

هنر خوب زندگی کردن

تفکر روشن
برای کسب و کار
و زندگی بهتر

رالف دوبلی

کتاب مکمل برای کتاب پرفروش
«هنر شفاف اندیشیدن»

— ترجمه به کوشش امید مجرد —

هنر خوب زندگی کردن

۵۲ میان بُر شگفت‌انگیز برای خوشبختی، ثروت و موفقیت

رالف دوبلی

نویسندهٔ پرفروش «هنر شفاف اندیشیدن»

ترجمه به کوشش امید مجرد

راه ارتباط با مترجم: om.mojarad@gmail.com

فهرست

پیشگفتار

۱. حسابداری ذهنی
۲. هنر ظریفِ اصلاح
۳. پیمان
۴. تفکر جعبه‌سیاه
۵. بهره‌وریِ معکوس
۶. هنر سلبیِ زندگی خوب
۷. قرعه‌کشیِ تخمدانی
۸. توهم درون‌نگری
۹. دامِ اصالت
۱۰. نه پنج‌ثانیه‌ای
۱۱. توهم تمرکز
۱۲. چیزهایی که می‌خرید هیچ اثر واقعی بر جا نمی‌گذارند
۱۳. پولِ «گورِ پدرت»
۱۴. دایرهٔ شایستگی
۱۵. رازِ پایداری
۱۶. استبدادِ رسالت
۱۷. زندانِ خوش‌نامی
۱۸. توهمِ «پایان تاریخ»

۱۹. معنای کوچک‌تر زندگی
۲۰. دو خودِ شما
۲۱. بانک حافظه
۲۲. داستان‌های زندگی دروغ‌اند
۲۳. مغالطهٔ «مرگ خوب»
۲۴. ماریپیچِ ترحم به خود
۲۵. لذت‌گرایی و شکوفایی
۲۶. دایرهٔ کرامت — بخش اول
۲۷. دایرهٔ کرامت — بخش دوم
۲۸. دایرهٔ کرامت — بخش سوم
۲۹. کتاب نگرانی‌ها
۳۰. آتشفشانِ عقاید
۳۱. دژ ذهنی شما
۳۲. حسادت
۳۳. پیشگیری
۳۴. کار برای آسودگی ذهن
۳۵. دامِ تمرکز
۳۶. کمتر بخوانید، اما هر کتاب را دوبار — این اصلِ کار است
۳۷. دامِ جزم‌اندیشی
۳۸. تفریق ذهنی
۳۹. نقطهٔ اوجِ تعمق

۴۰. خود را جای دیگران گذاشتن
۴۱. توهّمِ تغییر جهان — بخش اول
۴۲. توهّمِ تغییر جهان — بخش دوم
۴۳. مغالطهٔ «جهان عادلانه»
۴۴. کیش‌های بارپرستی
۴۵. اگر مسابقهٔ خودت را بدوی، نمی‌بازی
۴۶. رقابت تسلیحاتی
۴۷. دوستی با آدم‌های عجیب‌وغریب
۴۸. مسئلهٔ منشی
۴۹. مدیریت انتظارات
۵۰. قانون استرجن
۵۱. در ستایش فروتنی
۵۲. موفقیت درونی
- پسگفتار
- سپاسگزاری
- پیوست
- یادداشت‌ها

برای آینده ی ایران

پیشگفتار

از روزگار باستان — یعنی دست کم ۲۵۰۰ سال، و احتمالاً بسیار بیشتر — مردم از خود می‌پرسیده‌اند زندگی خوب یعنی چه. چگونه باید زندگی کنم؟ زندگی خوب چه مؤلفه‌هایی دارد؟ سرنوشت چه نقشی دارد؟ پول چه نقشی دارد؟ آیا داشتن زندگی خوب به طرز فکرمان مربوط است، به این‌که نگرشی خاص در پیش بگیریم، یا بیشتر به رسیدن به هدف‌های مشخص زندگی؟ آیا بهتر است فعالانه در پی خوشبختی باشیم یا از ناخوشبختی دوری کنیم؟

هر نسلی این پرسش‌ها را از نