

بعضی دیگر از راهکارهای ناموفق شناخته‌شده و ثبت‌شده که تیم‌های ورزشی حرفه‌ای به‌کندی آن‌ها را کنار گذاشتند عبارت‌اند از محاسبه‌ی داون چهارم در لیگ ملی فوتبال[۲۴۶] (به‌جای این‌که به‌دنبالش بروند)، زدن ضربه‌های اضافی بعد از تاچ‌داون (به‌جای پرتاب آزاد دوامتیازی)، قراردادن بازیکن‌های محوطه‌ی درونی در نقاط ثابت (به‌جای جابه‌جایی) در تیم‌های لیگ برتر بیس‌بال امریکا[۲۴۷]، تهاجمی‌دانستن استفاده‌ی تیم‌های لیگ برتر بیس‌بال از بانت و بیس‌دزدی، بی‌میلی تیم‌های لیگ ملی هاکی به استفاده‌ی زودتر دروازه‌بان خود یا وقتی با کمبودهای کوچک‌تر مواجه می‌شوند.

در ورزش‌های حرفه‌ای برای نوآوری (یا دنبال‌کردن مبتکرهای موفق) پاداش‌های بسیاری وجود دارد. مبتکران و پذیرنده‌های سریع، مانند اوکلند اتلتیکس[۲۴۸] و تامپا بی ریز[۲۴۹] در بیس‌بال و هیوستون راکتس[۲۵۰] در بسکتبال، برتری داشته‌اند و تیم‌هایی موفق و کم‌هزینه را تأسیس و مدیریت کرده‌اند. تیم فوتبال نیو انگلند پتریوتس[۲۵۱] دو دهه را بدون بهره‌مندی از آن انتخاب‌های آرمانی دِرَفت گذرانده است.

هزینه‌ی جهت‌گیری وضعیت فعلی در تجارت بسیار بیشتر از ورزش است. اگر در ورزش نوآوری یا سازگاری نداشته باشید، ممکن است بازی‌ها یا طرفدارهای خود را

از دست دهید، اما همچنان حق امتیازتان پابرجاست. یک تیم ورزشی این شانس را خواهد داشت که جلو یا عقب بیفتد. در دنیای تجارت، اغلب چنین فرصتی وجود ندارد، زیرا ممکن است تا زمانِ دستیابی به آن شما را به گوشه‌ای رانده باشند. وقتی به قبرستان تبلیغ‌کننده‌های سوپر بول ۲۰۰۲ بنگرید، می‌توانید علت مکرر این شکست‌ها را مشاهده کنید.

چه بلاک‌باستر ویدیو باشد و چه ریدیوشَک، این شکست بخشی از اتفاقی است که افتاد.

در کسب‌وکار و همین‌طور تصمیم‌گیری‌های شخصی، دیده‌ایم چگونه تمام این اثرهای ذهنی، یعنی سود و زیان‌گریزی، زیان‌گریزی قطعی، اثر هزینه‌های ازدست‌رفته، برخورداری، جهت‌گیری وضعیت فعلی و جهت‌گیری اقدام و غفلت، باعث ایجاد معجونی می‌شوند که کناره‌گیری به‌موقع از کار را برای ما دشوار می‌کند.

ظاهراً عنصر دیگری در آن دیگ وجود دارد: هویت. در بخش بعدی، توجه شما را به آن معطوف می‌کنیم.

خلاصه‌ی فصل هفتم

- اثر برخورداری جهت‌گیری ذهنی است که ما در آن برای چیزی که مالکش هستیم ارزش بیشتری از همان چیز که مالکش نیستیم قایل می‌شویم.

- می‌توانیم از اشیا و همچنین عقاید و باورهای خود برخوردار باشیم.

- برخورداری مانعی برای کناره‌گیری از کار است، زیرا وقتی برای چیزهایی که داریم ارزشی غیرمنطقی در نظر می‌گیریم، ارزش موردانتظار آن‌ها را اشتباه محاسبه می‌کنیم. شاید تصور کنیم شرکتی که راه‌اندازی کرده‌ایم یا پروژه‌ای که طراحی کرده‌ایم یا اعتقادی که داریم بیش از میزان واقعی‌اش ارزش دارد.

- ترجیح می‌دهیم به وضعیت فعلی پایبند باشیم.

- درقبال نتایج بدی که از پایبندی به کاری به دست می‌آیند که همین الآن انجام می‌دهیم تحمل بیشتری داریم تا پیامدهای بدی که از تغییر به کاری جدید ناشی می‌شوند. این پدیده بخشی از جهت‌گیری اقدام و غفلت است.

- وقتی می‌گویید «من هنوز برای تصمیم‌گیری آماده نیستم»، آنچه واقعاً می‌گویید این است: «درحال‌حاضر، وضعیت فعلی را انتخاب می‌کنم.»

- حتی در محیط‌های غنی از داده مانند ورزش‌های حرفه‌ای هزینه‌های ازدست‌رفته، برخورداری و جهت‌گیری وضعیت فعلی به تصمیم‌گیری لطمه وارد می‌کنند.

فصل هشتم

سخت‌ترین چیز برای دست‌کشیدن خودتان‌بودن است

هویت و ناهماهنگی

ظهور و سقوط سیرز، رئوباک و شرکا[۲۵۲]، از انتشار اولین فهرست کالاهای[۲۵۳] سیرز در سال ۱۸۹۶، که می‌شد سفارش داد و آن‌ها را از طریق پست دریافت کرد، تا ورشکستگی آن در سال ۲۰۱۸ معروف است. سیرز در سی سال نخستِ فعالیتش اجناسش را تنها به‌واسطه‌ی سفارش پستی از فهرست کالاهایش می‌فروخت. استفاده از شیوه‌های روبه‌رشد برای ایجاد فهرست کالاهای سیرز این شرکتِ جدید خُرده‌فروشی را متحول کرد.

دوسوم امریکایی‌ها در مناطق روستایی زندگی می‌کردند و عملاً به کالاهایی که تولید انبوه می‌شدند دسترسی نداشتند. گسترش خطوط راه‌آهن همراه با برنامه‌ی خدمات پستی ایالات متحده در سال ۱۸۹۶ به نام تحویل رایگان روستایی خدمات پستی را به‌شدت گسترش داد. به‌لطف کتاب اولیه‌ی معاملات (که ۵۳۲ صفحه داشت)، مردمی که در شهرهای کوچک و مزارع تک‌افتاده زندگی می‌کردند ناگهان فرصت خرید دوچرخه، کالسکه، لباس، مبلمان، تجهیزات مزرعه، چرخ خیاطی، داروهای آزاد و ظاهراً هر چیز دیگری را که وجود داشت به دست آوردند.

سیرز به‌سرعت فروشنده‌ای فوق‌العاده موفق درزمینه‌ی کالاهای پستی شد. ثروت ریچارد سیرز، بنیان‌گذار این شرکت، در سال ۱۹۰۸ که بازنشسته شد ۲۵میلیون دلار تخمین زده شد.

پس از عرضه‌ی اولیه‌ی سهام چهل‌میلیون‌دلاری سیرز در سال ۱۹۰۶، گلدمن ساکس۲۵۴ آن را خرید و رشد عظیم سیرز را سرعت بخشید. سیرز اولین شرکت خُرده‌فروشی امریکایی بود که سهامی عام شد. به‌دلیل رشد سریع، عرضه‌ی اولیه‌ی عمومی سیرز یکی از اولین مواردی بود که نسبت قیمت به درآمدش را افشا کرد. گلدمن ساکس وقتی صدوپنجاهمین سالگردش را در سال ۲۰۱۹ جشن گرفت، از عرضه‌ی اولیه‌ی سهام سیرز به‌عنوان رویدادی بی‌نظیر در تاریخش یاد کرد و همچنین به مبلغ حیرت‌آور آن اشاره کرد: «به دلارِ سال ۲۰۱۸، ارزش این سهامِ عرضه‌شده ۲۶میلیارد و دویست‌میلیون دلار بود.»

طی پانزده سال بعدی، سیرز به‌سرعت به رشد خود ادامه داد تا این‌که در دهه‌ی ۱۹۲۰ مشکلاتی برای مدل کسب‌وکارش به وجود آمد: ایجاد سیستم حمل‌ونقل خودرویی، رقابت بیشتر، رکود کشاورزی و مهاجرت مردم به شهرها.

سیرز با تغییر رویه‌اش از فروش پستی به ایجاد فروشگاه‌های خُرده‌فروشی به این مشکلات واکنش نشان داد.

تا سال ۱۹۲۹، سیرز بیش از سیصد فروشگاه بزرگ را اداره می‌کرد. سیرز حتی در دوران رکود هم رشد کرد و تعداد فروشگاه‌های خُرده‌فروشی‌اش را تقریباً به دوبرابر افزایش داد. پس از جنگ جهانی دوم، این شرکت به رشد و گسترش خود ادامه داد. بین سال‌های ۱۹۴۱ تا ۱۹۵۴، فروش سالانه‌اش سه‌برابر شد و به سه‌میلیارد دلار رسید. سیرز چون به بخشی اصلی و اجاره‌نشینی عمده و بزرگ در صدها مرکز خرید در سراسر حومه‌ی امریکا تبدیل شده بود، طی دو دهه‌ی بعد فروش سالانه‌اش دوباره سه‌برابر رشد کرد و به ده‌میلیارد دلار رسید.

در آغاز دهه‌ی ۱۹۷۰، سیرز نماد فرهنگ مصرف‌گرایی امریکایی بود. درآمد سالانه‌ی آن تقریباً یک درصد از تولید ناخالص ملی[۲۵۵] ایالات متحده بود. از هر سه امریکایی دو نفر در هر دوره‌ی سه‌ماهه از سیرز خرید می‌کردند.

در سال ۱۹۶۹، سیرز اعلام کرد قصد دارد اداره‌ی مرکزی جدیدی بسازد که بلندترین ساختمان جهان خواهد بود. در سال ۱۹۷۳، برج ۱۱۰طبقه‌ی سیرز احداث شد.

مدتی از زمان مستقرشدن سیرز در آسمان‌خراشی که نام خود را داشت نگذشته بود که سیرز با مشکلات کسب‌وکار خُرده‌فروشی‌اش مواجه شد که دشوارتر از هر سختی دیگرِ این شرکت در پنجاه سال گذشته بود. مانند دهه‌ی ۱۹۲۰، تغییرات جمعیتی و پیشرفتِ رقابت سهم بسیاری در آن مشکلات داشت.

سیرز، که از دهه‌ی ۱۸۹۰ تصویر خود را نزد مصرف‌کنندگان امریکایی پرورش و شکل داده بود، خود را در این تصویر گرفتار یافت. از یک‌سو، گسترش خُرده‌فروشان ارزان‌قیمت (به‌ویژه والمارت، کی‌مارت، تارگت) باعث شد شهرت سیرز به‌عنوان مقرون‌به‌صرفه‌ترین خُرده‌فروش آسیب ببیند. سیرز آن‌قدر نامتعادل بود که نمی‌توانست با فروشگاه‌های زنجیره‌ای جدید بر سر قیمت رقابت کند و، با رشد فروشگاه‌های زنجیره‌ای، درحال مبارزه بر سر کسب‌وکاری بود که به شکست می‌انجامید. ازسوی دیگر، مشتریان ثروتمندتر جذب تصویر مجلل فروشگاه‌های بزرگی مانند ساکس فیفت اونیو۲۵۶، نوردستروم۲۵۷، میسیز ۲۵۸ و نیمان مارکوس۲۵۹ شدند.

ازقضا، گسترش سیرز به مراکز خرید حومه‌ی شهر بود که رقبا را به بسیاری از خریداران معرفی کرد. علاوه‌براین، گستره‌ی اجناس و محصولات سیرز از یک مزیت به یک نقطه‌ضعف تبدیل شده بود. مراکز خرید نه‌تنها درها را به روی فروشگاه‌های بزرگ رقیب باز کردند، بلکه به خُرده‌فروشان تخصصی (مانند گپ۲۶۰ و لیمیتد۲۶۱) نیز فرصت دادند به یک بازار مصرف بزرگ دسترسی داشته باشند.

سیرز خود را در دومین نبردِ روبه‌شکست برای کسب مشتری یافت.

درآمد سالانه‌ی بازرگانی سیرز از سال ۱۹۷۸ تا ۱۹۷۹ سیزده درصد کاهش یافت و از ۱۹۷۹ تا ۱۹۸۰ مجدداً ۴۳ درصد کمتر شد. بین سال‌های ۱۹۷۸ تا ۱۹۸۰، بازده سرمایه‌گذاری بخش خُرده‌فروشی از بیش از پانزده درصد بالاتر از میانگین صنعت به ۳۱ درصد کمتر از میانگین کاهش یافت. سود سرمایه‌گذاری روی سیرز تقریباً ۴۰ درصد کمتر از والمارت بود.

سیرز سعی کرد به روش‌های متنوعی مشکلات فراوان معروف خُرده‌فروشی‌هایش را رفع کند که البته هیچ‌یک از این روش‌ها از زوال مستمر این شرکت جلوگیری نکرد. سیرز دیگر موفق‌ترین خُرده‌فروشی نبود و در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ دیگر بزرگ‌ترین خُرده‌فروشی هم به شمار نمی‌رفت. در فوریه‌ی ۱۹۹۱، هم والمارت و هم کی‌مارت به خُرده‌فروشی‌های شماره‌ی یک و دو تبدیل شدند و از سیرز پیشی گرفتند.

به‌خصوص آخرین سال‌های سقوط سیرز معروف است: مکان‌های خُرده‌فروشی قدیمی، فرسوده یا توقیف‌شده؛ وعده‌های مکرر برای تعمیر یا به‌روزرسانی فروشگاه‌ها؛ ادغام فاجعه‌بار با کی‌مارت در سال ۲۰۰۵ (که دست‌کم یک نشریه از آن به‌عنوان «خودکشی دوتایی» یاد کرد)؛ نابودی دارایی‌های سرمایه‌گذاری‌شده؛ ورشکستگی قابل‌پیش‌بینی در سال ۲۰۱۸.

این بود داستان آشنای زندگی و مرگ یک خُرده‌فروشی سابقاً عظیم. اما داستان کمترشناخته‌شده‌ی ماجرای سیرز شرکت خدمات مالی است. حتی زمانی‌که شرکت خُرده‌فروشی درحال تزلزل بود و توانش را از دست داده بود، این بخش از سیرز رشد می‌کرد.

این داستان درست سه سال پس از اولین فهرست کالاهای سیرز در سال ۱۸۹۹ شروع می‌شود، زمانی‌که آن‌ها یک بخش بانکداری افتتاح کردند. در سال ۱۹۱۱، آن‌ها به‌دنبال فروش اعتباری به مشتریان بودند. وقتی‌که در سال ۱۹۳۱ مالکیت خودرو در میان مشتری‌هایشان درحال افزایش بود، سیرز فروش بیمه‌ی خودرو به مشتریانش را فرصتی تجاری در نظر گرفت. آن‌ها آل‌استیت۲۶۲ را تأسیس کردند که محصولات بیمه‌ی آن ابتدا ازطریق کاتالوگ آن‌ها و سه سال بعد در مکان‌هایی داخل فروشگاه‌های خُرده‌فروشی سیرز ارائه می‌شد. آل‌استیت به عضوی شکوفا و پُررونق از خانواده‌ی سیرز تبدیل شد.

در دهه‌ی ۱۹۵۰، آل‌استیت مکان‌های فروشش را به ورای فروشگاه‌های سیرز گسترش داد و خدمات بیمه‌ای متنوعی می‌فروخت، ازجمله خودرو، مسئولیت شخصی، زندگی، سلامت، تجاری و دارایی.

دهه‌ی ۱۹۷۰ دوره‌ی رشدِ چشم‌گیرِ فعالیت‌های خدمات مالی بود. کارت اعتباری سیرز در فروشگاه محبوب‌تر از ویزا یا مسترکارت بود. نزدیک به شصت درصد از خانواده‌های امریکایی یکی از آن کارت‌ها را داشتند. آل‌استیت خود را در جایگاه یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های بیمه‌ی تصادفات کشور تثبیت کرده بود.

وقتی‌که سیرز در اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ تلاش کرد به تجارت خُرده‌فروشی متزلزلش بپردازد و مشکلاتش را حل کند، به‌شدت جای پا و محدوده‌اش در صنعت خدمات مالی را گسترده کرد.

در اکتبر ۱۹۸۱، سیرز دو خرید عمده را اعلام کرد. ابتدا کلدول بنکر[۲۶۳]، بزرگ‌ترین شرکت کارگزاری املاک کشور، را به قیمت ۱۷۵میلیون دلار خریداری کرد. و بعد دین ویتر[۲۶۴]، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های کارگزاری اوراق بهادار، را به مبلغ ششصدمیلیون دلار خریداری کرد. در سال ۱۹۸۵، سیرز در ادامه‌ی این خریدها کارت اعتباری عمومی جدیدی به‌نام دیسکاورکارت عرضه کرد تا با ویزا و مسترکارت رقابت کند.

در آغاز دهه‌ی ۱۹۹۰، آل‌استیت، دین ویتر، دیسکاور و کلدول بنکر زیرمجموعه‌های موفق، درحال رشد و سودآور سیرز بودند. مجموع ارزش بازار این دارایی‌ها در آن‌زمان بیش از شانزده‌میلیارد و ششصدمیلیون دلار بود. آن‌ها نام‌هایی پُرآوازه بودند و هستند (به‌جز دین ویتر) که احتمالاً نمی‌دانستید سیرز زمانی آن‌ها را در اختیار داشت.

درنتیجه، این سؤال پیش می‌آید: سیرز با توجه به این‌که صاحب چنین برندهای رشک‌انگیزی بود، چگونه ممکن است ورشکست شده باشد؟

ظاهراً دست‌کشیدن باعث ورشکستگی‌اش شده است. یا به‌طور خاص‌تر، دست‌کشیدن از کارهایی که نباید رهایشان می‌کرد.

چون فروشگاه‌های خُرده‌فروشی در عملکرد مالی کلی تأثیر منفی می‌گذاشتند، شرکت‌های سرمایه‌گذاری‌ای که بیشتر سهام شرکت را در اختیار داشتند مدیریت را برای انجام‌دادن کاری تحت فشار گذاشتند.

پاسخ مدیریت چه بود؟ در سپتامبر ۱۹۹۲، سیرز اعلام کرد امپراتوری خدمات مالی خود را تجزیه می‌کند. قرار بود آن دارایی‌ها را بفروشد و از پول آن استفاده کند تا سیرز بتواند «به ریشه‌های خُرده‌فروشی خود بازگردد».

طی دو سال و نیم بعدی، سیرز تمام آن دارایی‌های سودآور را واگذار کرد. بیست درصد از آل‌استیت را در عرضه‌ی اولیه‌ی سهام فروخت و بیش از دومیلیارد دلار جمع‌آوری کرد. همچنین، مابقی ارزش آل‌استیت در سود سهام را به ارزش نُه‌میلیارد دلار بین سهامداران توزیع کرد. در همان فرآیند دوقسمتی، دین ویتر دیسکاور را واگذار کرد، نهصدمیلیون دلار در عرضه‌ی اولیه‌ی سهام جمع‌آوری کرد و باقی‌مانده‌ی سهام (به ارزش تقریبی چهارمیلیارد و پانصدمیلیون دلار) را به‌عنوان سود سهام تقسیم کرد. درنهایت، کل سهام کلدول بنکر را به قیمت ۲۳۰میلیون دلار فروخت.

البته سیرز هرگز از دست مشکلات خُرده‌فروشی‌اش خلاص نشد و ورشکست شد. دیگران با درایت کسب‌وکارهای موفق خدمات مالی‌ای را که ایجاد کرده بود خریدند، این کسب‌وکارها حرفه‌ای اداره شدند و پیشرفت کردند.

ارزیابی سهام آل‌استیت در اکتبر ۲۰۲۱ حدود چهل‌میلیارد دلار بود. آل‌استیت بزرگ‌ترین شرکت بیمه‌ی عمومی اموال شخصی است که حدود شانزده‌میلیون خانوار را بیمه می‌کند.

کمتر از پنج سال پس از انحلال دین ویتر دیسکاور از سیرز، مورگان استنلی۲۶۵ شرکت را به قیمت ده‌میلیارد دلار در سهام خرید. این قیمت نشان‌دهنده‌ی چهل درصد ارزش انباشته‌ی این واحد تجاری است. تا اکتبر ۲۰۲۱، ارزش بازار سهام مورگان استنلی بیش از ۱۸۰میلیارد دلار بود. این ارزیابی ارزش دیسکاور را، که در سال ۲۰۰۷ به شرکت عمومی جداگانه‌ای تبدیل شد (با نام دیسکاور فایننشال سرویسز۲۶۶)، در بر نمی‌گیرد. ارزیابی بازار سهام دیسکاور در اکتبر ۲۰۲۱ تقریباً چهل‌میلیارد دلار بود.

کلدول بنکر با برخی دیگر از شرکت‌های املاک و مستغلات ادغام شد و در سال ۲۰۱۲ با نام ریالوگی هولدینگز۲۶۷ سهامی عام شد. ریالوگی در چهارمیلیارد و صدمیلیون دلار معامله‌ی املاک و مستغلات در سال ۲۰۲۰ سهم داشت و در اکتبر ۲۰۲۱ ارزش سهامش در بازار سهام بیش از دومیلیارد دلار بود.

از اواسط دهه‌ی ۱۹۷۰ به بعد، سیرز خُرده‌فروشی بود که خود را در نبردی محکوم به شکست یافت. در آغاز دهه‌ی ۱۹۹۰، شکاف بین سیرز و رقبا از همه طرف افزایش یافته بود. در همان دوره، سیرز کسب‌وکار خدمات مالی موفقی را پیش می‌برد.

وقتی از بیرون موضوع را نگاه می‌کردید، برای سیرز ساده بود که تصمیم بگیرد کدام دارایی را بفروشد و کدام را نگه دارد. چه آن فرد که از بیرون نگاه می‌کرد فردی حرفه‌ای و منطقی درزمینه‌ی مسائل مالی بود چه یکی از غارتگران شرکتی که سیرز می‌ترسید در کمین باشند، راه‌حل این بود که کارش را با دارایی‌های خدمات مالی ادامه دهد و از بازی خُرده‌فروشی، که حتماً به شکست منجر می‌شد، بگریزد.

بااین‌حال، سیرز عکس این کار را کرد. تعهدش را به فروشگاه‌های خُرده‌فروشی‌اش افزایش داد و هر چیز دیگری را که در اختیار داشت برای تأمین مالی مبارزه قربانی کرد.

چرا این اتفاق افتاد؟

این‌که بیشتر افراد احتمالاً سیرز را فقط به‌عنوان شرکت خُرده‌فروشی می‌شناسند (یا به یاد دارند) بخشی از مشکل بود. «سیرز» و «خُرده‌فروشی» مترادف‌اند.

خُرده‌فروشی هویتشان بود.

اگر آن‌ها دارایی‌های خدمات مالی را حفظ و شرکت خُرده‌فروشی را تعطیل می‌کردند یا می‌فروختند، دیگر سیرز نبودند، دست‌کم آن سیرز که همه می‌شناختند. این انتخابی است که داشتند.

وقتی حرف از ترک‌کردن باشد، هویت شما دردناک‌ترین چیز برای ترک‌کردن است.

فرقه‌ی هویت

در سال ۱۹۵۴، لئون فستینگر[۲۶۸]، یکی از مشهورترین روان‌شناسان قرن بیستم، داستانی درباره‌ی یک فرقه‌ی پیش‌بینی‌کننده‌ی روز محشر[۲۶۹] در روزنامه خواند.

از خصوصیات جالب فرقه‌های پیشی‌بینی‌کننده‌ی روز محشر پیشگویی تاریخی دقیق برای زمان نابودی است که در این مورد آن تاریخ ۲۱ دسامبر ۱۹۵۴ بود. برای همین است که داستان توجه فستینگر را به خود جلب کرد، زیرا او می‌خواست بداند وقتی آن تاریخ فرامی‌رسد و دنیا به پایان نمی‌رسد، چه اتفاقی برای اعضای فرقه

می‌افتد؛ یعنی وقتی‌که به‌وضوح و آشکارا می‌فهمند باورهایی که باعث پیوستن آن‌ها به این فرقه شده است و همه‌ی مسائل همراه با آن نادرست بوده است. آیا اعضا فرقه را ترک می‌کنند یا نه؟

فستینگر و همکارانش، هنری ریکن[۲۷۰] و استنلی شکتر[۲۷۱]، جزو اولین روان‌شناسانی بودند که این سؤالات را مطرح کردند و مطالعه‌ی میدانی مهم خود درمورد یافته‌هایشان را با عنوان *وقتی غیب‌گویی شکست می‌خورد*[۲۷۲] در سال ۱۹۵۶ منتشر کردند.

داستانی که محققان خواندند درباره‌ی زنی خانه‌دار در حومه‌ی شهر به نام ماریان کیچ بود که پیام‌هایی را ازسوی بیگانگان فضایی با هوش برتر از سیاره‌ای به نام کلاریون دریافت می‌کرد. براساس آن پیام‌ها، قرار بود سیلی فاجعه‌بار بخش زیادی از نیم‌کره‌ی غربی را در ۲۱ دسامبر زیر آب ببرد.

این روان‌شناسان با کیچ تماس گرفتند و متوجه شدند او یکی از رهبران گروه «جویندگان» است که اعضای آن معتقد بودند جهان در آن تاریخ به پایان می‌رسد و بیگانگان در نیمه‌شبِ آن روز سفینه‌ای فضایی برای نجات مؤمنان واقعی می‌فرستند.

پیروان این فرقه به مسائلِ سرنوشت‌سازی متعهد شدند. شغلشان را ترک کردند، مدرسه را رها کردند و به رابطه با دوستان و اعضای نامؤمن خانواده‌شان پایان دادند؛

همچنین دارایی‌هایشان را فروختند یا بخشیدند.

روان‌شناسان به گروه کوچک اعضای فرقه نفوذ کردند تا مشاهده کنند افراد در این موقعیت واقعی پس از مردودشدن باورهایشان، چگونه رفتار می‌کنند. تیم فستینگر در آستانه‌ی ۲۱ دسامبر تا آن‌جا که می‌توانست با کیچ و پیروانش وقت گذراند.

در اوایل عصر روز ۲۰ دسامبر، پانزده نفر در خانه‌ی ماریان کیچ جمع شده بودند تا منتظر سفینه‌ی فضایی و پایان جهان باشند. با نزدیک‌شدن به نیمه‌شب، همه در اتاق نشیمن نشستند و کت‌هایشان را روی پاهایشان گذاشتند. تنها چیزی که سکوت را می‌شکست تیک‌تاک یک جفت ساعت روی طاقچه بود.

وقتی یکی از ساعت‌ها به نیمه‌شب رسید و بیگانگان فضایی نیامدند، لحظه‌ای سردرگمی به وجود آمد تا این‌که یکی از مؤمنان اشاره کرد که ساعت دیگر هنوز به نیمه‌شب نرسیده است. بنابراین، آن ساعت حتماً سریع حرکت کرده است.

چند دقیقه‌ی بعد، ساعت دیگر هم به دوازده رسید و هنوز هم خبری از بیگانگان نبود. نرسیدن سفینه برای سفری به‌سوی کلاریون دو تن از جویندگان را آن‌قدر متقاعد کرد که دیگر منتظر سیل نماندند. این دو نفر به خانه رفتند و دیگر بازنگشتند؛ یعنی همان رفتار موردانتظار از فردی عاقل که عقایدش (هر چقدر هم این

عقاید غیرمنطقی باشد) آشکارا رد شده است.

با ترک آن دو نفر، هشت مؤمن واقعی و کارشناسان فستینگر باقی ماندند.

این یافته‌ی معروف در کتاب *وقتی غیب‌گویی شکست می‌خورد* آمده است: عدم‌تمایل هشت عضو دیگر به دست‌کشیدن از اعتقادشان مبنی‌بر این پیشگویی، حتی اگر به‌وضوح نادرست بود. برعکس، اعضا درواقع تعهد خود را افزایش دادند.

اگرچه جویندگان قبلاً از توجه رسانه‌ها دوری می‌کردند، اکنون با جدیت به دنبال آن بودند. درحالی‌که کیچ تعداد زیادی پیام جدید از کلاریون پخش می‌کرد که وضعیت را توضیح می‌داد، پیش‌بینی‌های جدید می‌کرد و وعده‌های ظهور قریب‌الوقوع بیشتری می‌داد، اعضا مصاحبه‌های مکرر و طولانی انجام می‌دادند و اخباری درباره‌ی آخرین تماس‌ها با بیگانگان منتشر می‌کردند. آن‌ها هرکس را که کنجکاو بود درمورد گروهشان بیاموزد، صرف‌نظر از خلوص علاقه یا انگیزه‌های بالقوه‌اش، جذب می‌کردند.

در کمال تعجب، دو نفر از اعضای گروه به نام‌های کلئو آرمسترانگ[۲۷۳] و باب ایستمن[۲۷۴]، که درآستانه‌ی پایانِ پیشگویی‌شده‌ی جهان شکاک‌ترین افراد بودند، بعد

از اثبات مردودبودن این پیشگویی متعصب‌ترین افراد شدند، به‌خصوص کلئو. پدرش، دکتر توماس آرمسترانگ که پزشکی در شهر دانشگاهی کوچکی بود، به‌همراه کیچ رهبر جویندگان شده بود. مادرش، دیزی، نیز مؤمن بود. باب ایستمن دکتر آرمسترانگ را مرشد خود می‌دانست و عملاً تا دسامبر با این خانواده زندگی می‌کرد.

در روزهای پایانیِ پیش از قیامت وقایع بسیاری تردید کلئو و باب درباره‌ی چیزی را که به آن متعهد شده بودند برانگیخت. آن‌ها دو جلسه احضار روح ضبط‌شده را، که غیب‌گویی به نام اِلا لاول[۲۷۵] برگزار کرده بود، گوش دادند. این روند به مجموعه‌ای از پیش‌بینی‌ها و پیام‌های گیج‌کننده، ناسازگار و متناقض تبدیل شد. کلئو و باب همچنین بابت زودباوری جست‌وجوگران دیگر در باور کورکورانه به صحت پیام‌هایی که قرار بود از کلاریون ارسال شوند اما درواقع شوخی‌های آشکار نوجوانان محلی بودند سرخورده شدند.

بااین‌حال، «در روزهای بعد از بیست‌ویکم، رفتار آن‌ها تغییری شگفت‌انگیز پیدا کرد. شاید انتظار این‌که آن‌ها پس از تأییدنشدن باورهایشان از آن‌ها دست بکشند بسیار معقول باشد، اما کاملاً برعکسِ این اتفاق افتاد.»

در کارزار روابط عمومی فرقه در ۲۲ دسامبر و طی هفته، کلئو مکرراً نقش پدرش و ماریان کیچ را برای پاسخ به سؤالات خبرنگاران بر عهده می‌گرفت. برخلاف رفتار قبلی‌اش با خبرنگاران (اجتناب کامل از آن‌ها یا دروغ‌گفتن برای خلاصی از شرشان)، با کمال میل صدای باورهای فرقه شد.

پنج ماه بعد، تمام شب را در انتظار ظهور بیگانگان در پلکان گاراژ هتلی محلی گذراند. اِلا لاول با دکتر آرمسترانگ تماس گرفته و به او گفته بود بیگانگان خانواده‌اش را در آن تاریخ از آن مکان می‌برند. کلئو اکنون دانشجو بود. برای غیبت شبانه از خوابگاه اجازه نگرفت. شاید چون معتقد بود وقتی به‌سمت کلاریون می‌رود، دیگر این مهم نیست.

این تعهد فزاینده برای کسی که در ماه دسامبر، یعنی پیش از ظهور بیگانگان، در باورهای خود تزلزل داشت تا حدی که تمام شب را در گاراژ منتظر سفینه‌ای فضایی بگذراند عجیب است.

وقتی پیروِ فرقه‌ای باشید، این پیروی به بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت شما تبدیل می‌شود. فرض کنید یکی از *جویندگان* هستید و به پیشگویی‌های این فرقه اعتقاد دارید. عضویت شما در این فرقه به هویت شما تبدیل می‌شود، به‌خصوص چون باورهایی که می‌پذیرید بسیار غیرعادی است و رفتارهایی که مبنی‌بر این اعتقادات از خود نشان می‌دهید هم همین‌طور: قطع ارتباط با دوستان و خانواده، بخشیدن همه‌ی دارایی‌ها، قراردادن خود درمعرض تمسخر مردم.

ما می‌خواهیم هویتمان طی زمان استوار بماند. چون باورهای ما اساس هویتمان را تشکیل می‌دهد، ما نیز انگیزه‌ای برای تغییرندادن آن‌ها داریم. اگر فرقه هویت شما باشد، پس اگر اطلاعاتی مغایر با باورهایی که در وهله‌ی اول باعث پیوستن شما به فرقه شده است کشف کنید، چگونه می‌توانید ثبات هویتتان را حفظ کنید؟

خب، شاید رفتار جویندگان را مسخره کنید و بگویید: «من اصلاً مثل این افراد نیستم، چون معلوم است که آن‌ها دیوانه‌اند. آن‌ها به فرقه‌ای پیوستند، چرا انتظار دارید منطقی باشند؟»

اما باید متوجه شوید که همه‌ی ما در فرقه‌ی هویت خود هستیم.

چرا سیرز تصمیم گرفت دارایی‌های سودآورش را بفروشد تا بخش خُرده‌فروشی کسب‌وکار خود را، که بیش از پانزده سال درحال تزلزل بود، نجات دهد؟ سیرز در هویت خود به‌عنوان شرکت خُرده‌فروشی به دام افتاده بود. سیرز خود را به‌عنوان خُرده‌فروشی توصیف می‌کرد و جهان نیز آن را این‌گونه می‌دید.

اگر سیرز کسب‌وکار خُرده‌فروشی‌اش را فروخته بود، از آن به بعد دیگر سیرز نبود، دست‌کم آن سیرز که عموم مردم می‌شناختند.

شکی نیست که هویت ساشا کوهن «ساشا کوهن اسکیت‌باز نمایشی است». در ۲۵سالگی، هجده سال از زندگی خود را وقف اسکیت کرده بود، صدمات وحشتناکی دیده بود و شهرت جهانی داشت. از این منظر خود را می‌دید و افکار عمومی هم درباره‌اش همین‌طور بود. این تا حدودی توضیح می‌دهد که چرا او حاضر بود رنج بکشد و عذاب اجرای برنامه‌های دشوار در پیست‌های بی‌پایان نمایش‌ها و نمایشگاه‌های یخی را به جان بخرد. دست‌کشیدن از این کار به‌نوعی به معنای رهاکردن

هویتش بود.

حتماً نباید شهرت جهانی داشته باشید تا این مسائل هویت تأثیر عمیقی داشته باشد بر توانایی‌تان در رهاکردن کارهایی که نتیجه‌ی بد دارند. این برای همه صادق است. وقتی می‌گویید «من یک معلم هستم»، «من یک برنامه‌نویس هستم»، «من یک پزشک هستم» یا «من یک گیمر هستم»، درمورد کسی که هستید اظهارنظر می‌کنید.

بزرگ‌سالان از کودکان می‌پرسند: «وقتی بزرگ شدی می‌خواهی چه‌کاره شوی؟» نمی‌پرسند: «چه شغلی می‌خواهی؟»

درواقع، می‌پرسیم چه کسی خواهند بود، نه این‌که چه کاری خواهند کرد. این دو تفاوتی بسیار با یکدیگر دارند.

بچه‌ها هم به همین شکل پاسخ می‌دهند: «من آتش‌نشان می‌شوم»، «قرار است پزشک بشوم» یا «می‌خواهم بازیکن بسکتبال بشوم.»

وقتی کاری که می‌کنید به هویت شما تبدیل می‌شود، ترک آن دشوار می‌شود، چون ترک آن به‌معنای دست‌کشیدن از خودتان‌بودن است.

ناهماهنگی شناختی

فستینگر اظهار کرد که ناهماهنگی شناختی دلیل رفتار جست‌وجوگران پس از عدم‌ظهور بیگانگان را توضیح می‌دهد. او این نظریه را مطرح کرد که وقتی اطلاعات جدید با باورهای قبلی ما در تضاد باشد، ناهماهنگی به‌سراغ ما می‌آید. این اتفاق وقتی می‌افتد، احساس ناخوشایندی به ما می‌دهد و می‌خواهیم این حس از بین برود. بنابراین، برای اطلاعات جدید دلیل‌تراشی می‌کنیم تا بتوانیم از باورهای قبلی‌مان دفاع کنیم.

الیوت آرونسون[۲۷۶]، یکی از شاگردان اولیه‌ی فستینگر که خودش هم از پیش‌گامان روان‌شناسی اجتماعی است، توضیح می‌دهد ما در حل این‌گونه تعارضات «اغلب خود را درگیر آشفتگی درهمی از توجیه خویشتن[۲۷۷]، انکار و تحریف می‌کنیم».

این شهود را داریم که وقتی دنیا به ما می‌گوید باید باورهایمان را روزآمد کنیم، وقتی اطلاعات جدید با اعتقادی که داریم در تضاد باشد، با تغییر باورمان آن تعارض را

حل خواهیم کرد. اما اغلب مانند اعضای فرقه برای اطلاعات جدید دلیل‌تراشی می‌کنیم تا بتوانیم از اعتقاد قبلی خود دفاع کنیم و به آن پایبند باشیم.

بدین ترتیب، مجبور نیستیم بپذیریم اشتباه کرده‌ایم یا چیزی که به آن معتقد بوده‌ایم درست نیست.

«من بدون دلیل موجه خانواده‌ام را رها نکردم و همه‌ی دارایی‌هایم را نبخشیدم.»

مثالی ساده: شما علامتی سیاسی در حیاط خانه‌تان نصب می‌کنید تا از نامزدی سیاسی خاصی حمایت کنید. سیاست‌های او با ارزش‌های شما همسوست. شما داوطلب می‌شوید در مبارزات انتخاباتی او شرکت کنید. برای او نقاشی می‌کشید. برچسب کارزار را روی ماشین خود می‌چسبانید. سپس اطلاعاتی منتشر می‌شود که این نامزد درگیر یک رسوایی وحشتناک بوده است. این رسوایی آن‌قدر بد است که اگر در ابتدای انتخابات و پیش از انتخابتان آن را شنیده بودید، از ابتدا از او حمایت نمی‌کردید.

اما شما دیگر علناً حمایت خود را از این نامزد اعلام کرده‌اید. همسایگانتان می‌دانند از او حمایت می‌کنید، همچنین هر کسی که به خانه‌ی شما آمده یا از کنار منزلتان رد شده علامت او را در حیاط دیده است.

حالا چه می‌کنید؟ نظریه‌ی ناهماهنگی پیش‌بینی می‌کند که شما همه‌ی آن علائم را از حیاط برنمی‌دارید یا برچسب را از روی ماشین جدا نمی‌کنید. درعوض، با دلیل‌تراشی برای اطلاعات جدید به حمایت‌کردن ادامه می‌دهید و حتی پایبندی‌تان را هم افزایش می‌دهید. حزبِ رقیب در تلاش است نامزد شما را بدنام کند. حاکمیت سعی می‌کند او را از قدرت به پایین بکشد. بی‌احترامی و بیزاری او از حاکمیت از دلایل علاقه‌تان به اوست.

تنها اطلاعات جدید نیست که می‌تواند با باورهای گذشته‌ی شما تضاد داشته باشد. گاهی اوقات، اعمال خود شما هم ممکن است باعث ناهماهنگی شود.

تصور کنید خودتان را فردی راست‌گو می‌دانید و روزی چون سرصبح بی‌حال بوده‌اید یا زنگ ساعت بیدارتان نکرده دیر سر کار می‌آیید. وقتی رئیس از شما می‌پرسد چرا به‌موقع نیامده‌اید، می‌گویید خیلی ترافیک بود.

این دروغ‌گویی با اعتقادِ مبنی‌بر راست‌گویی‌تان در تضاد است. این موجب ناهماهنگی می‌شود. پس آیا یک‌مرتبه خودتان را فردی دروغ‌گو در نظر می‌گیرید؟ خیر. برای دروغی که به رئیستان گفته‌اید دلیل‌تراشی می‌کنید.

«به کسی آسیبی نرساند. مرتب این کار را نمی‌کنم. این یک بار استثنا بود.»

وقتی پای جدال بین حقایق و تغییر باورهایتان در میان باشد، چه اعمال خودتان چه اطلاعات جدیدِ مردودکننده، اغلب حقایق شکست می‌خورند.

مانند عوامل دیگری که بررسی کردیم، ناهماهنگی شناختی کاتاماری را بزرگ‌تر می‌کند و به دشواریِ ترک آن می‌افزاید. هر بار که برای اطلاعات جدید دلیل‌تراشی می‌کنید تا باوری را حفظ کنید، آن باور در ساختار هویت شما محکم‌تر تنیده می‌شود. وارد چرخه‌ی باطل رد حقایق می‌شوید. سپس به جایی می‌رسید که هر بار با اطلاعات جدید مغایر با باورهایتان مواجه شوید یا اعمالتان همسو با اعتقاداتتان نیست، انگیزه‌تان برای حفظ آن اعتقادات حتی بیشتر هم خواهد شد.

این توضیح می‌دهد که چرا برخی از جویندگان می‌توانستند واضح‌ترین نشانه‌ها از عدم‌ارتباط ماریان کیچ با موجودات فوق‌هوشمند را قبول نکنند. آن‌هایی که با تصمیمشان مبنی‌بر قطع ارتباط با خانواده و دوستان و بخشیدن اموال دنیوی مجبور بودند خودشان را با عدم‌ظهور بیگانگان و وقوع سیل وفق دهند برای نیامدن روز رستاخیز دلیل‌تراشی کردند.

شاید پارسایی آن‌ها پایان دنیا را به تأخیر انداخته باشد. این‌ها همه یک امتحان بود و جست‌وجوگران از آن عبور کردند. هیچ سفینه‌ی فضایی نیامد، زیرا موجودات فضایی همین حالا هم روی زمین هستند و هر لحظه ممکن است خود را نشان دهند.

آن‌ها بدین شکل تعارض را حل کردند، درست مانند همه‌ی ما.

آینه و پنجره

وقتی پای هویت در میان باشد، همه‌مان می‌خواهیم نوعی خودروایتی[۲۷۸] مثبت داشته باشیم. ما می‌خواهیم درمورد خودمان خوب فکر کنیم. می‌خواهیم باور کنیم نامتناقض و منطقی هستیم، اشتباه نمی‌کنیم و باورهایمان درباره‌ی دنیا درست است.

وقتی در آینه نگاه می‌کنیم، دلمان می‌خواهد کسی را ببینیم که نگرشی خوب به او داریم.

می‌خواهیم دیگران هم وقتی به ما می‌نگرند به همین شکل تصور خوبی از ما داشته باشند. ما نگرانیم که اگر دیگران بین تصمیمات یا اقدامات فعلی و گذشته‌ی ما ناسازگاری ببینند، ما را به‌عنوان فردی که اشتباه می‌کند و غیرمنطقی، دمدمی‌مزاج و مستعد خطاست قضاوت کنند.

تمایل به حفظ خودانگاره‌ای مثبت در دشواربودن ترک‌کردن سهم دارد. وقتی دست از چیزی می‌کشید، روایتی ذهنی را می‌بندید، و ما می‌دانیم که دوست نداریم آن

روایت‌ها را پس از شکست‌خوردن ببندیم.

دقیقاً آن لحظه‌ای که باوری را رها می‌کنید، به اشتباه خود اعتراف خواهید کرد. اگر مسیر کاری را در پیش گرفتید و نظر خود را تغییر دادید، آن‌موقع است که از «درحال شکست» به «شکست‌خورده» می‌روید. اگر شکست خورده‌اید، به این معنی نیست که در ابتدا اشتباه کرده‌اید؟

اگر در فرقه‌ای باشید و آن را ترک کنید، چرا از همان اول به آن پیوستید؟ چرا تمام پولتان را بخشیدید؟ چرا ارتباط با خانواده‌تان را قطع کردید؟

اگر دست از اسکیت روی یخ بردارید، این کار چه معنایی برای اوقاتی که در این زمینه تلاش کردید دارد؟ آیا این بدان معناست که تمامی آن تصمیمات اشتباه بودند؟ آیا به‌معنای شکست در رسیدن به هدفتان است؟

چنان‌که دیدیم، این میل به حفظ ثبات درونی جلوِ دست‌کشیدن ما را از چیزها می‌گیرد. نگرانی درباره‌ی قضاوت‌های دیگران نیز همین‌طور است، به همان ناگواری که خودمان این کار را با خود می‌کنیم.

بری استا نشان داده وقتی نگران قضاوت دیگران هستیم، دست‌کشیدن از چیزها چقدر سخت‌تر است. به یاد بیاورید که در «گِل انبوه» شرکت‌کنندگانی که سرمایه‌ی یکی از دو بخش شرکتی را تأمین کردند و سپس متوجه شدند آن بخش عملکرد ضعیفی دارد، در مقایسه با افرادی که تازه تصمیم به سرمایه‌گذاری گرفته بودند، تعهد مالی‌شان را به همان بخش افزایش دادند. کسانی که تازه تصمیم به سرمایه‌گذاری در بخش بیست‌میلیون‌دلاری گرفته بودند نُه‌میلیون دلار به بخش زیان‌دهی که قبلاً بودجه‌ی بیشتری دریافت می‌کرد دادند؛ اما آن‌هایی که قبلاً تصمیم گرفته و ضرر کرده بودند سیزده‌میلیون دلار به آن بخش ضرر‌ده اختصاص دادند، حتی با این‌که افراد قدیمی و جدید به یک اندازه از شرایط اطلاع داشتند.

ظاهراً این افزایش به‌وضوح تحت‌تأثیر تمایل به حفظ ثبات داخلی است. اگر من در وهله‌ی اول پول را به آن بخش اختصاص می‌دادم و سپس مسیرم را تغییر می‌دادم، آیا این بدان معنا نیست که نخستین انتخابم اشتباه بوده است؟

آیا اگر انگیزه‌ی داشتنِ تصویری مثبت در ذهن دیگران را هم به آن اضافه کنیم، این افزایش تعهد بدتر می‌شود؟

استا در سال ۱۹۷۹ دقیقاً این پرسش را با فردریک فاکس از دانشگاه ایلینویز بررسی کرد و پرسید آیا تمایل به تأیید بیرونی باعث افزایش بیشتر سرمایه‌گذاری برای بخش موردنظر فرد در تصمیم قبلی‌اش می‌شود یا خیر.

برای پاسخ به این پرسش، به برخی از شرکت‌کنندگان گفته شد مسئولیت مالی آن‌ها در شرکت موقت است. بودجه‌ی بیست‌میلیون‌دلاری‌شان مشخص می‌کرد آیا می‌توانند شغل را حفظ کنند یا خیر. همچنین پس از اتخاذ اولین تصمیم تأمین مالی به آن‌ها گفته شد هیئت‌مدیره در این تصمیم تردید دارد و تمایلی به تصویب آن ندارد.

آن گروه از شرکت‌کنندگان تعهد خود را بیشتر کردند و شانزده‌میلیون دلار به بخشی که قبلاً انتخاب کرده بودند اختصاص دادند. این اثر نامطلوب عظیمی است؛ تقریباً ۲۵ درصد افزایش برای افرادی که بودجه‌ی قبلی آن بخش را تأمین کرده‌اند و حدود ۷۵ درصد افزایش برای افرادی که تازه تصمیم گرفته‌اند.

وقتی به شرکت‌کنندگان گفته می‌شود افراد دیگر تصمیم آن‌ها را ارزیابی خواهند کرد، چرا این رفتار غیرمنطقی چنین تقویت می‌شود؟

همه‌ی ما سعی می‌کنیم دربرابر قضاوتی که تصور می‌کنیم دیگران قرار است درباره‌ی ما داشته باشند از خود دفاع کنیم. ما گمان می‌کنیم اگر به نخستین انتخاب خود پایبند نباشیم، نگرشی منفی به ما خواهند داشت.

ازقضا، میل به عقلانی تلقی شدن ما را به تصمیم‌گیری‌های غیرعقلانی‌تر می‌کشاند.

وقتی شخصی می‌داند قرار است ارزیابی و سنجیده شود، منطقی است که انتظار داشته باشد تصمیم‌گیری‌هایش براساس معیارهای تصمیم‌گیریِ فردی عاقل در آن موقعیت قضاوت شود.

شاید تصور کنید با این کار تصمیمات دقیق‌تری خواهید گرفت، اما برعکس این موضوع صادق است. در صورت دست‌کشیدن از چیزی، فکرکردن به قضاوت دیگران از آن معیارِ عقلانیت دورترتان می‌کند.

درنتیجه، کمتر از چیزها دست می‌کشید و تعهدتان افزایش پیدا می‌کند.

خود را گرفتارکردن

ازقرار معلوم، محبوبیت باورتان رابطه‌ای معکوس با عزم شما برای مبارزه برای آن دارد.

کیتی میلکمن[۲۷۹]، استاد دانشگاه وارتون و نویسنده‌ی کتاب پُرفروشِ سال ۲۰۲۱ با عنوان *چگونه تغییر کنیم*، و جان بشیرز[۲۸۰]، که اکنون در دانشکده‌ی بازرگانی

هاروارد است، نشان داده‌اند وقتی موضع شما خارج از عرف جامعه باشد، در مواجهه با اطلاعات نقض‌کننده‌ی اعتقاداتتان احتمالِ افزایش تعهدتان بیشتر می‌شود.

موضوع پژوهش این پژوهشگران به‌اندازه‌ی فرقه‌های پیش‌بینی‌کننده‌ی روز محشر احمقانه نبود. درعوض، آن‌ها به‌مدت هجده سال تخمین سود شرکت‌ها و گزارش بیش از شش‌هزار تحلیلگر سهام را بررسی کردند.

بخش مهمی از کار تحلیلگران سهام تهیه و گزارش تخمین‌های سود شرکت است. وقتی به تحلیلگران مالی فکر می‌کنیم، حرفه‌ای بسیار منطقی و بسیار تحلیلی را تصور می‌کنیم. هرچه باشد، واژه‌ی «تحلیلگر» در میان است.

میلکمن و بشیرز می‌خواستند بدانند وقتی‌که تحلیلگران تخمین‌هایی از درآمد ارائه کرده بودند که دیگران با آن‌ها موافق نبودند و بعداً مشخص شد سود واقعی با تخمینِ آن‌ها فاصله‌ی زیادی داشت، چه کردند.

آیا تحلیلگران سرسختانه به پیش‌بینی اولیه‌شان پایبند خواهند بود یا برآوردشان را براساس اطلاعات جدید اصلاح می‌کنند؟

دیگر نباید خواننده‌ی این کتاب تعجب کند که آن تحلیلگران لجوجانه پایبند باور خود بودند. با وجود اطلاعاتی مبنی‌بر این‌که نتایج واقعی مطابق با پیش‌بینی نبود، تحلیلگران تعهدشان را به موضعِ افراطی خود افزایش دادند.

ظاهراً ناهماهنگی شناختی و هویت در این‌جا تأثیرگذار است. دیگران با پیش‌بینی آن‌ها موافق نبودند. آن‌ها تخمین‌ها را به‌صورت عمومی انجام دادند. وقتی‌که درآمد واقعی با پیش‌بینی آن‌ها مغایرت داشت، پافشاری می‌کردند، درست مانند رفتار اعضای فرقه وقتی بیگانگان ظاهر نشدند.

تحلیلگران سهام برای پایبندی به برآوردهای نادرست خود انگیزه‌ی مالی ندارند. درواقع، کاملاً برعکس است. پژوهشگران دریافتند تحلیلگران از مورد توجه قرار گرفتن همچون فردی خلاف‌گرا یا تک‌رو سودی نمی‌برند. درعوض، تحلیلگران مجازات می‌شدند چون وقتی پیش‌بینی‌های درآمدی‌شان نادرست از آب درمی‌آمد، پافشاری می‌کردند و سرسختانه به پیش‌بینی‌شان تعصب می‌ورزیدند.

اگر به‌خاطر دست‌نکشیدن از آن پیش‌بینی‌ها مجازات می‌شدند، چرا این کار را انجام می‌دادند؟

نیاز به حفظ ثبات درونی نیازی شدید است و ظاهراً زمانی‌که از وضعیت موجود منحرف شوید، قوی‌تر هم می‌شود. وقتی این موقعیت‌های افراطی را اتخاذ می‌کنید،

فاصله‌ی بین خود و گروه را افزایش می‌دهید. این فاصله موقعیت شما با هویتتان را یکپارچه‌تر می‌کند و بخشی از نحوه‌ی توصیف خودتان در مقایسه با دیگران می‌شود.

میلکمن و بشیرز برای تأکید بر این نکته به نحوه‌ی واکنش تحلیلگران به اطلاعات سودِ به‌روزشده نگاهی انداختند، بسته به این‌که برآوردهای آن‌ها خارج از اجماع یا در خط فکری غالب باشد. اگر مواضع افراطی با هویت ما یکپارچه شود، پس باید کاهش شدت تعهد را ازجانب کسانی مشاهده کنیم که مواضعشان مورد رضایت دیگران است.

این دقیقاً یافته‌های آن‌ها بود.

تحلیلگرانی که پیش‌بینی‌های هم‌رأی دیگران داشتند، که بعداً معلوم شد درآمدهای واقعی بسیار دور از این پیش‌بینی‌هاست، کاملاً مایل بودند این پیش‌بینی‌ها به‌روزرسانی شود. فقط تحلیلگرانی که پیش‌بینی‌های افراطی داشتند خیلی لجوج بودند.

این یکی از مشکلاتی بود که اندرو ویلکینسون در کاهش ضررهایش در فِلو داشت. او درقبال این‌که راه‌اندازی کسب‌وکار خودکفا از پشتوانه و حمایتِ سرمایه‌گذاران

برتر است موضعی مناقشه‌برانگیز و خارج از اجماع اتخاذ کرد. این باعث شد او سیل پیشنهادهای سرمایه‌گذاری را رد کند. او بعداً به اهمیتی که برای آن موقعیت و آن اظهارات قایل بود اعتراف کرد. «من آن را بزرگ جلوه داده بودم و این هویت من شده بود. واقعاً برایش ارزش قایل بودم.» چون رقبای تحت‌حمایت سرمایه‌گذاری او شروع کرده بودند به پیشی‌گرفتن، احتمالاً این امر در تعهد مداوم او مدت‌ها پس از این‌که جهان نشان داد که منابع و تلاش او ارزش مثبت موردانتظارش را ندارد تأثیر گذاشت.

از همه‌ی این‌ها درس می‌گیریم که هویتمان را به هر چیزی که باورش داریم گره نزنیم و در این زمینه مراقب باشیم. زمانی‌که باوری خارج از عرف است و به دیگران هم آن را گفته‌ایم، باید محتاط باشیم، زیرا کنارگذاشتن آن باورها بسیار سخت‌تر است و حقایق را نادیده خواهیم گرفت.

هویت اشتباه

فاجعه این‌جاست که تصور ما از نگرش دیگران به خودمان معمولاً اشتباه است. این بدان معناست که برخی از تصمیم‌گیری‌های غیرمنطقیِ ما درباره‌ی دست‌کشیدن از چیزی از نگرانی بی‌اساسی ما از این‌که دیگران چگونه ما را می‌بینند نشئت می‌گیرد.

صادقانه بخواهیم بگوییم، داشتن این تصورات برای اطرافیان ما اغلب نامهربانانه و زننده است، زیرا تصور می‌کنیم اگر دست از چیزی بکشیم، حتی اگر دست‌کشیدن آشکارا کار درستی باشد، دیگران تصور می‌کنند ما شکست خورده‌ایم و دمدمی‌مزاج یا ضعیفیم. در چنین فرض‌هایی، تصور می‌کنیم هیچ‌کس برای کاری که شاید انجام دهیم با ما همدلی ندارد یا ما را درک نمی‌کند.

اما این نگرش ناگوار به دیگران معمولاً نامعقول است. ازقرار معلوم وقتی دست از چیزی می‌کشیم، افراد دیگر معمولاً چنین افکاری که انتظار داریم نخواهند داشت. نگرانی‌هایی که به دیگران فرافکنی کرده‌ایم صرفاً زباله‌های سرگردانی هستند که به اطراف حمل می‌کنیم.

این همان اتفاقی است که برای سارا اولستین مارتینز افتاد. «نگران بودم پزشکان اورژانس همکارم فکر کنند که من بی‌عرضه‌ام، خودفروخته‌ای که نمی‌تواند با موقعیت‌های دشوار کنار بیاید. نگران نگرش سرپرست‌ها به خودم بودم.» می‌ترسید درخواست استعفایش را به رئیسش بدهد، زیرا تصور می‌کرد او عصبانی یا ناراحت خواهد شد.

وقتی اولستین مارتینز بالأخره درخواست استعفا کرد، درواقع رئیسش بسیار فهمیده بود. در پایان مکالمه، از این‌که او را ناامید کرده و از استرس کار کم نکرده تا اولستین بتواند ادامه دهد عذرخواهی کرد. سرپرست جراحی‌ها نیز همین را گفت. شنیدن این جملات این احساس را به اولستین داد که آن‌ها او را تأیید کرده‌اند.

ما می‌توانیم با گذشت زمان از باورکردن داستان‌های ساختگی دوران کودکی‌مان، که درباره‌ی غول‌ها و اژدهاها و جادوگرهای ترسناک بودند، دست بکشیم. اما داستان‌های ترسناکی درباره‌ی قضاوت‌های دیگران، که جایگزین آن داستان‌ها می‌شوند، همچنان ما را در بزرگ‌سالی عذاب می‌دهد. اما این داستان‌ها هم به‌اندازه‌ی داستان‌های کودکی ساختگی است.

پرتویی از امید

با وجود تمام داستان‌های کسانی که نمی‌توانند از چیزی دست بکشند، چه به‌دلیل هویت، هزینه‌های نابرگشتنی، سوگیری وضعیت موجود و چه به‌دلیل هریک از عواملی که تناسب و توازن را به هم می‌زنند، شما محکوم به تسلیم‌شدن نیستید. می‌دانیم که استوارت باترفیلد، سارا اولستین مارتینز و الکس هانولد تنها سه مورد از نمونه‌هایی هستند که به ما امید می‌دهند.

می‌توانیم نقش هویت در مرگ شرکت‌ها را در کسب‌وکارهایی مانند سیرز، بلاک‌باستر یا ای‌بی‌سی استورز ببینیم. اما، بازهم، قرار نیست هر تجارتی به این سرنوشت دچار شود. نمونه‌های جالب‌توجهی از شرکت‌هایی وجود دارد که از کسب‌وکارهای اصلی‌شان، که هویت آن‌ها بود، روی گردانیدند و با انجام‌دادن این کار به موفقیتی پایدار رسیدند.

همان‌طور که سیرز در اذهان عمومی به‌عنوان خُرده‌فروش شناخته می‌شد، فیلیپس به‌عنوان شرکتی که لامپ می‌فروخت شناخته می‌شد. این هویت آن‌ها بود. هرچه باشد، وقتی بسیاری از ماها در دوران کودکی و نوجوانی باید لامپ را عوض می‌کردیم، نام «فیلیپس» را که دقیقاً روی کارتن بود می‌دیدیم. «فیلیپس» روی خود لامپ هم حک شده بود.

سیرز و فیلیپس هر دو در دهه‌ی ۱۸۹۰ تأسیس شدند. در سال ۲۰۱۲، دهه‌ها پس از این‌که سیرز سراشیبی مرگ خود را آغاز کرد، فیلیپس با فروش در ۱۸۰ کشور بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی محصولات روشناییدر جهان بود. از دهه‌ی ۱۹۶۰، اختراع کاست، سی‌دی، دستگاه ضبط و پخش ویدیو، دی‌وی‌دی و همچنین لوازم الکترونیکی مصرفی آن‌ها باعث شهرت فیلیپس شده است.

آن‌ها نه‌تنها با توسعه‌ی فناوری از آن محصولات بهره‌مند شدند، بلکه از طرفی هم نام آن‌ها دقیقاً روی این محصولات بود.

به‌رغم تمام مقاومتی که هویت شرکت می‌تواند برای ایجاد تغییر داشته باشد، از سال ۲۰۲۰ به این‌سو فیلیپس دیگر هیچ محصول روشنایی نمی‌فروشد. سه بخش تجاری آن، که ۹۸ درصد از فروش را شامل می‌شوند، عبارت‌اند از تشخیص و درمان، مراقبت از راه فناوری و سلامت شخصی.

فیلیپس اکنون شرکتی است درزمینه‌ی مراقبت‌های بهداشتی با فروش سالانه نزدیک به بیست‌میلیارد یورو.

مانند کاری که سیرز با خدمات مالی کرد، فیلیپس هم شروع کرد به توسعه‌ی مراقبت‌های بهداشتی که با کسب‌وکار شناخته‌شده‌ی روشنایی‌اش مرتبط بود.

در سال ۱۹۱۴، برادران فیلیپس بخشی را تأسیس کردند که امروزه مرکز نوآوری نامیده می‌شود: آزمایشگاهی برای ایجاد محصولات جدید. در سال ۱۹۱۹، فیلیپس تولید لوله‌های اشعه‌ی ایکس را شروع کرد. از آن زمان تاکنون، فیلیپس به سرمایه‌گذاری‌های هنگفت در تحقیق و گسترش درزمینه‌ی مراقبت‌های بهداشتی ادامه داده است. تا سال ۲۰۱۴، تقریباً یک قرن پس از شروعِ تولید لوله‌های اشعه‌ی ایکس به دست آن‌ها، فناوری سلامت چهل درصد از تجارت آن‌ها را تشکیل می‌داد.

همان‌طور که بیشتر مردم نمی‌دانستند سیرز مالک آل‌استیت یا دیگر دارایی‌های خدمات مالی‌اش است، همین امر درمورد فیلیپس و فناوری‌های مراقبت‌های بهداشتی آن نیز صادق بود. اگر یک دهه پیش از شخصی در خیابان می‌پرسیدید که «فیلیپس چه چیزی تولید می‌کند»، می‌گفت: «لامپ و تلویزیون می‌سازد.»

حال آن‌که سیرز دارایی‌های سودآورش را فروخت تا تعهد خود را به هویت اصلی‌اش، یعنی خُرده‌فروشی، افزایش دهد. فیلیپس برعکس عمل کرد و در سال ۲۰۱۴ اعلام کرد کسب‌وکار اصلی نورپردازی خود را می‌فروشد تا به فعالیت‌های مراقبت‌های بهداشتی بچسبد. در سال ۲۰۱۶، این شرکت ۲۵ درصد از روشنایی فیلیپس را

ازطریق عرضه‌ی اولیه‌ی سهام واگذار کرد. همچنین اعلام کرد قرار است ۷۵ درصد باقی‌مانده را بفروشد که تا پایان سال ۲۰۱۹ انجام شد.

برخلاف سیرز، فیلیپس به دو شرکت تقسیم شد و به بخشی پایبند شد که کمتر شناخته شده بود اما ارزش موردانتظار بیشتری در آینده ارائه می‌کرد.

وقتی بحث از دست‌کشیدن از چیزی باشد، از تله‌های شناختی و هویت‌محور آگاه هستیم. این افراد و شرکت‌های سرآمد به‌نوعی توانسته‌اند بر آن موانع غلبه کنند. ما می‌توانیم با درک علم مربوطه از این مثال‌ها بیاموزیم و الگویی بسازیم که در دست‌کشیدن از چیزها و کارها بهتر عمل کنیم.

به‌راحتی پایبند چیزی نشوید و سخت‌گیر باشید.

در چیزهای مهم، که شما را شاد می‌کنند و به‌سمت اهدافتان سوق می‌دهند، ثبات قدم داشته باشید.

هرچیز دیگری را رها کنید تا منابعی را که بتوانید با کمک آن اهدافتان را دنبال کنید آزاد کنید و از پایبندی به چیزهایی که سرعت شما را کند می‌کند دست بردارید.

قبل‌تر برخی از راهبردها را برای دستیابی به این امر بررسی کردیم: بخش سخت را شناسایی و ابتدا آن را حل کنید تا از پیشرفت کاذب جلوگیری کنید؛ پیش از این‌که مجبور شوید با تصمیم ترک‌کردن یا نکردن مواجه شوید، به شرایطی که در آن باید چیزی را ترک کنید فکر کنید؛ پیش از تعهد به هر چیزی، قوانینی برای آن در نظر بگیرید و معیارها را حذف کنید.

حالا توجهمان را به راهبرد دیگری معطوف می‌کنیم: از دیگران کمک بگیرید.

خلاصه‌ی فصل هشتم

- وقتی حرف از دست‌کشیدن باشد، دشوارترین چیز برای دست‌کشیدن خودتان‌بودن است. اندیشه‌ها، اعتقادها و اعمال ما بخشی از هویت ما هستند.

- وقتی اطلاعات جدید با اعتقادی در تعارض باشد، دچار ناهماهنگی شناختی می‌شویم.

- برای حل تعارض، می‌توانیم یا اعتقادمان را تغییر دهیم یا برای اطلاعات جدید دلیل‌تراشی کنیم. اغلب اوقات، دلیل‌تراشی می‌کنیم.

- ناهماهنگی می‌تواند حاصل اطلاعات جدیدی باشد که در تضاد با اعمال گذشته‌ی ماست.

- ما میل داریم ثبات درونی‌مان را حفظ کنیم تا اعتقادات و اعمال گذشته‌ی ما با اعتقادات و اعمال امروزه‌مان همسو باشد.

- می‌خواهیم دیگران هم ما را باثبات ببینند. نگرانیم که اگر دیگران ناسازگاری بین خود امروزی‌مان و تصمیمات، باورها و اعمال گذشته‌مان را ببینند، قضاوتمان کنند و ما را فردی که اشتباه می‌کند، غیرعقلانی، دمدمی‌مزاج و مستعد خطاست در نظر بگیرند.

- وقتی می‌دانیم یا فکر می‌کنیم که دیگران تصمیمات ما را ارزیابی می‌کنند، از درون احساس می‌کنیم منطقی‌تر خواهیم بود. اما برعکس این موضوع صادق است. تأیید دیگران تشدید تعهد را افزایش می‌دهد.

- هرچه موضعی افراطی‌تر باشد، فرآیندهای شناختی بیشتری برای دفاع از آن به کار خواهیم بست. احتمال این‌که حقایق شما را متقاعد کند تا دیدگاه اکثریت را رد کنید بیش از این است که دیدگاه‌های نابخردانه این کار را با شما کند.

- اغلب ترس‌هایی بزرگ‌نمایی‌شده درباره‌ی نگرش دیگران به خودمان در صورت ترک چیزی داریم.

فصل نهم

به‌دنبال کسی باشید که شما را دوست داشته باشد، ولی نگران احساسات آسیب‌دیده‌ی شما نباشد

ران کانوی[۲۸۱] بیشتر به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین تأمین‌کنندگان مالی در مراحل اولیه‌ی کسب‌وکارهای نوپا در کل تاریخ جهان شناخته شده است. اما باید به همان اندازه برای مهارتش به‌عنوان مربی ترک کار نیز شناخته شود.

کانوی بنیان‌گذار مؤسسه‌ی اس‌وی انجل[۲۸۲]، صندوق سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز در مراحل اولیه‌ی کار، است.

او از زمان آغاز کار خود در دهه‌ی ۱۹۹۰ مسئولیت تأمین مالی کسب‌وکارهای نوپای بسیاری را به عهده داشته و اسطوره‌ای افسانه‌ای در جامعه‌ی سرمایه‌گذاران مخاطره‌آمیز شده است. فهرست سرمایه‌گذاری‌های اولیه‌ی موفقیت‌آمیز او بی‌نظیر است و بسیاری از مشهورترین شرکت‌های جهان در ۲۵ سال اخیر مانند فیس‌بوک، گوگل، پی‌پال، دراپ‌باکس، ایر بی‌ان‌بی، پینترست، توییتر و اسنپ‌چت را در بر می‌گیرد.

کانوی درزمینه‌ی انتخاب برنده‌ها فوق‌العاده عمل کرده است.

پایه‌ریزی سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز جدید مستلزم جدیت و استقامت است. کانوی به توانمندی‌اش در کمک به بنیان‌گذاران برای مدیریت فرازونشیب‌های چالش‌برانگیز موجود در مسیر تبدیل آنچه در آغاز چیزی بیش از یک چشم‌انداز نیست به شرکتی موفق و تحول‌آفرین مشهور است.

احتمالاً تعجب نخواهید کرد که فردی در جایگاه ران کانوی ازطریق کمک به بنیان‌گذاران برای ایجاد چشم‌انداز راهبردیِ مناسب، پایبندی به آن و عملی‌ساختنش سود هنگفتی برای شرکت‌ها به ارمغان بیاورد. اما ممکن است تعجب کنید که او به‌ویژه به توانایی‌اش در کمک به بنیان‌گذاران برای تشخیص زمان مناسبِ ترک کار افتخار می‌کند.

کانوی فلسفه‌ی خود را در چهار کلمه خلاصه می‌کند: زندگی خیلی کوتاه است.

به تشخیص او، هرکدام از ما زمان محدودی در این سیاره داریم تا آن را به فرصت‌های متفاوتی اختصاص دهیم که ممکن است به‌دنبالشان باشیم. تأسیس، راه‌اندازی و رشد کسب‌وکاری نوپا به‌خودی‌خود کار دشواری است. بنابه تجربه‌ی کانوی، بنیان‌گذاران افرادی باانگیزه، جدی و باهوش هستند. شرکت‌های معروف به‌شدت دنبال افرادی با این ویژگی‌ها هستند تا شغلی با درآمد عالی و ساعات کاری مناسب به آن‌ها پیشنهاد کنند. اما بنیان‌گذاران همگی مسیر متفاوتی انتخاب کرده‌اند؛ مسیری که با صد ساعت کار هفتگی و استرس بی‌امان همراه است و عملاً درآمدی ندارد. معروف است که برخی از بنیان‌گذاران بیشتر زمان خواب خود را، که زیاد هم نیست، در گاراژ منزل والدینشان یا کف دفتر کارشان سپری کرده‌اند.

بدیهی است شانس ایجاد تحول در جهان و پاداش‌های عظیمی که در موفقیت نهفته است پشتکار و استقامت را در نظر بنیان‌گذاران ارزشمند می‌سازد. اما در تفکر کانوی، زندگی کوتاه‌تر از آن است که همه‌ی این رنج‌ها را زمانی متحمل شویم که احتمال نرسیدن به این موارد به‌وضوح بسیار بالاست.

تنها حدود ده‌درصد از کسب‌وکارهای نوپایی که فردی با قوه‌ی تشخیص کانوی در آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند به سوددهی خواهند رسید. این بدان معناست که طبق تعریف نود درصد از این سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز با شکست مواجه خواهند شد. انجام‌دادن هر کاری *به‌جز* تشویق افرادی با این‌همه توانایی برای ادامه‌ی کار

بی‌رحمانه و به‌منزله‌ی اتلاف غم‌انگیز قوای انسانی است.

این همان چیزی است که کانوی در جمله‌ی معروفش، «زندگی خیلی کوتاه است»، مدنظر دارد.

البته، بنیان‌گذاران خودشان تقریباً هیچ‌وقت قادر به تشخیص لحظه‌ای نیستند که دیگر مسیرشان ارزش ادامه‌دادن ندارد، زیرا آن‌ها از درون ماجرا به بیرون نگاه می‌کنند. کانوی به‌عنوان فردی بیرون از ماجرا و آگاه، با گنجینه‌ای از تجربیات، می‌تواند این لحظه را زمانی تشخیص بدهد که آن‌ها هنوز خودشان قادر به تشخیص آن نیستند. او کمک به بنیان‌گذاران را برای درک بی‌نتیجه‌بودن استقامتشان وظیفه‌ی خود می‌داند تا این افرادِ باهوش بتوانند فرصت‌های ارزشمندتری را دنبال کنند.

نخستین مانعی که کانوی با آن مواجه می‌شود آشکارترین مانع است: این‌که بنیان‌گذاران واقعاً تشخیص دهند سرمایه‌گذاری آن‌ها درحال شکست است و زمان آن فرارسیده که آن را رها کنند. کانوی باید با انبوهی از نیروهای شناختی و انگیزشی مبارزه کند که رهاکردن کار را برای کارآفرینان دشوار می‌کند. آن‌ها بنیان‌گذار شرکت هستند؛ مالک آن هستند؛ این ایده متعلق به آن‌هاست؛ جزئی از هویت آن‌هاست؛ وقت، تلاش و پول زیادی را صرف آن کرده‌اند؛ چیزهای زیادی را برای آن فدا کرده‌اند.

ترک‌کردن کار در این زمان به چه معناست؟ آیا معنایش این است که از ابتدا اشتباه کرده‌اند؟ وقت خود را تلف کرده‌اند؟ با ترک کار از آنچه هستند دست نمی‌کشند؟

با وجود این، وقتی کانوی تشخیص می‌دهد که کارها به‌خوبی پیش نمی‌روند، می‌نشیند و دیدگاه خود را با بنیان‌گذاران در میان می‌گذارد. بدیهی است که آن‌ها مخالفت و با قاطعیت اعلام می‌کنند موفقیت خیلی نزدیک است. کارآفرینان معمولاً در متقاعدکردن دیگران مهارت دارند و از ذره‌ذره‌ی مهارت خود برای قانع‌کردن کانوی استفاده می‌کنند.

«الآن فقط قسمت سخت کار است.» «صرفاً باید نسخه‌ی بعدی کار را تمام کنیم.» «فقط کمی زمان می‌برد تا محصولمان معروف شود.» «دقیقاً می‌دانم چه‌کاری را باید برای بهبود اوضاع انجام بدهم.»

کانوی برای مقابله با این استدلال‌های پُرشور چه‌کار می‌کند؟

هیچ‌کار.

با ادعای بنیان‌گذاران برای موفقیت در کارشان موافقت می‌کند. برای قانع‌کردن آن‌ها درمورد اشتباهشان تلاشی نمی‌کند.

درعوض، از آن‌ها می‌پرسد موفقیت در چند ماه آینده چه شکلی خواهد داشت. *جزئیات* کار را از آن‌ها می‌پرسد. این گفت‌وگو به او این امکان را می‌دهد که با فرد بنیان‌گذار بنشیند و با هم شاخص‌های عملکردی را تعیین کنند که نشان‌دهنده‌ی حرکت شرکت در مسیر موفقیت است. سپس، بر سر بازه‌ی زمانی بررسی مجدد این شاخص‌ها توافق می‌کنند تا اگر مشکلی در سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیزشان دیده شد، خیلی جدی درمورد تعطیلی آن با هم مشورت کنند.

احتمالاً به نظرتان می‌رسد که کانوی از معیارهای حذف استفاده می‌کند. او واقعاً همین کار را می‌کند.

بنیان‌گذار پس از پایان این گفت‌وگو باور دارد کانوی را متقاعد کرده است که اوضاع را بهبود خواهد بخشید. شاید حدس زده باشید که نظر کانوی تغییری نکرده است. او هنوز با این باور گفت‌وگو را به پایان می‌رساند که بنیان‌گذار اگر چیزی را می‌دید که او می‌بیند، همان روز کار را تعطیل می‌کرد. اما کانوی می‌داند تلاش برای متقاعدکردن بنیان‌گذار در آن لحظه اغلب بی‌فایده است.

با تنظیم معیارهای حذفی که به کمک فرد بنیان‌گذار ایجاد می‌شود، کانوی به‌نحو جالب‌توجهی این احتمال را افزایش می‌دهد که در هنگام بررسی مجدد موضوع،

بنیان‌گذار سوگیری‌های گذشته‌اش را درک خواهد کرد و به تصمیم درستی خواهد رسید.

کارایی رویکرد کانوی در این نکته است که او می‌تواند توجه بنیان‌گذارانی را که باید تصمیم بگیرند و چون درون ماجرا قرار دارند کمتر منطقی هستند به نقطه‌ی تمرکزی در آینده ببرد. این تغییر نقطه‌ی تمرکز به بنیان‌گذاران امکان می‌دهد در خصوص انتخاب خود منطقی‌تر عمل کنند.

آنچه این راهبرد ترک در بر دارد این است که فرد بنیان‌گذار قرار است چند ماه دیگر وقت، پول و تلاش خود را صرف کاری کند که به نظرِ کانوی به‌وضوح در حال شکست است. او این ماه‌های اضافی را همچون بردی بزرگ در نظر می‌گیرد، زیرا بنیان‌گذار را وادار می‌کند کار را بسیار زودتر از زمانی تعطیل کند که در غیر این صورت انجامش می‌داد.

بدون این نوع مداخله، بنیان‌گذاران، که ذاتاً بسیار سرسخت و جدی‌اند، اغلب تا هنگام رسیدن به پایان تلخ کار به پیش‌روی مختصر خود ادامه می‌دهند. صرف‌نظرکردن از چند ماه تلاش برای نجات‌دادن سال‌های پیشِ رو معامله‌ای ارزشمند است، زیرا خیلی زودتر وقت بنیان‌گذاران را برای رفتن به‌سوی کار جدیدی که شانس موفقیت بیشتری دارد آزاد می‌کند.

بااین‌حال، بعد از آن‌که شرکت از عهده‌ی رسیدن به شاخص‌های موفقیت خود برنمی‌آید، باز هم کانوی با مقاومت درمقابل تغییر مواجه می‌شود. تعجبی هم ندارد، زیرا کارکرد هیچ‌یک از این موارد بی‌نقص نیست. هدف از این ابزارها فقط این است که درمقایسه با شرایطی که از آن‌ها استفاده نمی‌کردیم ما را سریع‌تر و بیشتر به جواب برساند.

یکی از رایج‌ترین شیوه‌های مقاومت بنیان‌گذاران ابراز این ادعاست که درقبال سرمایه‌گذاران وظیفه دارند تا برای موفقیت تمام تلاش خود را به کار ببندند. علاوه‌بر این وظیفه، معتقدند اگر کار را ادامه ندهند و درعوض سرمایه‌ی باقی‌مانده را برگردانند، حامیانشان دیگر ارزشی برای آن‌ها قایل نخواهند بود، آن‌ها را شکست‌خورده می‌دانند و هرگز در کارهایی که در آینده انجام می‌دهند سرمایه‌گذاری نخواهند کرد.

درست مانند همه‌ی ما، بنیان‌گذاران اغلب در تصورات خود درباره‌ی تفکرات و واکنش‌های دیگران غیرمنطقی هستند. و کانوی آن‌جاست تا به آن‌ها کمک کند اشتباهاتشان را ببینند. چون کانوی خودش سرمایه‌گذار است، برای ارائه‌ی دیدگاهی دقیق‌تر درباره‌ی واکنش افرادی که بنیان‌گذاران نگران واکنش آن‌ها هستند جایگاه منحصربه‌فردی دارد.

در این مورد، تفکرات سرمایه‌گذاران عملاً از هر نظر با فرضیات بنیان‌گذاران *در تضاد* است.

خرج‌کردن آخرین ریال‌های پول سرمایه‌گذاران برای ادامه‌دادن تلاشی که محکوم به شکست است هیچ افتخاری ندارد. بازگرداندن سرمایه به سرمایه‌گذاران انتخابی مسئولانه در این شرایط و نشان‌دهنده‌ی توانایی اتخاذ تصمیمی دشوار در زمانی مناسب است. این کار نشانه‌ی درک ارزش موردانتظار و توانایی نشان‌دادن واکنش به اطلاعات جدید و شرایط درحال تغییر با استفاده از انعطاف‌پذیری به‌جای سرسختی است.

این‌ها همگی ویژگی‌های فردی است که آن‌ها *می‌خواهند* دوباره در کار او سرمایه‌گذاری کند.

کانوی به این نکته اشاره می‌کند که، برخلاف باورهای بنیان‌گذاران، بازگرداندن سرمایه احتمال این موضوع را *افزایش می‌دهد* که سرمایه‌گذاران بخواهند مجدداً با آن‌ها کار کنند. کانوی حتی به آن‌ها نشان می‌دهد که خودش این کار را در شغل سرمایه‌گذاری‌اش انجام داده است.

فقط احساس تعهد به سرمایه‌گذاران نیست که کاهش ضرر و زیان را برای بنیان‌گذاران دشوار می‌کند. آن‌ها فکر می‌کنند به‌خاطر دِینی که به کارکنانشان دارند باید کار را ادامه دهند. اگر شرکت را تعطیل کنند، این افراد بیکار خواهند شد. آن‌ها از نزدیک با بنیان‌گذاران کار کرده‌اند، از اعماق قلب و روح خود برای این کار تلاش کرده‌اند و فداکاری‌های زیادی را در زندگی خود برای کمک به موفقیت کار انجام داده‌اند. حتی استوارت باترفیلد، که در تصمیم خود برای تعطیل‌کردن بازی ویدیویی *گلیچ* کاملاً مصمم بود، این نگرانی را ابراز کرد.

آیا بنیان‌گذاران دِینی به کارکنان خود برای استقامت در کار ندارند؟

کانوی، مجدداً، خاطرنشان می‌کند که زندگی خیلی کوتاه است، و این امر درمورد زندگی کارکنان نیز صادق است.

پیوستن به کسب‌وکاری نوپا به‌معنای کارکردن برای دستمزدی ناچیز در ازای وعده‌ی دریافت سهامی در شرکت است. چون این افرادِ بااستعداد باور دارند درحال ایجاد چیزی هستند که جهان را متحول می‌کند و، درصورت موفقیت، از مزایای انجام‌دادن این کار بهره‌مند خواهند شد این معامله را قبول می‌کنند. وقتی‌که معلوم شود چنین چیزی رخ نخواهد داد، ادامه‌ی کار دقیقاً به‌منزله‌ی به دام انداختن آن‌ها در تلاشی است که محکوم به شکست است. این کار امکان پیداکردن کاری بهتر را از آنان سلب می‌کند.

درست همان‌طور که کانوی نمی‌خواهد بنیان‌گذاران را در دام کاری شکست‌خورده ببیند، بنیان‌گذاران هم نباید آن را برای کارکنان خود بخواهند.

در دنیایی ایدئالل، درمورد تصمیم‌گیری برای ترک کار به‌اندازه‌ی فردی که جدیداً با گزینه‌ی انتخاب آن کار مواجه است منطقی رفتار می‌کنیم. اما می‌دانیم در واقعیت نمی‌توانیم این‌گونه باشیم. وقتی پیشینه‌ای را با یک انتخاب دارید، با خاروخاشاک زیادی که به خود جذب کرده، درمعرض نیروهایی قرار دارید که ترک آن را

برایتان دشوار می‌کنند.

اساساً، آنچه ران کانوی انجام می‌دهد ارائه‌ی دیدگاهی تازه به بنیان‌گذاران است؛ دیدگاهی که همه‌ی ما وقتی درون کار هستیم قادر به دیدن آن نیستیم. این دیدگاه، و استفاده‌ی ماهرانه از معیارهای حذف، همان چیزهایی است که او را به مربی افسانه‌ای ترکِ کار تبدیل می‌کند.

خوش‌بینی (بیش‌ازحد)

هلن کلر می‌گوید: «خوش‌بینی باوری است که به موفقیت منجر می‌شود.»

این باور که خوش‌بینی شما را سریع‌تر به مقصد دلخواهتان می‌رساند عمیقاً در فرهنگ عامه ریشه دارد. مجموعه‌ای از پُرفروش‌ترین آثار جاودانه‌ی جهان مانند *قدرت تفکر مثبت*[۲۸۳] اثر نورمن وینسنت پیل[۲۸۴]، *بیندیشید و ثروتمند شوید*[۲۸۵] اثر ناپلئون هیل[۲۸۶] و *راز*[۲۸۷] برخی از نمونه‌های این باورند. درمجموع، به‌تنهایی بیش از ۷۴میلیون نسخه از این سه کتاب به فروش رفته است. و اجازه دهید کتاب قدیمی کودکان با عنوان *قطار کوچولویی که توانست*[۲۸۸]، با پیام «فکر کنم که می‌توانم»، را هم اضافه کنیم.

دستورالعمل اصلی، که به‌وسیله‌ی مخاطبان زیادی پذیرفته شده است، بدون تغییر باقی مانده است. صرفاً به خودتان باور داشته باشید؛ در این صورت شانس بیشتری برای موفقیت خواهید داشت.

حتی ویلیام جیمز[۲۸۹]، پدر روان‌شناسی مدرن، اظهار داشته است: «بدبینی به ضعف و خوش‌بینی به قدرت منجر می‌شود.» جیمز به قدرت تجسم مثبت باور داشت و با مثالی دور از ذهن درمورد کوهنوردی آن را توصیف کرد. او ادعا کرد اگر درحال کوهنوردی در نقطه‌ای گرفتار شوید و لازم باشد «شجاعانه پرش خطرناکی» را انجام دهید، باید تصور کنید از عهده‌ی انجام‌دادن آن برمی‌آیید. این اعتمادبه‌نفس به شما کمک می‌کند تا موفق شوید. اما اگر به توانایی خودتان شک کنید و متزلزل شوید، در نومیدی می‌پرید و به درون شکافی سقوط خواهید کرد.

دان مور[۲۹۰]، استاد دانشکده‌ی بازرگانی هاسِ دانشگاه برکلی کالیفرنیا، انتقاد خود را درباره‌ی نامعقول‌بودن مثال جیمز مطرح کرده است. مور در کتاب خود با عنوان *کاملاً مطمئن*[۲۹۱]، که در سال ۲۰۲۰ منتشر شد، خاطرنشان می‌کند حتی اگر خوش‌بینی در موقعیت ذکرشده به شما کمک کند، محدودیت‌هایی درمورد *میزان* این کمک وجود دارد. برای مثال، ممکن است شدت بالایی از خوش‌بینی به شما کمک کند تا از شکافی دومتری بپرید. اما اگر این شکاف شش متر باشد، امکان ندارد خوش‌بینی بیشتر از سنجش واقع‌بینانه‌ی اعتمادبه‌نفستان برای شما مفید باشد.

مور به‌معنای واقعی کلمه آثار زخم‌هایی را با خود به همراه دارد که این موضوع را اثبات می‌کنند.

او متواضعانه اقرار می‌کند: «ایمان به خودم نتوانست مانع از سوختن پاهایم درهنگام راه‌رفتن روی آتش شود.»

مور به‌همراه همکارانش، الیزابت تِنی[۲۹۲] از دانشگاه یوتا و جنیفر لاگ[۲۹۳] از دانشگاه جرج‌تاون، به بررسی این موضوع پرداخت که آیا مردم واقعاً معتقدند خوش‌بینیِ بیشتر به عملکرد بهتر منجر می‌شود؟ مقاله‌ی آن‌ها در سال ۲۰۱۵ به سنجش عملکرد در انواع مختلفی از کارها، از حل مسائل ریاضی گرفته تا معماهای *والدو کجاست؟*[۲۹۴]، می‌پردازد.

این پژوهشگران از عده‌ای از شرکت‌کنندگان خواستند درباره‌ی عملکرد احتمالی خود خوش‌بین باشند. وقتی از افراد دیگری خواسته شد که حدس بزنند این شرکت‌کنندگان درمقایسه با شرکت‌کنندگان دیگری که این‌قدر خوش‌بین نیستند چقدر خوب از عهده‌ی انجام‌دادن کارها برخواهند آمد، مور و همکارانش متوجه شدند افراد واقعاً به *قطار کوچولویی که می‌توانست* باور دارند. این احتمال که افرادی که تصور می‌کنند توانایی بالارفتن از تپه یا حل‌کردن مسائل ریاضی بیشتر یا پیداکردن والدو را دارند واقعاً بتوانند از عهده‌ی انجام‌دادن این کارها برآیند خیلی بیشتر در نظر گرفته شد.

این باور لجام‌گسیخته به قدرتِ خوش‌بینی، البته، در سیلیکون‌ولی بسیار رایج است. در سیلیکون‌ولی ران کانوی به یک سنت‌شکن در دنیایی تبدیل می‌شود و در آن خوش‌بینی بیش‌ازحد نه‌تنها از الزامات شغلی بنیان‌گذاران محسوب می‌شود، بلکه فعالانه تشویق هم می‌شود. این خصلت در باورهای عملی بنیان‌گذاران بازتاب می‌یابد.

نظرسنجی از سه‌هزار کارآفرین نشان داد ۸۱ درصد از بنیان‌گذاران شانس موفقیت خود را هفتاد درصد یا بهتر و یک‌سوم آن‌ها این شانس را صد درصد برآورد می‌کنند!

با توجه به این‌که از هر ده سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز بلندپروازانه‌ای که کانوی در آن‌ها مشارکت می‌کند تقریباً تنها یکی به بازدهی مثبت می‌رسد، این خوش‌بینی در مرز توهم قرار دارد.

البته اگر واقعاً خوش‌بینی موجب بهبود عملکرد بشود، ممکن است اعتمادبه‌نفس توهم‌آمیز ارزشش را داشته باشد. اگر مشغول کسب‌وکاری باشید که در آن شانس موفقیتتان ده درصد است، شاید خوش‌بین‌بودن شانس شما را تا چهل درصد بهبود بخشد. اگرچه این عدد خیلی کمتر از پیش‌بینی هفتاددرصدی شما برای موفقیت است، این افزایش احتمالاً ارزش هزینه‌ی ارزیابی ضعیف را دارد.

مور و همکارانش دقیقاً این ایده را آزمایش کردند و در پی این بودند که ببینند آیا شرکت‌کنندگان خوش‌بین‌تر در حل مسائل ریاضی یا پیداکردن تعداد بیشتری والدو عملکرد بهتری دارند. آن‌ها دریافتند اگرچه افراد خوش‌بین‌تر مدت‌زمان بیشتری را درگیر فعالیت بودند، عملکرد آن‌ها به‌طور محسوسی بهتر از افرادی نبود که کمتر خوش‌بین بودند.

به بیان دیگر، آن‌ها کار را دیرتر رها کردند، بی‌آن‌که فایده‌ای داشته باشد.

آنچه درمورد جدیت و سرسختی صادق است درمورد خوش‌بینی نیز صدق می‌کند. خوش‌بینی موجب می‌شود به چیزهایی که ارزشمندند پایبند بمانید. اما خوش‌بینی همچنین باعث پایبندی شما به چیزهایی می‌شود که دیگر ارزشمند نیستند. و زندگی برای انجام‌دادن چنین کاری خیلی کوتاه است.

مسئله این است که خوش‌بینی باعث می‌شود هم احتمال موفقیت و هم اندازه‌ی آن را بیشتر از میزان واقعی تخمین بزنید. این امر بدان معناست که تمام محاسباتِ ارزش موردانتظار شما به‌شدت اشتباه خواهند بود.

نتیجه چیست؟ خوش‌بینی اگر به‌وسیله‌ی واقع‌گرایی کنترل نشود، مانع می‌شود کار در زمان مناسبش رها شود.

البته، انتظار و خواسته‌ی ران کانوی بنیان‌گذاران بااعتمادبه‌نفس است. از آن‌ها می‌خواهد درباره‌ی خودشان و کارکنانشان مثبت فکر کنند، اما نه تا آن حد که به کاری پایبند بمانند که آینده‌ای ندارد.

برای کارآفرینان باانگیزه تغییر رویکرد میان خوش‌بینی و واقع‌گرایی دشوار است. آن‌ها به کمک و دیدگاه‌های یک مربی ترک کار خوب نیاز دارند. حتی در آن صورت هم مربی ترک کار باید صبور باشد، زیرا اگر نیاز به چنین تغییری وجود داشته باشد، بنیان‌گذاران باید آن را به وجود بیاورند.

تفاوت میان خوب‌بودن و مهربان‌بودن

وقتی از دنیل کانمَن پرسیدم به‌نظرش راز ترک‌کننده‌ی کار خوب چیست، گفت: «آنچه همه بدان نیاز دارند دوستی است که واقعاً دوستشان داشته باشد، اما خیلی نگران احساسات آسیب‌دیده‌ی آن‌ها در آن لحظه نباشد.»

وقتی درون ماجرا هستید و با تصمیمی برای ترک کار یا ماندن در آن مواجهید، تصمیم‌گیری شما بیش از هر زمان دیگری در معرض انبوهی از سوگیری‌های شناختی قرار دارد که ترک کار را برایتان دشوار می‌کند. بینش کانمَن این است که احتمال خیلی بیشتری وجود دارد که مشاهده‌گری بیرونی، مانند دوستی یا

عزیزی، دیدگاهی منطقی درمورد موقعیت شما داشته باشد، زیرا او با شما درون آن ماجرا قرار ندارد.

مشکل این‌جاست که وقتی شما در نقش مشاهده‌گر بیرونی هستید و می‌بینید فردی در مسیر منتهی به شکست قرار دارد، احتمالاً فکر می‌کنید پنهان‌کردن حقیقتِ ناخوشایند کار خوبی است، زیرا می‌دانید او از شنیدن حقیقت آسیب می‌بیند. اما در تلاش برای صدمه‌نزدن به احساسات او و سعی در خوب‌بودن، فرصتِ دیدن چیزی را که می‌بینید از او دریغ می‌کنید.

چون او را دوست دارید، تلاش می‌کنید به احساسات او لطمه نزنید. اما فقط برای مدت کوتاهی احساساتش را از آسیب در امان نگاه می‌دارید. او به‌سرعت به‌سمت آینده‌ای حرکت می‌کند که در آن با شکست مواجه می‌شود. و این موضوع بیشتر به او آسیب می‌زند.

همه‌ی ما به فردی نیاز داریم که ما را دوست داشته باشد، اما درعین‌حال بداند برای شادی بلندمدت ما بهتر است زمانی‌که لازم است مسیر فعلی خود را ترک کنیم با صدای بلند این حقیقت ناخوشایند را بیان کند.

این همان نکته‌ای است که در گفته‌ی دنیل کانمَن نهفته است.

وقتی چنین دوستی را یافتید، از او بخواهید مربی ترک کار شما بشود؛ فردی که به شما کمک کند زمان رهاکردن کار را تشخیص بدهید.

اگر دنیل کانمَن، که زندگی کاری‌اش صرف مطالعه‌ی سوگیری‌های شناختی و خطاهای تصمیم‌گیری شده است، به مربی ترک کار نیاز دارد، پس هرکسی به چنین مربی‌ای احتیاج دارد. ازقضا، ریچارد تالر، مربی ترک کار کانمَن، هم مانند خود او برنده‌ی نوبل بوده است.

بیشتر ما آن‌قدر خوش‌شانس نیستیم که فردی در چنین جایگاهی این نقش را برایمان ایفا کند، اما همه‌ی ما باید تلاش کنیم فردی را در زندگی خود پیدا کنیم که حقیقت را به ما بگوید، چه دوستی صمیمی باشد چه مشاور، همکار، خواهر، برادر یا یکی از والدینمان.

صرفاً باید کسی باشد که قلباً خواهان بیشترین منافع بلندمدت ما باشد و بخواهد آنچه لازم است بشنویم به ما بگوید، نه آنچه می‌خواهیم بشنویم.

البته، تقریباً همه‌ی ما خلاف این امر را تجربه کرده‌ایم؛ وقتی فردی به‌جای این‌که به ما کمک کند تا وضعیت را به‌شکل واقعی آن ببینیم تلاش کرده از آسیب به احساساتمان جلوگیری کند. رابطه‌ی خود را با فردی به هم می‌زنید و ناگهان برخی از دوستان نزدیکتان به شما می‌گویند: «فکر می‌کردم ماه‌ها پیش او را کنار می‌گذاری.» یا شغلی را ترک می‌کنید و افراد خانواده‌تان می‌گویند: «می‌فهمیدم حالت بد است. مطمئناً مدت‌زمان زیادی طول کشید تا متوجه آن بشوی.»

البته وقتی این حرف‌ها را به ما می‌زنند، همه‌ی ما واکنش یکسانی داریم: «اگر در تمام طول این مدت موضوع را می‌دانستید، چرا زودتر به من نگفتید؟»

و پاسخ همیشه همان است: «نمی‌خواستم به احساسات تو لطمه بزنم.»

می‌توانید با شنیدن این موضوع کنار بیایید که باید چیزی را ترک کنید. اما اگر ماه‌ها یا سال‌ها وقت خود را صرف شغلی یا رابطه‌ای کرده باشید که به شادی بلندمدت شما منجر نشده باشد، هرگز نمی‌توانید این زمان را برگردانید.

بعد از آن‌که اندرو ویلکینسون مجبور شد مدیرعامل یکی از بنگاه‌های کسب‌وکارش را اخراج کند، خودش چنین موقعیتی را تجربه کرد. تعدادی از دوستانش به او گفتند مدتی بوده از لزوم این کار خبر داشته‌اند. وقتی‌که پرسید «پس چرا به من نگفتید»، گفتند: «نمی‌خواستیم ناراحتت کنیم.»

شنیدن این موضوع برای ویلکینسون آزاردهنده‌تر بود، زیرا بلافاصله متوجه شد اگر دوستانش چیزی را که می‌فهمیدند صادقانه ابراز می‌کردند، او زودتر این تصمیم را می‌گرفت و درنتیجه منابع و وقت ارزشمندش به هدر نمی‌رفت.

برای همین است که ران کانوی این‌قدر به نقش خود برای بنیان‌گذارانش افتخار می‌کند و این امکان را که با ارائه‌ی دیدگاه‌های تازه‌ای می‌تواند آن‌ها را وادار به ترک کار قبلی کند پیروزی بزرگی می‌داند.

وقتی از تلاش‌های تجاری، انتخاب‌های شغلی یا تصمیم‌گیری درمورد زندگی شخصی‌تان صحبت می‌شود، لازم است برای دو چیز تلاش کنید: اول این‌که باید دست‌کم یک نفر را به‌عنوان مربی ترک کارتان پیدا کنید. دوم این‌که باید سعی کنید چنین نقشی را برای کسانی که دوستشان دارید ایفا کنید.

برخی از مربی‌ها می‌توانند کار را تمام کنند

اگرچه مربی ترک کار می‌تواند با ارائه‌ی دیدگاه‌های تازه‌ای که با کاتاماریِ درحال رشد شما آلوده نشده‌اند به شما کمک کند، درنهایت هنوز هم شما تنها کسی هستید که باید رهاکردن کارتان را انتخاب کنید. این بدان معناست که می‌توانید توصیه‌های مربی ترک کارتان را نادیده بگیرید. داشتن مربی این احتمال را افزایش می‌دهد که زودتر از آن‌که بدون مربی به این نتیجه برسید کار را رها کنید. اما درست مانند بنیان‌گذارانی که با کانوی کار می‌کنند، در بسیاری از موارد این تلاش را رد می‌کنید.

البته در بعضی از موقعیت‌ها، فردی که مربی ترک کار است عملاً این اقتدار را دارد که تصمیم ترک کار را اتخاذ کند. برای مثال، مدیران می‌توانند کارکنان را وادار کنند پروژه‌ها را تعطیل کنند یا مدیران فروش می‌توانند فروشندگان را از پیگیری مشتریان بالقوه منصرف کنند.

ترکیب معیارهای حذف و مربی ترک کاری که قدرت کافی برای اجبار به ترک کار را دارد کارآمدترین و مؤثرترین روش برای ترغیب افراد به کاهش ضررهایشان است، به‌ویژه زمانی‌که این افراد سرسختی خاصی از خود نشان می‌دهند.

تفنگداران نیروی دریایی امریکا، به‌واسطه‌ی این حقیقت مسلم که هر سه زمینه‌ی آموزش‌های دریایی و هوایی و زمینی را با موفقیت پشت‌سر گذاشته‌اند، اسطوره‌ی سرسختی و جدیت محسوب می‌شوند. همه‌ی ما صحنه‌هایی کلاسیک از فیلم‌های آموزش‌های طاقت‌فرسایی را به خاطر داریم که در آن‌ها سربازان جدید باید ثابت کنند می‌توانند شرایطی را تحمل کنند که بیشتر افراد طاقت آن را ندارند. زنگ برنجی معروفی وجود دارد که سربازان می‌توانند برای پایان‌دادن به تنبیهِ ساعت‌ها غوطه‌ورماندن در آب یخ‌زده، روزهای بدون خواب و تمرین‌های جسمانیِ مداوم آن را به صدا درآورند. افرادی عضو نیروی دریایی می‌شوند که از به صدا درآوردن این زنگ امتناع می‌ورزند. آن‌ها به‌معنای واقعی کلمه به این دلیل انتخاب می‌شوند که نیروی دریایی نمی‌تواند آن‌ها را وادار به ترک آن کند.

دریاسالار مک‌ریون می‌داند بخشی از وظیفه‌اش مهار افرادی است که، اگر به اختیار خودشان باشد، به‌معنای واقعی کلمه ترجیح می‌دهند به‌جای تسلیم‌شدن بمیرند.

به‌گفته‌ی او، «هدف این است که آن‌ها آشیان مسلسل را پُر کنند، جان مردم را نجات بدهند و صاحب مدال افتخار بشوند. به این جوانان نیاز دارید، اما همچنین به فرماندهانی نیاز دارید که زمان و محل مناسب این کار را هم تشخیص بدهند و انجام‌دادن آن در هر مأموریتی لزومی ندارد.»

البته، مزیت مک‌ریون در مقام فرمانده این بود که وقتی مأموریتی در مرحله‌ی معیارهای حذف قرار می‌گرفت، او مسئول تصمیم‌گیری برای توقف آن بود. او می‌توانست با مسئولیت خودش، بدون توجه به خواست یگان ویژه‌ی نیروی دریایی برای ادامه یا توقف کار (که احتمالاً همیشه خواستار ادامه بودند)، مأموریت را متوقف کند.

ران کانوی دلش می‌خواست در جایگاه مک‌ریون باشد، مربی ترک کاری که بتواند زمام امور را به دست بگیرد. درعوض، وقتی می‌بیند کسب‌وکار نوپایی درحال شکست است و می‌داند که تعطیل‌کردن آن درست است، مجبور است تا وقتی‌که بنیان‌گذار با رهاکردن موافقت کند، به بنیان‌گذار اجازه‌ی ادامه‌ی کار را بدهد، زیرا این تصمیم بنیان‌گذار است، نه تصمیم کانوی.

همه‌ی ما در چنین موقعیت ناامیدکننده‌ای بوده‌ایم که در آن مجبور بودیم فردی را نظاره کنیم که به راه خود ادامه می‌دهد درحالی‌که می‌دانسته‌ایم باید از آن راه برگردد. اگر می‌توانستیم مسئولیت را به عهده بگیریم و به‌جای او تصمیم بگیریم، خیلی بهتر نبود؟ خصوصاً چون کسی که کمترین آمادگی را برای گرفتن تصمیمی

منطقی برای ترک کار دارد همان فردی است که با این انتخاب مواجه است.

همه‌ی ما این ناامیدی را احساس کرده‌ایم. اما اشتباه نکنید، همگی در آن‌سوی معادله هم بوده‌ایم.

این تصمیم*ما*ست که کار را ترک کنیم یا ادامه بدهیم و *ما افرادی* هستیم که کمترین آمادگی را برای انتخابی منطقی داریم.

اگر تاکنون خواسته‌اید زمام امور فرد دیگری را به دست بگیرید، این موضوع بدان معناست که گاهی بهتر است زمام امور خود را به دست مربی ترک کار بسپارید.

تقسیم کار کن تا بر مشکلات غلبه کنی

برای این‌که ببینیم سپردن زمام کار به دست فردی دیگر به‌عنوان راهبرد ترک کار چقدر مؤثر است، خوب است به پژوهش بری استاو برگردیم. در سال ۱۹۹۷، استاو به‌همراه سیگال بارساد[۲۹۵] از دانشگاه ییل و کنت کوپوت[۲۹۶] از دانشگاه آریزونا تصمیم‌گیری بانک‌ها را درخصوص تأیید و ارائه‌ی وام‌های تجاری بررسی کرد. وقتی‌که بانک دستور ارائه‌ی وامی را صادر می‌کند، افرادی در آن بانک مسئول اتخاذ و تأیید آن تصمیم هستند. اگر وام‌گیرنده به‌موقع اقساط را پرداخت کند و نهایتاً

وام را تسویه کند، نیازی به تصمیم‌گیری‌های بیشتر درمورد آن نیست.

اما وقتی کسب‌وکاری برای پرداخت اقساط با مشکل مواجه می‌شود، وام‌گیرنده ممکن است برای نجات کسب‌وکار خود تقاضای وام دیگری را بکند یا ممکن است بخواهد درمورد شرایط قرارداد مجدداً مذاکره کند. علاوه‌بر تأییدکردن یا نکردن موارد بالا، چون قانوناً لازم است بانک گزارش‌های مالی دقیقی را به سهامداران و ناظران ارائه کند، باید تصمیم بگیرد که آیا وام را به‌عنوان دارایی خود حفظ کند یا آن را لغو کند و ضرر واردشده را بپذیرد.

ممکن است شاهد امکان سوگیری تشدید تعهد درمورد تمام این تصمیم‌ها باشید. با توجه به آنچه تاکنون می‌دانیم، ممکن است حدس بزنید که وقتی بازپرداخت وام با مشکل مواجه می‌شود، افرادی که تصمیم اولیه را برای دادن وام گرفته‌اند، درمقایسه با افرادی که در آن تصمیم نقشی نداشته‌اند، به احتمال بیشتری با ارائه‌ی وام دوم یا تغییر در شرایط وام موافقت می‌کنند، چون نمی‌خواهند مجبور شوند وام اولیه را ضرر و زیان قلمداد کنند.

این دقیقاً همان چیزی است که استاو و همکارانش در بررسی نُه‌ساله‌شان درخصوص وام‌های ۱۳۲ بانک کالیفرنیا دریافتند. وقتی مدیریت بانک عوض می‌شد، مدیران جدید خیلی زودتر تشخیص می‌دادند که وامی با مشکل مواجه است و چون تصمیم اولیه را برای تأیید وام نگرفته بودند، احتمال بسیار بیشتری داشت آن را به‌عنوان ضرر و زیان لغو کنند.

به گمانم، یکی از درس‌هایی که از داده‌های استاو می‌گیریم این است که اگر برای کسب‌وکارتان وامی گرفته‌اید و اکنون مشکل مالی دارید، باید به همان فردی که ابتدا وام را به شما داده است مراجعه کنید. احتمال این‌که به نتیجه برسید خیلی بیشتر است.

نکته‌ی جدی‌تر این است که این یافته‌ها راهبردی مناسب برای کسب‌وکارهایی ارائه می‌کنند که می‌خواهند در اتخاذ تصمیم‌های مناسب‌تری برای ترک کار توانایی داشته باشند: *درصورت امکان، تقسیم کار کن تا بر مشکلات غلبه کنی*. افرادی را که برای تصمیم‌گیری درمورد شروع کارها در نظر می‌گیرید متفاوت با افرادی باشند که مسئول تصمیم‌گیری برای توقف آن کارها هستند.

این نوع راهبرد را به مراجعه‌کنندگانم، که سرمایه‌گذاران نهادی هستند، به‌عنوان روشی برای بهبود تصمیم‌های مربوط به طرف فروششان توصیه کرده‌ام. کارگروهی را که موارد خرید را تأیید می‌کند متفاوت با کارگروهی در نظر بگیرید که موارد فروش و زمان آن را تصویب می‌کند. البته این کار فقط زمانی عملی است که گروه به‌اندازه‌ی کافی بزرگ باشد.

در بسیاری از موقعیت‌های تجاری، روش‌هایی برای تقسیم کار وجود دارد. اما اگر شما فقط یک نفر هستید، نمی‌توانید خود را به دو قسمت تقسیم کنید. نمی‌توانید از ترفند ذهنی جدای‌هایِ فیلم جنگ *ستارگان* استفاده و تظاهر کنید فرد دیگری هستید که تازه قرار است تصمیم بگیرد.

این موضوع دلیل دیگری برای لزوم پیداکردن مربی ترک کار است، زیرا به شما امکان می‌دهد از موردی استفاده کنید که به راهبرد *تقسیم کار کن تا بر مشکلات غلبه کنی* نزدیک‌تر است.

اهمیتِ دادن و گرفتن اجازه

برای آن‌که رابطه‌تان با مربی ترک کارتان تأثیرگذار باشد، باید به او اجازه دهید نقش خود را ایفا کند. این شامل داشتن تعهد آشکار برای آمادگی شنیدن حقایق ناخوشایندی است که او ممکن است مجبور باشد با شما در میان بگذارد. برای همین است که ریچارد تالر مربی ترک کار مؤثری برای دنیل کانمَن است، چون کانمَن به تالر اجازه‌ی گفتن چیزهایی را داده است که دوست ندارد بشنود.

وقتی بدون چنین توافقی خواهان مشاوره‌اید، فردی که از او مشاوره می‌خواهید بیش‌ازحد به‌سمت خوب‌بودن تمایل پیدا می‌کند. خوب‌بودن به‌معنای تشویق شما و گفتن آنچه فکر می‌کند خواهان شنیدنش هستید. حتی اگر واقعاً آماده‌ی شنیدن حقایق ناخوشایند باشید، درصورتی‌که این موضوع را به فردی که از او مشاوره می‌خواهید نگویید، معمولاً فرض می‌کند به‌دنبال اطمینان‌خاطر هستید. و این تمام چیزی است که دریافت خواهید کرد.

همچنین، وقتی در طرف دیگر معادله هستید و نقش مشاور را ایفا می‌کنید، باید بدانید زمانی‌که فردی از شما مشاوره می‌خواهد، لزوماً به این معنا نیست که عملاً می‌خواهد عقاید شما را صادقانه بداند. این امر تا وقتی‌که به‌وضوح اجازه‌ی چنین کاری را به شما نداده است صحت ندارد.

اندرو ویلکینسون برای من تعریف کرد چگونه این موضوع را به‌تجربه آموخته است. پس از اخراج‌کردن آن مدیرعامل و فهمیدن این‌که هیچ‌یک از دوستانش چیزی را که به‌وضوح از بیرون ماجرا می‌دیدند به او نگفته بودند، تصمیم گرفت وقتی کسی از او مشاوره‌ای می‌خواهد، نظرش را واضح و شفاف بیان کند.

وقتی از او مشاوره می‌خواهند، با صداقت بی‌رحمانه‌ای نظر خود را ابراز می‌کند. و هیچ نتیجه‌ی خوبی حاصل نمی‌شود. نظر آن‌ها تغییر نمی‌کند. درواقع، بیشتر پافشاری می‌کنند و برای اثبات اشتباه او مصمم‌تر می‌شوند. به عبارت دیگر، تشدید تعهد متداول اتفاق می‌افتد.

تقاضای مشاوره را با دادن اجازه اشتباه نگیرید.

درعوض، وقتی‌که فردی برای مشاوره نزد شما می‌آید، بهتر است از رویکرد ران کانوی، که در چهار مرحله‌ی زیر خلاصه می‌شود، استفاده کنید.

مرحله‌ی اول: به آن‌ها بگویید به‌نظرتان باید رهاکردن کار را بررسی کنند.

مرحله‌ی دوم: وقتی مقاومت می‌کنند، عقب‌نشینی کنید و با نظر آن‌ها درمورد توانایی‌شان برای اصلاح شرایط موافقت کنید.

مرحله‌ی سوم: تعاریف بسیار روشنی را درمورد ویژگی‌های موفقیت در آینده‌ی نزدیک تعیین کنید و آن‌ها را به‌عنوان معیارهای حذف یادآوری کنید.

مرحله‌ی چهارم: درمورد زمان گفت‌وگوی دوباره توافق کنید و، اگر شاخص‌های موفقیت محقق نشده باشد، خیلی جدی درباره‌ی ترک کار مشورت کنید.

مفهوم ضمنی مراحل ۳ و ۴ این است: فردی که به او مشاوره می‌دهید اکنون به شما اجازه داده است آزادانه و با صراحت درمورد روند ترک کار صحبت کنید.

البته، در تمام این مدت، باید به آن‌ها یادآوری کنید زندگی خیلی کوتاه است.

صدور اجازه در هر دو طرفِ معادله کلید رابطه‌ای ثمربخش میان مربی و فردی است که طالب مشاوره است. حتی وقتی که فرد خواهان مشاوره اجازه می‌دهد، بازهم

بهتر است تا حد امکان به او کمک کنید خودش تصمیم بگیرد، نه این‌که به او بگویید چه‌کاری را انجام دهد.

سارا اولستین مارتینز هنگامی‌که برای دریافت مشاوره به من مراجعه کرد، اجازه‌ی گفت‌وگوی صادقانه را به من داد. بااین‌حال، به او نگفتم چه تصمیمی را باید بگیرد. فقط سؤال‌هایی را کردم که موجب شد از طریق چارچوب‌بندی انتخابش به‌عنوان مسئله‌ی ارزش موردانتظار به او کمک کند. این کار به او امکان داد خودش موضوع را به‌سرعت تشخیص دهد.

اگر در جایگاه رهبری قرار دارید، آسترو تلر مثال بارزی از نحوه‌ی تبدیل‌شدن به یک مربی ترک کار فوق‌العاده است. او به افراد در ایکس کمک می‌کند تا با مقابله با افراد دنباله‌رو، اجتناب از بت‌سازی و تعیین معیارهای حذفی که شانس دستیابی به تصمیمات منطقی با سرعت بیشتر را افزایش می‌دهند بتوانند درزمینه‌ی رهاکردن کارها بهتر عمل کنند. همه‌ی این کارها بخشی از کار او برای ایجاد فرهنگی است که ترک کار را فقط قبح‌زدایی نمی‌کند، بلکه آن را ستایش می‌کند.

ترک کار دشوار است، دشوارتر از آن‌که به‌تنهایی از عهده‌ی آن برآییم. ما افرادی هستیم که درمعرض انبوهی از سوگیری‌ها مانند مغالطه‌ی هزینه‌ی ازدست‌رفته، اثر برخورداری، سوگیری حفظ وضع موجود و زیان‌گریزی قرار داریم که به تشدید تعهد منجر می‌شوند. هویت ما با کارهایی که انجام می‌دهیم در هم تنیده شده است. غرایز ما به‌دنبال حفظ این هویت است و موجب پایبندی هرچه بیشتر ما به آن کارها می‌شوند.

اگر یک چیز از این کتاب یاد گرفته باشید، این است که اطلاع دقیق از مشکلات، انجام‌دادن آزمایش فکری خود را به‌جای دیگری گذاشتن و تلاش برای دیدن مسائل از بیرون و بررسی اجمالی کارهای خود چیزهایی نیستند که بتوانید به‌تنهایی انجام دهید. برای همین است که دنیل کانمَن فکر می‌کند به مربی ترک کار نیاز دارد، و برای همین همه‌ی ما باید متوجه این نیاز بشویم.

زندگی واقعاً خیلی کوتاه‌تر از آن است که وقت خود را صرف کارهای بی‌ارزش بکنیم. همه‌ی ما به افرادی دوروبرمان نیاز داریم که در زمان قرارگرفتن در مسیر اشتباه، آن را به ما گوشزد کنند.

خلاصه‌ی فصل نهم

- خوش‌بینی ضمن این‌که عملاً شانس موفقیت شما را افزایش نمی‌دهد، احتمال ترک کار را کاهش می‌دهد. به این معنا که خوش‌بینی بیش‌ازحد به پایبندی طولانی‌تر به کارهایی منجر می‌شود که ارزشش را ندارند. ارزیابی دقیق مفیدتر است.

- زندگی خیلی کوتاه‌تر از آن است که وقت خود را صرف فرصت‌هایی بکنید که دیگر ارزشی ندارند.

- فردی که از بیرون ماجرا به درون آن نگاه می‌کند معمولاً منطقی‌تر از خود شما وضعیتتان را می‌فهمد.

- بهترین مربی ترک کار فردی است که شما را آن‌قدر دوست دارد که به‌دنبال شادمانی بلندمدت شماست. وی مایل است حقایق ناخوشایند را با شما در میان بگذارد، حتی اگر به‌معنای آسیب‌رساندن به احساسات شما در کوتاه‌مدت باشد.

- وقتی افرادی که برای شروع کارها تصمیم‌گیری می‌کنند با افرادی که برای توقف کارها تصمیم می‌گیرند متفاوت باشند، تصمیم‌های بهتری درمورد زمان ترک کار گرفته می‌شود.

- اخذ بهترین نتیجه از مربی ترک کار مستلزم دادن اجازه‌ی بیان حقیقت به اوست.

میان‌فصل سوم

مورچه‌ها رژه می‌روند... البته اکثراً

در مستندهای درمورد طبیعت یا هر کارتونی که در آن مورچه وجود داشته باشد، دیده‌اید که مورچه‌ها در یک صف طویل درحال رژه‌رفتن به‌سوی مقصدی مشترک هستند.

مورچه‌ها پشت‌سرهم صف می‌کشند و رژه می‌روند. ما آن‌ها را به این شکل تصور می‌کنیم. البته مورچه‌های توشه‌جوی واقعاً به همین شکل رژه می‌روند.

البته بیشترشان.

اگر دقیق‌تر نگاه کنید، خواهید دید اگرچه بیشتر مورچه‌ها در دو صف، از منبع غذا به کلونی و برعکس، رژه می‌روند، همیشه درصدی از مورچه‌های توشه‌جوی وجود دارند که بی‌هدف دور خود می‌چرخند.

آن‌ها برنامه را دنبال نمی‌کنند.

رفتار آن‌ها به‌نحو شک‌برانگیزی مانند افراد مفت‌خواری است که از وظیفه‌ی تأمین غذای لانه طفره می‌روند. آیا این مورچه‌ها بدخلق هستند؟ آیا سرکش هستند؟ آیا تنبل‌هایی هستند که تمارض می‌کنند؟ آیا مورچه‌های آشوب‌طلب‌اند؟ آیا مخالف نظام کلنی هستند؟

از قرار معلوم، این مورچه‌ها هدف مهمی دارند که ارتباط تنگاتنگی با رهاکردن دارد.

برای آن‌که بهتر درک کنیم چه اتفاقی درحال رخ‌دادن است، بهتر است ابتدا بفهمیم مورچه‌ها چگونه صف را تشکیل می‌دهند.

وقتی‌که مورچه‌ها به محیط جدید قدم می‌گذارند، تمام توشه‌جوی‌ها شروع می‌کنند به پرسه‌زنی و در آن منطقه پخش می‌شوند؛ دقیقاً نقطه‌ی مقابل آن رژه‌های منظمی که تصور می‌کنیم. علت آن است که منبع غذایی ثابتی وجود ندارد و توشه‌جوی‌ها باید آذوقه بیابند.

وقتی که یکی از مورچه‌ها غذا پیدا می‌کند، آن را به لانه برمی‌گرداند. او در مسیر بازگشت رایحه‌ای شیمیایی از خود به جا می‌گذارد که به آن دنباله‌ی فرومونی گفته می‌شود و اگر تنها از یک مورچه ساطع شود، بوی ضعیفی دارد. هر مورچه‌ی دیگری که آن بو به مشامش بخورد همان مسیر را در پیش می‌گیرد. اگر منبع پیداشده از لحاظ کیفیت غنی باشد، مورچه‌های دیگر نیز تکه‌ای با خود به‌سمت لانه می‌برند و دنباله‌ی فرومونی را تقویت می‌کنند.

همان‌طور که رایحه شدیدتر می‌شود، مورچه‌های دیگر نیز دنباله را دنبال می‌کنند. هرچه منبع غذایی بهتر باشد، ترافیک بیشتری ایجاد می‌کند که دنباله را تشدید می‌کند.

این دنباله مانند بازی کاتاماری است.

تصمیم‌گیری در مورد این‌که زمان خود را چگونه میان پیداکردن چیزهای جدید یا استفاده از آنچه تا این‌جا یافته‌اید تقسیم کنید بخشی از مسئله‌ی همیشگی کشف

ـ صرف است. چه میزان از وقت خود را باید به سیر در محیط و کشف منابع جدید اختصاص دهید و چه میزان از آن را صرف بهره‌کشی از چیزهایی کنید که می‌دانید ارزش موردانتظارشان مثبت است؟

بهره‌کشی در این مضمون به‌معنای دغل‌کاری یا زیرآبی‌رفتن نیست! تنها به این معناست که شما از فرصتی که در اختیار دارید استفاده می‌کنید.

برای شرکتی که محصولی تثبیت‌شده تولید می‌کند، منابع اختصاص‌داده‌شده به بازاریابی تولید و فروش آن محصول صرف بهره‌کشی چیزی که در اختیار دارند می‌شود، مانند بلاک‌باستر که به مدل سودآور کسب‌وکار خود، اجاره و فروش نسخه‌های فیلم در فروشگاه‌ها، بهره‌کشی کرد. ازسوی دیگر، منابعی که صرف تحقیق و توسعه‌ی محصولات جدید یا راهبردهای نوین می‌شود به بهره‌کشی شرکت، کشف محصولات یا مدل کسب‌وکار جدیدی که امکان دارد شرکت تعقیب کند اختصاص می‌یابند.

چون شرکت‌ها منابع محدودی در اختیار دارند، اهمیت ایجاد توازن کشف ـ صرف کاملاً روشن می‌شود. اگر توازن را به‌درستی برقرار نکنید و میزان کشف منابع خیلی کم باشد، شرکت دست از نوآوری برمی‌دارد و به مسیر فعلی خود ادامه می‌دهد تا ورشکست شود.

البته همین اصل به زندگی شخصی ما نیز اطلاق می‌شود؛ این‌که چگونه منابع زمانی، مالی، تلاش و توجهمان را میان کشف فرصت‌های تازه و چسبیدن به آنچه داریم تقسیم می‌کنیم.

وقتی‌که محققان در مسئله‌ی کشف ـ صرف تفکر می‌کنند، اغلب از مورچه‌ها همچون نمونه‌ی شایانی از توازن میان این دو یاد می‌کنند.

حال به مسئله‌ی مورچه‌های سرگردان برمی‌گردیم. اگر دنباله‌ی فرومونی راهنمای قابل‌اتکایی باشد و تقریباً همه‌ی توشه‌جوی‌ها به‌سرعت آن را پیدا کنند و به‌دنبال غذا بروند، پس آن چند مورچه‌ی سرگردان چه می‌کنند؟

پاسخ این است که آن مورچه‌ها به کشف محیط ادامه می‌دهند. این کار به دو دلیل برای کلنی حیاتی است.

اول، گاه مورچه‌ها مجبور می‌شوند منبعی را که درحال بهره‌کشی از آن هستند رها کنند. به‌هرحال، منابع غذایی ممکن است ناپایدار باشد.

ممکن است مورچه‌ها بدشانسی بیاورند. ممکن است منبع غذایی از بین برود. داشتن منبع پشتیبان برای کلنی حیاتی است. مورچه‌های سرگردان به‌دنبال چنین

چیزی هستند.

دوم، حتی اگر منبع غذایی پابرجا بماند، به این معنا نیست که منبعی بهتر از آنچه در دست دارند وجود ندارد. چون منبع خوبی در دست دارند، دلیل نمی‌شود چیز بهتری در اطراف وجود نداشته باشد.

اگر همه‌ی مورچه‌ها مشغول به بهره‌کشی شوند و همگی یک دنباله‌ی فرومونی را دنبال کنند، هرگز منبع بهتری پیدا نمی‌کنند، زیرا دنبال آن نمی‌گردند.

این کار برای بقای مورچه‌ها مضر است: اگر منبعی با کیفیت بهتر وجود داشته باشد، مورچه‌ها باید سراغ آن بروند؛ اما اگر از آن خبری نداشته باشند، نمی‌توانند این کار را بکنند.

پس مشخص شد مورچه‌های آشوب‌طلب اصلاً آشوب‌طلب نیستند.

ما انسان‌ها می‌توانیم از مورچه‌ها درس بگیریم. مورچه‌ها وقتی‌که وارد قلمروِ جدیدی می‌شوند، کشف فرصت‌های موجود در محیط را آغاز می‌کنند. وقتی‌که فرصت

خود، منبع باکیفیت غذایی، را بیابند، بهره‌کشی را آغاز می‌کنند. اما درصدی از آن‌ها هرگز از کشفِ فرصت‌ها دست نمی‌کشند.

این کار به آن‌ها امکان می‌دهد نقشه‌ی پشتیبان داشته باشند. آن نقشه‌ها برای وقتی‌که وادار به رهاکردن می‌شوند، بدشانسی می‌آورند یا منابع را از دست می‌دهند بسیار مفید است. اما مسئله‌ی مهم این است که گاه، زمانی‌که به‌دنبال نقشه‌ی پشتیبان می‌گردند، چیزی بهتر از نقشه‌ی اول پیدا می‌کنند.

انسان نیز باید به همین شیوه تفکر کند. وقتی چیزی را پیدا می‌کنیم که برایمان کارآمد است، چه یک موقعیت شغلی باشد، چه یک حرفه، چه محصولی که توسعه می‌دهیم، چه برنامه‌ی کسب‌وکار، چه حتی رستورانی که دوست داریم، کشف موقعیت‌های موجود دیگر در دنیای نامطمئنی که در آن زندگی می‌کنیم بهترین راهکار است.

هرگز از کشفِ فرصت‌ها دست نکشید.

در بخش آخر کتاب بیشتر روی این مضمون تمرکز خواهیم کرد.

بخش چهارم

هزینه‌ی فرصت ازدست‌رفته

فصل دهم

درس‌هایی از ترک کار اجباری

وقتی مایا شانکار[۲۹۷] شش سالش بود، مادرش ویولن کوچکی از اتاقِ زیرشیروانی خانه‌ی پدری‌شان در کنتیکت[۲۹۸] آورد. مادر مایا ساز را، که متعلق به مادرش بود، با خود هنگام مهاجرت به امریکا از هندوستان آورده بود. سه خواهر و برادر دیگر مایا قبلاً ساز را به‌خاطر زیادی بی‌کلاس‌بودن کنار گذاشته بودند. اما مایا بلافاصله به آن علاقه‌مند شد.

مایا به‌سرعت استعداد خارق‌العاده‌ای از خود بروز داد. در نُه‌سالگی، برای دوره‌ی آموزشی پیش‌دانشگاهی جولیارد[۲۹۹]، هنرستان افسانه‌ای هنرهای زیبای نیویورک،

آزمون داد و پذیرفته شد. هر شنبه، مادرش او را برای دوره‌ی آموزشی‌تمرینی فشرده‌ی ده‌ساعته به جولیارد می‌برد.

استعداد مایا شکوفا شد و در سیزده‌سالگی برای آموزش‌دیدن نزد ایتساک پرلمان۳۰۰ آزمون بی‌نقص و فوق‌العاده‌ای داد و پذیرفته شد. ایستاک پرلمان با داشتن شانزده جایزه‌ی گِرمی۳۰۱، جایزه‌ی دستاورد یک عمر گِرمی۳۰۲ و چهار جایزه‌ی اِمی۳۰۳ یکی از بهترین ویولنیست‌های تاریخ است.

پرلمان او را به‌عنوان شاگرد خصوصی خود پذیرفت. مایا شانکار، که به این زودی این‌همه موفقیت کسب کرده بود، در مسیر حرفه‌ای ستاره‌شدن و رسیدن به بالاترین سطوح موسیقی حرفه‌ای قرار گرفته بود.

وقتی‌که یک روز تابستانی قبل از سال آخرش در دبیرستان هنگام نواختن بخش سختی از قطعه‌ی کاپریس شماره‌ی ۱۳ از پاگانینی۳۰۴ زردپی انگشتش پاره شد، تمام این‌ها از او گرفته شد.

مایا برای درمان زردپی زیر تیغ جراحی رفت، ولی درد ادامه یافت. طی سال بعد، مایا سعی کرد با وجود درد و ناراحتی با مصرف داروهای ضدالتهاب اجرا کند. اما درنهایت، پزشکان تشخیص دادند علاوه‌بر زردپی پاره، آرتریت ایدیوپاتیک جوانان۳۰۵ نیز دارد. این تشخیص یعنی او نه‌تنها مجبور بود ویولن‌نوازی را کنار بگذارد،

بلکه با آینده‌ای مواجه بود که باید هر روز درد را تجربه می‌کرد و درنهایت شاید توانایی راه‌رفتن را از دست می‌داد.

این پایانِ ناگهانی حرفه‌ای آینده‌دار بود.

پرسش این‌جاست که آدم وقتی مجبور می‌شود هدفی را که تمام عمرش را پایش گذاشته ترک کند چه باید بکند؟ پاسخ این است که صدالبته آن فرد باید شروع کند به یافتن هدفی جدید برای آینده‌اش.

زمان‌هایی در زندگی همه‌ی ما پیش می‌آید که جهان می‌خواهد از کاری که داریم انجام می‌دهیم دست بکشیم. وقتی در رابطه‌ای هستید، شریکتان ممکن است تصمیم بگیرد به رابطه پایان بدهد، حتی وقتی شما ماندن را ترجیح می‌دهید. آدم‌ها مدام درحال از دست دادن شغلشان هستند. کارفرمایتان ممکن است از عملکردتان ناراضی باشد و به همان دلیل اخراجتان کند. یا ممکن است هیچ ربطی به عملکردتان نداشته باشد و شرکتی که برایش کار می‌کنید ممکن است مجبور شده باشد تعدیل نیرو کند یا این‌که اصلاً شرکت جمع شود. مشابه همین اتفاق ممکن است زمانی رخ دهد که خودتان صاحب کسب‌وکار هستید. کارمندی ممکن است استعفا کند. قراردادی که بهش دل خوش کردید ممکن است با شرکت رقیبتان بسته شود. ممکن است سرمایه‌تان تمام شود و مجبور شوید اعلام ورشکستگی کنید.

گاهی اوقات، شما انتخاب می‌کنید که رها کنید و گاهی دنیا این انتخاب را برایتان می‌کند.

وقتی تصمیم ترک‌کردن کار تصمیم ما نیست، به‌وضوح تجربه‌ای دردناک است. اما درنهایت وقتی این اتفاق می‌افتد، همه باید دوباره بلند شویم، خودمان را بتکانیم و دنبال کاری جدید برای انجام‌دادن بگردیم.

این دقیقاً همان کاری است که مایا شانکار کرد. بعد از کنارآمدن با حس نفرت اولیه‌اش به از دست دادن و محروم‌شدن از عشقش، هویتش، برای دانشگاه ییل[۳۰۶] درخواست پذیرش فرستاد و قبول شد. تابستان قبل از سال اولش در دانشگاه، مایا یکی از کتاب‌های درسی قدیمی خواهرش را در انباری پیدا کرد: *غریزه‌ی زبان*[۳۰۷] از استیون پینکر[۳۰۸]. به‌قول مایا، فکر زبان‌شناسی‌خواندن «ذهنم را باز کرد».

مایا مدرک روان‌شناسی شناختی خود را از ییل دریافت کرد، بورسیه‌ی تحصیلی رودز[۳۰۹] را گرفت و دکتری خود را از آکسفورد اخذ کرد.

حین تحصیل در آکسفورد، شانکار پی برد بیماری آرتریت ایدیوپاتیکش اشتباه تشخیص داده شده بود. این خبر تسکین موقتی برای نگرانی مایا درباره‌ی محدودشدن زندگی‌اش به داشتن بیماری جسمی فرساینده بود. احتمال این هم بود که بتواند دوباره به ویولن‌نوازی برگردد. مایا چند باری اجرا داشت و به دنبال شرکت در

مسابقات کنرستو افتاد. اما بافت زخم‌هایی که بر اثر جراحی‌های گذشته روی دستش ایجاد شده بود نواختن ویولن در سطح عالی را برایش دشوار می‌کرد.

بعد از گرفتن دکتری، مایا به امریکا برگشت و دوره‌ی فوق‌دکتری‌اش را در آزمایشگاه علوم اعصاب و شبکه‌های شناختی دانشگاه استنفورد گذراند. حین تحصیل، متوجه شد در زندگی روزمره‌اش به‌عنوان اعصاب‌شناس احساس خوشحالی نمی‌کند، چرا که کارش مساوی بود با گذراندن ساعت‌های طولانی به‌تنهایی در آزمایشگاهی در زیرزمین، انجام‌دادن و مطالعه‌ی اف‌ام‌آرآی۳۱۰.

مایا دلش برای همکاری با بقیه پر می‌کشید. دلش می‌خواست کارش جنبه‌ی اجتماعی داشته باشد.

مجبورشدن به ترک نواختن ویولن این موضوع را به او یاد داده بود. با دیدگاهی که از گذر زمان نشئت گرفته بود، شانکار متوجه شده بود با این‌که چیزهای زیادی درباره‌ی ویولن‌نوازی دوست داشت، یک چیز خاص بود که واقعاً دوست نداشت: بخش تنهایی ویولنیست سولو بودن.

در آزمایشگاه زیرزمین استنفورد، به ذهن مایا خطور کرد دوباره دارد تنها کار می‌کند، دقیقاً همان ویژگی دوران ویولن‌نوازی‌اش که دریافته بود اصلاً دوستش ندارد.

برای همین، استعفا کرد.

شانکار تصمیم گرفت بعد از تمام‌کردن دوران فوق‌دکتری‌اش، حرفه‌اش در دنیای آکادمیک را رها کند. مایا، به‌رغم مخالفت‌های شناختی که با آن روبه‌رو بود، این کار را کرد. همان مخالفت‌هایی که تمام افرادی که داستان‌هایشان در این کتاب گفته شده است مجبور به مواجهه با آن‌ها بودند. درواقع، این‌ها همان موانعی‌اند که همگی باید بر آن‌ها فایق آییم.

برخی از موانعی که سر راه مایا بود عبارت‌اند از هزینه‌های سوخت‌شده؛ ده سال از عمر و زحمتی که برای دنبال‌کردن مدرکش هزینه کرده بود؛ وقف و ایثاری که برای دوره‌ی پژوهشی‌ای که ساخته و اجرا کرده بود؛ جوایز، بورس تحصیلی و مدارکی که در این میان دریافت کرده بود. تمام چیزی که این‌همه مدرک برایش به ارمغان آورد نام دکتر قبل از اسمش بود که تا حد زیادی بخش عمده‌ای از هویتش بود. دکتر مایا شانکار.

حدس می‌زنم یکی از دلایلی که مایا توانست عقب‌نشینی کند و بر تمام آن آزمایش‌های سخت فایق آید تجربه‌ی سابقش در ترکِ اجباری بود که به او یاد داد هر بار که به‌دنبال هدفی هستید، همیشه فرصت‌های دیگری هست که دارید از آن‌ها چشم‌پوشی می‌کنید. شما فقط آن‌ها را نمی‌بینید، چون در جست‌وجویشان نیستید.

مایا، با ترک‌کردن کارش، بار دیگر خود را در موقعیتی یافت که باید هدفش برای آینده را مشخص می‌کرد.

حرکت بعدی برای شانکار نه آسان بود نه عادی. همان‌طور که خودش به من گفت: «فوق‌دکتری متخصص علوم اعصاب شناختی که متوجه می‌شود دیگر نه می‌خواهد توی فضای آکادمیک باشد نه مشاور مدیریت عمومی، باید چی‌کار کند؟ مسیرهای پیشِ رویش واضح نیست.»

در یک عروسی، مایا اتفاقی مشاور آموزشی‌اش در ییل، دکتر لوری سانتوس[۳۱۱]، را می‌بیند. آن دو برای صرف چای با هم قرار می‌گذارند. سانتوس راجع‌به کار فوق‌العاده‌ای در اقتصاد رفتاری کاربردی که داشت در کابینه‌ی دولت رخ می‌داد، مخصوصاً استفاده از قدرت پیش‌فرض به‌منظور تشویق رفتار مثبت، برای مایا تعریف می‌کند. این پیش‌فرض‌ها، که با عنوان تلنگر شناخته می‌شوند، در کتاب پُرفروش *سقلمه*[۳۱۲] از ریچارد تالر و کَس سانستاین[۳۱۳] معروف شده است. سانتوس شانکار را به سانستاین معرفی کرد.

سانستاین هم او را با مشاور علمی رئیس‌جمهور اوباما، تام کالیل[۳۱۴]، نایب‌رئیس دفتر سیاست علم و فناوری آشنا کرد.

مایا ایده‌ی ایجاد موقعیت شغلی جدیدی برای خودش را به کالیل پیشنهاد کرد که در آن گروهی از متخصصان علوم رفتاری گرد هم جمع می‌شوند و مطابق بینش‌ها

و یافته‌های رفتارشناختی به سازمان‌های دولتی در سیاست‌پردازی کمک می‌کنند. او در ابتدا نه بودجه‌ای داشت نه حُکمی نه تیمی. اما طی یک سال، توانست گروه فراسازمانی متشکل از دانشمندان رفتارشناسی، متخصصان سیاستگذاری و برنامه‌ریزان تشکیل دهد و مؤسس و رئیس اولین تیم دانش رفتاری و اجتماعی کاخ سفید شود.

بعد از اتمام دوره‌ی ریاست‌جمهوری اوباما در ژانویه‌ی ۲۰۱۷، شانکار نیز از کاخ سفید رفت تا مدیر جهانی بخش رفتارشناسی گوگل شود. در سال ۲۰۲۱، مایا همچنین سازنده، مجری و مدیر اجرایی تولید پادکست *تغییری کوچک در برنامه*۳۱۵ شد که بی‌شک الهام‌گرفته از تغییرات مهم و نه‌چندان کوچک برنامه‌های خودش بود.

حرفه‌ی مایا شانکار پُر از تغییرات ناگهانی بود و خواه به‌اجبار ترکِ کار کرده بود خواه داوطلبانه، حالا بیش‌ازپیش فرصت پیشِ رویش داشت.

واضح است که اوضاع همیشه آن‌قدرها خوب پیش نمی‌رود. زردپی پاره همیشه به بورسیه‌ی تحصیلی رودز منجر نمی‌شود. استعفاکردن از محیط دانشگاهی همیشه به شغلی در کاخ سفید یا موقعیت شغلی مدیریتی در گوگل منجر نمی‌شود.

اما حتی اگر تقدیر بیشتر ما دستیابی به تمام موفقیت‌های مایا شانکار نباشد، هنوز پندی در داستانش برای همه‌ی ما هست.

اگر زردپی مایا پاره نمی‌شد، هیچ‌وقت دنبال روان‌شناسی شناختی نمی‌رفت، مسیری که درنهایت او را به کاخ سفید و سپس به گوگل برد، چون دنبال کارِ دیگری برای انجام‌دادن نمی‌گشت.

همیشه وقتی مجبورید کارتان را ترک کنید چیز بهتری پیدا نخواهید کرد، اما گاهی اوقات ممکن است پیدا کنید. مشکل این است که بیشتر ما هرگز آن فرصت‌های دیگر را کشف نمی‌کنیم، زیرا نمی‌توانیم چیزی را ببینیم که حتی دنبالش نیستیم.

درس عبرتی که از این داستان می‌گیریم این است: نباید منتظرِ مجبورشدن به پیداکردن نقشه‌ی دوم باشیم. همیشه باید درحال اکتشاف باشیم، مخصوصاً چون گاهی نقشه‌ی دوم ممکن است بهتر از چیزی باشد که درحال انجام‌دادنش هستیم.

در این بین

من تا ۲۶سالگی در مسیر حرفه‌ایِ استاد دانشگاه و پژوهشگرشدن بودم. آن مسیر در اولین هفته‌ی من به‌عنوان دانشجوی کارشناسی در دانشگاه کلمبیا شروع شد. من دنبال فرصت‌های شغلی ـ تحصیلی می‌گشتم و موقعیتی پیدا کردم که در آن دستیار پژوهش دکتر باربارا لاندو۳۱۶، دانشمند شناختی با تخصص اکتساب زبان اول، شدم. آن شغل را به دست آوردم و چهار سالِ کل مدت حضورم در کلمبیا را برای او کار کردم. باربارا استاد و دوستم شد و تشویقم کرد با استادانش در دانشگاه پنسیلوانیا، لایلا گلیتمن۳۱۷ مشهور و همسرِ همان اندازه مشهورش هنری، همکاری کنم.

پنج سال را در دانشگاه پنسیلوانیا گذراندم، برنده‌ی بورسیه‌ی تحصیلی بنیاد ملی علوم شدم، هم دوره‌ی دکتری‌ام را تمام کردم هم برای پایان‌نامه‌ام پژوهش کردم. زمستان سال آخر دانشگاه، چندین فرصت شغلی آبرومند در جاهایی مانند دانشگاه نیویورک، دوک۳۱۸، دانشگاه تگزاس۳۱۹ در آستن۳۲۰ و دانشگاه اُرگان۳۲۱ داشتم. من در مسیر دستیابی به موقعیت شغلی دائمی در مقام عضو هیئت علمی بودم.

ولی علاوه‌براین، طی سال آخر، داشتم با بیماری مزمن معده دست‌وپنجه نرم می‌کردم که باعث ناراحتی زیاد بود و مدام حالت تهوع داشتم. دکتر رفته بودم و تشخیص دادند دچار بیماری تخلیه‌ی معده‌ی تأخیری۳۲۲ هستم؛ بیماری نسبتاً خطرناکی که معده نمی‌تواند به‌درستی تخلیه شود. برنامه‌ی من این بود که دندان روی جگر بگذارم، به مصاحبه‌های شغلی‌ام بروم، پایان‌نامه‌ام را تمام کنم و بعد به سلامتم توجه کنم.

اما بدنم برنامه‌ی دیگری داشت.

چند روز قبل از اولین مصاحبه‌ی شغلی‌ام در دانشگاه نیویورک، بیماری‌ام تشدید شد و به مدت دو هفته سر از بیمارستان درآوردم، چون نمی‌توانستم مایعات یا غذا را در معده‌ام نگه دارم. مجبور شدم ورود به بازارکار را به تأخیر بیندازم. مجبور شدم تصمیم بگیرم مدتی از دانشگاه انصراف دهم تا بهتر شوم و دوره‌ی نقاهتم را بگذرانم.

چون بدنم مجبورم کرده بود از دانشگاه انصراف دهم، دیگر بورسیه‌ی تحصیلی نداشتم که حقوق بخورونمیری برای زندگی برایم فراهم می‌کرد.

واقعاً به پول نیاز داشتم.

این موقع بود که برای بیکارنبودن در این مدت شروع کردم به ورقبازی. این قبل از زمانی بود که تلویزیون پُر از برنامه‌های ورق شود و ورق اینترنتی رواج یابد. احتمالاً به ذهن بیشتر مردم خطور نمی‌کند که ورق می‌تواند یک شغل باشد.

ولی ازقضا، برادرم، هاوارد لِدِرر[۳۲۳]، از ده سال قبل ورق بازی می‌کرد و با شرکت در بازی‌های مهم و با مبلغ بالا، که شامل بازی با بهترین بازیکنان ساحل شرقی امریکا بود، برای خودش در نیویورک زندگی دست‌وپا کرده بود. او همچنین در مرحله‌ی بالاتری هم موفقیت کسب کرده و در ۲۳سالگی در میز نهایی مسابقات جهانی ورق[۳۲۴] در لاس‌وگاس برنده شده بود. در آن زمان جوان‌ترین بازیکنی بود که به این مقام دست یافته بود.

وقتی او در دانشگاه بود، پیشنهاد کرد من را با خودش به آن‌جا بکشاند و در هتل گلدن ناگت[۳۲۵] جای دهد تا بتوانم طی مسابقات سالانه‌ی جهانی با او باشم. با سر پیشنهادش را قبول کردم، چون واضح بود نمی‌توانستم تنهایی از پس سفری آن‌چنانی بربیایم.

در آن سفرها بود که شانسم را در بازی‌های کم‌مبلغ ورق امتحان کردم. طی سال‌های دانشجویی هر دو ساکن نیویورک بودیم و آن‌همه مدت بازیِ برادرم را تماشا کرده بودم. بنابراین، آن‌قدر راجع‌به بازی می‌دانستم که بتوانم به موفقیت متوسطی برسم.

وقتی ناگهان مجبور به ترک محیط دانشگاهی شدم، برادرم بود که پیشنهاد کرد برای دخل‌وخرج زندگی ورق بازی کنم تا وقتی‌که بتوانم پایان‌نامه‌ام را تمام کنم و به مسیر دانشگاهی برگردم.

شرایطم محدودیت‌های زیادی بر کاری که می‌توانستم برای پول‌درآوردن انجام دهم تحمیل کرده بود. چون نمی‌دانستم هر روز حالم چگونه خواهد بود، به ساعات کاری منعطف نیاز داشتم. با تمام وجود قصد داشتم زمانی در سال آینده استاد دانشگاه شوم. برای همین، باید کاری انجام می‌دادم که می‌توانستم به‌آسانی و هر وقت زمانش می‌شد استعفا کنم.

ورق به‌خوبی متناسب با نیازهای من بود. اگر جایی بازی برپا باشد، می‌توانی هرموقع دوست داری بازی کنی یا اصلاً بازی نکنی. می‌توانی روزهای کاری، زمان شروع کار و زمان ترک بازی را انتخاب کنی. اگر هم بخواهی برای کار دیگر ورق را ترک کنی، مجبور نیستی استعفانامه بنویسی یا نگران باشی برای افرادی که به تو وابسته‌اند دردسر ایجاد کنی.

مطمئناً می‌دانید باقی داستان چطور پیش می‌رود. من عاشق چالش‌های ورق شدم، حتی آن مدل از بازی که در جایی که من شروع کردم بازی می‌شد: زیرزمین دودآلود باری در بیلینگز مونتانا[۳۲۶]. من در دانشگاه آموزش و شناخت خوانده بودم و ورق کاربرد واقعی و پُرریسک آن دروس بود. عاشق این بودم که دائم در محیطی با آن‌همه بی‌ثباتی محک زده بشوم، مخصوصاً عاشق این بودم که دریابم چطور با همین تعصباتی که در این کتاب درباره‌شان صحبت کردیم فایق آیم.

بهار سال آینده به دانشگاه پنسیلوانیا برنگشتم... بهار سال بعدش هم همین‌طور.

چسبیدم به ورق و درنهایت برنده‌ی دستبند قهرمانی مسابقات جهانی ورق، قهرمان جام مسابقات جهانی ورق[۳۲۷] و مسابقات کشوری ورق هدزآپ ان‌بی‌سی[۳۲۸] شدم و حرفه‌ی بسیار پُربازده و طولانی‌ای داشتم.

کاری که قرار بود «برای مدتی در این منوال» انجام دهم هجده سال طول کشید.

برای منِ ۲۶ساله، هر کاری به‌جز تدریس در دانشگاه عملاً ورود به حوزه‌ی جدید محسوب می‌شد، حتی همین ورق. وقتی در سفرهایم به لاس‌وگاس ورق بازی می‌کردم، هیچ‌وقت به ذهنم خطور نمی‌کرد ورق چیزی فراتر از کاری سرگرم‌کننده در سفرهایم باشد یا این‌که شاید چیزی باشد که تا آخر عمرم به‌عنوان سرگرمی انجامش دهم.

از بازی لذت می‌بردم و در چند سفری که رفتم پول خوبی از بازی‌کردن درآوردم، ولی در نظر گرفتن ورق همچون نوعی فرصت آن‌قدر احمقانه بود که راجع‌به آن یک بار با لایلا شوخی کردم. وقتی بعد از آن سفرها دوباره او را در دانشگاه دیدم، با شیطنت گفتم: «این‌قدر با ورق‌بازی حال کردم که تقریباً نزدیک بود برنگردم.»

هر دو کلی به این شوخی خندیدیم.

باید مجبور می‌شدم از دانشگاه استعفا کنم، فرصتم برای رفتن به مرحله‌ی بعدی در حرفه‌ی دانشگاهی‌ام را دست‌کم به مدت یک سال عقب بیندازم، به‌شدت نیازمند درآمد باشم و به‌خاطر وضع سلامتم گزینه‌های بسیار محدودی پیشِ رویم داشته باشم تا به ورق به چشم گزینه‌ی جدی حرفه‌ای نگاه کنم.

برای من، مایا شانکار و هرکس دیگری که مجبور شده بود مسیری را که بسیار عاشقانه دنبالش می‌کرد ترک کند، این لحظات می‌توانند لحظات اکتشاف باشند. گاهی اوقات، ترکِ کار اجباری وادارتان می‌کند فرصت‌های جدید را کشف کنید، مانند وقتی‌که مایا علاقه‌اش به علوم شناختی را کشف کرد. گاهی اوقات هم ترک کار اجباری وادارتان می‌کند گزینه‌هایی را ببینید که تمام این مدت درست جلوِ چشمانتان بوده‌اند.

تجربه‌ی من با ورق دقیقاً مشابه این اتفاق بود.

آنچه مورچه‌ها می‌توانند راجع‌به برنامه‌های پشتیبان به ما یاد دهند

دنیا ثباتی ندارد. هر آنچه تصمیم بگیرید دنبالش بروید، پروژه، ورزش، شغل و رابطه، ممکن است فردا دیگر وجود نداشته باشد. دنیا ممکن است به‌زور چیزی را که دنبالش هستید ازتان بگیرد یا شاید شما کسی هستید که با تغییر شرایط کاری که انجام می‌دهد باید رهاکردن آن چیز را انتخاب کند. ممکن است شغلی داشته

باشید که عاشقش هستید و رئیسی دارید که مرشد و استادتان است، اما آن رئیس ممکن است برود و آدمی سمی جایگزینش شود. ممکن است در آپارتمانی زندگی کنید که عاشقش هستید و همسایه‌های جدید طبقه‌ی بالا تصمیم بگیرند شبانه کلاس رقص با کفش چوبی[۳۲۹] برگزار کنند. ممکن است از کوهی بالا بروید و مه سنگینی ایجاد شود.

در تمام این شرایط، ارزشی که انتظار می‌رود این شرایط داشته باشد با ارزشی که ابتدای انتخابتان انتظار داشتید یکسان نیست.

همیشه این دنیا نیست که تغییر می‌کند. این شمایید که تغییر می‌کنید. سلایق، ترجیحات و ارزش‌های شما طی زمان تکامل می‌یابد. شغلی که در دهه‌ی سی زندگی‌تان دوستش دارید ممکن است در دهه‌ی چهل زندگی‌تان شغل محبوبتان نباشد. شاید وقتی جوان‌ترید، فشار زیاد و هفته‌های کاری هشتادساعته دقیقاً همان چیزهایی است که دنبالش هستید. اما در دهه‌ی چهار زندگی، ممکن است به‌طرز متفاوتی برای زمانتان ارزش قایل شوید و دیگر تمایل نداشته باشید زمانی را که باید در کنار خانواده باشید فدای پیشرفت در شغلتان کنید.

چه دنیا باشد که دارد تغییر می‌کند چه شما باشید که دارید تغییر می‌کنید، گاهی این انتخاب با شماست که کاری را ترک کنید یا نه و گاهی این دنیاست که این انتخاب را برایتان می‌کند.

به‌طرز واقع‌گرایانه‌ای، همه‌ی ما قرار است با یکی از این دو موقعیت برای چیزی مهم مواجه شویم، شاید چندین بار در طول عمرمان. در هر صورت، کشف فرصت‌های دیگر و آغازکردن برنامه‌ی پشتیبان سنگ بنایی است که ترک‌کردن کار را آسان‌تر می‌کند.

مورچه‌ها به‌خوبی این موضوع را درک کرده‌اند.

اگر مورچه‌ها چیز ظاهراً جالبی پیدا کنند، مانند هندوانه‌ای که از روی میزی در حیاط پشتی قل خورده و افتاده و خُرد شده، دست‌کم چند تا از آن‌ها هنوز به‌دنبال منابع غذایی دیگر می‌گردند. هرچه باشد، آن هندوانه ممکن است بعد از تمیزکاری خانواده یا شست‌وشوی حیاط با شلنگ ناپدید شود. برای همین، حتی وقتی هندوانه هنوز هم آن‌جاست، بعضی از مورچه‌ها به اکتشاف ادامه می‌دهند.

متأسفانه، ما انسان‌ها اغلب تا وقتی مجبور نشویم دست به اکتشاف نمی‌زنیم.

هندوانه‌ی مایا شانکار ویولنش بود. مال من روان‌شناسی شناختی بود. روی‌هم‌رفته، هیچ‌کدام از ما ذره‌ای به‌دنبال برنامه‌های پشتیبان نرفتیم، چون هیچ‌وقت به ذهن هیچ‌کداممان خطور نکرده بود که مجبور به ترک کار خواهیم شد. هیچ‌کدام از ما تا وقتی به‌اصطلاح منبع غذایی قابل‌مصرفی داشتیم، دنبال چیز دیگری که ممکن

است به آن علاقه داشته باشیم نگشتیم. این موضوع برای بسیاری از افراد دیگری که در این کتاب راجع‌بهشان خوانده‌ایم نیز صدق می‌کند.

وقتی تمام هم‌وغم استوارت باترفیلد ساخت *گلیچ* بود، اصلاً متوجه جواهری که بیخ گوشش بود نشده بود. شرکت اِسلَک تمام مدت آن‌جا بود، اما ترک‌کردن *گلیچ* بود که باعث شد ظرفیت آن را جلوِ چشمانش ببیند. دقیقاً همین چیز یک بار قبلاً هم برای باترفیلد رخ داده بود: وقتی‌که برای ساختن *گیم نوِرانِدینگ* سرمایه‌اش را از دست داد تا به ظرفیت فلیکر پی ببرد.

ساشا کوهن به‌خاطر افزایش سنش مجبور شد اسکیت نمایشی را کنار بگذارد. این کار او را از انجام‌دادن کاری که از آن ناراضی بود راحت و مجبورش کرد دنبال چیزهای دیگری برود که ممکن است دوست داشته باشد. درنهایت، او مدرکش را از دانشگاه کلمبیا گرفت، مدیر سرمایه‌گذاری در مورگن استنلی شد و تشکیل خانواده داد. در مقایسه با چند سال آخر حرفه‌اش که با بدبختی مدام در مسابقات بود، خوشبختی بسیار بیشتری یافت، ولی تنها بعد از این‌که مجبور شد برود و دنبالش بگردد.

مورچه‌ها به تعادل درست بین بهره‌کشی و اکتشاف رسیده‌اند. قدرت بوی فرومون تعداد غذایاب‌هایی را که به اکتشاف ادامه می‌دهند تعیین می‌کند؛ اما هر چقدر هم بوی فرومون قوی باشد، تعداد مورچه‌های کاشف هیچ‌وقت به صفر نمی‌رسد که کاملاً منطقی است. سیاره‌ای که مورچه‌ها ساکنش هستند همیشه تا حدی بی‌ثباتی

دارد. اوضاع تغییر می‌کند. عملاً هیچ‌چیزی به یک شکل یا تا ابد باقی نمی‌ماند.

البته، ما هم داریم روی همان سیاره زندگی می‌کنیم و باید همین نکته برایمان درس عبرت باشد.

مورچه‌ها عملکردی به‌شدت خوب داشته‌اند. بیش از صدمیلیون سال است که زنده مانده‌اند. در هر آب‌وهوا و اقلیمی رشد کرده‌اند. عملکرد خوبشان در زنده‌ماندن تا حدی برای این است که همیشه درحال اکتشاف‌اند.

به‌بیان ساده‌تر، این اکتشاف به کلنی این فرصت را می‌دهد که همیشه برنامه‌ی پشتیبان داشته باشد*قبل از این‌که* مجبور شوند یک منبع غذایی را رها کنند.

به‌نفع ما آدم‌هاست که از مورچه‌ها الگوبرداری کنیم و همیشه اکتشاف جزو برنامه‌هایمان باشد. نباید صبر کنیم تا به ترک‌کردن و اکتشاف مجبور شویم.

زمانی در انتهای گفت‌وگویم با گروهی از فروشندگان حرفه‌ای، یکی از آن‌ها از من پرسید آیا با این‌که کاری را که الآن در آن مشغول‌اند دوست دارند بازهم باید پاسخ کارفرمایانی را که به دنبال استخدام هستند بدهند یا نه.

من به آن‌ها گفتم البته که باید پاسخ تلفن‌های آن‌ها را بدهند. اولاً، ممکن است شغلشان را از دست بدهند. شاید شرکت (یا استارت‌آپ) از کار بیکار یا مجبور شود تعدیل نیرو کند. داشتن چنین روابطی با کارفرمایان جویای کارمند قطعاً می‌تواند در آن وضعیت به درد بخورد. ثانیاً، ممکن است اتفاقی درون خودِ شرکت بیفتد که احساسِ فروشندگانش را به شغلشان عوض کند. شاید خودِ محصول ایرادهایی پیدا کند یا ممکن است مدیر فروش جدیدی استخدام کنند که فروشندگان با او نسازند. در این صورت، دانستن دیگر گزینه‌های محتملِ تصمیم‌گیری منطقی درباره‌ی این‌که باید در شغل کنونی‌شان بمانند یا استعفا کنند بسیار آسان‌تر خواهد کرد.

هیچ‌چیز نیز لازم نیست تغییر کند. فروشندگان همچنان می‌توانند از شغلشان راضی باشند و همچنان عاشقش باشند. اما اگر هرازچندگاهی با کارفرمایان و فرصت‌های شغلی جدید دست به اکتشاف نزنند، اگر موقعیت بهتری برایشان باشد هم هرگز متوجهش نمی‌شوند.

این‌جاست که مورچه‌ها بسیار بهتر از انسان‌ها عمل می‌کنند، چون مورچه هیچ‌وقت آن سؤال را از من نمی‌کند. آن‌ها خودشان خودکار پاسخ آن تماس را می‌دهند.

یادداشت‌هایی از مترو لندن

مانند مورچه‌ها، افرادی که هر روز باید مسیری را طی کنند وقتی به شهر جدیدی می‌روند یا شغل جدیدی در جای دیگری از شهر پیدا می‌کنند، شروع می‌کنند به اکتشاف تمام راه‌های مختلف برای رسیدن به محل کار تا بهترین و کارآمدترین مسیر را پیدا کنند. اما برخلاف مورچه‌ها، وقتی مسیر دلخواهشان را پیدا کردند، دیگر می‌چسبند به همان مسیر و هر روز و شب از همان مسیر رفت‌وآمد می‌کنند و به دنبال راه‌های جایگزین نمی‌گردند.

مگر این‌که مجبور شوند.

در سال ۲۰۱۴، این اتفاق برای بسیاری از افراد جمعیت دومیلیونی مسافران هرروزه‌ی خطوط متروِ لندن افتاد. متروِ لندن ۱۱ خط، ۲۷۰ ایستگاه و بیش از ۴۰۰ کیلومتر ریل دارد. به‌عبارت دیگر، برای رفتن از نقطه‌ی الف به نقطه‌ی ب روش‌های گوناگونی وجود دارد.

در ژانویه‌ی ۲۰۱۴، بزرگ‌ترین اتحادیه‌ی حمل‌ونقل بریتانیا اعتصابی ۴۸ساعته اعلام کرد که عصر سه‌شنبه، چهارم فوریه، آغاز شد. با شروع اعتصاب، ۱۷۱ ایستگاه از ۲۷۰ ایستگاه به مدت دو روز بسته شدند. یعنی بسیاری از مسافرانِ همیشگی مجبور شدند راه‌های جایگزین را کشف کنند.

وقتی بسیاری از این مسافران فقط برای این دو روز باید مسیر جدیدی برای رفتن به سر کار پیدا کنند، چه اتفاقی می‌افتد؟ شان لارکوم[۳۳۰] از دانشگاه کمبریج و همکارانش، فردیناند راوچ[۳۳۱] از دانشگاه آکسفورد و تیم ویلمز[۳۳۲] از صندوق بین‌المللی پول[۳۳۳]، داده‌ها را بررسی کردند تا پاسخی برای این مسئله‌ی ترک اجباری

بیابند.

آن‌ها دریافتند که، قبل از اعتصاب، بسیاری از مردم از مسیر طولانی‌تر به سر کار می‌رفتند. ممکن است تعجب‌آور باشد که این‌همه مسافر هرروزه کوتاه‌ترین راه ممکن را پیدا نکرده بودند. ولی اگر به نقشه‌ی مترو لندن نگاهی بیندازید، متوجه خواهید شد چرا.

نقشه به‌وضوح به مقیاس واقعی کشیده نشده است. سادگی، نظم و تقارنش آن را به یکی از قابل‌شناسایی‌ترین نقشه‌های راهبری تبدیل کرده است. اما غیرممکن است که در این نقشه مسافت یا زمان رفتن از نقطه‌ی الف به نقطه‌ی ب با خطوط مختلف را با یکدیگر مقایسه کرد.

وقتی این بی‌نظمی بزرگ رخ داد، هفتاد درصد مسافران مجبور شدند مسیر جدیدی برای رفتن به سر کار در این دو روز پیدا کنند. بعد از اتمام اعتصاب، حدود پنج درصد از مسافران ازطریق مسیر جدیدی که کشف کرده بودند سر کار می‌رفتند. آن افراد زمان رفت‌وآمدشان را به‌طور میانگین تا بیش از شش دقیقه در هر سفر کاهش دادند.

اگر میانگین یک سفر را ۳۲ دقیقه در نظر بگیرید، آن‌هایی که برای همیشه مسیر کوتاه‌تر را انتخاب کردند حدوداً بیست درصد از زمان مسیرشان را کم کردند. به

عبارتی، روزانه دوازده دقیقه، هفتگی یک ساعت کامل و ماهانه چهار ساعت از زمان رفت‌وآمدشان کاستند.

آن مسیرهای جایگزین تمام این مدت درست جلوِ چشم این مسافران همیشگی بود، ولی وقتی مسیر بهتری را کشف کردند که مجبور شدند مسیر همیشگی‌شان برای رفتن به سر کار را تغییر دهند.

تصور کنید اگر اعتصاب بیشتر طول می‌کشید، ممکن بود چه تعداد افراد بیشتری راهشان را عوض کنند و مجبور شوند بیش از دو روز به اکتشاف بپردازند. در این نکته که چرا ما حتی وقتی‌که مجبور نیستیم هم باید به اکتشاف بپردازیم پند باارزشی نهفته است. بسیاری از لندنی‌ها ظاهراً این درس عبرت را گرفتند، زیرا علاوه‌بر پنج درصدی که برای همیشه مسیرشان را عوض کردند، پژوهشگران دریافتند که، حتی بعد از اعتصاب، اکتشافات مسیرهای جایگزین در میان مسافران افزایش یافته است.

مسافران به‌خاطر تجربه‌ی ترکِ اجباری رفته‌رفته بیشتر شبیه مورچه‌ها رفتار کردند.

فقط یک روز

مایک نِیبِرز[۳۳۴] مربی افسانه‌ای بسکتبال دانشگاهی بانوان است. در هشت سال اول سرمربیگری‌اش (۲۰۱۳ تا ۲۰۲۱)، چهار سال در دانشگاه واشنگتن و چهار سال در دانشگاه آرکانزاس، موفقیت‌هایش تقریباً در مقایسه با تمام مربی‌های دیگر هم‌دوره‌اش در لیگ دسته‌یک اتحادیه‌ی ملی ورزش دانشگاهی[۳۳۵] دست‌نیافتنی است: ۱۷۶ برد (دومین در تاریخ) و انتخاب شش بازیکن ازسوی تیم‌های لیگ ملی بسکتبال بانوان امریکا[۳۳۶] که هیچ مربی دیگری تا آن زمان به این موفقیت دست نیافته بود.

آقای مربی بخش بزرگی از موفقیتش را به ترک‌کردن ربط می‌دهد.

بعد از این‌که نِیبِرز بیش از یک دهه در تیم‌های بسکتبال چندین دانشگاه کمک‌مربی بود، بالأخره در سال ۲۰۱۳ شانس سرمربیگری تیم بسکتبال دانشگاه واشنگتن به او روی آورد. مربیان گذشته برنامه‌ای برای او به ارث گذاشته بودند که در آن دانشجویان ورزشکار باید شش روز در هفته بازی یا تمرین می‌کردند که در آن زمان روال عادی تیم‌های بسکتبال دانشجویی بود. اتحادیه‌ی ملی ورزش دانشگاهی قانونی وضع کرده بود که براساس آن بازیکنانِ لیگ دسته‌یک دست‌کم یک روز در هفته از فعالیت‌های ورزشی معاف بودند و تقریباً تمام مربی‌های اتحادیه‌ی ملی ورزش دانشگاهی این حداقل یک روز را حداکثر زمان استراحت در هفته در نظر می‌گرفتند.

بعد از سال‌ها باخت، تیم هاسکی‌ها[۳۳۷] به مربیگری کوین مک‌گاف[۳۳۸] (که نِیبِرز را به‌عنوان کمک‌مربی آورده بود) در دو فصل قبلی ریباند کرده بود. وقتی مک‌گاف

سرمربی تیم اوهایو استیت۳۳۹ شد، برآورده‌کردن انتظارات به‌وجودآمده بر دوش نِیبِرز افتاد.

تیمش بلافاصله طعم شکست را چشید و دو بازی اولش را باخت که یکی از باخت‌ها شکست مفتضحانه‌ی ۷۷ به ۹۱ در اولین بازی فصل بود که میزبان دانشگاه پورتلند بودند. هاسکی‌ها سال قبل تحت مربیگری مک‌گاف تیم دانشگاه پورتلند را با اختلاف ۲۰ امتیاز شکست داده بودند.

عملکرد تیم کمی بهتر شد و توانستند ۴-۶ به تعطیلات کریسمس بروند، ولی نِیبِرز متوجه بود که به تغییراتی نیاز دارد. مصدومیت‌های جزئی مدام تکرار و روی هم جمع شده بود. او پی برد مهاجمانش به‌خاطر شدت تمرین‌ها نمی‌توانستند در دقایق سنگین و حساس بازی عملکرد خوبی داشته باشند.

حین تعطیلات کریسمس، نِیبِرز فرصت کرد خوب به این فکر کند که چگونه می‌تواند ورق را به نفع تیم برگرداند. او در پرواز از این‌سوی کشور به آن‌سوی کشور به واشنگتن تصمیم گرفت تغییری اساسی به تیم بدهد.

او تصمیم گرفت یک روز دیگر از روزهای تمرین در هفته بکاهد و به بازیکنانش به‌جای یک روز، دو روز در هفته استراحت دهد.

او دست به این حرکت غیرمعمول زد، چون تیمش مدام دچار مصدومیت می‌شد. بدن‌هایشان داشت فرسوده می‌شد و نِیبِرز به‌خاطر سال‌ها تجربه‌ی کمک‌مربیگری‌اش می‌دانست آن مصدومیت‌ها در ادامه‌ی فصل بیشتر و بیشتر می‌شود. او گمان می‌کرد یک روز استراحت اضافی به بازیکنانش در زمین بازی زمان بیشتری می‌دهد، آن هم زمانی که از همیشه مهم‌تر است: درطول بازی.

برای فهم شجاعتِ این تصمیم‌گیری، باید توجه کنید که هیچ مربی دسته‌یک دیگری این کار را انجام نداده بود. این اتفاق مربوط به اواخر سال ۲۰۱۳ است، مدت‌ها قبل از این‌که خودمراقبتی وارد دایره‌ی واژگانی رایج زمانه شود. او می‌دانست که دارد خطر می‌کند و اگر این روش کارساز نیفتد، مقصر شناخته خواهد شد. اما طبق نقل‌قولی از خودش، اگر هاسکی‌ها و حرفه‌ی مربیگری‌اش قرار بود به قعر کشیده شود، قرار بود به روش خودش به قعر کشیده شود.

بعد از بازگشت هاسکی‌ها از تعطیلات، وقتی بیشتر مربی‌ها سعی می‌کردند از تک‌تک لحظاتی که قوانین اتحادیه‌ی ملی ورزش دانشگاهی اجازه می‌داد استفاده کنند و بازیکنانشان را تمرین دهند، نِیبِرز با اعلام دادنِ یک روز تعطیل دیگر به تیمش همه را انگشت به دهان گذاشت.

نِیبِرز بلافاصله از همه جهت مورد هجمه قرار گرفت. از مردان لیگ بسکتبال شنید: «آن‌ها کم آورده‌اند. حتی سعی‌شان را هم نمی‌کنند.» وقتی او برنامه‌اش را به استادانش گفت، آن‌ها به او گفتند: «پسر، اگر این کار را بکنی، حتماً اخراج می‌شوی.»

بهترین نیروی تازه‌نفس و بهترین بازیکنش، دانشجوی سال‌اولی کِلسی پلام۳۴۰، با این تصمیمش مخالفت کرد. «ما به‌اندازه‌ی کافی تمرین نمی‌کنیم. این کار خیلی عجیب است! فایده ندارد.»

پلام نظرش را عوض کرد و هم‌تیمی‌هایش نیز براساس تغییراتی که مشاهده کردند کاملاً هم‌نظر شدند. ماه بعد با تیم دانشگاه استنفورد، که در رتبه‌ی سوم قرار داشت و سال پیش با اختلاف ۳۵ امتیاز شکستش داده بودند، بازی کردند. اکنون، که اولین بازی نِیبِرز در تلویزیون ملی پخش می‌شد، توانستند رکورد ۶۲ پیروزی پی‌درپی استنفورد در لیگ ورزشی پک ـ ۱۲۳۴۱ را بشکنند و آن‌ها را با نتیجه‌ی غیرمنتظرانه‌ی ۸۷ به ۸۲ شکست دهند.

این خوش‌شانسی نبود. تیم دانشگاه واشنگتن فصل را با قدرت تمام کرد، بیشترین بازیکنان دعوت‌شده به تیم ملی زنان از این تیم بود و قبل از باخت در یک‌چهارم نهایی سه بازی را برد. در فصل دوم، هاسکی‌ها بازگشت پیروزمندانه‌ای به جام قهرمانی بسکتبال دسته‌اول داشتند. یک سال پس از آن، به جمع چهار تیم برتر مسابقات حذفی رسیدند. در سال آخر تحصیل بازیکنان، آن تیم یکی از بهترین تیم‌های کشور بود و با امتیاز ۶-۲۹ به مرحله‌ی نیمه‌نهایی منطقه‌ای رسید. تیمِ هر سال در مقایسه با تیم سال قبلش در بازی‌های بیشتری برنده شد.

وقتی بچه‌های تیم فارغ‌التحصیل شدند، دانشگاه محل تحصیل نِیبِرز، یعنی دانشگاه آرکانزاس، از او خواست از لیگ بسکتبال بانوان انصراف دهد و سرمربی ریزربک‌ها

۳۴۲ شود. در چهار فصل اول سرمربیگری‌اش در آرکانزاس، تیم بهترین عملکردش را در تاریخ خود داشت.

آن یک روز استراحتِ اضافه باعث نشد تیم‌های نِیبِرز از حس رقابتشان کم شود یا کمتر برنده شوند. آن‌ها کم‌کم به پیروزی‌های بیشتری دست یافتند.

آن یک روز استراحت اضافه فقط باعث پیروزی‌های بیشتر در زمین مسابقه نشد؛ آن یک روز اضافه به بازیکنان زمان و فضای بیشتری داد تا فرصت‌ها و علایق دیگرشان را کشف کنند. اگر آن یک روز هم مجبور می‌شدند در زمین تمرین کنند، هرگز نمی‌توانستند آن‌ها را کشف کنند. از آن روز به‌نحوی استفاده کردند که تا مدت‌ها بعد از حرفه‌ی بسکتبال دانشگاهی به دردشان خورد.

چقدر شگفت‌انگیز است که یک روز استراحت بیشتر باعثِ این‌همه موفقیت می‌شود.

بعضی بازیکن‌ها مانند کلسی پلام با آرزوی بازی‌کردن در لیگ بسکتبال بانوان آن یک روز اضافی را نیز در باشگاه گذراندند و تمرین کردند. کلسی یکی از موفق‌ترین بسکتبالیست‌های دانشگاهی تاریخ شد و در فهرست فروش بازیکنان لیگ بسکتبال بانوان سال ۲۰۱۷ در رتبه‌ی اول قرار گرفت.

بازیکنان دیگر از آن زمان اضافی برای درس‌خواندن استفاده کردند که به ارتقای معدل کلشان کمک کرد که به‌وضوح به نفع آینده‌ی شغلی‌شان بود. برخی شغل‌های بالقوه‌ی جدیدی برای آینده را کشف کردند. یک بازیکن به‌دنبال گرفتن مجوز مشاور املاکش رفت. او یکی از موفق‌ترین مشاوران املاک فروش خانه‌های گران‌قیمت در منطقه‌ی سیاتل[۳۴۳] شد. یک بازیکن دیگر در آن روز تعطیل به دوره‌ی کارآموزی در نایکی[۳۴۴] رفت. بعد از فارغ‌التحصیلی نیز به کار در آن‌جا مشغول شد و در آن شرکت سریع رشد کرد.

بسیاری از مردم باور دارند (مخصوصاً در ورزش، ولی در خیلی از فعالیت‌های دیگر) که برای موفقیت باید روی یک چیز تمرکز کرد و اگر برنامه‌ی پشتیبان داشته باشید، این کار احتمال شکست شما را بیشتر می‌کند. اما نِیبِرز این فکر غلط را از بین برد. با وجود این‌که بسیاری از بازیکنانش درطول آن روز تعطیل برنامه‌ی پشتیبان برای خود چیدند، عملکرد تیمش حتی از قبل هم بهتر شد.

تنوع‌بخشیدن به فرصت‌ها

آقای نِیبِرز چون تلاش می‌کرد از مصدومیت‌ها بکاهد انتخاب کرد یک روز استراحت اضافی به بازیکنانش بدهد. اما آنچه این تصمیم به همراه داشت این بود که بازیکنانش توانستند از آن زمان برای تنوع‌بخشیدن به علایق، مهارت‌ها و فرصت‌هایشان استفاده کنند. این کار مشابه عملکرد مورچه‌هاست. مورچه‌ها، با استمرار بر

اکتشاف، دارند تنوع منابع غذایی را برای کلنی خود زیاد می‌کنند. این تنوع آثار بدشانسی را کاهش می‌دهد. اگر یک منبع غذا خشک شود، مورچه‌ها از قبل گزینه‌های دیگری دم دستشان دارند.

قدرت تنوع صدالبته در جهان سرمایه‌گذاری بسیار شناخته‌شده است. سرمایه‌گذارها مشابه مورچه‌ها به تنوع منابع زیادی نیاز دارند تا در صورت ورشکستگی یکی از سرمایه‌گذاران، اثرش در جمع کل درآمد سالانه‌اش به حداقل برسد.

این موضوع تنها برای سرمایه‌گذارها و مورچه‌ها صدق نمی‌کند. برای هرکدام از ما، داشتن تنوعی از علایق، مهارت‌ها و فرصت‌ها ما را از بی‌ثباتی نجات می‌دهد.

اگر بی‌ثباتی وجود نداشت و شما قطعاً می‌دانستید اوضاع قرار است چگونه شود، آن‌وقت به تنوع نیازی نداشتید. منبع غذایی‌تان همیشه در دسترستان بود که آن هم همیشه بهترین گزینه‌ی ممکن بود. یک سرمایه‌گذاری، همانی که قطعاً انتظار بالاترین بهره را از آن دارید، تنها چیزی بود که در سبد سهامتان به آن نیاز داشتید. تنها کافی بود بهترین شغل را انتخاب کنید و هرگز از دستش ندهید.

اما، صدالبته، دنیا واقعاً این‌طور کار نمی‌کند و برای همین است که به‌نفع شماست که پاسخ کارفرمایان دنبال کارجو را بدهید. چون آن مکالمه‌ی اکتشافی درصورت

جمع‌شدن شرکتی که در آن مشغول به کار هستید یا درصورت تعدیل نیرو یا در صورتی که به این نتیجه برسید که شغلتان را دیگر دوست ندارید، ممکن است به شما کمک کند.

گرچه قصدم این نبود، داشتن ورق در سوابق کاری‌ام به من امکان داد که وقتی حرفه‌ی دانشگاهی‌ام متوقف شده بود، گزینه‌ای برای روی‌آوردن به آن داشته باشم. فلیکر و اِسلَک در سوابق کاری استوارت باترفیلد به او امکان داد که بعد از شکست مالی *گیم نِوِراندینگ* و *گلیچ* سریع دوباره سرپا شود.

یکی از اهداف همه‌ی ما باید این باشد که تا جای ممکن تنوع‌بخشی به علایق، مهارت‌ها و فرصت‌هایمان را در رزومه‌ی کاری به بیشترین حد برسانیم.

برای انجام‌دادن این کار روش‌های مختلفی در زندگی‌تان وجود دارد. برای مثال، در شغلتان، ایده‌ی خوبی است که با درخواست شرکت در هر برنامه‌ی کارآموزی یا آموزشی‌ای که در دسترستان است حوزه‌های دیگر کاری را اکتشاف کنید، البته تا جایی که تأثیری منفی بر کاری که الآن مسئولیتش بر عهده‌تان است نداشته باشد.

کشف این حوزه‌های کاری دیگر به چند طریق به نفعتان خواهد بود. تعداد کارهایی که صلاحیت انجام‌دادنشان را دارید زیاد خواهد شد و به شما امکان می‌دهد کارهایی را امتحان کنید که در غیر این صورت احتمالاً هرگز به سراغشان نمی‌رفتید. پس اگر به هر دلیلی شغلتان را از دست دادید، گزینه‌های بیشتری دارید که

می‌توانید به سراغشان بروید.

گاهی اوقات، ممکن است دریابید که شغل دیگری را بیشتر از شغل کنونی‌تان دوست دارید. داشتن مهارت‌های جدید در سوابق کاری‌تان، که از طریق اکتشاف به دست آورده‌اید، به شما امکان می‌دهد راحت‌تر به آن حوزه‌ی کاری جدید ورود کنید.

همین ایده به حوزه‌ی تحصیلی نیز تعمیم می‌یابد. با تمرکز صددرصدی روی فقط یک رشته وارد دانشگاه نشوید. به چندین رشته‌ی دیگر نیز فکر کنید که ممکن است مشخصه‌ها یا مسیرهای کاری‌ای داشته باشند که در آینده به آن‌ها علاقه داشته باشید. هنگام انتخاب واحد، دروسی را انتخاب کنید که تا جای ممکن پیش‌نیاز رشته‌های دیگر نیز باشند. این به شما کمک می‌کند گزینه‌های ممکن بسیاری پیشِ رویتان باشد و مهارت‌هایی را که دارید کسب می‌کنید تنوع ببخشد. در انتخاب رشته از بین چند گزینه، رشته‌ای را انتخاب کنید که بیشترین فرصت‌های شغلی را در اختیارتان قرار دهد.

در سال اول دانشگاه، باید تلاش کنید تا جای ممکن با رشته‌های دیگر «آشنا» شوید. وقتی حرف روابط شخصی به میان می‌آید، آن دوره‌ی اکتشاف (آشنایی) به شما کمک می‌کند تصمیمات بهتری درباره‌ی کسی که می‌خواهید درنهایت به او تعهد دهید بگیرید. اما به‌جز رابطه‌ی متعهدانه، تقریباً در هر حوزه‌ی دیگری، چه تحصیلات باشد چه شغل چه سرگرمی چه حتی مسیر رفتن به سر کار، مقدار اکتشافی که انجام می‌دهید هیچ‌وقت نباید به صفر برسد.

وقتی کاری را به‌اجبار رها می‌کنید، تنوع‌داشتن فقط در آسیب کمتری دیدن کمکتان نمی‌کند. همچنین کمکتان می‌کند درباره‌ی ترک‌کردن چیزی که دیگر ارزش دنبال‌کردن ندارد تصمیمات منطقی‌تری بگیرید. وقتی بدانید دارید به‌سمت چه چیزی حرکت می‌کنید، ترک‌کردن آسان‌تر است.

در دسترس داشتن گزینه‌های دیگر قدری از بی‌ثباتی چیزی را که در آینده است و می‌تواند مانعِ ترک کارتان شود از بین می‌برد.

فیلیپس بی‌شک نشان می‌دهد وقتی از چیزی که دارید به‌سمتش می‌روید بیشتر آگاهی داشته باشید، چقدر ترک‌کردن آسان‌تر می‌شود. برادران فیلیپس، بیش از یک قرن پیش، آزمایشگاه نوآوری تأسیس کردند تا بتوانند با ساختن محصولات و فناوری‌های جدید به محصولات تنوع ببخشند. آن آزمایشگاه شرکت را در مسیر فناوری پزشکی انداخت. با استمرار بر تنوع‌بخشی به فهرست محصولاتش، آزمایشگاه توانست فرصت‌های کم‌کیفیت‌تر مانند کسب‌وکار اصلی‌شان در محصولات روشنایی را رها کند و به‌سمت کسب‌وکارهای بهتری برود که طی مسیر کشفشان کرده بود.

البته، مانند تمام چیزهای دیگری که عملاً رفتار ترکِ کار را بهبود می‌بخشد، داشتن سابقه‌ی کاری متنوع لزوماً به این معنی نیست که در آینده قرار است درباره‌ی این‌که چه کاری را ترک کنیم و چه کاری را ادامه دهیم تصمیمات خوبی بگیریم. ناسلامتی، سیرز امپراتوری پُرسود و روبه‌رشد خدمات مالی‌ای ساخته بود که به‌منظور تلاش برای نجات کسب‌وکار درحال ورشکستگی‌اش به انتخاب خود از خیر آن امپراتوری بزرگ گذشت.

ولی داشتن فرصت‌های دیگر دست‌کم این شانس را به شما می‌دهد که درباره‌ی این‌که کدام کار را ترک کنید و به کدام کار ادامه دهید تصمیمات بهتری بگیرید. وقتی مجبور به ترک کارید، وقتی کاری که انجام می‌دهید دیگر ارزش ادامه‌دادن ندارد و وقتی از کاری که دارید راضی هستید، استمرار بر اکتشاف فرصت‌های جدید برای افزایش تنوع سوابق کاری کمکتان می‌کند، چون به شما اجازه می‌دهد فرصت‌های بهترِ در دسترس را بهتر ببینید.

در هر صورت، دلیل ترک‌کردن شما هرچه می‌خواهد باشد، باید همیشه یادتان باشد آنچه به‌جای برنامه‌ی پشتیبان در نظر گرفته‌اید اغلب اوقات برنامه‌ی اصلی‌تان می‌شود.

استعفای بزرگ

ویروس کووید در مارس و آوریل ۲۰۲۰ برای اولین بار در ایالات متحده شدت گرفت. طی این دو ماه همه‌گیری باعث ترکِ اجباریِ دسته‌جمعی شد. در تنها همان دو ماه، بیست‌میلیون نفر کارشان را از دست دادند و زمانی این رقم به یک‌میلیون نفر در هر روز رسیده بود.

برای تقریباً ۲۸میلیون آدمی که در امریکا در حوزه‌های خُرده‌فروشی، هتل و مسکن و صنایع غذایی کار می‌کردند کار متوقف شد. دیگر مشتری‌ای وجود نداشت.

تعداد زیادی از این کسب‌وکارها، چه موقت چه دائمی، بسته شدند. برای همین، بسیاری از شرکت‌های دیگر مجبور شدند تعدیل نیرو کنند، مرخصی اجباری دهند یا به‌طرز شدیدی ساعات کاری کارمندان باقی‌مانده‌شان را کاهش دهند. میزان بی‌ثباتی برای این کارمندان و کسب‌وکارها به‌خصوص تا نزدیکی‌های پایان ۲۰۲۰ بالا بود.

حتماً با خود می‌گویید وقتی مردم برای آمدن به فروشگاه‌ها، هتل‌ها و رستوران‌ها دوباره احساس امنیت و راحتی کردند، بعد از آن‌همه بی‌ثباتی، آن‌هایی که از شغل‌هایشان اخراج شده بودند مشتاقانه منتظر برگشت به سر کارشان بودند. اما اتفاق شگفت‌انگیزی افتاد. با آغاز آوریل ۲۰۲۱، موج دوم ترک کار دسته‌جمعی رخ داد؛ با این تفاوت که این بار این امر داوطلبانه بود.

استعفای بزرگ شروع شده بود.

در آوریل، نزدیک به چهارمیلیون نفر داوطلبانه از کارشان استعفا کردند که بیشترین آمار از زمان شروع به کار سازمان داده‌های آماری نیروی کار در سال ۲۰۰۱ بود. بیشترین آمار استعفا متعلق به کارمندان بخش مشاغل خدماتی بود، دقیقاً همان افرادی که در ابتدای همه‌گیری مجبور به ترک کار شده بودند. بیش از یک‌میلیون و سیصدهزار نفر از این کارمندان در آوریل استعفا کردند. به‌عبارت دیگر، تنها طی همان ماه، حدوداً یک نفر از هر بیست نفر در مشاغل خدماتی از کارش استعفا کرد.

تقریباً به همین تعداد کارمند در آن صنایع در ماه مِی استعفا کردند. رکورد جدیدی در ژوئن ثبت شد که دوباره در جولای و همچنین آگوست شکسته شد.

چرا این‌همه آدمی که در طول همه‌گیری مجبور به ترک کار شده بودند، وقتی شغلشان برگشت، تصمیم گرفتند استعفا کنند؟

براساس چیزی که در این کتاب درباره‌ی تصمیم‌های ترک کار یاد گرفتیم، می‌توانیم چند حدس سنجیده بزنیم.

اولاً، افرادی که در ابتدای همه‌گیری شغلشان را از دست دادند مجبور شدند گزینه‌های دیگری را که برای کسب درآمد در دسترسشان بود کشف کنند، چیزی که اغلب تحت شرایط دیگر به سراغش نمی‌رفتند. این باعث شد چشم‌انداز کاری پیشِ رویشان را بهتر درک کنند و فرصت‌هایی را ببینند که ممکن بود نادیده گرفته باشند.

ثانیاً، این شرایط به آن‌ها امکان داد ترجیحات خودشان را بازبینی کنند. به همان شکلی که مایا شانکار متوجه شد از کار انفرادی خوشش نمی‌آید، اجبار به ترک کار باعث می‌شود از خودتان بپرسید از چه ویژگی‌های کاری که می‌کنید خوشتان می‌آید و از چه ویژگی‌هایی بدتان می‌آید. آیا دوست دارید در محل کارتان حضور فیزیکی داشته باشید یا دوست دارید دورکاری کنید؟ آیا به کاری با ساعات منعطف‌تری علاقه دارید؟ آیا شغلتان را دوست دارید؟ آیا برایتان رضایت‌بخش است؟ آیا

شغل دیگری هست که خوشحال‌ترتان کند؟ شاید به نظر برسد آدم‌ها همیشه این‌ها را از خود می‌پرسند، اما اغلب مجبورشدن به ترک‌کردنِ کاری باعث می‌شود آدم‌ها دوباره همه‌چیز را بازبینی کنند.

ثالثاً، وقتی شغلی دارید، حساب ذهنی بازی دارید. اجبار به ترک کار باعث شد تمام آن افراد آن حساب‌های باز را ببندند. می‌دانیم که وقتی حساب بازی دارید، ترک‌کردن و دورشدن کار سختی است. احساس می‌کنید شکست خورده‌اید، کم آورده‌اید یا تسلیم شده‌اید. نیروهای شناختی بسیاری هست که علیهتان عمل می‌کنند. اما وقتی این تعدیل نیروی گسترده رخ داد، آن افرادی که مجبور به ترک کار شدند مجبور شدند آن حساب‌های ذهنی را ببندند و همه‌چیز را پاک و مثل روز اولش کنند.

وقتی این اتفاق برای شما بیفتد، کاتاماری شما دوباره به توده‌ی کوچکی تبدیل می‌شود. حالا بیشتر شبیه مورچه‌هایی هستید که دارید وارد قلمروِ جدیدی می‌شوید و منطقه را کشف می‌کنید تا ببینید اوضاع از چه قرار است.

آن‌هایی که شغلشان را به‌اجبار از دست داده و از دست آن‌همه تل و آوار راحت شده بودند توانستند از خودشان بپرسند: «واقعاً چقدر از کاری که انجام می‌دهم راضی هستم؟» همچنین پاسخِ منطقی به آن پرسش‌ها برایشان آسان‌تر شد، مخصوصاً وقتی مجبور شدند راه‌های جایگزین را بررسی کنند. بسیاری از مردم پی بردند

دوست ندارند به کاری که داشتند ادامه دهند و دلشان خواست فرصت‌های جدید پیشِ رویشان را امتحان کنند.

البته، فقط زمانی می‌توانید به فرصت‌های جدید روی بیاورید که فرصت‌های جدیدی پیشِ رویتان داشته باشید، و همراه با استعفای بزرگ بازگشایی بزرگ هم اتفاق افتاد. وقتی همه‌چیز دوباره باز شد، این موضوع با رکورد بیشترین میزان شغل ایجادشده همراه بود. برای آن‌هایی که می‌خواستند کارشان را عوض کنند، فرصت‌های فراوانی وجود داشت که می‌توانستند از بینشان انتخاب کنند.

بازگشایی بزرگ اساساً سوابق کاری متنوع‌تری برای افرادی که جویای آن بودند فراهم کرد.

این موضوع رشد چشم‌گیری در مشاغل جدید در انواع‌واقسام حوزه‌ها و صنایع را سبب شد. اما ترک کار داوطلبانه و تغییر شغل بیشتر در بین افرادی شایع بود که در ابتدای همه‌گیری مجبور به ترک کار شده بودند. مانند مسافران مترو لندن بعد از بازگشایی خطوط، آن‌هایی که شغلشان را از دست داده بودند حتی بعد از بازگشت و دوباره فعال‌شدن آن مشاغل به اکتشاف ادامه دادند.

آن‌ها درسی را گرفتند که مورچه‌ها از بر کرده‌اند: *برای شروع اکتشاف راه‌های جایگزین منتظر اجبار به ترک‌کردن نشوید.*

اگر ما را به حال خودمان رها کنند، معمولاً تمایل داریم حواسمان به کاری باشد که داریم انجام می‌دهیم. عملاً هیچ چیزِ دیگری را در نظر نمی‌گیریم. موضوع تنها این نیست که ما فرصت‌های دیگر را اکتشاف نمی‌کنیم. حتی وقتی درست جلوِ چشمانمان هستند هم متوجهشان نمی‌شویم. نزدیک‌بین می‌شویم. همین ناتوانی در دیدن چیزهایی که ممکن است دم دستمان باشند، علاوه‌بر تمام نیروهایی که ترازو را علیه ترک‌کردن سنگین می‌کنند، تغییر کاری را که الآن مشغول انجام‌دادنش هستید سخت‌تر می‌کنند؛ چطور می‌توانید دنبال کاری بروید که حتی از وجودش اطلاع ندارید.

این نزدیک‌بینی مبحثی است که در ادامه توجه خود را به آن جلب می‌کنیم.

خلاصه‌ی فصل دهم

- اجبار به ترک کار مجبورتان می‌کند گزینه‌ها و فرصت‌های جدید را کشف کنید. اما قبل از این‌که مجبور شوید باید اکتشاف را شروع کنید.

- حتی بعد از پیداکردن مسیری که دوست دارید ادامه‌اش دهید، به گشتن و اکتشاف ادامه دهید. اوضاع تغییر می‌کند و هر شغلی که اکنون دارید ممکن است در آینده بهترین مسیر برای دنبال‌کردن نباشد. داشتن گزینه‌های بیشتر به شما این امکان را می‌دهد که در وقت مناسب کارتان را عوض کنید.

- اکتشاف به شما کمک می‌کند به مهارت‌ها، علایق و فرصت‌هایتان تنوع ببخشید.

- داشتن سوابق کاری متنوع به شما دربرابر بی‌ثباتی‌ها کمک می‌کند.

- داشتن برنامه‌های پشتیبان به نفعتان است، مخصوصاً چون بعضی از برنامه‌های پشتیبان ممکن است در آینده بهتر از کاری که الآن دارید از آب درآیند.

فصل یازدهم

نزدیک‌بینی اهداف

ماراتن لندن ۲۰۱۹ بزرگ‌ترین مسابقه در طول تاریخ مسابقات ماراتن بود که بیش از ۴۲هزار دونده مسیرِ ۴۲۱۶۴کیلومتری را طی کردند. با این‌همه شرکت‌کننده، تعجبی ندارد که مسابقه پُر از داستان‌ها و دستاوردهای عجیب‌وغریب باشد. رکوردهای جهانی گینس۳۴۵ آن روز ۳۸ رکورد جدید ثبت کرد که عبارت‌اند از «سریع‌ترین اتمام ماراتن با دو دونده که با دستبند به هم وصل شده بودند»، «سریع‌ترین دونده‌ی ماراتنی که لباسی به شکل درخت کریسمس پوشیده بود (مرد)» و عجیب‌تر این‌که چهار دقیقه کُندتر از درخت کریسمس فردی بود که رکورد «سریع‌ترین دونده‌ی ماراتنی که لباسی به شکل درخت پوشیده بود (مرد)» را ثبت کرد.

حالا برویم سراغ ماجرای شیوان اُکافی[۳۴۶]. اُکافی چهار ماه برای مسابقه تمرین کرد و امیدوار بود ماراتن را حدوداً پنج‌ساعته تمام کند. بعد از شش کیلومتر دویدن، مچ پایش درد گرفت و بدتر و بدتر شد. بااین‌حال، به دویدن ادامه داد و علائمی را که بدنش داشت برایش می‌فرستاد نادیده گرفت.

بعد از شش کیلومتر دیگر، استخوان نازک‌نی‌اش از وسط دو نیم شد.

چرا کسی با درد روبه‌افزایشی که اُکافی داشت احساس می‌کرد تا شکسته‌شدن استخوان به دویدن ادامه می‌دهد؟

اگر کسی که قصد دویدن در ماراتن دارد *بداند* در کیلومتر دوازده قرار است پایش بشکند، همه مطمئناً هم‌عقیده‌ایم که آن فرد اصلاً مسابقه نمی‌دهد. اگر از هرکسی بپرسید، به شرط این‌که ماراتن را شروع کرده باشد، *قبل از* شکستن پایش، با توجه به دردی که چنین جراحتی به همراه دارد، مسابقه را رها می‌کند یا نه، یقیناً پاسخش مثبت خواهد بود.

اُکافی حدس همه‌ی ما را نقض می‌کند. ماجرا عجیب‌تر هم می‌شود.

پزشکان توصیه کردند دست از دویدن بردارد... تعجبی هم ندارد؛ نازک‌نی‌اش از وسط نصف شده بود... اما او قبول نکرد. ۲۸ کیلومتر باقی‌مانده را با دردی تقریباً تحمل‌ناپذیر طی کرد و ماراتن را با زمان ۶:۱۴:۲۰ به اتمام رساند.

شاید فکر کنید این یک ماجرای شاد و عجیب‌وغریب و نادر است، اما درواقع تا آن‌جا که حدس می‌زنید نادر نیست. درحقیقت، همان روز، در همان ماراتن، در همان فاصله‌ی طی‌شده از ماراتن، دونده‌ای دیگر پایش شکست و ۲۸ کیلومتر باقی‌مانده را با همان پا طی کرد. استیون کوئیل[۳۴۷]، پس از دوازده کیلومتر، پایش را روی بطری آبی گذاشت و پا، ساق و رانش آسیب دید. درد بدتر و بدتر می‌شد. در فاصله‌ی ۲۵کیلومتری، مجبور شد در چادر خدمات پزشکی توقف کند که اولین توقفش از چهار یا پنج توقفی بود که قبل از تمام‌کردن مسابقه در زمان ۳:۵۷:۳۳ انجام داد.

چهار هفته‌ی بعد، در ماراتن ادینبرو، مایک لوئیس ـ کوپلند[۳۴۸] در فاصله‌ی ۲۵کیلومتری نازک‌نی‌اش شکست. دردش با تمام دردهایی که تا آن موقع کشیده بود فرق داشت، ولی لنگان‌لنگان و کشان‌کشان به مسیر ادامه داد و آن شانزده کیلومتر آخر را شمرد تا در زمان ۴:۳۰ مسابقه را تمام کرد.

در ماراتن لندن ۲۰۱۴، گراهام کُلبورن[۳۴۹] دقیقاً همان کاری را کرد که استیون کوئیل پنج سال بعد انجام داد: بعد از دوازده کیلومتر دویدن، قدم گذاشت روی بطری آب، استخوان پایش شکست و باقی ۲۸ کیلومتر را با عذابی شدید طی کرد.

با جست‌وجویی سریع در گوگل چندین ماجرای دیگر نیز فقط در همین ماراتن لندن پیدا خواهید کرد. در سال ۲۰۱۲، دارِن الیور[۳۵۰] بعد از یک‌ونیم کیلومتر پایش شکست و چهل کیلومتر باقی‌مانده را با دردی شدید طی کرد. در ماراتن ۲۰۲۱، اَنجی هاپسِن[۳۵۱] از همان شروع مسابقه درد داشت. آن‌قدر درد طاقت‌فرسا شد که بعد از ده کیلومتر مجبور به توقف شد، اما تنها برای مدت کوتاهی. ۳۲ کیلومتر باقی‌مانده را طی کرد. اما فردایش تازه متوجه شد که آن مسیر را با پای شکسته طی کرده است.

بسیاری از این آسیب‌ها بر سر دوندگان دوِ استقامت تمام‌وقت آمد. آن‌ها با استمرار در دویدن با درد، تنها سلامتشان یا درد جراحت جدی‌تر را به جان نخریده بودند. آن‌ها همچنین داشتند توانایی‌شان برای تمرین و دویدن در مسابقات آینده را به خطر می‌انداختند؛ چیزی که به‌وضوح عشق و اولویت اول زندگی‌شان بود. هم الیور هم هاپسِن برای از دست دادن این‌همه زمان تا دوباره دویدن آه‌ونا‌له کردند. لوئیس ـ کوپلند، که قبل از شکستن نازک‌نی‌اش در ادینبرو ماراتن لندن ۲۰۱۹ را تمام کرده بود، اعتراف کرد روند نقاهت و بهبودی‌اش قرار بود او را از دویدن در شش ماراتن در همان سال بازدارد.

چرا این دونده‌ها دردشان را تا جایی تحمل می‌کنند که ادامه‌دادن به‌معنای شکستن عضوی از بدن است؟ و تأکید می‌کنم، چرا این‌ها ادامه می‌دهند و توانایی آینده‌شان برای دویدن در مسابقه‌ای دیگر را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند؟

چون خط پایانی در میان است.

خط‌های پایان چیزهای جالبی هستند. یا به آن‌ها می‌رسید یا نمی‌رسید. یا موفق می‌شوید یا شکست می‌خورید. هیچ حد وسطی وجود ندارد. پیشرفت در مسیر معنای چندانی ندارد.

وقتی فکر می‌کنیم چقدر استدلال ما اشتباه است، وقتی فکر می‌کنیم هنگامی‌که شرایط به‌وضوح ما را وادار به رفتن می‌کنند، ما هم شرایط را ترک خواهیم کرد، این دوندگان ماراتن به ما در فهم این‌که چرا این‌قدر اشتباه فکر می‌کنیم کمک می‌کنند. به‌محض این‌که مسابقه را شروع می‌کنید، موفقیت تنها رسیدن به خط پایان است. وقتی در مواجهه با انتخاب بین شکست‌خوردن و ادامه‌دادن با درد هستیم، حتی پای شکسته هم جلودارمان نیست.

مسئله‌ی قبولی *اردی*

مزایای تعیین هدف برای همه واضح و مبرهن است. اهداف ستاره‌ی شمالی شما هستند و به شما انگیزه‌ای برای تلاش‌کردن می‌بخشند. به شما انگیزه می‌دهند در سختی‌ها و دشواری‌ها ادامه دهید. بارها نشان داده شده اهدافی که هم چالش‌برانگیز هم خاص باشند باعث می‌شوند بیشتر تلاش کنید و تأثیرگذارتر از اهداف

بی‌قاعده و کلی‌اند. اگر بگویید «من می‌خواهم ۲۵ کیلومتر در هفته بدوم» یا «می‌خواهم تا ترم بعد معدلم را نیم نمره بالاتر ببرم»، در به دست آوردن این چیزها پیشرفت بهتری خواهید داشت تا این‌که بگویید «می‌خواهم بیشتر بدوم» یا «می‌خواهم توی دانشگاه بیشتر تلاش کنم».

اما این‌که تعیین هدف مزایای زیادی دارد به این معنی نیست که معایبی هم نداشته باشد. همان‌طور که احتمالاً تا الآن حدس زده‌اید، خط‌های پایان کاملاً تعریف‌شده باید با هشداری همراه باشند: *خطر! ممکن است با افزایش تعهد روبه‌رو شوید.*

موریس شوایتزر[۳۵۲] از دانشگاه وارتون و لیزا اُردونی‌یز[۳۵۳]، که آن زمان در دانشگاه آریزونا بود، همراه با چند تن از پژوهشگران دیگر ازقبیل مکس بِیزِرمن[۳۵۴]، آدام گَلینسکی[۳۵۵] و بَمبی دوما[۳۵۶] چندین مقاله برای اثبات سمتِ تاریک اهداف تألیف کرده‌اند. آن‌ها به چندین پیامد منفی تعیین هدف اشاره می‌کنند که چند تایشان با رفتار ترکِ کار منطقی تداخل دارند. به‌طور خاص، به این اشاره می‌کنند که ماهیت قبولی/ردی اهداف، عدم‌انعطاف‌پذیری‌شان و این‌که دنبال‌کردنشان چگونه باعث نادیده گرفته شدن فرصت‌های دیگری می‌شود که ممکن بود در دسترس باشند.

نکته‌ای که مؤلفان منعکس می‌کنند این است که گرچه اهداف به ما در مُصرشدن کمک می‌کند، مُصربودن همیشه فضیلت نیست. همان‌طور که می‌دانید، اصرار برای چسبیدن به کارهای دشواری که ارزشش را دارند خوب است، اما اصرار موجب می‌شود به کارهای دشواری که دیگر ارزش انجام‌دادن ندارند نیز بچسبید.

آنچه تا حدی اهداف را اثرگذار می‌کند این است که اهداف باعث می‌شوند به خط پایان فکر کنید و به شما انگیزه‌ی ادامه‌دادن می‌دهند. اما دوگانگی این‌جاست که اهداف مانع رهاکردن موقعیتی بد می‌شوند، چون باعث می‌شوند به خط پایان فکر کنید و به شما انگیزه‌ی ادامه‌دادن می‌دهند.

چرا؟ تا حدی چون اهداف به‌صورت قبولی/ردی درجه‌بندی می‌شوند.

چرا ماهیت قبولی/ردی اهداف، با توجه به این تجربه‌ی فکری، مانع از پیشرفت و افزایش تشدید تعهد می‌شود؟ کدام حس بدتر است؟ این‌که هیچ‌وقت در دوِ ماراتون شرکت نکنید یا این‌که تلاش کنید و مجبور شوید بعد از ۲۵ کیلومتر بایستید؟ درمورد اول، هیچ‌وقت برای ماراتن تمرین نکرده‌اید، هیچ‌وقت در ماراتنی شرکت نکرده‌اید و هیچ‌وقت ماراتنی را تمام نکرده‌اید. درمورد دوم، تصمیم می‌گیرید در ماراتن شرکت کنید، تمرین می‌کنید، شروع می‌کنید و ۲۵ کیلومتر بعد مجبور به رهاکردن می‌شوید.

با وجود مقایسه‌ی دو نسخه از شما که یکی برای دوِ استقامت تمرین کرده و واقعاً ۲۵ کیلومتر را در مسابقه‌ی ۴۲کیلومتری دویده است و دیگری هیچ‌وقت از روی مبل بلند نشده است، به‌باور من همه‌ی ما هم‌عقیده‌ایم که مورد دوم حس بدتری دارد.

برای این حس بدتری دارید چون اگر تلاش نکنید، اگر هیچ‌وقت مسابقه را شروع نکنید، در نرسیدن به خط پایان احساس شکست نمی‌کنید، چون هیچ‌وقت از همان اول خط پایان را هدفِ خود تعیین نکرده‌اید.

ماهیت قبولی/ردی اهداف مانع از پیشرفت شما می‌شود، چون باعث می‌شود به‌خاطر ترس از ناتوانی در کامل‌کردن و تمام‌کردن چیزی را شروع نکنید. بی‌شک، آدمی که تمرین کرده و ۲۵ کیلومتر در ماراتن دویده است ازلحاظ سلامتی بهتر از فردی است که هرگز در ماراتن شرکت نکرده است. اگر هدفتان این است که انسان سالم‌تری باشید، فردی که کوشش کرده به‌وضوح پیشرفت بیشتری در زمینه‌ی آن هدف داشته است.

اما برای بسیاری از ما، آن ترس از شکست‌خوردن و کم‌آوردن باعث می‌شود نخواهیم شروع کنیم.

ریچارد تالِر به‌شوخی به من گفت: «اگر مدال طلای المپیک تنها نمره‌ی قبولی باشد، هیچ‌وقت نمی‌خواهید به اولین کلاس ژیمناستیک خود بروید.»

به‌محض این‌که هدفی تعیین می‌کنیم، آن هدف چیزی می‌شود که خود را براساس آن می‌سنجیم. اگر می‌خواهیم در ماراتن بدویم، هر چیزی غیر از ۴۲ کیلومتر شکست محسوب می‌شود. اهداف این‌گونه تشدید تعهد را بدتر می‌کنند، چون هر چیزی کمتر از خط پایان را نمی‌توانیم قبول کنیم. مهم نیست چه اتفاقی دارد در

دنیا یا در بدنمان می‌افتد. نمی‌خواهیم احساس کنیم که شکست خورده‌ایم.

همین‌طور فقط به‌سمت خط پایان می‌دویم تا پایمان بشکند.

وقتی صحبتِ تنفر ما از بستن حساب‌های بانکی بعد از ضررکردن به میان می‌آید، ماهیت قبولی/ردی اهداف این مشکل را بدتر می‌کند. به‌محض این‌که هدف یا سوژه‌ای را تعیین می‌کنید، خود را درمعرض ضرر و شکست قرار می‌دهید، دست‌کم درخصوص فاصله‌تان با آن هدف.

به‌محض این‌که از خط شروع عبور می‌کنید، حالا فاصله‌ی کمتری با خط پایان دارید.

وقتی اقتصاددانی درباره‌ی سودکردن یا ضررکردن حرف می‌زند، منظورش این است که درمقایسه با زمانی‌که شروع کردید دارید برنده می‌شوید یا می‌بازید. اما همان‌طور که اغلب این‌گونه است، وقتی صحبتِ اهداف می‌شود، مغز ما توجه چندانی به حرف‌های یک اقتصاددان نمی‌کند.

ضررکردن هم مانند تمام چیزهای دیگر وضعیتی ذهنی است. با این‌که ما از آن‌جا که شروع کرده‌ایم فراتر رفته‌ایم، خود را در جایگاه سوددهی نمی‌بینیم، چون

خودمان را با مسافتی که از خط شروع طی کرده‌ایم نمی‌سنجیم، بلکه خودمان را با دوری و نزدیکی به خط پایان می‌سنجیم.

چون نمی‌خواهیم حساب‌های ذهنی‌مان را هنگام ضرر ببندیم، فقط به دویدن به‌سمت خط پایان ادامه می‌دهیم، حتی اگر احساس کنیم پایمان دارد می‌شکند و حتی بعد از شکستنش.

اگر صد متر مانده به قله‌ی اورست برگردید، احساس خواهید کرد شکست خورده‌اید. این احساسی است که راهنمای تور راب هال و مشتری‌اش داگلاس هانسن هنگام برگشتن از نزدیکی قله در سال ۱۹۹۵ داشتند، یک سال قبل از نگاشته‌شدن این سفر اکتشافی در کتاب جان کراکوئر. تازه این را هم در نظر بگیرید که هانسن بیش از ۸۵۰۰ متر صعود کرده بود که کمتر کسی به آن دست یافته است.

هانسن در صحبت با کراکوئر این احساس شکست در سال قبل را این‌گونه به‌وضوح توصیف می‌کند: «قله چقدر نزدیک بود. باور کنید، نشده یک روز بگذرد و بهش فکر نکنم.»

وقتی هال او را متقاعد کرد که دوباره برگردد و تلاش کند، هر دو را در موقعیت ضرر قرار داد. آن‌ها حساب جدیدی باز کردند تا برای بار دوم اورست را فتح کنند و

هر چیزی کمتر از رسیدن به قله بار دیگر شکست برایشان محسوب می‌شد.

هال مصمم بود هانسن را این بار به خط پایان برساند و برای همین، که در شرایط دیگر راهنما و رهبر تورِ به‌شدت روشمندی بود، دو ساعت در قله منتظر رسیدن هانسن ایستاد، مدت‌ها بعد از زمان برگشتی که برای مشتریانش تعیین می‌کرد. البته، این اتفاق برای هر دو فاجعه به بار آورد.

پیشرفت در مسیر باید حایز اهمیت باشد، اما ما آن را نادیده می‌گیریم، چون اهداف قبولی/ردی، صفر ـ یا ـ صدی، بله ـ یا ـ خیری هستند. هیچ اعتبار و پاداش حدوسطی وجود ندارد.

روی‌هم‌رفته، ماهیت قبولی/ردی اهداف می‌تواند مانع پیشرفت، باعث تشدید تعهد و مانع از این شود که پیشرفت در راه را به چشم موفقیت بنگریم.

مایه‌ی تأسف است که این خطوط پایان اغلب اختیاری و قراردادی است.

اگر در مسابقه‌ای پنج‌کیلومتری پنج کیلومتر طی کنید، موفق شده‌اید. اما اگر در مسابقه‌ی نیمه‌ماراتن همین‌قدر طی کنید، شکست خورده‌اید. اگر ۲۱ کیلومتر را در

یک مسابقه‌ی نیمه‌ماراتن طی کنید، موفق شده‌اید، اما در یک مسابقه‌ی ماراتن شکست خورده‌اید. اگر در فراماراتن شرکت کرده باشید، ۴۲ کیلومتر دویدن برایتان شکست خواهد بود.

برای فهم این‌که چرا ساشا کوهن بعد از المپیک ۲۰۰۶ سه سال سختی تحمل کرد، باید درباره‌ی ماهیت قبولی/ردی اهداف فکر کنیم. خط پایان او رفتن به المپیک به‌منزله‌ی شانس اصلی برنده‌شدن و بردن مدال طلا بود. وقتی برنامه‌ی طولانی‌مدتش با شکست مواجه شد و مجبور شد به نقره رضایت دهد، کم آورد، هم به‌معنای واقعی کلمه هم به‌صورت استعاری.

اگر هدف نفر اول بودن باشد، نفر دوم جهان شدن اهمیت اندکی خواهد داشت. برای همین، او با ناراحتی به اسکیت‌کردن ادامه داد و در مسابقات ماند تا بار دیگر در سال ۲۰۱۰ برای رسیدن به خط پایان تلاش کند. وقتی با اختلاف دو نفر نتوانست وارد تیم المپیک ۲۰۱۰ شود و درنهایت سنش از حد مجاز بالاتر رفت، آن حساب ذهنی را بست. او احساس آزادی کرد و از آن‌همه استرسی که ماهیت قبولی/ردی اهداف به او تحمیل کرده بود رها شد.

اهداف کارآمدند، ولی گاهی تا جایی پیش می‌روند که باعث می‌شوند نشانه‌های واضحی را که می‌گویند آن هدف ارزش دنبال‌کردن ندارد نادیده بگیریم. وقتی هدفی صفر یا صدی می‌شود، انتخاب‌هایتان لزوماً یا شروع‌نکردن یا چسبیدن به هدف می‌شود، آن هم بدون توجه به هیچ چیزِ دیگری.

این موضوع تا حدی باعث ایجاد تناقض در ترکِ کار است. زیباییِ داشتنِ انتخابِ ترک کار در این است که تصمیم‌گیری تحت شرایط بی‌ثباتی را برایمان آسان‌تر می‌سازد. هربار که تصمیمی می‌گیریم، چه شروع مسابقه باشد، چه شروع صعود از کوه، چه شروع کسب‌وکار، چه شروع رابطه، با اطلاعات ناقص در دنیایی که کاملاً تصادفی و شانسی است آن تصمیم را اتخاذ می‌کنیم. ما تحت‌تأثیر شانس هستیم. دنیا ممکن است تغییر کند. ما ممکن است تغییر کنیم.

مختاریم نظرمان را درمورد تقریباً تمام چیزهایی که باورشان می‌کنیم یا انجامشان می‌دهیم عوض کنیم یا می‌توانیم در زمانی در آینده آن‌ها را رها کنیم. وقتی با آن تصمیم مواجه می‌شویم، درمقایسه با زمانی‌که تصمیم ابتدایی برای شروع را گرفتیم، معمولاً اطلاعات بهتری خواهیم داشت.

اما آن انتخابِ ترک کار تنها زمانی مفید است که واقعاً از آن استفاده کنیم. مشکل این است که این کار را نمی‌کنیم و در این‌جا متوجه می‌شویم چرا. به‌محض شروع‌کردن، خودمان را درمعرض شکست قرار می‌دهیم. در رسیدن به هدف کم می‌آوریم و پیشرفت در مسیر تقریباً هیچ ارزشی در نظرمان ندارد.

این باعث می‌شود مدام به‌سمت خط پایان اصرار ورزیم، حتی وقتی پایمان شکسته باشد.

چیزهای ثابت در دنیایی بی‌ثبات

آنچه مسئله‌ی قبولی/ردی را بدتر می‌کند این است که به‌محض تعیین هدف، به‌ندرت دوباره بازبینی‌اش می‌کنیم. اهداف معمولاً بعد از تعیین‌کردن فراموش می‌شوند. خط پایان تکان نمی‌خورد.

اگر هیچ‌گونه بی‌ثباتی‌ای وجود نداشت و جهان دستخوش تغییر نبود، این مسئله‌ساز نمی‌شد، چون به‌دنبال هر ستاره‌ی شمالی هم که بودید، نه‌تنها مال شما بود، بلکه همین‌طور هم باقی می‌ماند. البته، جهان بی‌ثبات است و صدالبته تغییر می‌کند. این بدین معناست که اهداف ما نیز باید در پاسخ به این تغییرات دستخوش تغییر شوند. اما اهدافی که تعیین می‌کنیم به‌طرز جالب‌توجهی به این اطلاعات جدید کاری ندارند.

هربار که هدفی تعیین می‌کنیم، داریم بده‌بستان انجام می‌دهیم. انواع‌واقسام چیزها وجود دارند که برایمان ارزشمندند... ثروت، زمانی درکنار خانواده، زمان برای سرگرمی، زمان درکنار دوستان، سلامتی، احساس کمک به دیگران و چنین‌وچنان. هیچ هدفی نیست که بتوانیم تعیین کنیم و به ما اجازه دهد تک‌تک چیزهایی را که برایمان باارزش است به حداکثر برسانیم.

اهداف ذاتاً برخی از ارزش‌های ما را درمقایسه با برخی دیگر در اولویت قرار می‌دهند. اساساً، داریم از خودمان می‌پرسیم: «دوست دارم چی به دست بیاورم و حاضرم برای به دست آوردنش از چی دست بکشم؟» احتمالاً مزایای دنبال‌کردن هدف به بهایش می‌چربد.

هدف بروز و ظهور آن عمل متعادل‌سازی است. به بیان دیگر، ما در تلاشیم ارزش‌های موردانتظار و اهدافی را که برای خودمان تعیین کرده‌ایم به حداکثر برسانیم.

مثلاً اگر هدفتان را تمام‌کردن ماراتن تعیین کرده‌اید، چیزهایی هست که انتظار می‌رود به دست آورید و چیزهایی هست که انتظار می‌رود از دست بدهید. حس دستیابی به کاری دشوار ممکن است برایتان حایز اهمیت باشد. یا این‌که هدف بازتابِ اهمیتی است که برای تناسب اندام قایل هستید. یا ممکن است حس خوبی باشد که از دویدن بیرون از خانه می‌برید. یا شاید انواع‌واقسام چیزهای دیگر باشد. آنچه می‌خواهید و اهمیت نسبی‌اش به خودتان بستگی دارد.

همین موضوع برای چیزهایی که حاضرید در ازای چیزهای دیگری که ممکن است برایتان ارزشمند باشد قربانی کنید نیز صدق می‌کند. تمرین‌کردن برای ماراتن طبیعتاً یعنی قربانی‌کردن زمانِ بودن درکنار خانواده و دوستانتان یا کارهای تفریحی دیگری که از آن‌ها لذت می‌برید. بیشتر ما برای راحتی و آرامش جسمی خود ارزش قایلیم و واضح است که باید بخشی از آن را قربانی کنیم. ناراحتی و سختیِ هرروزه و صدمات بخشی از دوِ استقامت و تمرین است. در نظر بگیرید که قرار است بخشی از زمانتان را در هوای سرد یا بارانی بیرون از خانه بگذرانید و صبح زود به‌جای خوابیدن، باید در آن هوا از خانه بیرون بزنید.

در هدف‌گذاری برای کارتان نیز مشابه همین تحلیل هزینه و فایده را انجام می‌دهید. اگر هدفتان این باشد که در لیست پانصد شرکت درآمدزای امریکا قرار بگیرید، برخی از چیزهایی را که برایتان باارزش‌اند (مانند پیشرفت در کار یا کسب ثروت) به‌جای چیزهایی که حاضرید از آن‌ها دست بکشید (مانند داشتن شغلی کم‌استرس

که مجبور نخواهید بود کارتان را به خانه ببرید) در اولویت قرار می‌دهید.

چه مستقیم چه غیرمستقیم، هدفی که تعیین می‌کنید جایگزینی برای معادله‌ی ارزش موردانتظار است که مزایایی را که به دست می‌آورید با هزینه‌هایی که می‌پردازید متعادل‌سازی می‌کند.

این‌ها همه بخشی از فرآیند هدف‌گذاری است. اما وقتی هدف تعیین کردید و دارید دنبالش می‌کنید، چه اتفاقی برای آن محاسبه می‌افتد؟

بعد از هدف‌گذاری، هدف تبدیل می‌شود به شیئی ثابت. این چیزی که جایگزین چیز دیگری بود خودش هدف می‌شود. هدف چیزی است که سعی داریم به آن برسیم، عوض تمام ارزش‌های بیان‌شده و متعادل‌شده‌ای که در ابتدای هدف‌گذاری داشتیم.

هدف ثابت می‌ماند، حتی وقتی تمام داده‌هایی که به انتخاب آن هدفِ بخصوص منجر شد تکامل یابند و تغییر کنند. شرایط این دنیا تغییر می‌کند. دانش ما تغییر می‌کند. وزنه‌هایی که به هزینه‌ها و فایده‌ها می‌دهیم تغییر می‌کند. ترجیحات و ارزش‌هایمان تغییر می‌کند.

اگر می‌خواستیم با تغییر این چیزها تحلیل هزینه و فایده را دوباره انجام دهیم، نتیجه مطمئناً متفاوت می‌شد. اما تحلیل را دوباره انجام نمی‌دهیم.

برای رسیدن به چیزهایی که می‌خواهیم به آن‌ها برسیم، باید از نحوه‌ی تغییر جهان پیرامونمان و نحوه‌ی تغییر خودمان آگاه باشیم و واکنش نشان دهیم. این یعنی بی‌ثبات‌کردن اهدافمان، ولی طبیعتاً چنین کاری نمی‌کنیم.

توأمان، ماهیت قبولی‌ردی و ثابت اهداف باعث می‌شود ما فقط به‌سمت خط پایان ادامه دهیم، حتی وقتی خط پایان دیگر آن چیزی نیست که باید دنبالش کنیم.

اهداف تغییرناپذیر مناسبِ جهان تغییرپذیر نیستند.

هر هدف به دست‌کم یک «مگر این‌که» نیاز دارد

اهداف ابزارهایی قوی هستند. می‌توانند رسیدن به چیزهای ارزشمند را امکان‌پذیر کنند.

اما همین حقیقتِ داشتنِ هدف می‌تواند باعث تشدید تعهد شود. این تعهد باعث می‌شود در رسیدن به هدفی گیر کنید که دیگر بهترین راه برای رسیدن به چیزهایی که می‌خواهید به آن‌ها برسید نیست.

البته، تا حدی ماهیت ثابت اهداف است که باعث این مصیبت می‌شود. به‌محض هدف‌گذاری، اطلاعات جدیدی به دست می‌آوریم. جهان تغییر می‌کند. ما تغییر می‌کنیم. برخی از مشکلات اصلی را حل می‌کنیم. تعیین اهداف انعطاف‌پذیرتر راه‌حل این مشکل است.

«مگر این‌که» واژه‌ی قدرتمندی است. افزودن چند «مگر این‌که»ی سنجیده به اهدافمان کمکمان می‌کند به انعطاف‌پذیری‌ای که به دنبالش هستیم دست یابیم، از جهان درحال تغییرمان آگاه‌تر باشیم و تشدید تعهد به اهداف ازدست‌رفته را کاهش دهیم.

«می‌خواهم این هدف را دنبال کنم، مگر این‌که نتوانم مدیرعاملی را راضی کنم به اتاقم پا بگذارد.»

«می‌خواهم در همین شغلی که دارم بمانم، مگر *این‌که* مجبور شوم مدام کارم را به خانه ببرم یا بفهمم از شروع روز کاری وحشت دارم و این ترس دست از سرم برندارد.»

«می‌خواهم همچنان این محصول را تولید کنم، مگر *این‌که* طی دو ماه آینده نتوانم به معیارهای موردنظری که با مربی ترک کارم تعیین کردم نرسم.»

«می‌خواهم به دویدن در این ماراتن ادامه بدهم، مگر *این‌که* استخوانم بشکند.»

برای همین است که معیارهای حذف این‌قدر اهمیت دارند. وقتی هدفی تعیین می‌کنید، نوشتن فهرستی از معیارهای حذف «مگر این‌که»هایی به شما می‌دهد که برای منطقی‌تربودن درباره‌ی زمان درستِ ترک‌کردن نیاز دارید.

این معیارهای حذف ممکن است راجع‌به نشانه‌های دنیا به شما باشند، مانند مشاهده‌ی رفتاری که به شما می‌گوید رئیستان آدم بدی است یا نرخ سود درحال رشد یا مه درحال بالاآمدن یا بروز یک بیماری همه‌گیر.

یا این‌که ممکن است راجع‌به تغییرات در خودتان باشد، چه دردی که ممکن است قبل از شکستن نازک‌نی‌تان حس کنید یا، درمورد من، تشدید بیماری‌ای که سال‌ها با آن سروکله زده‌ام.

یا ممکن است فقط این باشد که ترجیحات شما تغییر کرده یا چیزهایی که برایتان ارزش داشتند تکامل یافته‌اند. مثلاً این‌که شغلی در صنایع خدماتی دیگر مناسب شما نیست. یا ورزشی که در گذشته عاشقش بودید الآن بیچاره‌تان می‌کند.

برای اثرگذارترکردن این «مگر این‌که»ها، باید قراردادهای پیش‌تعهد محکمی ببندیم که تعیین کنند چطور قرار است از آن معیارهای حذف رد شویم. سپس، برای تضمین این‌که داریم «مگر این‌که»هایی برمی‌گزینیم که ما را به سریع‌ترین جواب درباره‌ی این‌که آیا چیزی که دنبالش هستیم ارزشش را دارد یا نه برسانند، باید مدل ذهنی میمون‌ها و سکوها را پیش بگیریم.

چه بهتر است بتوانید این کار را همراه با مربی ترک کاری انجام دهید که بتواند شما را به آن «مگر این‌که»ها پایبند کند.

البته، این «مگر این‌که»ها نیازمند برنامه‌ریزی قبلی است. می‌خواهید تا جای ممکن سناریوهای گوناگونی را که احتمال رخ‌دادنش هست پیش‌بینی کنید. اما نمی‌توانید تک‌تک شرایطی را که در آن‌ها گرفتار می‌شوید و تک‌تک شرایطی را که جا می‌زنید پیش‌بینی کنید.

این یعنی باید مدام به تحلیل هزینه و فایده‌تان برگردید که هدف جایگزینش است. باید در فواصل منظم مجدد ارزیابی کنید که آیا ارزش‌هایی که به‌دنبالشان هستید

هنوز ارزش دارند یا نه و آیا ارزش‌هایی که دیگر برایتان مهم نیستند، هزینه‌هایی که دارید متحمل می‌شوید، هنوز ارزش انجام‌دادن دارند یا نه. این بررسی‌ها این فرصت را هم به شما می‌دهد که معیارهای حذف قدیمی را مجدد ارزیابی و معیارهای حذف جدیدی برای خود تعیین کنید.

«مگر این‌که‌ها»ی خوب به ما امکان می‌دهد از چنگ اهداف کوتاه‌مدتی خلاص شویم که واقعاً ما را در رسیدن به اهداف بلندمدتی که دنبالشان هستیم کمک نمی‌کنند.

خیلی آسان است که در تلاش برای پیروزشدن در یک دست ورق یا تلاش برای اطمینان از بازنده‌نشدن و از دست ندادن پولمان گیر بیفتیم. اما این اهداف فرعی ممکن است مانع از این شوند که فراموش کنیم زندگی یک بازی طولانی است. این یعنی تلاش برای به حداکثر رساندن ارزش موردانتظار درطول عمرمان نیازمند این است که گاهی از این خطوط پایان موقتی دست بکشیم.

«مگر این‌که‌ها»ی زیادی هست که می‌توانید درباره‌ی ورق به کار گیرید. به بازی ادامه می‌دهم، مگر این‌که مقدار مشخصی پول ببازم، یا مگر این‌که بازیکن‌های جدیدی که به بازی ملحق شدند بهتر از آن‌هایی باشند که رفتند، یا مگر این‌که مدت‌زمان مشخصی بازی کرده باشم، یا مگر این‌که احساساتی یا خسته یا مریض شده باشم. «مگر این‌که»ها ما را از شر نیروهایی که باعث می‌شوند در کوتاه‌مدت فقط در پی یک پیروزی به بازی ادامه دهیم خلاص می‌کنند و رفتارمان را با منافع

بلندمدتمان بیشتر همسو می‌کنند.

چسبیدن به چیزی که دیگر ارزشمند نیست مانع از بهره‌برداری از مزایایی می‌شود که دلیل اصلی آن هدف‌گذاری در وهله‌ی اول بود یا این‌که باعث می‌شود بیشتر از آنچه از اول حاضر بودید هزینه متحمل شوید.

اهدافتان باید تغییر یابند، چون هم جهان درحال تغییر است هم شما. برای پابه‌پابودن با تمام این تغییرات، باید منظم بررسی کنید و ببینید مسیری که در آن هستید سریع‌ترین راه رسیدن به خط پایان است یا نه، یا اصلاً آیا دارید به‌سمت مسیر درست می‌دوید یا نه.

نشانه‌گذاری پیشرفت در مسیر

این‌که موفقیت در این دنیا را فقط در ردشدن از خط پایان بدانیم بینشی نسبتاً سخت‌گیرانه است.

موضوع فقط این نیست که اهداف انعطاف‌پذیرتر را تعیین کنیم. ما خودمان نیز باید در نحوه‌ی ارزیابی‌مان از موفقیت و شکست انعطاف‌پذیرتر باشیم.

نحوه‌ی هدف‌گذاری ما به‌صورت قبولی/ردی، ذاتاً، انعطاف‌ناپذیر و به‌گونه‌ای است که باعث می‌شود پیشرفتی را که کرده‌ایم مردود بدانیم یا کاملاً نادیده بگیریم. یعنی برای حل این مشکل باید راه‌هایی پیدا کنیم تا پیشرفتمان را نشانه‌گذاری کنیم، چیزهایی را که در مسیر رسیدن به خط پایان به دست آورده‌ایم جشن بگیریم.

اگر فتح قله‌ی اورست را شروع کرده‌اید، از این چالش جسمی و ذهنی کلی چیز باارزش به دست می‌آورید. اگر به اردوگاه ۱، ۲، ۳ یا ۴ یا ۹۰متری از قله برسید، حقیقتاً ضرر نکرده‌اید، مخصوصاً درمقایسه با حالتی که اصلاً تلاشی نمی‌کردید.

البته، این تجربه‌ی شخصی ما نیست. این چیزی است که باید تغییر دهیم.

باید راهی بیابیم تا ورق را برگردانیم و دیگر خودمان را فقط با مسافتی که تا رسیدن به خط پایان طی کرده‌ایم نسنجیم. باید کم‌کم به‌خاطر مسیری که از نقطه‌ی آغاز شروع کرده‌ایم خودمان را تشویق کنیم.

اگر این کار را بکنیم، مدال نقره احساس ناامیدی بسیار کمتری خواهد داشت، چون درمقایسه با هر اسکیت‌باز نمایشی دیگری که تازه شروع کرده، دستاورد واقعاً بزرگی است. انجام‌دادن این کار باعث می‌شود ببینید چه دستاورد بزرگی است که دانشجوی خصوصی ایتساک پرلمان شوید یا، درمورد خودم، پنج سال در دانشگاه

درس بخوانید.

اگر هدف خودش صفر یا صدی نباشد، نشانه‌گذاری و جشن‌گرفتن پیشرفتتان به‌سمت هدف آسان‌تر است. برخی اهداف هستند که اگر کم هم بیاورید، می‌توانید اندکی از آن‌ها بهره ببرید. حال آن‌که اهدافی نیز هستند که می‌توانید در مسیر رسیدن به آن‌ها کلی چیز ارزشمند به دست بیاورید یا یاد بگیرید، چه از خط پایان رد شوید چه نشوید.

این نوع اهداف باید اولویت ما باشند.

این موضوعی است که آسترو تلر با جان و دل درک کرده است. اگر او بین پروژه‌ای که از پسش فناوری و یادگیری اندکی به دست بیاورد و پروژه‌ای که در آن کلی چیزهای جدید یاد بگیرد حق انتخاب داشته باشد، پروژه‌ای را انتخاب خواهد کرد که درقبالش چیزهای بیشتری به دست بیاورد.

هایپرلوپ نمونه‌ی بارزی از هدف صفر یا صدی است. ریل‌سازی چیزی بود که فناوری قدیمی محسوب می‌شد. سرعت‌بخشیدن به قطار، به همین شکل، چیزی بود که ازقبل فکرش را کرده بودند. دستیابی به این چیزها نیازمند ساخت و تولید چیز جدیدی نیست. این‌که بتوانند بی‌خطر مسافران را سوار و پیاده کنند چالش فناوری

قضیه بود. مشکل این بود که مجبور بودند تمام آن سکوها را قبل از این‌که بتوانند مشکل میمون را از سر راه بردارند بسازند. اگر در این کار شکست می‌خوردند هیچ‌چیزِ جدیدی عایدشان نمی‌شد.

این پروژه را با پروژه‌ای نظیر لون مقایسه کنید که مأموریتش اینترنت‌رسانی به مناطق دوردست با بالن‌های عظیم‌الجثه است. رویکردهای فراوانی در نحوه‌ی رساندن بالن به زمین وجود دارد. یکی از اولین چیزهایی که امتحان کردند ساخت فناوری لیزری جدید برای این کار بود. معلوم شد این کار بهترین راه‌حل نبود. بنابراین، رویکرد دیگری پیش گرفتند. اما لیزری که ساختند در پروژه‌ای دیگر بسیار برای شرکت ایکس ارزشمند بود. تیم متخصصان لیزری لون بخشی از تارا۳۵۷ شدند که اهمیت روزافزونی در انتقال پهنای باند دارد.

در مقیاس بزرگ، تلر دارد به این موضوع فکر می‌کند که چگونه می‌توان فرهنگی ساخت که در آن پیروزی‌های در مسیر تقدیر شوند، دوِ پنج‌کیلومتری، ده‌کیلومتری و نیمه‌ماراتن‌هایی که می‌دویم تقدیر شوند، حتی اگر در دوِ ۴۲کیلومتری کم بیاوریم.

این درس مهمی برای تمام رهبران است، چرا که نحوه‌ی رهبری ما می‌تواند مشکلات ناشی از ماهیت قبولی/ردی و ثابت اهداف را دوچندان کند. رهبران به‌اشتباه مردم را تنها با معیار رسیدن یا نرسیدن به هدف می‌سنجند. وقتی این کار را می‌کنند، دارند ظرفیت تشدید تعهد را افزایش می‌دهند.

اگر رهبران طوری عمل کنند که موفقیت فقط در رسیدن به هدف یا موعد مقرر تعبیر شود، آن‌گاه مردمی که رهبری‌شان می‌کنند به‌سرعت یاد می‌گیرند که باید به هر بهایی شده از خط پایان بگذرند. اگر به‌نظرشان هدف دیگر ارزش دنبال‌کردن نداشته باشد هم کسی صدایش درنمی‌آید. حتی وقتی شرایط مجبورشان می‌کند کار را ترک کنند نیز حاضر به ترک کار نخواهند بود، چون رهبری آن را به چشم شکست تلقی خواهد کرد.

یکی از مشخصه‌های خوب «مگر این‌که‌ها» این است که راه دیگری برای برنده‌شدن در اختیارتان قرار می‌دهد. داشتن معیارهای حذف خوب به این معناست که می‌توانید با رسیدن به هدف *یا* با موفقیت دنبال‌کردن آن معیارهای حذف برنده شوید. ترک‌کردن در زمان مناسب دستیابی به چیزی ارزشمند است. دنبال‌کردن یکی از «مگر این‌که»ها فرصتی برای این کار به شما می‌دهد.

«مگر این‌که‌ها»یی که به اهدافمان الصاق می‌کنیم اجازه می‌دهند به‌اصطلاح روی مسیر «پیشرفت مهم‌تر از نتیجه» قرار بگیریم و حرکت کنیم. خودِ هدف نتیجه‌محور است، اما «مگر این‌که»ها روی فرآیند تمرکز دارند.

نزدیک‌بینی ناشی از اهداف

ازقبل شرایطی را دیده‌ایم که در آن تمرکز تک‌بُعدی ما برای رسیدن به هدف ممکن است سبب شود نتوانیم شواهد روشن و آشکار مبنی‌بر اجبار به ترک‌کردن را ببینیم که دست‌کم برای کسی که در آن شرایط نیست روشن و آشکار است.

اما موضوع تنها این نیست که اهداف باعث می‌شوند تغییراتی را که در مسیرمان هست یا تغییراتی را که برای خودمان درطول مسیر رخ می‌دهد نادیده بگیریم. اهداف همچنین ما را نزدیک‌بین می‌کنند که سبب می‌شود مسیرهای دیگر پیشِ رویمان و فرصت‌های دیگری را که می‌توانیم در پیش بگیریم نبینیم.

ازقبل با مشکل هزینه‌ی فرصت ازدست‌رفته آشنا هستید. هدف‌گذاری ممکن است این مسئله را بغرنج‌تر کند. به‌محض تعیین خط پایان و مسیری برای رسیدن به آن، نزدیک‌بین می‌شویم و دیگر نمی‌توانیم مسیرهای محتمل پیشِ رویمان یا دیگر خطوط پایانی محتمل را که برایمان بهترند ببینیم.

آن‌ها را نمی‌بینیم و این تنها نقصی در دید پیرامونی ما نیست.

دنبال‌کردن فقط هدف باعث می‌شود نتوانیم چیزی را که درست جلوِ چشممان است ببینیم. این قطعاً همان اتفاقی است که برای استوارت باترفیلد افتاد وقتی اِسلَک درست بیخ گوشش بود. تا قبل از ترک *گلیچ* و بستن آن حساب ذهنی و مجبورنشدن به اکتشاف، نتوانست کاملاً ظرفیت اِسلَک را درک کند. این قطعاً همان اتفاقی

است که برای من با ورق رخ داد؛ تا زمانی‌که مجبور به ترک تحصیل در دانشگاه نشدم، نتوانستم آن را به‌عنوان شغل ببینم.

اگر سوابق کاری بهتری از مهارت‌ها و فرصت‌های در دسترس داشته باشیم، زندگی‌های ما بهتر می‌شود. نزدیک‌بینی ناشی از اهداف اندازه‌ی آن سوابق کاری را محدود می‌کند، چون دنبال فرصت‌های جایگزین نمی‌گردیم و آن‌ها را نمی‌بینیم.

به این صورت، مورچه‌ها بهتر از انسان‌ها عمل می‌کنند، چون کلنی هستند، مجموعه‌ای از افراد درحال همکاری با یکدیگر. این باعث می‌شود مورچه‌ها راحت‌تر بتوانند هم‌زمان هم اکتشاف هم بهره‌وری کنند. بعضی از مورچه‌ها مسیر فرومونی را طی می‌کنند و هم‌زمان برخی مورچه‌ها منابع غذایی جدید را کشف می‌کنند. حتی اگر مورچه‌های مسیر فرومونی نزدیک‌بین باشند، برای کلنی اهمیتی ندارد، چون بقیه‌ی مورچه‌ها هنوز درحال اکتشاف هستند.

اما ما فقط خودمانیم. شما فقط یک نفر هستید. به‌محض تعیین‌کردن مسیر فرومونی، نزدیک‌بین می‌شوید و دیدن فرصت‌های دیگری که دوستان مورچه‌تان به‌دنبالش هستند برایتان دشوارتر می‌شود.

یکی از مشهورترین پژوهش‌هایی که نشان می‌دهد چسبیدن به یک کار یا هدف باعث می‌شود چیزی را که جلوِ چشمانتان است نبینید آزمایش گوریل نامرئی است

که روان‌شناسانی به نام‌های هاروارد دنیل سایمنز[۳۵۸] و کریستوفر چابریس[۳۵۹] در سال ۱۹۹۹ انجام دادند. شرکت‌کنندگان در این پژوهش ویدیویی از گروهی از آدم‌ها دیدند که توپ بسکتبالی را باهم ردوبدل می‌کردند و موظف بودند تعداد ردوبدل‌شدن را بشمارند.

تا نیمه‌های ویدیو، زنی با لباس کامل گوریل وارد صحنه می‌شود.

بعد از انجام‌دادن وظیفه‌ی شمارش تعداد دفعات ردوبدل‌شدن توپ بسکتبال، از شرکت‌کنندگان پرسیده می‌شد آیا متوجه چیز غیرعادی‌ای شدند یا نه. اگر می‌گفتند نه، از آن‌ها پرسیده می‌شد آیا به‌جز آن شش بازیکن متوجه چیز یا فرد دیگری شدند یا نه. اگر جوابشان به این پرسش نیز منفی بود، از آن‌ها پرسیده می‌شد: «گوریلی را که از صحنه رد شد دیدی؟»

بیش از نیمی از شرکت‌کنندگان (۵۶ درصد) به تمام این پرسش‌ها پاسخ منفی دادند.

هرکسی که فقط داشت ویدیو را تماشا می‌کرد، بدون این‌که موظف به شمارش چیزی باشد، به‌وضوح گوریل را می‌دید. درواقع، وقتی پژوهشگران برای بار دوم ویدیو را نشانشان دادند، شرکت‌کنندگان همگی از ندیدنش شوکه شدند.

آن‌ها نتوانسته بودند گوریلی را که درست جلوِ چشمشان بود ببینند. شما وقتی دنبال هدفی هستید چه چیزهایی از بیخ گوشتان رد شده است و آن‌ها را ندیده‌اید؟

باید حواستان به این نزدیک‌بینی باشد، چون مانع از دیدن فرصت‌های دوروبرتان می‌شود.

این هم دلیلی دیگر برای اهمیت‌داشتن طرزفکر اکتشافی. باید مطمئن باشید دید خوبی نبه چشم‌انداز پیشِ رویتان دارید، تماس‌های کارفرمایان دنبال کارجو را پاسخ دهید، دیگر کارکردهایتان را اکتشاف کنید و معمولاً سعی بر انجام‌دادن کارهای جدید داشته باشید تا بتوانید به رزومه‌ی کاری‌تان بیفزایید و گسترشش دهید.

مربی‌های ترک کار می‌توانند نزدیک‌بینی را نیز کاهش دهند، چرا که معمولاً می‌توانند فرصت‌هایی را که در دسترستان است بهتر از خودتان ببینند.

دست از فکرکردن به هدررفتن بردارید

وقتی به مقاومتی که ترک‌کردن را برایمان دشوار می‌کند فکر می‌کنیم، می‌توانیم ببینیم چطور هدف‌گذاری باعث بزرگ‌شدن کاتاماری می‌شود. ما از بستن حساب‌های ذهنی هنگام ضرر متنفریم. اما به‌محض هدف‌گذاری، خودمان را درمعرض ضرر قرار می‌دهیم. این موضوع به قیل‌وقال برپاشده از تمام تعصبات دیگری که

ترازو را به نفع ترک‌کردن کج می‌کند می‌افزاید.

ما خود را صاحب اهدافمان می‌دانیم. برای همین، اهداف می‌توانند به‌آسانی بخشی از هویتمان شوند. می‌شوند وضع موجود. به‌محض شروع‌کردن مسیر به‌سمت خط پایان، هزینه‌های هدررفته‌ی زمان و تلاش و پولی را که در رسیدن به آن هدف خرج کردیم روی هم تلنبار می‌کنیم.

اگر بخواهیم تمام چیزهایی را که در این کتاب درباره‌شان صحبت کردیم خلاصه کنیم، آنچه ترک کار را تا این حد دشوار می‌کند این است که وقتی ترک کار می‌کنیم، از دو چیز می‌ترسیم: این‌که شکست خورده‌ایم و این‌که زمان، تلاش یا پولمان را هدر داده‌ایم.

باید معنای «شکست» و «هدردادن» را تغییر دهیم.

وقتی از این بابت نگرانیم که ترک کار یعنی شکست‌خوردن، منظورمان شکست‌خوردن دقیقاً در چیست؟ کاری که دیگر ارزش پیگیری ندارد اگر ترک کنید، شکست محسوب نمی‌شود. موفقیت محسوب می‌شود.

همه معمولاً به شکست این‌طور فکر می‌کنیم که نرسیده به هدف دست از کار بکشیم، انگار که به خط پایان نرسیده باشیم. اما آیا اگر به کاری که ارزش پیگیری ندارد ادامه دهیم، شکست محسوب نمی‌شود؟ چطور می‌توانیم شکست را دوباره تعریف کنیم درحالی‌که خیال می‌کنیم شکست یعنی دنبال‌نکردن فرآیند تصمیم‌گیری خوب؟

موفقیت یعنی پیگیری‌کردن فرآیند تصمیم‌گیری خوب، نه‌فقط ردشدن از خط پایان، مخصوصاً اگر خط پایان اشتباهی باشد. به عبارت دیگر، موفقیت یعنی پیگیری‌کردن درست و مناسب معیارهای حذف، گوش‌کردن به مربی‌های ترک کار و تشخیص این‌که پیشرفتی که در مسیر به دست می‌آوریم خیلی حایز اهمیت است.

همچنین باید معنای «هدردادن» را دوباره تعریف کنیم. هدردادن زمان یا تلاش یعنی چه؟ مشکل ما این است که معمولاً به این مسائل با نگاه واپس‌گرایانه می‌نگریم. احساس می‌کنیم اگر چیزی را ترک کنیم و از آن دور شویم، تمام چیزهایی را که برایش مایه گذاشته‌ایم هدر داده‌ایم.

اما آن‌ها منابعی هستند که از قبل مصرف شده‌اند. نمی‌توانید پسشان بگیرید.

باید کم‌کم هدررفتن را با دید آینده‌انگارانه ببینیم، نه واپس‌گرایانه. یعنی درک کنیم هدررفتن درواقع یعنی خرج‌کردن یک دقیقه یا یک دلار یا اندکی تلاش دیگر برای رسیدن به چیزی که دیگر ارزشش را ندارد.

وقتی با این دید به این موضوع نگاه کنید، متوجه خواهید شد چقدر از زمانتان واقعاً در خدمت این ایده هدر رفته که اگر ترکش کنید، آن زمان هدررفته به‌خاطر هیچ‌وپوچ خواهد بود. تنها کافی است به قطار سریع‌السیر کالیفرنیا نگاه کنید که مدام دارند پول خرج چیزی می‌کنند که می‌ترسند زمان و پول مالیاتی که تاکنون خرجش کردند هدررفته باشد.

باید شکست را دوباره تعریف کنیم. باید هدررفتن را دوباره تعریف کنیم. ولی درنهایت، کاری که باید بکنیم کارآمدکردن همین ایده‌ی ترک کار است.

خیلی از کارهای دشوار ارزش دنبال‌کردن دارند و سختی برای وادارکردنتان به چسبیدن به زمان مناسب مفید است. اما بسیاری از کارها ارزش پیگیری ندارند و توانایی رهاکردن در زمان درست نیز مهارتی است که ارزش اکتساب دارد. امیدوارم این کتاب ابزارهای لازم برای این کار را به شما داده باشد.

درنهایت، جایی که می‌روید... جایی که همه داریم می‌رویم در امتداد مسیری است که بیشترین ارزش موردانتظار را در زندگی‌هایمان خواهد داشت. *آن* مسیر قرار

است شامل کلی ترک کار باشد.

برخلاف باور عموم، برنده‌ها مدام ترک کار می‌کنند. این‌گونه است که برنده می‌شوند.

خلاصه‌ی فصل یازدهم

- اهداف رسیدن به چیزهای ارزشمند را ممکن می‌سازند، ولی اهداف می‌توانند امکان تشدید تعهد به‌هنگام اجبار به ترک کار را نیز افزایش دهند.
- اهداف ماهیت قبولی/ردی دارند. یا به خط پایان می‌رسید یا نمی‌رسید و پیشرفت در مسیر اهمیت چندانی ندارد.
- فقط رسیدن یا نرسیدن به هدف را معیار قرار ندهید، از خودتان بپرسید به چه دست یافته‌اید و چه چیزهایی در مسیر یاد گرفته‌اید.
- اهداف میانی بچینید و اهدافتان را جوری اولویت‌بندی کنید که به شما امکان دهد پیشرفت در مسیر را بشناسید یا چیز ارزشمندی به دست بیاورید حتی اگر به

هدف نرسید.

- اهداف، بعد از تعیین شدن، جایگزینی برای معادله‌ی ارزش موردانتظار است. مزایایی را که می‌خواهید به دست بیاورید و هزینه‌هایی را که حاضرید بپردازید متعادل‌سازی می‌کنند.

- اهداف تغییرناپذیر برای جهان درحال تغییر مناسب نیستند.

- با برنامه‌ریزی قبلی بهتر (مانند شناسایی میمون‌ها، سکوها و معیارهای حذف) و کمک‌گرفتن از مربی ترک کار خوب، می‌توانید اهدافتان را انعطاف‌پذیرتر کنید، دست‌کم یک «مگر این‌که» برای خود در نظر بگیرید و تحلیل اولیه‌تان را که در ابتدا شما را به آن هدف‌گذاری سوق داد منظم بررسی کنید.

- وقتی ترک کار می‌کنیم، از دو چیز می‌ترسیم: این‌که شکست خورده‌ایم و این‌که زمان، تلاش یا پولمان را هدر داده‌ایم.

- هدررفتن مسئله‌ای آینده‌انگارانه است، نه واپس‌گرایانه.

یادداشت‌ها

مقدمه

محمدعلی

رویدادهای حایز اهمیت پیش از ورود به بوکس و پس از آغاز زندگی حرفه‌ای محمدعلی به‌طور گسترده نشر داده شده است. در میان منابع بی‌شمار، حقایق بیان‌شده در این کتاب را می‌توانید در کتاب‌های زیر بیابید:

Jonathan Eig, *Ali: A Life* (Boston: Mariner, ۲۰۱۷);

Dave Hannigan, *Drama in the Bahamas: Muhammad Ali's Last Fight* (NewYork: Sports Publishing, ۲۰۱۶);

Thomas Hauser, *Muhammad Ali: His Life and Times* (New York: Simon and Schuster, ۱۹۹۱);

David Remnick, *King of the World:*

Muhammad Ali and the Rise of an American Hero (New York: Random House, ۱۹۹۸);

David West, ed., *The Mammoth Book of Muhammad Ali* (New York: Running Press, ۲۰۱۲)

موضوع کتاب هانیگان شکست خفت‌بار علی در مقابل تِرِوِر بِربیک ۳۶۰ در دسامبر ۱۹۸۱ در باهاماست. علاوه‌بر آن منابع زیر اطلاعات مشابه و بعضاً اضافه‌تری درمورد

مشکلات موجود در نمایش بزرگ‌ترین مجری در تاریخ ورزش ارائه می‌دهند:

BoxRec, “Trevor Berbick vs. Muhammad Ali”

Mark Heisler, “From the Archives: Ali’s Last Hurrah Turns into Circus with Few Laughs,” Los Angeles Times, August ۵, ۲۰۱۵

تشخیص دیرهنگام پارکینسون و مجموع تمامی آسیب‌های فیزیکی وی، علی‌الخصوص در بازه‌ی پس از مبارزه با فورمن تا پایان دوران حرفه‌ای محمدعلی، در تمامی کتاب‌های نام‌برده به‌تفصیل شرح داده شده است.

ثبات قدم درمقابل رهاکردن (نقل‌قول‌های انگیزشی)

اصل نقل‌قول‌های استفاده‌شده در کتاب به شرح زیر است:

بِیب روث: «نمی‌توانی آن آدمی باشی که هیچ‌وقت تسلیم نمی‌شود.»

وینس لومباردی: «رهاکردن را وقتی یاد بگیری، خودبه‌خود به عادت تبدیل می‌شود.» و «برنده‌ها تسلیم نمی‌شوند و تسلیم‌شوندگان برنده نمی‌شوند.»

بِر برایانت: «هرگز تسلیم نشو. آسان‌ترین حرف دنیاست. یک هدف انتخاب کن و تا بهش دست پیدا نکردی رهایش نکن. وقتی بهش رسیدی، یک هدف دیگر انتخاب کن و تا بهش نرسیدی رهایش نکن. هرگز رها نکن.»

جک نیکولاس: «عزمت را جزم کن که هرگز رها نکنی، هرگز تسلیم نشوی، مهم نیست تحت چه شرایطی هستی.»

مایک دیتکا: «تا وقتی‌که دست از تلاش‌کردن نکشیده باشی بازنده نیستی.»

والتر پایتون: «اگر چیزی را شروع کردی، نباید رهاش کنی؛ این چیزی بود که بهمان یاد دادند. اگر قرار است وارد بازی شوی، پس تلاش کن عالی بازی کنی.»

جو مونتانا: «پدر و مادرم، جو و ترسا، من را با تفکر تسلیم‌نشدن بزرگ کردند و بهم یاد دادند تلاش کنم بهترین باشم.»

بیلی‌جین کینگ: «قهرمانان آن‌قدر تلاش می‌کنند تا بهترین شوند.»

کُنراد هیلتون: «موفقیت... به‌نظرم با عملکرد گره خورده. مردان موفق به حرکت ادامه می‌دهند. آن‌ها اشتباه می‌کنند، ولی رها نمی‌کنند.»

تد ترنر: «هرگز تسلیم نشو. برنده‌ها تسلیم نمی‌شوند و تسلیم‌شدگان برنده نمی‌شوند.»

ریچارد برنسون: «به شکست به چشم یک درس درمورد نرسیدن به اهدافت نگاه کن. بعد چیزی را که یاد گرفتی برای بهترکردن خودت و تلاش دوباره برای موفقیت استفاده کن. شکست وقتی به معنی پایان است که تصمیم بگیری ادامه ندهی.»

این نقل‌قول‌ها و نقل‌قول‌های مشابه دیگر را می‌توانید در سایت‌های جمع‌آوری نقل‌قول همچون سایت‌های زیر پیدا کنید:

azquotes.com brainyquote.com notable-quotes.com

اگر به سایت‌های خرید آنلاین مانند آمازون[۳۶۱] و ایستی[۳۶۲] و دیگر خُرده‌فروش‌های آنلاین سری بزنید، می‌توانید این نقل‌قول‌ها را به‌صورت چاپ‌شده روی لباس، لیوان، کاغذ و پوستر مشاهده کنید.

منبع اصلی نقل‌قول‌های استفاده‌شده در این کتاب مشخص نیست، هرچند اهمیتی ندارد که این اشخاص چه گفته‌اند یا چه منظوری داشته‌اند. دلیل بازنشر این نقل‌قول‌ها اثبات وجود انبوه پیام‌ها در ستایش ثبات قدم است.

منبع یکی از معدود نقل‌قول‌های مثبت درخصوص رهاکردن این سایت است: Quote Investigator

Quote Investigator, “If at First You Don’t Succeed, Try, Try Again. Then Quit. There’s No Use Being a Damn Fool about It,” August ۱۱, ۲۰۱۳

ثبات قدم درمقابل رهاکردن (مترادف‌ها)

کلمات مترادف استفاده‌شده برای این دو عبارت از وب‌سایت دیکشنری آنلاین merriam-webster.com و thesaurus.com برداشته شده و شامل چندین مترادف برای کلمه‌ی «استقامت» است.

محصور در استعاره (لیندزی وان)

لیندزی وان بیانیه‌ی بازنشستگی‌اش را در تاریخ ۱ فوریه ۲۰۱۹ در اینستاگرام منتشر کرد. زندگی حرفه‌ای جالب‌توجه وی و توان‌یابی‌های بی‌شمارش از آسیب‌های جدی به قلم بیل پنینگتون[۳۶۳] و کِلِر مِنزل[۳۶۴] در دو مقاله‌ی زیر آمده است:

Bill Pennington, “Lindsey Vonn to Retire,” *New York Times*, February ۱, ۲۰۱۹;

Clare Menzel, “Lindsey Vonn’s Toughest Recovery Yet May Be Healing the Heartbreak of Retiring,” *Powder*,

December ۲۰۱۹

محصور در استعاره (شوخی قصاب)

شوخی میلتون برل به قلم میلت روزِن۳۶۵ در کتاب زیر گفته شده است:

Milton Berle’s Private Joke File: Over ۱۰,۰۰۰ of His Best Gags, Anecdotes, and One-Liners (New York: Three Rivers,۱۹۸۹), ۱۱۸.

فصل اول

نقطه‌ی مقابل مزیت والا نیز مزیتی والاست

زمانی‌که رهاکردن را برای موضوع این کتاب برگزیدم با فیل تِتلاک[۳۶۶]، دوست و آموزگارم، مشورت کردم. یکی از مسائلی که در آن مکالمه مطرح کرد از نقل‌قولی عالی از گذشته بود: «نقطه‌ی مقابل مزیت والا نیز مزیتی والاست.» این جمله جرقه‌ی ایده‌ی اولیه‌ی کتاب را در ذهن من زد. جمله‌ی او ترکیبی از دو نقل‌قول فوق‌العاده است. توماس مان[۳۶۷] در سال ۱۹۲۹ در مقاله‌ای که درمورد زیگموند فروید نوشت گفت: «یک حقیقت والا حقیقتی است که خلاف آن نیز حقیقت داشته باشد.» به گفته‌ی هانس بور[۳۶۸]، فرزند فیزیک‌دان برنده‌ی نوبل نیلز بور[۳۶۹]، یکی از پندهای محبوب پدرش این بود: «حقایق ژرف با این واقعیت آشکار می‌شوند که متضاد آن‌ها نیز حقیقت دارد.» (وقتی‌که شاه فردریک نهم[۳۷۰]، پادشاه دانمارک، در سال ۱۹۴۷ نشان فیل[۳۷۱] را به نیلز بور اعطا کرد، بور یک نشان خاندان[۳۷۲] طراحی کرد که به زبان لاتین روی آن پندی نوشته بود: «متضادها مکمل یکدیگرند.»)

مردان نامرئی بر فراز دنیا

بسیاری از اطلاعات داستان اورست از کتاب در *هوای رقیق جان* کراکائور به دست آمد. همچنین، بخش‌هایی از شرح حال لو کازیشکی به‌نام *پس از باد: داستان یک بازمانده از تراژدی اورست* را مطالعه کردم، به‌خصوص صفحات ۱۲۵ تا ۱۲۷ (اهمیت زمان‌های بازگشت از اورست) و ۱۶۷ تا ۱۷۹ (شرح وی از تصمیم به بازگشت در روز صعود در سال ۱۹۹۶).

تفاوت‌هایی جزئی میان این دو نسخه از ماجرا وجود دارد که با توجه به هرج‌ومرج موجود و دشواربودن یادآوری تحت چنین شرایط نامتعادلی قابل‌درک است.

کازیشکی در به یاد آوردن زمان بازگشتی که راب هال پیش از عزیمت مشخص کرده بود دقیق‌تر است (ساعت یک بعدازظهر)، اما کراکائور جزئیات دقیق را به یاد نمی‌آورد (یک یا دوی بعدازظهر). همچنین، کازیشکی زمانی را که استوارت هاچیسون و جان تاسکی به او گفتند تصمیم دارند بازگردند «نزدیک به نیمروز» بیان می‌کند که از بازه‌ی زمانی نقل‌شده توسط کراکائر «یازده تا یازده‌ونیم پیش‌ازظهر» کمی دیرتر است.

او همچنین به‌اختصار عنوان می‌کند پیش از آن‌که تصمیم بگیرد با هاچیسون و تاسکی به کمپ ۴ بازگردد، کمی دیگر کوهنوردان را به‌سمت قله دنبال کرده است.

همچنین سعادت این را داشتم که با کِن کاملِر[۳۷۳] درمورد تصمیم‌گیری بر فراز اورست مکالمه‌ای داشته باشم؛ شخصی که پزشک چهار هیئت اعزامی به اورست بوده است. سفرهای او شامل یکی از اعزام‌های سال ۱۹۹۵ می‌شود که طی آن، وی از فاصله‌ی ۹۱/۵متری از قله بازگشت، و سفر دیگری در سال ۱۹۹۶ که طی آن وی تنها یک روز با صعود به اورست فاصله داشت اما آن را رها کرد تا به بازماندگان آسیب‌دیده یاری برساند. علاوه‌بر مکالمات و مکاتباتم با دکتر کاملِر برای این کتاب، با او درمورد تصمیم‌گیری و تجربیاتش در اورست، در تاریخ ۸ سپتامبر ۲۰۲۱ در پادکست آموزش تصمیم‌گیری، قسمت ۱۳ با عنوان «اورست و تصمیم‌گیری خطیر با دکتر کن کاملِر» مصاحبه‌ای انجام دادم. به کتاب او نیز می‌توانید مراجعه کنید:

Ken Kamler, *Doctor on Everest*

کن کاملِر منشأ افزایش هشت‌برابری مرگ‌ومیر در پایین‌آمدن از قله را تشریح کرد. تفسیر وی از تب صعود، که دیگران بیان کردند، در استفاده‌ی من از مثال تصمیم‌گیری در کوهنوردان برای این کتاب تأثیرگذار بود: «هدف شما فتح قله می‌شود و هر چیز دیگر را از یاد می‌برید. حتی این حقیقت که با رسیدن به نوک قله شما تنها نیمی از راه را رفته‌اید. همه خیال می‌کنند هدف غایی رسیدن به قله است، اما این‌طور نیست. هدف پایین‌آمدن از کوه است.»

برای این کتاب مکالماتی نیز با نویسنده و سخنران تصمیم‌گیری در محیط‌های خطرناک، لورنس گُنزالز[۳۷۴]، داشتم. دیدگاه گُنزالز به من کمک کرد دریابم چرا ما رهاکردن را «نمی‌بینیم»:

«رهاکردن برای همگان بدل به عملی ملعون شده است. حتی وقتی‌که درمقابلتان اتفاق می‌افتد، آن را نمی‌بینید. این مسئله‌ی مهمی است. باید بیاموزیم که رهاکردن را ببینیم، زیرا انسان‌ها از یکدیگر تقلید می‌کنند. ما از پیروزی تقلید می‌کنیم. همان‌طور که می‌بینید بازیکنان فوتبال پس از پیروزی خوشحالی می‌کنند، باید رهاکنندگان را نیز ببینید.»

رهاکردن ابزار تصمیم‌گیری است

برای توضیحات و جزئیات درمورد راهبرد تولید محصول اموی‌پی به کتاب *نوپای ناب* اریک ریس[۳۷۵] مراجعه کنید. شرکت‌های معروفی که با اموی‌پی آغاز به کار کردند عبارت‌اند از آمازون، فوراسکوئر[۳۷۶]، گروپان[۳۷۷]، زاپوس[۳۷۸]، ایر بی‌اندبی[۳۷۹] و فیسبوک.

Laura Holton, "۱۱ Standout Examples of Minimum Viable Products,"

اولین باری که متوجه سرسپردگی ریچارد پرایر به تجربه‌ی عملی در کمدی استور شدم با مشاهده‌ی قسمت دوم از مستند پنج‌قسمتی *کمدی استور* محصول ۲۰۲۰ بود که مایک بایندر[۳۸۰] نویسندگی و کارگردانی آن را انجام داده بود. توضیحات دقیق‌تر و جزئیات اضافی درمورد پرایر، روند کار او و *کمدی استور* را در این کتاب‌ها بخوانید:

William Knoedelseder, I'm Dying Up Here: Heartbreak and High Times in Stand-Up Comedy's Golden Era (New York: PublicAffairs, ۲۰۰۹) Kliph Nesteroff, The Comedians: Drunks, Thieves, Scoundrels and the History of American

Comedy (New York: Grove, ۲۰۱۵)

جستارهایی به موقعیت پرایر در تاریخ استندآپ‌کمدی از این منابع به دست آمد:

Ranker, "Comedy Central's ۱۰۰ Greatest Standups of All Time,"

Matthew Love, "۵۰ Best Stand-Up Comics of All Time," Rolling Stone,

نقل‌قول‌های پرایر و تصدیق‌های وی در سایت او به نشانی زیر موجود است:

richardpryor.com

سرود دلفریب یقین

در یکی از مکالماتم با ریچارد تالر در این کتاب وی بیان کرد: «زمانی می‌توانید از رهاکردن مطمئن باشید که دیگر رهاکردن یک تصمیم نیست.»

سوپربول؛ گورستان شرکت‌ها

جان اِرلیشمَنِ خبرنگار در روز سوپربول سال ۲۰۲۱ فهرستی از چند کسب‌وکار را که در اولین سوپربول تام بریدی آگهی منتشر کرده بودند در توییتر منتشر کرد:

«بدان کِی نگهشان داری، بدان کی پا پس بکشی» ولی بیشتر کِی پا پس بکشی

دان اشلیتزِ[۳۸۱] ترانه‌سرا متن آهنگ *قمارباز* را در سال ۱۹۷۶ نوشت. معروف‌ترین کسی که این ترانه را خواند کنی راجرز بود که آن را در آلبومی با همین نام، به تهیه‌کنندگی لَری باتلر[۳۸۲]، در نوامبر ۱۹۷۸ منتشر کرد. نسخه‌ی تک‌آهنگ آن در تاریخ پانزدهم نوامبر ۱۹۷۸ منتشر شده بود.

فصل دوم

اطلاعات زندگی‌نامه‌ی استوارت باترفیلد و جزئیات مربوط به توسعه‌ی سبک بازی *گیم نورانِدینگ*، فلیکِر، *گلیچ* و اِسلَک از منابع زیر اخذ شده است:

Carlos Chicas Berti, “Slack Co-founder Stewart Butterfield on Thriving through Failure,” *Business Class*, Fall ۲۰۱۸,

E.B. Boyd, “A Flickr Founder’s Glitch: Can a Game That Wants You to Play Nice Be a Blockbuster?,” *Fast Company*, September ۲۷, ۲۰۱۱,

Deborah Gage, “Slack Raises $۸۰ Million Fund to Support Platform Strategy,” *Wall Street Journal*, December ۱۵, ۲۰۱۵,

Erin Griffith, “Slack Stock Soars, Putting Company’s Public Value at $۱۹.۵ Billion,” *New York Times*, June ۲۰, ۲۰۱۹,

Reid Hoffman, “How to Turn Failure into Success: Lessons from Slack’s Stewart Butterfield on the *Masters of Scale*

Podcast," Medium, April ١٢, ٢٠١٨,

Reid Hoffman, "*Masters of Scale* Episode Transcript: Stewart Butterfield," *Masters of Scale*,

Mat Honan, "The Most Fascinating Profile You'll Ever Read about a Guy and His Boring Startup," *Wired*, August ٧, ٢٠١٤,

Maya Kosoff, "١٤ Surprising Facts about Slack CEO Stewart Butterfield," *Inc.*, September ٢, ٢٠١٥,

Daniel Thomas, "The $٥bn Tech Boss Who Grew Up without Electricity," BBC, June ٢٤, ٢٠١٨,

Aaron Tilley, "Salesforce Confirms Deal to Buy Slack for $٢٧.٧ Billion," *Wall Street Journal*, December ١, ٢٠٢٠,

مطالب مربوط به کناره‌گیری باترفیلد از پروژه‌ی *گلیچ* و راه‌اندازی اِسلَک برگرفته از گفت‌وگوهایی است که من برای نگارش این کتاب با او انجام دادم. مراجع ایمیل‌ها و اطلاعات مربوط به بازاریابی و جذب و حفظ مشتری از رونوشت مطالبی استخراج شده که او درخلال آن گفت‌وگوها با من در میان گذاشت.

زمانی کارتان را ترک کنید که هنوز فرصت انتخاب دارید

اطلاعات مربوط به نرخ موفقیت استخدام‌ها توسط مدیران و هزینه‌ی ناشی از یک اشتباه معمولی در استخدام از مقدمه‌ی کتاب *چه کسی: روشی بدیع برای انتخاب همکارانی شایسته*[۳۸۳] اثر جف اسمارت و رَندی استریت[۳۸۴] اخذ شده است.

تصمیم‌گیری درباره‌ی ترک کار با محوریت ارزش موردانتظار صورت می‌گیرد.

اطلاعات سارا اولستین مارتینز برپایه‌ی مکالمات و مکاتباتم با وی گردآوری شده است. این قضیه مربوط به زمانی است که او برای مشاوره و دریافت این کتاب در پی یافتن من بود. منبع اطلاعات مربوط به خشونت با سلاح گرم در منطقه‌ی لاندِیل شمالی ایالت شیکاگو، مقاله‌ای از ورونیکا فیتزپاتریک و همکارانش به قرار زیر است:

Nonfatal Firearm Violence Trends on the Westside of Chicago Between ۲۰۰۵ and ۲۰۱۶," *Journal of Community Health* ۴۴, no. ۵ (۲۰۱۹): ۸۶۶–۷۳.

مسافران زمان از گذشته

اطلاعات مربوط به استفاده‌ی دریاسالار ویلیام مک‌رِیون از این مفهوم در تصمیمات نظامی از مکالمات و مکاتباتم با وی استخراج و در این کتاب درج شده است.

شیر یا خط کردن

به مقاله‌ای «شیر یا خط» که استیون لِویت در سال ۲۰۲۱ منتشر کرده رجوع کنید:

پریدن از روی کوسه

فرِد فاکس جونیور، نویسنده و تهیه‌کننده‌ی بسیار موفق تلویزیون از اواسط دهه‌ی ۱۹۷۰ تا اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰، به‌عنوان نویسنده‌ی قسمت کذایی سریال *روزهای خوش* (در کنار گری مارشال به‌عنوان خالق سریال) شناخته می‌شد که «متهم» اصلی در طرح ایده‌ی پریدن از کوسه بود. فاکس طی نوشته‌ای متین و شجاعانه از عمل خود دفاع کرد. در این‌باره به مقاله‌ی زیر مراجعه کنید:

First Person: In Defense of 'Happy Days'' 'Jump the Shark' Episode," *Los Angeles Times*, September ۳, ۲۰۱۰,

این مقاله شامل اطلاعاتی از تاریخ پخش، رتبه‌بندی و تعداد بینندگان آن قسمت است.

معضل رهاکردن

اطلاعات و نقل‌قول‌های این بخش از منابع زیر اخذ شده است:

Jim Carnes, "Dave Chappelle Lets Rude Crowd Have It, Sticks Up for Cosby Comment," Sacramento Bee, June ۱۷,

۲۰۰۴; Christopher John Farley, “On the Beach with Dave Chappelle,” *Time*, May ۱۵, ۲۰۰۵,

Josh Wolk, “EW Investigates the Disappearance of Dave Chappelle,” *Entertainment Weekly*, May ۱۶, ۲۰۰۵,

Kevin Power, “Heaven Hell Dave Chappelle,” *Esquire*, April ۳۰, ۲۰۰۶; Oprah, “Chappelle’s Story,” February ۳, ۲۰۰۶,

Hilton Als, “Who’s Your Daddy?,” *New Yorker*, July ۱۴, ۲۰۱۴,

CBS News, “Dave Chappelle on Fame, Leaving ‘Chappelle’s Show’ and Netflix Special,” March ۲۰, ۲۰۱۷,

Biography, “Dave Chappelle,” January ۲۹, ۲۰۱۸,

مطالعه‌ی مولد و اثرگذار کمرر در ارتباط با وابستگی راننده‌های تاکسی به کناره‌گیری یا ادامه به کار روزانه درخصوص این‌که آیا به هدف درآمدی‌شان رسیده‌اند یا خیر:

“Labor Supply of New York City Cabdrivers,” ۱۹۹۷

اقتصاددان پرینستون، هنری فاربر، سه تحقیق انجام داده است که یافته‌های کمرر را زیر سؤال می‌برد:

Farber, “Is Tomorrow Another Day?,” ۲۰۰۵;

Farber, “Reference-Dependent Preferences and Labor Supply,” ۲۰۰۸;

Farber, “Why You Can’t Find a Taxi in the Rain,” ۲۰۱۵.

مطالعه‌ی فاربر در سال ۲۰۰۵ نشان داد تأثیر درآمد روزانه در توقف کار رانندگان تاکسی ناچیز است. اما متوجه نشد راننده‌ها از رهیافت وابسته به ترجیحات ساعت‌های سپری‌شده‌ی روزانه در تاکسی را به کار می‌گیرند. این امر رفتاری را بهبود بخشید که کمرر یافته بود، اما همچنان در تصمیم‌گیری برای کناره‌گیری یا ادامه‌ی کار براساس تقاضا مطلوب نبود. او در تحقیقات خود در سال ۲۰۰۸ نتیجه‌گیری کرد: «ممکن است در یک روز معین تراز مرجعی از درآمد باشد به‌طوری که با رسیدن به آن سطح درآمد احتمال توقف کار افزایش می‌یابد، اما تراز مرجع به‌طرز چشم‌گیری روزانه برای یک راننده‌ی خاص متغیر است. علاوه‌براین، بیشتر شیفت‌ها پیش از رسیدن به سطح درآمد مرجع به پایان می‌رسند.»

تحقیقات او در سال ۲۰۱۵ براساس داده‌های تمام سفرهای راننده‌های تاکسی در نیویورک از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۳ بیشتر با یافته‌های کمرر در تضاد بود و به این نتیجه رسید که «شواهد چندانی وجود ندارد که وابستگی به مرجع عامل مهمی در تعیین عرضه‌ی نیروی کار راننده‌های تاکسی نیویورک باشد.» او همچنین به نقش مثبت تجربه اشاره کرد و گفت: «کشش‌پذیری عرضه‌ی نیروی کار تخمین‌زده‌شده به‌طور فاحشی با تجربه رشد می‌کند و راننده‌های جدید با کشش‌پذیری کم در عرضه‌ی نیروی کار بیشتر احتمال دارد که از کار کناره‌گیری کنند.»

دو مطالعه روی راننده‌های تاکسی سنگاپور یافته‌هایی مشابه با کمرر را گزارش کردند:

Chou, “Testing Alternative Models of Labor Supply,” ۲۰۰۲; Agarwal et al., “Labor Supply Decisions,” ۲۰۱۳.

کرک دوران، اقتصاددانی از نوتردام، در تحقیقی در سال ۲۰۱۴ گزارش داد که مطابق با نتیجه‌ی کمرر، «بسیاری از کارکنان ساعت‌های کاری روزانه‌ی خود را در پاسخ به افزایش دستمزد کوتاه‌مدت، که کمتر از یک روز به طول می‌انجامد، کاهش می‌دهند».

Doran, “Long-Term Wage Elasticities,” ۲۰۱۴.

سود و زیان‌های تحقق‌نیافته

مطالبی که در فصل سوم در ارتباط با جنبه‌های تحقیقات دنیل کانمَن معرفی شد با مکالمات و مکاتبات این‌جانب با کانمَن در طول نوشتن این کتاب شکل گرفته است.

ریچارد تالر نیز از همین طریق این فصل (و دیگر فصل‌های کتاب که به آن‌ها اشاره خواهیم کرد) را شکل داد. کانمَن و تورسکی برای اولین‌بار نظریه‌ی زیان‌گریزی را

در مقاله‌ی زیر بررسی کردند:

Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, “ ۱۹۷۹

آن‌ها نسخه‌ی بعدی نظریه‌ی زیان‌گریزی را در مقاله‌ی زیر توسعه دادند:

“Advances in Prospect Theory,” ۱۹۹۲.

کانمَن نظریه‌ی زیان‌گریزی را به‌تفصیل در *تفکر، سریع و آهسته* توصیف کرد.

کای روگری و بیش از ۳۰ تن از هم‌نویسان در مقاله‌ای در سال ۲۰۲۰ تأثیر عظیم نظریه‌ی زیان‌گریزی را به‌طور خلاصه بیان می‌کنند: «غُلوکردن در سطح اهمیت نظریه‌ی زیان‌گریزی در علم، سیاست، مدیریت، خدمات مالی، دولت و فراتر دشوار است.» به‌علاوه، آن‌ها از نظریه‌ی زیان‌گریزی به‌عنوان «تأثیرگذارترین چارچوب نظری در تمام علوم اجتماعی» و «پُراستنادترین مقاله‌ی اقتصادی و در بین نقل‌شده‌ترین‌ها در علوم روان‌شناختی» یاد می‌کنند. این هم‌نویسان بین‌المللی، روش‌ها و

رویه‌های مطالعه‌ی اقتصادسنجی حقیقی را در نوزده کشور و سیزده زبان بازسازی کردند.

آن‌ها به این نتیجه رسیدند که «اصول نظریه‌ی زیان‌گریزی فراتر از هر حد معقولی پیاده می‌شود.»

Ruggeri et al., "Replicating Patterns of Prospect Theory," ۲۰۲۰.

همچنین به نسخه‌ی پیش از انتشار رجوع کنید:

"Not Lost in Translation," ۲۰۱۹

به‌دلیل اهمیت زیان‌گریزی به‌عنوان جنبه‌ای از تئوری زیان‌گریزی، نقل‌قول‌های فوق همچنین مبانی زیان‌گریزی کانَمن و تورسکی را توصیف می‌کنند.

همچنین به دو مقاله‌ی زیر مراجعه کنید:

Kahneman and Tversky, “Choices, Values, and Frames,” ۱۹۸۴; Tversky and Kahneman, “Loss Aversion in Riskless Choice,” ۱۹۹۱.

نیتان نوِمسکی و کانمَن تاریخچه‌ای از زیان‌گریزی، ازجمله مشارکت‌های نظری و تجربی متعدد دیگر دانشمندان، را توصیف کرده‌اند:

Novemsky and Kahneman, “The Boundaries of Loss Aversion,” ۲۰۰۵, ۱۲۰.

برای برخی تخمین‌ها از اندازه‌ی ناهمگونی تأثیر عاطفی زیان‌ها در مقایسه با سودهای معادل، به صفحه‌ی ۲۸۴ *تفکر، سریع و آهسته* از کانمَن و صفحه‌ی ۳۴ *کج‌رفتاری* اثر تالر مراجعه کنید.

خروج در اوج؟

از معدود عبارت‌هایی که تشویق به کناره‌گیری می‌کند این است: «تا در اوجی خروج کن.» سرمنشأ این نقل‌قول از کشیشی به نام بالتاسار گراسیان است که آن را

به‌عنوان نصیحتی در کتابی به نام *هنر حکمت دنیوی* در سال ۱۶۴۷ نوشت. (گریسیان افزود: «تمام بازیکنان قهار این کار را انجام می‌دهند.»)

پول را بردار و پا به فرار بگذار

تحقیقی که در این بخش به آن اشاره شد:

Heimer et al., "Dynamic Inconsistency," ۲۰۲۰ and ۲۰۲۱

به‌خصوص تحقیقات و دیدگاه ایماس ارزشمند بودند، زیرا مطالعاتش به‌طور خاص به کناره‌گیری معامله‌گران خُرده‌فروشی در مقایسه با کناره‌گیری برنامه‌ریزی‌شده‌شان (به‌شکل دستورهای حد سود و حد ضرر) پرداخت. گرایش عمومی سرمایه‌گذاران به فروش زودهنگام سرمایه‌گذاری‌های سودآور و نگه‌داشتن سرمایه‌گذاری‌های زیان‌بار برای مدتی طولانی به‌خوبی مستند شده است. برای مثال، به مطالعه‌ی معروف زیر مراجعه کنید:

Terrance Odean, "Are Investors Reluctant to Realize Their Losses?," ۱۹۹۸

پول هوشمند چقدر هوشمند است؟

مطالعه‌ی هنری فاربر در یادداشت «راننده‌های تاکسی» در این فصل ذکر شده است. این مطالعه درباره‌ی تصمیمات خریدوفروش مدیران سرمایه‌گذاری باتجربه و موفق در مقاله‌ی زیر آمده است:

Akepanidtaworn et al., “Selling Fast and Buying Slow,” ۲۰۱۹.

اطلاعات و یافته‌های مطالعه نیز از مکالمات و مکاتبات با الکس ایماس برای این کتاب برگرفته شده است.

میان‌فصل اول

اغلب جزئیات مشروح از بازنگری مستند *یک‌سوار* ۲۰۱۸ به کارگردانی جیمی چین و الیزابت چای واشارهی به دست آمده است. برای فهرست کاملی از دست‌اندرکاران و عوامل دوربین، صدابرداری و فنی مراجعه کنید به: IMDB.

جزئیاتی که در مستند به آن‌ها اشاره نشده است از مقالات زیر به دست آمده است:

Daniel Duane, “El Capitan, My El Capitan,” *New York Times*,

June ۹, ۲۰۱۷;

Peter Gwin, “How Jimmy Chin Filmed Alex Honnold’s Death-Defying Free Solo,” *National Geographic*, November ۲۰۱۸;

Matt Ray, “How Free Solo Climber Alex Honnold Conquered El Capitan,” Red Bull, February ۸, ۲۰۱۹.

فصل چهارم

منبع اصلی ما در روایت داستان هارولد استا پسر او، بری استا، است. وی این ماجرا و جزئیات ذکرشده در این فصل را طی چند جلسه گفت‌وگو و همچنین از طریق مکاتبات بعدی در اختیار ما گذاشت. به‌علاوه، بری استا در مقاله‌ای که با عنوان «Stumbling toward a Social Psychology of Organizations,» در تاریخ دهم ماه اکتبر سال ۲۰۱۶ منتشر کرد، سرگذشت پدرش را به‌اختصار شرح داد. برخی جزئیات درباره‌ی ادغام با شرکت سیجی، عرضه‌ی سهام شرکت ادغامی (سیجی اینترنشنال)، ارزش‌گذاری اولیه برمبنای عرضه، و میزان سهام خانواده‌ی استا از مقاله‌ی زیر است:

"Sage International Files for Stock Offering," *Securities and Exchange Commission News Digest*, May ۱, ۱۹۶۲, p. ۲,

انتظار تا زمان شروع درد

براساس مقاله‌ای از رابین و فراکنر با عنوان «Entrapment in Waiting Situations: Factors Affecting» که در سال ۱۹۷۵ منتشر شد. در مقدمه‌ی این تحقیق بیان شده درگیری ایالات متحده در جنگ ویتنام مثالی از موقعیت به دام افتادن است.

ابتدا رابین و براکنر این پدیده را «به دام افتادن»[۳۸۵] یا «دام‌های افزایشی»[۳۸۶] نامیدند، اما سرانجام اصطلاح «افزایش پایبندی»[۳۸۷] را برای آن انتخاب کردند.

پژوهش‌های بعدی مهم و تأثیرگذار آن‌ها عبارت‌اند از:

Rubin et al., “Factors Affecting Entry into Psychological Traps,” ۱۹۸۰;

Brockner et al., “Factors Affecting Entrapment in Escalating Conflicts,” ۱۹۸۲;

Brockner and Rubin, *Entrapment in Escalating Conflicts*, ۱۹۸۵;

Brockner et al., “Escalation of Commitment to an Ineffective Course of Action,” ۱۹۸۶;

Brockner, “The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action,” ۱۹۹۲.

فصل پنجم

نقشه‌ها، اهداف و پروژه‌ی اصلی قطار سریع‌السیر کالیفرنیا از اسناد سازمان ریلی است، مخصوصاً:

California High-Speed Train Business Plan, November ۲۰۰۸; Report to the Legislature, December ۲۰۰۹.

تأخیرها، افزایش هزینه‌ها و به تعویق افتادن تاریخ اتمام در برنامه‌ریزی‌های دوسالانه‌ی سازمان ریلی ذکر شده است:

Building California's Future, April ۲۰۱۲ (Revised ۲۰۱۲ Business Plan);

Connecting California, April ۳۰, ۲۰۱۴;

Connecting and Transforming California, May ۱, ۲۰۱۶;

Transforming Travel, Expanding Economy, Connecting California, June ۱, ۲۰۱۸;

Recovery and Transformation, submitted April ۱۲, ۲۰۲۱ (Revised ۲۰۲۰ Business Plan);

Draft ۲۰۲۲ Business Plan, February ۲۰۲۲.

Project Update Report to the California State Legislature: Delivering High-Speed Rail to Californians, May ۲۰۱۹;

"The Economic Impact of California High-Speed Rail," ۲۰۲۲.

اطلاعات درباره‌ی تشخیص با تأخیر چالش‌ها، هزینه‌ها و بی‌ثباتی‌ها در ساخت تونل زیر جاده‌ی پاچکو و کوهستان تهاپاچی مربوط به برنامه‌ی کاری سال ۲۰۱۸ است:

Transforming Travel, Expanding Economy, Connecting California, pp. ii, ۱۷–۱۸, ۲۳, ۲۸, ۴۵–۴۶, ۴۷, ۵۷, ۱۱۴ (California High-Speed Rail Peer Review Group Letter);

Recovery and Transformation (Revised ۲۰۲۰ Business Plan), pp. ۷۳– ۷۴.

توصیف توسعه و پیشرفت قطار سریع‌السیر کالیفرنیا در منابع زیر نیز گزارش شده است:

Jeff Daniels, "California's $۷۷ Billion 'Bullet Train to Nowhere' Faces a Murky Future as Political Opposition Ramps Up," CNBC, March ۱۲, ۲۰۱۸;

Adam Nagourney, "A $۱۰۰ Billion Train: The Future of California or a Boondoggle;

Reihan Salam, "Gavin Newsom's Big Idea," The Atlantic, February ۱۵, ۲۰۱۹, theatlantic.com/ideas/archive/۲۰۱۹/۰۲/governor-newsom-

addresses-californiashousing-crisis/۵۸۲۸۹۲;

Associated Press, “California Bullet Train Cost Rises by Another $١ Billion,” U.S. News & World Report, February ١٢, ٢٠٢٠;

Nico Savidge, “Got $١٣ Billion? Planning for High Speed Rail’s Bay Area Link Continues, without Money to Make it Happen,” San Jose Mercury News, May ٣, ٢٠٢٠;

Dustin Gardiner, “California’s Bullet-Train Project Faces Unprecedented Woes,” San Francisco Chronicle, July ٩, ٢٠٢٠;

Associated Press, “California Again Pushes Back High-Speed Rail Construction Deadline,” KTLA, February ٥, ٢٠٢١;

Kim Sloway, “What’s Behind the California Bullet Train Project’s Latest Woes?,” Construction Dive, April ٨, ٢٠٢١;

Kathleen Ronayne, “California Bullet Train’s Latest Woe: Will It Be High Speed?,” San Jose Mercury News, October ۱۳, ۲۰۲۱;

Ralph Vartabedian, “Costs of California’s Trouble Bullet Train Rise Again, by an Estimated $۵ Billion,” Los Angeles Times, February ۸, ۲۰۲۲.

اثر هزینه‌ی هدررفته

دو تا از تأثیرگذارترین مقالات پژوهشی در شناسایی و توضیح اثر هزینه‌ی هدررفته مقالات زیر هستند:

Richard Thaler’s “Toward a Positive Theory of Consumer Choice,” ۱۹۸۰;

Arkes and Blumer’s “The Psychology of Sunk Cost,” ۱۹۸۵

وقتی «پروژه‌های عام‌المنفعه» متناقض می‌شوند

حقایق و نقل‌قول‌ها درباره‌ی آبراه تنسی ـ تام‌بیگ‌بی از منبع زیر است:

Arkes and Blumer, ۱۹۸۵.

حقایق و نقل‌قول‌ها درباره‌ی نیروگاه اتمی شورهام از منابع زیر است:

Ross and Staw, “Organizational Escalation and Exit,” ۱۹۹۳;

Flyvbjerg, Holm, and Buhl, “Underestimating Costs in Public Works Projects,” ۲۰۰۲.

کاتاماری

اصلاً نمی‌دانستم علاقه‌ی دختر بزرگ‌ترم به یک بازی ویدیویی به نام *کاتاماری داماسی* و تماشای ساعت‌ها بازی‌کردن او در ده سال و نیم پیش باعث می‌شود استعاره‌ای جالب و درعین‌حال کاملاً مناسب برای افزایش احساس تعهد پیدا کنم.

اطلاعات درباره‌ی نسخه‌ی اولیه‌ی بازی از منابع زیر است:

L. E. Hall, Katamari Damacy (Boss Fight, ۲۰۱۸); Ivan Sulick, "Katamari Damacy," originally posted September ۱۶, ۲۰۰۴, updated December ۱۲, ۲۰۱۸, IGN, ign.com/articles/۲۰۰۴/۰۹/۱۶/katamari-damacy; Steven Kent, "Katamari Damashii: The Snowball Effect," April ۸, ۲۰۰۴, GameSpy, ps۲.gamespy.com/playstation۲/katamari-damashii/۵۰۴۵۰۳p۱.html; Malindy Hetfield, "The Joy of Katamari Damacy," December ۱۴, ۲۰۱۸, Eurogamer, eurogamer.net/articles/۲۰۱۸-۱۲-۱۴-thejoy-of-katamari-

damacy.

کاتاماری تا چه حد بزرگ می‌شود؟

رجوع کنید به:

“Knee-Deep in the Big Muddy,” ۱۹۷۶.

استاو، همراه با چندین همکار، از همین طراحی کلی با یک‌سری تغییرات استفاده کرد تا جوانب خاص افزایش تعهد و اثرگذاری (یا عدم‌اثرگذاری) ابزارهای مختلف مبارزه با این حس افزایش تعهد را مشخص کنند. رجوع شود به:

Staw and Fox, “Escalation: Determinants of Commitment,” ۱۹۷۷;

Staw and Ross, “Commitment to a Policy Decision,” ۱۹۷۸

Fox and Staw, “The Trapped Administrator,” ۱۹۷۹;

Simonson and Staw, “Deescalation Strategies,” ۱۹۹۲.

حساب‌های ذهنی

وقتی داشتم پیش‌نویس اولیه‌ی این بخش درباره‌ی حساب‌های ذهنی را می‌نوشتم، مکالمه‌ای با ریچارد تالر داشتم که در آن او به من اهمیت تعریف مفهوم و درست بیان‌کردنش را گوشزد کرد و حتی گفت: «به نظر من همه‌چیز در زندگی مربوط به حساب باز کردن‌های ذهنی می‌شود.» مکالمات و نامه‌نگاری‌هایم با تالر نقش عظیمی در تعریفم از حساب‌های ذهنی داشت و اگر نه تعریف «درست» ولی تعریف بسیار بهتری از آب درآمد.

حساب‌های ذهنی مانند نفرت از ضرر از سنگ‌بناهای نظریه‌ی دورنماست. کانَمن و تروسکی اولین بار حساب ذهنی را در مقاله‌ی زیر بیان کردند:

“Choices, Values, and Frames,” ۱۹۸۴.

در این مقاله، نویسنده‌ها به همین پژوهش تالر اشاره کردند که شامل نوشته‌هایش بود که قبل از انتشار این مقاله هنوز منتشر نشده و در دست نگارش بود و مدتی بعد از این مقاله به چاپ رسید. (در صفحه‌ی ۳۴۶ نوشته شده: «تحلیل ما از حساب ذهنی تا حد زیادی مدیون پژوهش تأثیرگذار ریچارد تالر است که ارتباط بین این فرآیند را با رفتار مصرفی نشان داد.») اولین توصیف تالر از این مفهوم و ارتباطش با نظریه‌ی دورنما همراه با چندین ایده‌ی تأثیرگذار دیگر در مقاله‌ی زیر آمده است:

“Toward a Positive Theory of Consumer Choice” in ۱۹۸۰.

علاوه‌بر کمک‌های شخصی تالر، مقالات تأثیرگذارش درباره‌ی حساب ذهنی عبارت‌اند از:

“Mental Accounting and Consumer Choice,” ۱۹۸۵;

“Mental Accounting Matters,” ۱۹۹۹;

Thaler, Misbehaving, ۵۶–۸۴, ۱۱۵–۲۴;

Thaler and Sunstein, Nudge, ۴۹–۵۲; Kahneman, Thinking, Fast and Slow, ۳۴۲–۵۲;

Flepp, Meier, and Franck, “The Effect of Paper Outcomes versus Realized Outcomes on Subsequent Risk-Taking,” ۲۰۲۱.

رافائل فلپ از دانشگاه زوریخ و همکارانش در سطح فردی به مطالعه‌ی نتایج بیش از چهارهزار بازیکن دستگاه‌های شانسی سکه‌ای پرداختند و به‌طور میانگین طی دوره‌ای چهارماهه از شش کازینو بازدید کردند. چون از کارت‌های بازی شخصی استفاده می‌کردند، برد و باخت‌هایشان باز بود تا این‌که از کازینو می‌رفتند و آن‌وقت انتقال پول انجام می‌گرفت.

پژوهشگران دریافتند بازیکن‌هایی که کارت‌های بازنده دستشان بود به‌طرز چشم‌گیری ریسک‌پذیر بودند و این اثر با افزایش میزان باختشان زیادتر نیز می‌شد که نشان‌دهنده‌ی نفرت از بستن حساب‌های ذهنی هنگام باخت است. وقتی بازیکن از کازینو می‌رفت و آن نتایج به شکست و باخت بدل می‌شد، در بازدیدهای بعدی دیگر ریسک‌های سابق را نمی‌کرد. درواقع، برعکس رفتارشان طی بازدیدهایی که به باخت‌های بزرگ منجر می‌شد، وقتی دفعه‌ی بعد در کازینو بازی کردند، به‌طرز چشم‌گیری سطح ریسک‌پذیری‌شان را *کاهش* دادند.

سنگین‌ترین هزینه‌ای که متحمل می‌شویم

فرمانده توماس این داستان را طی مکالمه‌ای درباره‌ی هزینه‌ی هدررفته و دیگر مسائل مربوط به این کتاب برایم تعریف کرد.

همچنین رجوع شود به:

Arkes and Blumer, ۱۲۶

(استفاده از تلفات جنگ ویتنام برای توجیه‌کردن ادامه‌ی جنگ)

Teger, ۱ (Vietnam);

Barry Schwartz, “The Sunk-Cost Fallacy: Bush Falls Victim to a Bad New Argument for the Iraq War,” Slate,

September ۹, ۲۰۰۵.

(به نقل از سخنرانی رئیس‌جمهور جُرج دابلیو بوش در سال ۲۰۰۵. بوش ماندن در عراق را با گفتن این حرف توجیه کرد: «ما به دوهزار سربازی که کشته شدند مدیونیم. این کار را که آن‌ها جانشان را برایش داده‌اند تمام خواهیم کرد.»)

Van Putten, Zeelenberg, and Van Dijk, "Who Throws Good Money after Bad?," ۲۰۱۰, ۳۳

(«یکی از مهم‌ترین دلایل ادامه‌دادن راه در عراق منع از اعتراف‌کردن به مرگ سربازان به خاطر هیچ‌وپوچ بود.»)

تفاوت بین دانستن و انجام‌دادن

حقایق این داستان مربوط به مکالمه‌ام با دان مور است که مقاله‌ای درباره‌اش در منبع زیر نوشت:

Perfectly Confident, ۱۳۱–۳۲

همچنین مقاله‌ی فوت رابین نوشته‌ی ولفگانگ ساکسون:

“Jeffrey Z. Rubin, ۵۴, an Expert on Negotiation,” New York Times, June ۹, ۱۹۹۵;

اطلاعات کلی درباره‌ی ۱۰۰ قله‌ی بلند انگلستان از مقاله‌ی زیر است:

“A Quick Guide to the New England ۱۰۰ Highest,” March ۲۷, ۲۰۱۹, TheTrek.

نمی‌توانید با ترفند ذهنی جدای پیشینه‌ی تصمیم‌گیری را در نظر نگیرید

رجوع شود به:

Simonson and Staw, “Deescalation Strategies,” ۱۹۹۲.

فصل ششم

اطلاعات و توصیفات در مورد رهبری آسترو تلر در شرکت ایکس، مأموریت و ویژگی‌های فرهنگی ایکس، پروژه‌های خاص در ایکس، میمون‌ها و سکوها و معیارهای

حذف از گفت‌وگوها و مکاتبات با آسترو تلر و لیبی لیهی[۳۸۸]، مدیر روابط عمومی شرکت ایکس و منابع اضافی زیر به دست آمده است:

x.company; Astro Teller, “Failure, Innovation, and Engineering Culture,” video recorded at re: Work with Google event, May ۲۴, ۲۰۱۶;

Astro Teller, “A Peek Inside the Moonshot Factory Operating Manual,” *X* (blog), July ۲۳, ۲۰۱۶;

Adele Peters, “Why Alphabet’s Moonshot Factory Killed Off a

Brilliant, Carbon-Neutral Fuel,” *Fast Company*, October ۱۳, ۲۰۱۶;

Astro Teller, “Tackle the Monkey First,” *X* (blog), December ۷,

٢٠١٦;

Kathy Hannun, "Three Things I Learned from Turning Seawater into Fuel," *X* (blog), December ٧, ٢٠١٦;

Derek Thompson, "Google X and the Science of Radical Creativity," *The Atlantic*, November ٢٠١٧;

Alex Davies, "Inside X, the Moonshot Factory Racing to Build the Next Google, *Wired*, July ١١, ٢٠١٨;

“The Gimbal V۲.۰,” July ۲۰۱۸;

Astro Teller, “Tips for Unleashing Radical

Creativity,” X (blog), February ۱۲, ۲۰۲۰;

Astro Teller, “Loon’s Final Flight,” X (blog),

January ۲۱, ۲۰۲۱.

اطلاعات درمورد سابقه‌ی تلر و ایکس از منابع زیر است:

“Astro Teller, Captain of Moonshots,” *X*;

“Biography,” Astro Teller;

تعدادی از مقالات از منابع زیر گردآوری شده‌اند:

astroteller.net, “Articles,”;

Thompson, “Google X and the Science of Radical Creativity”;

Alphabet’s ۲۰۲۰ annual report and SEC Form ۱۰-K, as of December ۳۱, ۲۰۲۰.

نقل‌قول‌های مستقیم تلر و توصیف ملاحظات شرکت ایکس درباره‌ی پروژه‌ی هایپرلوپ از گفت‌وگوها و مکاتبات با آسترو تلر اقتباس شده است.

معیارهای حذف

به"Deescalation Strategies" اثر سایمونسون و استاو در سال ۱۹۹۲ مراجعه شود.

دید قیفی

این مثال از کار من با امپارتیکل آورده شده است.

وضعیت‌ها و تاریخ‌ها

این مثال از حمله به اسامه بن لادن براساس گفت‌وگوها و مکاتبات با دریادار مک رِیون است. مثال تعیین تاریخ برای شغل دائمی از گفت‌وگوها و مکاتبات با کوین زولمن اقتباس شده است.

میان‌فصل دوم

مکالمات و مراودات شخصی نویسنده با ساشا کوهن منبع اصلی اغلب اطلاعات و داستان وی برای این کتاب است. جزئیات اضافی مندرج در این میان‌فصل از منابع زیر به دست آمده است:

Sasha Cohen, “An Olympian’s Guide to Retiring at ۲۵,” *New York Times*, February ۲۴, ۲۰۱۸;

مستند *وزن طلا*[۳۸۹] (استودیوِ پودیوم پیکچرز[۳۹۰]) ساخته‌ی سال ۲۰۲۰ به کارگردانی برِت راپکین[۳۹۱]، نویسندگی آرون کوهن[۳۹۲] و برت راپکین؛ ساشا کوهن در این مستند نقش ایفا کرده است.

Jessica Lachenal, “Figure Skater Sasha Cohen Has a Surprising New Career Off the Ice,” *Bustle*, July ۲۹, ۲۰۲۰;

Megan Sauer, “Sasha Cohen: Embracing Uncertainty,” U.S. Figure Skating Fan Zone, March ۳۰, ۲۰۲۱.

برخی اطلاعات درمورد سابقه‌ی رقابت‌های کوهن از صفحه‌ی وی در ویکی‌پدیا استخراج شده است.

فصل هفتم

اطلاعات مربوط به پیشینه و موفقیت‌های اندرو ویلکینسون با متالب، تاینی کپیتال و سرمایه‌گذاری‌های دیگرش از مقاله‌های زیر است:

“Warren Buffett for Startups, Andrew Wilkinson,” *The Hustle*, July ۲۷, ۲۰۲۰;

Allen Lee, “۱۰ Things You Didn’t Know about Andrew

Wilkinson,” *Money Inc.*, December ۲۶, ۲۰۲۰.

تجربه‌ی ویلکینسون با فلو از طریق رشته‌توئیتی طولانی که در ۳۰ مارس ۲۰۲۱ نگاشت توجهم را جلب کرد؛ جزئیات داستان فلو نیز از همان رشته‌توئیت و همچنین مکالمه‌ها و مکاتبه‌ها با اندرو ویلکینسون هستند.

این‌که داستین موسکوویتز تفسیر متفاوتی از آنچه در ملاقاتش با ویلکینسون بود ارائه کرد از پاسخ‌های موسکوویتز در تاپیک توئیت بالا و همچنین در رشته‌توئیت دیگری که ویلکینسون در ۲۷ دسامبر ۲۰۱۹ نوشت آمده که در آن در یک بحث توئیتری درمورد راه‌اندازی کسب‌وکار خودکفا درمقابل سرمایه‌گذاری خطرپذیر بحث کرد. من دیدگاه ویلکینسون را درمورد جلسه شرح دادم، زیرا این احتمال وجود داشت که برداشتش در تصمیم‌های آینده‌ی او تاثیر بگذارد. بنابراین، تعیین میزان صحیح (یا معقول) توصیف یا تفسیر ویلکینسون ضروری نبود.

اثر برخورداری

ریچارد تالر در مقاله‌اش در سال ۱۹۸۰ با عنوان «Toward a Positive Theory of Consumer Choice» اثر برخورداری را معرفی کرد. او همچنین داستان کلکسیون شراب را در آن‌جا تعریف کرد. تازه‌سازی از نچ، کانمَن و تالر در « The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias» سال ۱۹۹۱. کانمَن دوست شراب‌دوستشان را در کتاب *تفکر، سریع و آهسته* معرفی کرد. او ریچارد روزت بود، استاد باسابقه‌ی اقتصاد و رئیس سابق دانشکده‌ی بازرگانی دانشگاه شیکاگو. تالر در کتاب *کج‌رفتاری* نیز همین کار را کرد و همچنین گفت وقتی برای روزت نسخه‌ای از مقاله را فرستاد که در آن داستان را تعریف کرده بود و روزت را «آقای ر» نامیده بود، پاسخ دوکلمه‌ای روزت چنین بود: «آه شهرت!» *کج‌رفتاری*، صفحه‌ی ۱۷.

مقالات جک نچ که در این بخش به آن‌ها اشاره شد، علاوه‌بر مقاله‌ی کانمَن و تالر در سال ۱۹۹۱ که بالاتر ذکر شد، عبارت‌اند از « The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves» ۱۹۸۹ از نچ و همچنین « Experimental Tests of the Endowment Effect» سال ۱۹۹۰ از کانمَن، نچ و تالر.

ارجاع به بررسی پیشینه‌ی پژوهش اثر برخورداری از موروج و گیبلین در «Explanations of the Endowment Effect» سال ۲۰۱۵.

مرجع تحقیق اثر آیکیا از نورتون، موچون و آریلی، «The IKEA Effect» سال ۲۰۱۲.

مقالات زیر کاربرد اثر برخورداری را در مالکیت روانی که شامل داشتن ایده‌ها، باورها، انتخاب‌ها و همچنین ارتباطاتی است که با سازمان‌هایی که به آن‌ها وابسته‌ایم بررسی می‌کنند:

Dommer and Swaminathan, “Explaining the Endowment Effect through Ownership,” ۲۰۱۳;

Morewedge et al., “Bad Riddance or Good Rubbish?,” ۲۰۰۹;

Pierce, Kostova, and Dirks, “Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations,” ۲۰۰۱;

Pierce, Kostova, and Dirks, “The State of Psychological Ownership,” ۲۰۰۳;

Reb and Connolly, “Possession, Feelings of Ownership and the

Endowment Effect,” ۲۰۰۲;

Shu and Peck, “Psychological Ownership and Affective Reaction,” ۲۰۱۱.

همچنین به *مالکیت روانی و رفتار مصرف‌کننده* سال ۲۰۱۸ اثر پک و شو نیز مراجعه کنید (کتابی کامل از مقاله‌های علمی در ارتباط با موضوع‌های مرتبط با مالکیت

روانی).

توضیحات این بخش نیز حاصل مکالمه‌ها و مکاتبه‌ها با ریچارد تالر و دنیل کانمَن برای این کتاب است.

تیم‌های ورزشی حرفه‌ای و تعهد فزاینده‌شان به جذب در بالاترین درفت

مطالعات پایه که ترتیب درفت را مستقل از سطح مهارت یا بهره‌وری به نمایش می‌گذارند عبارت‌اند از:

Staw and Hoang, "Why Draft Order Affects Playing Time,"

۱۹۹۵;

Camerer and Weber, "Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment," ۱۹۹۹.

در دوران پس از *مانیبال* طبیعتاً این سوال پیش می‌آید که آیا مسائل غیرمنطقی تأکید بر تصمیم‌گیری مبتنی بر تجزیه‌وتحلیل، براساس هزینه‌های ازدست‌رفته، اثر برخورداری یا جهت‌گیری تنش‌زایی اصلاح شده‌اند یا خیر. کوین کیفر در سال ۲۰۱۷، دریافت که در لیگ ملی فوتبال امریکایی، «به‌رغم این‌که منتخبی از دور اول بهره‌وری زیادی نداشته، حق بیمه دریافت می‌کند که به شروع بازی‌های بسیار بیشتری منجر می‌شود.» به « Sunk-Cost Fallacy in the National Football League» اثر کیفر سال ۲۰۱۷، صفحه‌ی ۲۸۲ مراجعه کنید.

این شامل تحقیقات دیگری از کیفر در یافتن رابطه‌ای (بازهم مستقل از مهارت یا بهره‌وری) بین زمان بازی و دستمزدها (که برای بازیکن‌هایی که به‌تازگی از درفت انتخاب شده‌اند به‌طور فزاینده‌ای در لیگ ملی فوتبال امریکایی، اتحادیه‌ی ملی بسکتبال و لیگ برتر بیسبال براساس ترتیب دِرَفت‌ها هم‌رده‌سازی می‌شوند) تطابق دارد. به «Decision-Maker Beliefs and the Sunk-Cost Fallacy» از کیفر سال ۲۰۱۸ و «Sunk Costs in the NBA» از کیفر سال ۲۰۲۱ مراجعه کنید. همچنین می‌توانید به «The Sunk-Cost Fallacy and the National Basketball Association» اثر هینتون و سان سال ۲۰۲۰، صفحه‌ی ۱۰۱۹ (یافتن یک «small but significant sunk-cost effect») رجوع کنید. حقوق و ترتیب دِرَفت معیارهایی قابل‌جایگزینی به‌جای یکدیگر نیستند، اما هر دو به این مسائل مربوط می‌شوند و به‌طور فزاینده‌ای به ورزشکارهای حرفه‌ای در ورزش‌های تیمی و ابتدای حرفه‌شان مرتبط می‌شوند.

دنیل لیدز، مایکل لیدز و آکیر موتومورا در سال ۲۰۱۵ در مقاله‌ی «Are Sunk Costs Irrelevant?» سال ۲۰۱۵ یافته‌هایی خلاف این موضوع را مبنی‌بر

این‌که هیچ اثر هزینه‌ی ازدست‌رفته‌ای از ترتیب دِرَفت از اتحادیه‌ی ملی بسکتبال نیست ارائه کردند.

ترک وضعیت فعلی دشوار است

به «Status Quo Bias in Decision Making» اثر ساموئلسون و زکهاوزر، سال ۱۹۸۸ مراجعه کنید. مقاله‌ی کانمَن، نچ و تالر در سال ۱۹۹۱، علاوه‌بر اهمیتش در ارتباط با اثر برخورداری، به‌عنوان یکی از توضیحات اساسی برای جهت‌گیری وضعیت فعلی در نظر گرفته می‌شود.

استادهای بازاریابی، دیوید گال و درک راکر که اعتبار زیان‌گریزی را اصلی تعمیم‌یافته دانستند و با آن سر ستیز داشتند، بسیاری از رفتارهای نسبت‌داده‌شده به زیان‌گریزی را نتیجه‌ی جهت‌گیری وضعیت فعلی می‌دانند. «The Loss of Loss Aversion» اثر گال و راکر سال ۲۰۱۸. همچنین به « A Psychological Lawof Inertia» اثر گال، ۲۰۰۶ مراجعه کنید.

هم‌پوشانی و تفاوت‌های میان جهت‌گیری وضع فعلی و جهت‌گیری اقدام و غفلت از حوصله‌ی این کتاب خارج است. برای مطالعه‌ی بیشتر در این زمینه و همچنین توضیح جهت‌گیری اقدام و غفلت به منابع زیر مراجعه کنید:

Ritov and Baron, “Status-Quo and Omission Biases,” ۱۹۹۲;

Baron and Ritov, “Reference Points and Omission Bias,” ۱۹۹۴;

Ritov and Baron, “Outcome Knowledge, Regret, and Omission Bias,” ۱۹۹۵;

Schweitzer, “Disentangling Status Quo and Omission Effects,” ۱۹۹۴.

نقل‌قول کینز از جان مینیارد کینز، *نظریه‌ی عمومی اشتغال، بهره و پول*، ۱۹۳۶، صفحات ۷۹ تا ۸۰ (نسخه‌ی روابط بین‌الملل و امنیت).

هزینه‌ی ماندن

برای فایل ویدیویی رویداد کنفرانس تجزیه‌وتحلیل اسلون اسپرتس دانشگاه ماساچوست با حضور ریچارد تالر، به « The Sports Learning Curve: Why

«Teams Are Slow to Learn and Adapt» سال ۲۰۲۰ مراجعه کنید. این ویدیو شامل اسلایدهای «Learning by Sports Teams» کریس اوری، کوین میرز و ریچارد تالر است. همچنین «Turn and Face the Strange» اثر ماوبوسین و کالاهان، سال ۲۰۲۱ را مطالعه کنید.

فصل هشتم

داستان‌های تجاری مربوط به افول سیرز، واگذاری‌ها، و سقوط آن (که همچنین حاوی اطلاعات تاریخی است):

Robert Lindsey, "Sears, Roebuck: Nation's Banker?," New York Times, April ۱۷, ۱۹۷۷;

Stanley Ziemba, "Sears Slips to No. ۳ in the Retail Kingdom, Behind Wal-Mart, K," Chicago Tribune, February ۲۱, ۱۹۹۱;

"Sears Approves Spinoff of Dean Witter, Discover & Co.," UPI, June, ۱۸, ۱۹۹۳;

Barnaby Feder, “Sears, Returning to Its Roots, Is Giving Up Allstate,” New York Times, November ۱۱, ۱۹۹۴;

Genevieve Buck, “Allstate, Sears Set to Split Up,” Chicago Tribune, March ۳۱, ۱۹۹۵;

Peter Truell, “Morgan Stanley and Dean Witter Agree to Merge,” New York Times, February ۶, ۱۹۹۷;

Lorene Yue, “Citigroup Buys Sears Credit Division,” Chicago Tribune, July ۱۶, ۲۰۰۳;

دیگر گاه‌شمارها و تاریخچه‌های سیرز:

“Sears, Roebuck & Co.,” Encyclopedia of Chicago;

Vicki Howard, “The Rise and Fall of Sears,” Smithsonian, July ۲۵, ۲۰۱۷;

Tiffany Hsu, “Sears Went from Gilded-Age Boom to Digital-Age Bankruptcy,” New York Times, October ۱۵, ۲۰۱۸;

Chris Isodore, “Sears’ Extraordinary History: A Timeline,” CNN, October ۲۰۱۸;

“History of Sears, Roebuck and Co.,” Reference for Business, n.d., ca. ۱۹۹۶;

Kori Rumore, “Rise, Fall and Restructuring of a Chicago Icon: More Than ۱۳۰ Years of Sears,” Chicago Tribune, April ۲۴;

Mike Snider, “A Look Back at Some of Sears Ventures, Beyond Retail Stores, Through the Years,” USA Today, October ۱۵.

برای گاه‌شمار آل‌استیت به منبع زیر مراجعه کنید:

“Allstate History & Timeline,” Allstate.

مطالعات و مقالات علمی (که شامل اطلاعات تاریخی نیز می‌شود):

Shoshanna Delventhal, “Who Killed Sears? Fifty Years on the Road to Ruin,” Investopedia, September ۲۶, ۲۰۲۰;

Gillan, Kensinger, and John Martin, “Value Creation and Corporate Diversification,” ۲۰۰۰;

Raff and Temin, “Sears, Roebuck in the Twentieth Century,” ۱۹۹۹; Lawrence J. Ring and John S. Strong, “Sears and Kmart, a Sad, Sad Story,” July ۲۰۱۷;

(در مورد «خودکشی دوتایی» سیرز و کِی‌مارت)

Varadrajan, Jayachandran, and White, "Strategic Interdependence in Organizations," ۲۰۰۱

برخی اطلاعات درباره عرضه‌ی اولیه‌ی سهام سیرز از «Landmark IPO Helps an American Retailing Icon Achieve the Next Level of Growth» از گلدمن ساکس گرفته شده:

مکالمات و مکاتبات با بری استا در جلب‌توجه من به داستان سیرز به‌عنوان موضوعی بالقوه مرتبط با تشدید تعهد بسیار مؤثر بود. همچنین با دنیل راف صحبت کردم.

فرقه‌ی هویت

به «When Prophecy Fails» از فستینگر، ریکن و شکتر مراجعه کنید.

در انتهای این بخش، درباره‌ی تأثیر عظیمی که هویت در تصمیمات مربوط به دست‌کشیدن ما دارد از بینش‌هایی استفاده کردم که طی صحبت‌هایی راجع‌به این کتاب با محقق رفتاری، مایا شنکار، به دست آوردم (که داستانش در فصل ده آمده است). او به من یادآوری کرد ما کودکان را در مسیری قرار می‌دهیم که هویتشان

را به شغلی بزرگ‌سالانه پیوند دهند: «وقتی کودکان در سن رشدند، اغلب از آن‌ها پرسیده می‌شود که وقتی بزرگ شدند می‌خواهند چه شوند که به‌معنای وصل‌کردن هویتشان به حرفه‌ای صرف است. این باعث افزایش تنش و ناسازگاری‌شان در زمان جدایی از آن هویت می‌شود.»

ناهماهنگی شناختی

گسترش، اهمیت و کاربردهای نظریه‌ی ناهماهنگی بسیار فراتر از محدوده‌ی این کتاب است. مطالعه‌ی ناهماهنگی شناختی، اگر از «وقتی غیب‌گویی شکست می‌خورد» و اثر بسیار تأثیرگذار لئون فستینگر، یعنی «نظریه‌ای در باب ناهماهنگی شناختی» را حساب کنیم، اکنون در دهه‌ی هشتم خود قرار دارد. برای مقدمه، تاریخچه و نمای کلی نظریه‌ی ناهماهنگی شناختی «An Introduction to Cognitive Dissonance Theory» از هارمون ـ جونز و میلز را بخوانید که در سال ۲۰۱۹ منتشر شده است.

الیوت آرونسون، یکی از دانشجویان فستینگر، از سال ۱۹۶۰ درحال نوشتن و تحقیق درباره‌ی ناهماهنگی شناختی بوده است. پس از بیش از سی سال تحقیق، او در جایگاهی بود که درباره‌ی «تجدید حیات» این نظریه بنویسد:

Aronson, “The Return of the Repressed,” ۱۹۹۲.

نقل‌قول از آرونسون در این بخش در صفحات ۳۰۵-۳۰۴ این مقاله است. تقریباً سی سال پس از انتشار آن مقاله، او مطلبی درباره‌ی کاربرد ناهماهنگی شناختی در پاندمی با کارول تاوریس نوشت:

The Role of Cognitive Dissonance in the Pandemic, ۲۰۲۰.

آرونسون و تاوریس همچنین تحقیقات فستینگر، ناهماهنگی شناختی به طور کلی، و بخشی از تاریخچه و وسعت تحقیقات ناهماهنگی را در کتابشان با عنوان Mistakes Were Made، تشریح می‌کنند.

همچنین نگاهی هم به این‌ها بیندازید:

Beasley and Joslyn, “Cognitive Dissonance and Post-Decision Attitude Change,” ۲۰۰۱

Fried and Aronson, “Hypocrisy, Misattribution, and Dissonance

Reduction,” ۱۹۹۵

Harmon-Jones, Cognitive Dissonance.

آینه و پنجره

مقالاتی که درمورد اندازه‌ی تأثیر هویت درونی و بیرونی در تشدید تعهد به آن‌ها اشاره شد عبارت‌اند از:

Staw, “Knee-Deep in the Big Muddy,” ۱۹۷۶;

Fox and Staw, “The Trapped Administrator,” ۱۹۷۹.

چندین مورد از تأثیرگذارترین مقالات استا درمورد تشدید تعهد، رابطه‌اش با نظریه‌ی ناهماهنگی و همچنین جنبه‌های داخلی و خارجی هویت را توضیح می‌دهند:

Staw and Fox, “Escalation: The Determinants of Commitment,” ۱۹۷۷;

Staw and Ross, “Commitment to a Policy Decision,” ۱۹۷۸;

Staw, “The Escalation of Commitment to a Course of Action,” ۱۹۸۱;

Staw, McKechnie, and Puffer, “The Justification of Organizational Performance,” ۱۹۸۳;

Chatman, Staw, and Bell, “The Managed Thought,” ۱۹۸۶;

Ross and Staw, “Understanding Behavior in Escalation Situations,” ۱۹۸۹;

Ross and Staw, “Managing Escalation Processes in Organizations,” ۱۹۹۱;

Simonson and Staw, “Deescalation Strategies,” ۱۹۹۲;

خود را گرفتار کردن

به مقاله‌ی زیر مراجعه کنید:

Beshears and Milkman, “Do Sell-Side Stock Analysts Exhibit Escalation of Commitment?,” ۲۰۱۱.

نقل‌قول از اندرو ویلکینسون از گفت‌وگو با او درباره‌ی این کتاب بود.

هویت اشتباه

نقل‌قول‌ها از گفت‌وگو با سارا اولستین مارتینز برای این کتاب است.

پرتویی از امید

اگر نمونه‌ای از شرکتی را می‌خواهید که در نگاه اول به نظر می‌رسد ممکن است در دام هویت خود گرفتار شود، آن شرکت فیلیپس است. این شرکت هلندی بیش از یک قرن است که به‌عنوان سازنده‌ی لامپ شناخته می‌شود. بنیان‌گذاران این شرکت در سال ۱۸۹۱ برادران جرارد و آنتون فیلیپس بودند. در هشتاد سال اول خود، فقط چهار مدیرعامل داشت: برادران فیلیپس، داماد آنتون و پسر آنتون. مسلماً با نگاهی به سال ۱۹۱۴ (اگر نه قبل‌تر) مشخص می‌شود برادران فیلیپس نشان دادند وجود یکی از اعضای خانواده به‌عنوان مسئول یا نام خانوادگی روی شرکت یا محصولاتش جلوِ گسترش یا تغییر ترکیب کسب‌وکار را نگرفت.

منابع ماجرای فیلیپس: وب‌سایت‌های خود شرکت و صفحات Wikipedia.org برای فیلیپس، Philips Museum، Philips USA، و Signify (نام جدیدِ انتخاب‌شده در سال ۲۰۱۸ برای چیزی که قبلاً به عنوان Philips Lighting شناخته می‌شد و در سال ۲۰۱۶ منحل شد).

Philips Celebrates ۱۰۰ Years of Research," news release, January ۹, ۲۰۱۴;

Philips to Spin of Lighting Branch in ‘Historic’ IPO,” IndustryWeek, May ۳, ۲۰۱۶;

Philips ۲۰۲۰ Annual Report;

Signify, ۲۰۲۰ Annual Report;

فصل نهم

رویکرد ران کانوی که در این‌جا روایت شده براساس گفت‌وگوها و مکاتباتی است که با وی برای نگارش این کتاب انجام شده است.

اطلاعات درمورد پیشینه‌ی ران کانوی، سرمایه‌گذاری‌های موفق او، وجوه مختلف رویکرد او یا اعتباری که نزد بنیان‌گذاران، سرمایه‌گذاران مخاطره‌آمیز، و در سراسر سیلیکون‌ولی دارد از منابع زیر اقتباس شده است:

“The Ronco Principle,” Paul Graham, January ۲۰۱۵;

Max Chafkin, “Legendary Angel Investor Ron Conway Isn’t Looking at Your Idea, He’s Looking at You,” *Fast Company*, March ۵, ۲۰۱۵;

Aric Jenkins, “Silicon Valley Investing Legend Ron Conway on the Lessons Learned from Napster,” *Fortune*, December ۲, ۲۰۲۰;

(که در آن کانوی درمورد فراوانی شکست‌هایش در سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای نوپا توضیح داده است: «حدود شصت درصد تمامی شرکت‌هایی که در آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنیم از گردونه‌ی تجارت خارج می‌شوند؛ هیچ درآمدی در آن‌ها نداریم. در سی درصد بقیه، احتمالاً درآمدمان به‌اندازه‌ی پولی است که سرمایه‌گذاری کرده‌ایم. و در آن تتمه‌ی حساب اندک، بین ده تا بیست درصد، است که درآمدمان بیشتر از سرمایه‌ای است که گذاشته‌ایم، و همین برای پرداخت هزینه‌ی تمام مواردی که از گردونه‌ی تجارت بیرون افتاده‌اند کفایت می‌کند.»)

“Ron Conway: Founder and Co-Managing Partner,” SVAngel.

خوش‌بینی (بیش‌ازحد)

تعداد نسخه‌های فروخته‌شده از کتاب‌های نوشته‌شده درمورد قدرت خوش‌بینی از اعدادی گرفته شده است که در صفحات آمازون برای کتاب‌های *قدرت تفکر مثبت*، *بیندیشید و ثروتمند شوید*، و *راز* آمده است.

قسمت عمده‌ی اطلاعات این بخش از گفت‌وگوها و مکاتبات انجام‌شده با دان مور برای نگارش این کتاب است:

Perfectly Confident; Tenney, Logg, and Moore,“(Too) Optimistic about Optimism,” ۲۰۱۵.

نظرسنجی معروف سه‌هزار کارآفرین که به آن اشاره شده از کوپر، وو و دانکلبرگ، «شانس موفقیت درک‌شده به‌وسیله‌ی کارآفرینان»[۳۹۳] ۲۰۱۵ اقتباس شده است.

تقسیم کار کن تا بر مشکلات غلبه کنی

رجوع کنید به:

Staw, Barsade, and Koput, “Escalation at the Credit Window,” ۱۹۹۷.

علاوه‌بر منابعی که در یادداشت‌های این فصل درباره‌ی گفت‌وگوهای انجام‌شده با ران کانوی و دان مور ذکر شده، بسیاری از نقل‌قول‌ها و توضیحات درمورد مربی ترک کار نتیجه‌ی گفت‌وگوها و مکاتباتی است که با دنیل کانمَن، ریچارد تالر، اندرو ویلکینسون، دریاسالار ویلیام مک‌رِیون و آسترو تلر برای نگارش این کتاب انجام شده است.

میان‌فصل سوم

مکالمات و مراودات برای این کتاب با اشخاص زیر (و مطالعه‌ی برخی یادداشت‌های آن‌ها درخصوص موضوع موردبحث) انجام پذیرفته است:

مارک مافِت[۳۹۴]، *ماجراجویی میان مورچه‌ها: سیاحتی دور دنیا با تریلیون‌ها همسفر*[۳۹۵] (بِرکِلی: انتشارات دانشگاه کالیفرنیا، ۲۰۱۰).

مایکل موباسین[۳۹۶] *بیشتر از آنچه می‌دانید*، صص ۱۹۷-۱۸۷.

البته آثار آموزگار دکتر مافت، اِدوارد او. ویلسون[۳۹۷] مرحوم، مطالب کتاب را تحت‌تأثیر قرار دارد؛ خصوصاً منابع زیر:

بِرت هالدوبلر[۳۹۸] و ای. او. ویلسون، *اَبِرارگانیسم: زیبایی، ظرافت و شگفتی جوامع حشرات*[۳۹۹] (نیویورک: دابلیو. دابلیو. نورتون، ۲۰۰۹).

ادوارد او. ویلسون، *داستان‌هایی از جهان مورچه‌ها* (نیویورک: دابلیو. دابلیو. نورتون، ۲۰۲۰)

مقالات و مطالعات درخصوص توشه‌جویی در کلنی‌های مورچه‌ها و الگوریتم‌های مورچه‌ای:

J. L. Deneubourg, S. Aron, S. Goss, and J. M. Pasteels, “Error, Communication and Learning in Ant Societies,”

European Journal of Operational Research ٣٠, no. ٢ (June ١٩٨٧): ١٦٨–١٧٢;

J. L. Deneubourg, J. M. Pasteels, and J. C. Verhaeghe, "Probabilistic Behaviour in Ants: A Strategy of Errors?," *Journal of Theoretical Biology* ١٠٥, no.٢ (١٩٨٣): ٢٥٩–٢٧١;

Marco Dorigo, Gianni A. DiCaro, and Luca Maria Gambardella, "Ant Algorithms for Discrete Optimization," *Artificial Life* ٥, no.٢ (April ١٩٩٩): ١٣٧–١٧٢;

Drew Levin, Joshua Hecker, Melanie Moses, and Stephanie Forrest, "Volatility and Spatial Distribution of Resources Determine Ant Foraging Strategies," *Proceedings of the European Conference on Artificial Life*, ٢٠١٥, ٢٥٦–٢٦٣;

E. David Morgan, "Trail Pheromones of Ants," *Physiological Entomology* ٣٤, no, ١ (March ٢٠٠٩): ١–١٧;

Masashi Shiraishi, Rito Takeuchi, Hiroyuki Nakagawa, Shin I. Nishimura, Akinori Awazu, and Hiraku Nishimori, “Diverse Stochasticity Leads a Colony of Ants to Optimal Foraging,” *Journal of Theoretical Biology* ۴۶۵;

Deborah Gordon, “Collective Wisdom of Ants,” *Scientific American*, February ۲۰۱۶, ۴۴–۴۷;

Deborah Gordon, “Colonial Studies,” *Boston Review*, September–October ۲۰۱۰, ۵۹–۶۲.

فصل دهم

اطلاعات راجع‌به داستان مایا شانکار از منابع زیر گرفته شده است:

مکالمات و مکاتبات با مایا شانکار در این کتاب؛

E. J. Crawford, “Getting to Know You: Maya Shankar,” Yale Alumni, July ٢٢, ٢٠٢١;

“Maya Shankar: Behavioral Science: From the White House to Google,” The Decision Lab;

Robert Lipsyte and Lois Morris, “How Do You Get to Camp? Practice, of Course: Teenagers Who Play Music, Not Tennis,” New York Times, June ٢٧, ٢٠٠٢;

“The Power of Nudges: Maya Shankar on Changing People’s Minds,” Knowledge at Wharton, June ١, ٢٠٢١;

“Maya Shankar, Aspiring Concert Violinist Turned Cognitive Scientist at the White House, UN and Google,” Rediscover STEAM, March ٢١, ٢٠٢١;

Sarah Stillman, “Can Behavioral Science Help in Flint?,” New Yorker, January ٢٣, ٢٠١٧;

Shankar Vedantam and Maggie Penman, “Loss and Renewal: Moving Forward after a Door Closes,” NPR, December ۳۱, ۲۰۱۸;

یادداشت‌هایی از زیرزمین لندن

مراجعه کنید به:

Larcom, Rauch, and Willems, “The Benefits of Forced Experimentation,” ۲۰۱۷.

تنها یک روز

اطلاعات داستان مایک نیبرز از منابع زیر گرفته شده است:

مکالمات و مکاتبات با مایک نِیبِرز برای این کتاب:

“Mike Neighbors,” Arkansas Razorbacks;

Doug Samuels, “A Major College Coach Defends His Decision to Practice ONCE Per Week,” FootballScoop, March ۲۶, ۲۰۱۹;

“Operating Bylaws, Article ۱۷—Playing and Practices Seasons,” ۲۰۲۱–۲۲ NCAA Division I Manual, ۲۳۵–۳۳۲.

اطلاعات مربوط به بازیکنان و نتایج تیم بسکتبال بانوان واشنگتن هاسکیز از صفحه‌ی ویکی‌پدیای این تیم برداشته شده است.

استعفای بزرگ

این اصطلاح ظاهراً از استاد دانشگاه ای‌اندام تگزاس، آنتونی کلاتز، به‌نقل از آریان کوهن آمده:

“How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom,” Bloomberg Businessweek, May ۱۰, ۲۰۲۱;

(استاد آنتونی کلاتز، استادیار مدیریت در دانشگاه ای‌اندام تگزاس که استعفای صدها کارگر را مطالعه کرد، می‌گوید: «استعفای بزرگ در راه است.»)

داده‌های این بخش از ماهنامه‌ها (همراه با جداول و آمارها) در ادامه آمده است:

سازمان داده‌های آماری نیروی کار امریکا با عنوان Job Openings and Labor Turnover (یا به عبارتی JOLT) به تاریخ ماه داده‌ها که معمولاً بازه‌ی دوماهه قبل از انتشار مقاله است. این شامل مقالات زیر می‌شود:

“JOLT—April ۲۰۲۱” (released June ۸, ۲۰۲۱;

“JOLT—June ۲۰۲۱” (released August ۹, ۲۰۲۱);

“JOLT—July ۲۰۲۱” (released September ۸, ۲۰۲۱);

“JOLT—August ۲۰۲۱” (released October ۱۲, ۲۰۲۱);

“JOLT—September ۲۰۲۱” (released November ۱۲, ۲۰۲۱);

“JOLT—October ۲۰۲۱” (released December ۸, ۲۰۲۱)

برخی از اطلاعات زمینه‌ای و جوانب بحث عمومی درباره‌ی «معنا»ی استعفای بزرگ از مقالات زیر گرفته شده است:

Paul Krugman, “The Revolt of the American Worker,” New York Times, October ۱۴, ۲۰۲۱;

Eli Rosenberg, Abha Bhattarai, and Andrew Van Dam, “A Record Number of Workers Are Quitting Their Jobs, Empowered by New Leverage,” Washington Post, October ١٢, ٢٠٢١;

Scott Schieman, “Surprise: Workers Actually Like Their Jobs. Here Are the Real Reasons They’re Quitting in Droves,” Fast Company, December ١٧, ٢٠٢١;

Derek Thompson, “What Quitters Understand about the Job Market,” The Atlantic, June ٢١, ٢٠٢١;

Derek Thompson, “Where Did ٧ Million Workers Go?,” The Atlantic, October ٢٣, ٢٠٢١;

Derek Thompson, “Three Myths of the Great Resignation,” The Atlantic, December ٨, ٢٠٢١;

Abby Vesoulis, “Why Literally Millions of Americans Are Quitting Their Jobs,” Time, October ١٣, ٢٠٢١;

Matthew Yglesias, “The Myth of the ‘Great Resignation,’ ” Slow Boring, January ۱۳, ۲۰۲۲.

فصل یازدهم

تا جایی که من می‌دانم، هیچ مجموعه‌ی متمرکز یا ثبت احوالی از آدم‌هایی که در مسابقات دوِ استقامت بعد از جراحت پافشاری کردند وجود ندارد. من روی ماراتن لندن و دیگر مسابقات دوِ استقامت در بریتانیا تمرکز کردم، چون در مدت‌زمان کوتاهی که درباره‌ی چنین داستان‌هایی جست‌وجو کردم، سریع فهمیدم دو اتفاق تقریباً در یک مکان حین ماراتن لندن ۲۰۱۹ رخ داده است. هیچ‌کدام از داستان‌ها به دیگری ارجاع نداده بود، گرچه در هر دو (مانند بسیاری دیگر از داستان‌های جراحات ماراتنی) پزشکان حاضر در محل یا بیمارستان‌های محلی با کمال ناباوری اذعان داشتند که چنین چیزی غیرممکن است. آن‌گاه مثال دیگری چهار هفته بعد در ادینبرو پیدا کردم (همراه با ماجرایی دیگر که توصیفش نکردم، در نیمه‌ماراتنی در پلی‌موث هفته‌ی قبل از مسابقه‌ی ادینبرو). سپس داستانی با همان نوع جراحت، در همان مکان در ماراتن لندن ۲۰۱۴ پیدا کردم که مشابه بود با جراحات سال ۲۰۱۹ همراه با دو داستان دیگر از ماراتن لندن ۲۰۱۲ و ۲۰۲۱.

طی پژوهش محدودم، چندین قسم از این مثال‌ها در مسابقات دوِ استقامت در امریکا و ژاپن نیز یافتم، اما واضح است که تلاشم نه مستندسازی جامع و کامل درباره‌ی چنین داستان‌هایی بود نه تمرکزکردن روی ماراتن لندن.

اخباری که گزارش این ماجراها در ماراتن را از آن‌ها گرفتم بدین شرح است:

“Stratford Dad Finishes London Marathon despite Broken Leg,” Coventry Telegraph, May ۱, ۲۰۱۲;

“London Marathon Runner Finishes despite Broken Bone,” BBC, April ۱۴, ۲۰۱۴, bbc.com/news/uk-england-hampshire۲۷۰۲۸۲۲۲;

“Thirty-Eight Guinness World Records Titles Achieved at the ۲۰۱۹ Virgin Money London Marathon,” MarathonGuide, April ۲۹, ۲۰۱۹;

Gianluca Mezzofiore, “A Firefighter Ran ۱۸ Miles on a Broken Foot in the London Marathon,” CNN, April ۳۰, ۲۰۱۹;

Georgia Diebelius, “Woman Ran ۱۸ Miles of the London Marathon with a Broken Ankle,” May ۱, ۲۰۱۹;

Fiona Pringle, “Edinburgh Marathon Runner Completes Race with Broken Leg,” Edinburgh Evening News, May ۲۸, ۲۰۱۹;

Ben Hobson, “Runner Breaks Leg at Edinburgh Marathon but Still Finishes the Race,” Runner’s World, May ۲۹, ۲۰۱۹;

“Woman Runs London Marathon with Broken Leg,” BBC, October ۸, ۲۰۲۱.

منابع علمی درباره‌ی اهداف فراتر از حدی است که بتوانم در این‌جا بگنجانم. اثرگذارترین پژوهش درباره‌ی هدف‌گذاری خاص و دشوار اثر استاد ادوین اِی. لاک و گَری پی. لاتام است. رجوع کنید به کتاب:

A Theory of Goal Setting and Task Performance; New Developments in Goal Setting and Task Performance;

“Goal Setting: A Half Century Retrospective,” ۲۰۱۹.

مشکلاتی که اهداف می‌توانند در مداخله با رفتار ترک کار هوشمند به وجود بیاورند (ماهیت قبولی/ردی، انعطاف‌پذیر نبودن اهداف موقع تغییر چیزها و نزدیک‌بینی که ممکن است به آن منجر شوند) و همچنین راهبردهایی برای مقابله با این مشکلات که در این فصل به آن‌ها پرداخته شد شامل مکالمات و نامه‌نگاری‌ها برای این کتاب با افراد زیر است:

Maurice Schweitzer, Katy Milkman, Barry Staw, and Richard Thaler

ارجاعات به آثار چاپ‌شده از شواتزر و همکاران عبارت‌اند از:

Schweitzer, Ordóñez, and Douma, “The Dark Side of Goal Setting,” ۲۰۰۲;

Ordóñez et al., “Goals Gone Wild,” ۲۰۰۹;

Ordóñez et al., “On Good Scholarship, Goal Setting, and Scholars Gone Wild,” ۲۰۰۹;

Dai et al., “Quitting When the Going Gets Tough,” ۲۰۱۸.

آن منابع و منابع دیگری که در این فصل به آن‌ها رجوع شد اغلب به بررسی چندین مشکل و راهکارهای مرتبط با اهداف پرداخته‌اند. رجوع شود به:

Beshears et al., “Creating Exercise Habits,” ۲۰۲۱;

Heath, Larrick, and Wu, “Goals as Reference Points,” ۱۹۹۹;

Lucas et al., “When the Going Gets Tough,” ۲۰۱۵;

Milkman, How to Change; Oettingen, Rethinking Positive Thinking; Staw and Boettger, “Task Revision,” ۱۹۹۰.

پژوهش مشهور «گوریل نامرئی» اثر سایمنز و چابریس است با عنوان:

“Gorillas in Our Midst,” ۱۹۹۹. See also Simons and Chabris, The Invisible Gorilla.

در پژوهش اولیه‌شان، نتایج مشابهی با شرکت‌کنندگان دیگر گزارش کردند که در ویدیو به‌جای زنی با لباس گوریل، زن بلندقدی با چتر باز در وسط صحنه رد می‌شود. این ویدیوها هر کدام ۷۵ ثانیه هستند و آن اتفاق غیرمنتظره پنج ثانیه طول می‌کشد که ثانیه‌ی ۴۴ تا ۴۸ ویدیو دیده می‌شود.

آن‌ها سعی کردند تأثیر عبور گوریل از صحنه را با درست کردن ویدیوِ کوتاه دیگری (۶۲ ثانیه) بیشتر جلوه دهند که گوریل تقریباً دوبرابر آن یکی ویدیو در فیلم حضور دارد (نُه ثانیه). همچنین به گوریل گفتند وسط بازیکنان بایستد، به دوربین نگاه کند و به سینه‌اش بکوبد. به هر دوازده شرکت‌کننده یک وظیفه‌ی یکسان دادند و گفتند ردوبدل‌شدن توپ بسکتبال را بشمارند. حتی آن‌موقع هم تنها نیمی از شرکت‌کنندگان متوجه گوریل شدند.

١. George Foreman

٢. Rumble in the Jungle

٣. Sonny Liston

٤. Joe Frazier

٥. Ken Norton

۶. The Greatest of All Time (G.O.A.T.)

۷. Teddy Brenner

۸. مَدیسون اِسکوئِر گاردن (Madison Square Garden یا MSG): استادیوم سرپوشیده‌ی چندمنظوره‌ای که از مراکز عمومی و تفریحی نیویورک است.

۹. MSG

۱۰. Earnie Shavers

۱۱. Ferdie Pacheco

۱۲. Larry Holmes

۱۳. نِوادا (Nevada): از ایالت‌های غرب ایالات متحده‌ی امریکا.

۱۴. Sylvester Stallone

۱۵. باهاما (Bahamas): با نام رسمی قلمروِ همسود باهام؛ کشوری انگلیسی‌زبان متشکل از سه‌هزار جزیره در اقیانوس اطلس که در شرق امریکا و شمال کوبا قرار دارد.

۱۶. دست‌گرمی (Undercard): از مسابقات اصلی بوکس.

۱۷. Abby Wambach

۱۸. Babe Ruth

١٩. Vince Lombardi

٢٠. Bear Bryant

٢١. Jack Nicklaus

٢٢. Mike Ditka

٢٣. Walter Payton

٢٤. Joe Montana

٢٥. Billie Jean King

٢٦. Conrad Hilton

٢٧. Ted Turner

٢٨. Richard Branson

٢٩. W. C. Fields

٣٠. Adele

٣١. Lindsey Vonn

٣٢. Pivot

۳۳. Lord Voldemort

۳۴. Milton Berle

۳۵. Borscht Belt

۳۶. رولت (roulette): نوعی بازی شرط‌بندی.

۳۷. کراپز (Craps): نوعی بازی شرط‌بندی با تاس.

۳۸. Angela Duckworth

۳۹. Malcolm Gladwell

۴۰. تعهدناگریزی (Escalation of Commitment): رفتاری که طی آن فردی یا گروهی، علی‌رغم نتایج منفی فزاینده، به رفتار یا مسیر خود ادامه می‌دهند و آن را متوقف نمی‌کنند.

۴۱. Daniel Kahneman

۴۲. Richard Thaler

۴۳. Dr. Stuart Hutchison

۴۴. Dr. John Taske

۴۵. Lou Kasischke

۴۶. Adventure Consultants

۴۷. Vinson Massif, Antarctica

۴۸. Jon Krakauer

۴۹. *Into Thin Air*

۵۰. Rob Hall

۵۱. Dough Hansen

۵۲. Minimum Viable Product / MVP

۵۳. Richard Pryor

۵۴. Comedy Central

۵۵. Rolling Stones

۵۶. Jerome Allen Seinfeld

۵۷. David Khari Webber Chappelle

۵۸. Edward Regan Murphy

۵۹. David Michael Letterman

۶۰. James Eugene Carrey

۶۱. Christopher Julius Rock

۶۲. Robin McLaurin Williams

۶۳. Comedy Store

۶۴. *The Tonight Show*

۶۵. مسابقه‌ی سالانه‌ی فوتبال امریکایی قهرمانی لیگ ملی ایالات متحده‌ی امریکا. این بازی اوج فصل رقابت‌های لیگ فوتبال امریکایی ایالات متحده است که در اواخر تابستان سال قبل میلادی برگزار می‌شود. این مسابقه و مراسم‌های جانبی آن در یکشنبه برگزار می‌شود که به «یکشنبه‌ی سوپربول» معروف است.

۶۶. Tom Brady

۶۷. AOL Inc

۶۸. BlockBuster

۶۹. Circuit City

۷۰. CompUSA

۷۱. Gateway

۷۲. RadioShack

۷۳. Sears

۷۴. Netflix

۷۵. Kenny Rogers

۷۶. Baccarat

۷۷. Stewart Butterfield

۷۸. Game Neverending

۷۹. با توجه به این‌که بسیاری از آدرس‌های سایت‌های اینترنتی با .com به پایان می‌رسند، اصطلاح «دات‌کام» به شرکت‌هایی اشاره دارد که مدل کسب‌وکار خود را

برپایه‌ی فعالیت‌های آنلاین و اینترنتی بنا کرده‌اند.

۸۰. Flickr

۸۱. Tiny Speck

۸۲. *Glitch*

۸۳. Andreessen Horowitz

۸۴. Accel

۸۵. مانتی پایتون (Monty Python): نام یک گروه طنزپرداز انگلیسی.

۸۶. Dr. Seuss

۸۷. *Masters of Scale*

۸۸. Searchable Log of All Conversation and Knowledge

۸۹. Slack

۹۰. Salesforce

۹۱. یونیکورن (unicorn): اصطلاحی در حوزه‌ی سرمایه‌گذاری خطرپذیر است که اشاره به استارت‌آپی دارد که ارزش بازاری آن بیش از یک‌میلیارد دلار است.

۹۲. Geoff Smart

۹۳. EV

۹۴. تروما (trauma): بخشی در اورژانس که مصدومان تصادف و حوادث را به آن‌جا منتقل می‌کنند.

۹۵. Tenzing Norgay

۹۶. Sir Edmund Hillary

۹۷. William McRaven

۹۸. Clausewitz

۹۹. Norman Schwarzkopf

۱۰۰. Steven Levitt

۱۰۱. *Freakonomics*

۱۰۲. Jon Hein

۱۰۳. Sean Connolly

۱۰۴. *Happy Days*

۱۰۵. بدل‌کار و بازیگر امریکایی.

۱۰۶. Dave Chappelle

١٠٧. *Chappelle's Show*

١٠٨. Phoebe Waller-Bridge

١٠٩. *Fleabag*

١١٠. *I love Lucy*

١١١. *Seinfeld*

١١٢. Lucille Ball

١١٣. Desi Arnaz

۱۱۴. Jerry Seinfeld

۱۱۵. *Saturday Night Live*

۱۱۶. American Humor

۱۱۷. مدالیون (medallion): گواهی ضرورت و سهولت عمومی. مجوزی است که به راننده‌ی تاکسی در امریکا اجازه‌ی کار می‌دهد.

۱۱۸. Colin Camerer

۱۱۹. George Loewenstein

۱۲۰. Linda Babcock

۱۲۱. Amos Tversky

۱۲۲. Alex Imas

۱۲۳. پولی که افراد به‌اصطلاح باتجربه با دانش مرتبط سرمایه‌گذری می‌کنند.

۱۲۴. Henry Farber

۱۲۵. Klakow Akepanidtaworn

۱۲۶. El Capitan

۱۲۷. Yosemite

١٢٨. Alex Honnold

١٢٩. Freerider

١٣٠. Jimmy Chin

١٣١. Tommy Caldwell

١٣٢. Elizabeth Chai Vasarhelyi

١٣٣. *Free Solo*

١٣٤. Harold Staw

۱۳۵. Shirley Posner

۱۳۶. Inland Empire

۱۳۷. Kaiser Steel

۱۳۸. Montclair

۱۳۹. ABC

۱۴۰. Covina

۱۴۱. Sage

۱۴۲. sate and government employees

۱۴۳. Kmart

۱۴۴. Walmart

۱۴۵. Target

۱۴۶. S. S. Kresge

۱۴۷. Fred Meyer

۱۴۸. CompUSA

۱۴۹. Barry Staw

۱۵۰. Pete Seeger

۱۵۱. George Ball

۱۵۲. Jeffrey Rubin

۱۵۳. Joel Brockner

۱۵۴. the Bay Area

۱۵۵. Silicon Valley

۱۵۶. California High-Speed Rail Authority

۱۵۷. Madera

۱۵۸. Fresno

۱۵۹. Tehachapi Mountains

۱۶۰. Bakersfield

۱۶۱. Diablo Range

۱۶۲. Pacheco Pass

۱۶۳. Central Valley

۱۶۴. Gavin Newsom

۱۶۵. Merced

۱۶۶. sunk cost

۱۶۷. prospect theory

۱۶۸. Tennessee-Tombigbee Waterway

۱۶۹. Jeremiah Denton

١٧٠. New York's Shoreham Nuclear Power Plant

١٧١. Jerry Ross

١٧٢. *Katamari Damacy*

١٧٣. *Pac-Man*

١٧٤. *Tetris*

١٧٥. Tony Thomas

١٧٦. U.S. Special Operations Command (USSOCOM)

۱۷۷. Jeffrey R

۱۷۸. Fort Mountain

۱۷۹. Maine

۱۸۰. جدای(Jedi): فرقه‌ای در فیلم‌های جنگ *ستارگان* که قدرت‌های ماوراءالطبیعه دارند.

۱۸۱. Itamar Simonson

۱۸۲. Eric Teller

۱۸۳. AstroTurf

۱۸۴. The Jetsons

۱۸۵. Carnegie Mellon University

۱۸۶. Larry Page

۱۸۷. Sergey Brin

۱۸۸. Sebastian Thrun

۱۸۹. Udacity

۱۹۰. Alphabet

۱۹۱. Bell Labs

۱۹۲. Xerox PARC

۱۹۳. Edward Teller

۱۹۴. Gerard Debreu

۱۹۵. Waymo

۱۹۶. Google Brain

۱۹۷. Verily Life Sciences

۱۹۸. Wing delivery drones

۱۹۹. Project Loon

۲۰۰. Project Foghorn

۲۰۱. Sundar Pichai

۲۰۲ .#MONKEYFIRST

۲۰۳. mParticle

۲۰۴. SaaS (software as a service)

۲۰۵. CDP (customer data platform)

۲۰۶. APIs (application programming interfaces)

۲۰۷. RFP (request for proposal)

۲۰۸. RFI (request for information)

۲۰۹. Admiral McRaven

۲۱۰. Operation Neptune Spear

۲۱۱. Operation Eagle Claw

۲۱۲. Kevin Zollman

۲۱۳. Alexandra)Sasha(Cohen

۲۱۴. Kristi Yamaguchi

۲۱۵. Nancy Kerrigan

۲۱۶. Tara Lipinski

۲۱۷. Michelle Kwan

۲۱۸. به ترک ریز و کوچک روی استخوان گفته می‌شود که بر اثر فشار مکرر و اغلب استفاده‌ی بیش‌ازحد از استخوان همچون بالا و پایین پریدن مکرر و دویدن

طولانی‌مدت ناشی می‌شود.

۲۱۹. Sarah Hughes

۲۲۰. Salt Lake City

۲۲۱. Grand Prix

۲۲۲. مسابقات اسکیت نمایشی شامل یک نمایش کوتاه و یک نمایش بلند است.

۲۲۳. Morgan Stanley

۲۲۴. Andrew Wilkinson

۲۲۵. MetaLab

۲۲۶. MacTeens.com

۲۲۷. Dustin Moskovitz

۲۲۸. endowment effect

۲۲۹. Jack Knetsch

۲۳۰. کیلی بلو بوک (Kelley Blue Book): شرکتی تحقیقاتی برای ارزیابی خودرو.

۲۳۱. Carey Morewedge

۲۳۲. Colleen Giblin

۲۳۳. IKEA

۲۳۴. رویدادی سالانه که در آن تیم‌های اتحادیه‌ی ملی بستکبال (ان‌بی‌اِی) می‌توانند بازیکنان واجد شرایط را برای پیوستن به لیگ انتخاب کنند.

۲۳۵. ان‌بی‌اِی (NBA): اتحادیه‌ی ملی بسکتبال. نام لیگ حرفه‌ای بسکتبال امریکا.

۲۳۶. Roberto Weber

۲۳۷. Moneyball

۲۳۸. Quinn Keefer

۲۳۹. Richard Zeckhauser

۲۴۰. William Samuelson

۲۴۱. John Maynard Keynes

۲۴۲. Michael Mauboussin

۲۴۳. Dan Callahan

۲۴۴. همان‌طور که ماوبوسین و کالاهان در مقاله‌شان خاطرنشان کرده‌اند، بسیاری از راهکارهایی که تیم‌ها در اتخاذشان کند بودند در سخنرانی ریچارد تالر در مارس ۲۰۲۰ و کنفرانس تجزیه‌وتحلیل اسلون اسپرتس دانشگاه ماساچوستپوشش داده شد. سخنان تالر درباره‌ی پرتاب‌های سه‌امتیازی ان‌بی‌اِی و موقعیت‌های دو به یک، بانت و بیس‌دزدی در لیگ برتر بیس‌بال امریکا و تصمیم‌های داون چهارم و انتخاب دِرَفت در لیگ ملی فوتبال بود.

۲۴۵. Larry Bird

۲۴۶ .NFL

۲۴۷. MLB

۲۴۸. Oakland Athletics

۲۴۹. Tampa Bay Rays

۲۵۰. Houston Rockets

۲۵۱. New England Patriots

۲۵۲. Sears, Roebuck and Co.

۲۵۳. فهرست کالا (Mail-order catalog): فهرستی از تمام کالاهایی که می‌توانید از فروشگاه یا شرکتی خریداری کنید و برای شما ارسال شود.

۲۵۴. Goldman Sachs

۲۵۵. Gross national product

۲۵۶. Saks Fifth Avenue

۲۵۷. Nordstrom

۲۵۸. Macy’s

۲۵۹. Neiman Marcus

۲۶۰. Gap

۲۶۱. Limited

۲۶۲. Allstate

۲۶۳. Coldwell Banker

۲۶۴. Dean Witter

۲۶۵. Morgan Stanley

۲۶۶. Discover Financial Services

۲۶۷. Realogy Holdings

۲۶۸. Leon Festinger

۲۶۹. Doomsday cult

۲۷۰. Henry Riecken

۲۷۱. Stanley Schachter

۲۷۲. *When Prophecy Fails*

۲۷۳. Cleo Armstrong

۲۷۴. Bob Eastman

۲۷۵. Ella Lowell

۲۷۶. Elliot Aronson

۲۷۷. self-justification

۲۷۸. Self-narrative

۲۷۹. Katy Milkman

۲۸۰. John Beshears

۲۸۱. Ron Conway

۲۸۲. SV Angel

۲۸۳. *The Power of Positive Thinking*

۲۸۴. Norman Vincent Peale

۲۸۵. *Think and Grow Rich*

۲۸۶. Napoleon Hill

۲۸۷. *The Secret*

۲۸۸. *The Little Engine That Could*

۲۸۹. William James

۲۹۰. Don Moore

۲۹۱. *Perfectly Confident*

۲۹۲. Elizabeth Tenney

۲۹۳. Jennifer Logg

۲۹۴. Where’s Waldo?

۲۹۵. Sigal Barsade

۲۹۶. Kenneth Koput

۲۹۷. Maya Shankar

۲۹۸. Connecticut

۲۹۹. Juilliard

۳۰۰. Itzhak Perlman

٣٠١. Grammy Awards

٣٠٢. Grammy Lifetime Achievement Award

٣٠٣. Emmys

٣٠٤. Paganini's Caprice no. ١٣

٣٠٥. juvenile rheumatoid arthritis

٣٠٦. Yale

٣٠٧. *The Language Instinct*

۳۰۸. Steven Pinker

۳۰۹. Rhodes

۳۱۰. fMRIs

۳۱۱. Dr. Laurie Santos

۳۱۲. *Nudge*

۳۱۳. Cass Sunstein

۳۱۴. Tom Kalil

۳۱۵. *A Slight Change of Plans*

۳۱۶. Dr. Barbara Landau

۳۱۷. Lila Gleitman

۳۱۸. Duke

۳۱۹. University of Texas

۳۲۰. Austin

۳۲۱. University of Oregon

۳۲۲. gastroparesis

۳۲۳. Howard Lederer

۳۲۴. World Series of Poker Main Event

۳۲۵. Golden Nugget

۳۲۶. Billings, Montana

۳۲۷. WSOP Tournament of Champions

۳۲۸. the NBC National Heads-Up Poker Championship

٣٢٩. clog dancing

٣٣٠. Shaun Larcom

٣٣١. Ferdinand Rauch

٣٣٢. Tim Willems

٣٣٣. International Monetary Fund

٣٣٤. Mike Neighbors

٣٣٥. NCAA Division I

۳۳۶. WNBA

۳۳۷. Huskies

۳۳۸. Kevin McGuff

۳۳۹. Ohio State

۳۴۰. Kelsey Plum

۳۴۱. Pac-۱۲

۳۴۲. Razorbacks

۳۴۳. Seattle

۳۴۴. Nike

۳۴۵. Guinness World Records

۳۴۶. Siobhan O'Keeffe

۳۴۷. Steven Quayle

۳۴۸. Mike Lewis-Copeland

۳۴۹. Graham Colborne

۳۵۰. Darren Oliver

۳۵۱. Angie Hopson

۳۵۲. Maurice Schweitzer

۳۵۳. Lisa Ordóñez

۳۵۴. Max Bazerman

۳۵۵. Adam Galinsky

۳۵۶. Bambi Douma

۳۵۷. Taara

۳۵۸. Daniel Simons

۳۵۹. Christopher Chabris

۳۶۰. Trever Berbick

۳۶۱. Amazon

۳۶۲. Etsy

۳۶۳. Bill Pennington

۳۶۴. Clare Menzel

۳۶۵. Milt Rosen

۳۶۶. Phil Tetlock

۳۶۷. Thomas Mann

۳۶۸. Hans Bohr

۳۶۹. Niels Bohr

۳۷۰. King Frederick IX

۳۷۱. نشان فیل (Order of the Elephant) نشان جوانمردی و بالاترین رتبه‌ی افتخار در دانمارک.

۳۷۲. یک نشان‌واره‌ی اختصاصی بصری منقوش بر سپر، زره، شنل یا پرچم سلحشوران.

۳۷۳. Ken Kamler

۳۷۴. Laurence Gonzales

۳۷۵. Eric Ries

۳۷۶. Foursquare

۳۷۷. Groupon

۳۷۸. Zappos

۳۷۹. Airbnb

۳۸۰. Mike Binder

۳۸۱. Donald Alan Schlitz

۳۸۲. Larry Butler

۳۸۳. *Who: the A method for hiring*

۳۸۴. Randy Street

۳۸۵. entrapment

۳۸۶. escalation traps

۳۸۷ .escalation of commitment

۳۸۸. Libby Leahy

۳۸۹. *The Weight of Gold*

۳۹۰. Podium Pictures

۳۹۱. Brett Rapkin

۳۹۲. Aaron Cohen

۳۹۳. Entrepreneurs' Perceived Chances for Success

۳۹۴. Mark Moffett

۳۹۵. Adventures among Ants: A Global Safari with a Cast of Trillions

۳۹۶. Michael Mauboussin

۳۹۷. Edward O. Wilson

۳۹۸. Bert Hölldobler

۳۹۹. The Superorganism: The Beauty, Elegance, and Strangeness of Insect Societies

اغلب گفته می‌شود که رمز موفقیت تلاش و کوشش، اراده‌ی مصمم و ساعت‌ها تمرین و تکرار است. اما در دنیایی که سرعت در آن حرف اول را می‌زند، تا به حال به این فکر کرده‌اید که شاید مهارت حیاتی این دوران، دانستن زمان مناسب برای رهاکردن و تغییر مسیر دادن است؟

صاحبان کسب‌وکاری که میلیون‌ها دلار برای محصول یا خدماتی سرمایه‌گذاری کرده‌اند که دیگر به هر دلیلی جواب نمی‌دهد، سختشان است که آن‌را رها کنند و سراغ محصول دیگری بروند. دولت‌هایی که درگیر نبردی بی‌انتها شده‌اند، باور دارند که اگر همچنان کوتاه نیایند و ادامه دهند، تاکتیک بعدی حتماً برایشان پیروزی به همراه خواهد داشت. حتی خود ما در زندگی‌مان در روابط و مشاغلی می‌مانیم که دیگر هیچ سودی برایمان ندارند. اما چرا؟ طبق گفته‌ی این دوک ما در مواجهه با تصمیمات دشوار مختمان می‌آید که رها کنیم. و این دقیقاً همان چیزی است که جلوی پیشرفتمان را می‌گیرد.

در کتاب رها کن! دوک به شما یاد می‌دهد چطور مهارت رهاکردن را پیدا کنید. با روایت داستان‌هایی از ورزشکاران حرفه‌ای مبتدی قدیم و جدید، مؤسسین شرکت‌های بزرگ و افراد مشهور، دوک توضیح می‌دهد چرا رهاکردن برای رسیدن به موفقیت حیاتی است. دانستن زمان مناسب برای رهاکردن باعث ذخیره‌ی زمان، انرژی و سرمایه‌تان می‌شود.

یادگیری مهارت رهاکردن ـ چه در تصمیم‌های کاری و چه در انتخاب‌های شخصی ـ به شما کمک می‌کند بهترین انتخاب را برای قدم بعدی‌تان داشته باشید.

«زیاد پیش نمی‌آید که بگویید کتابی زندگی‌ام را تغییر داد. اما این کتاب احتمالاً یکی از همان‌هاست.»

ـ مت گادنی

۹۷۸۶۲۲۲۵۴۴۳۴۸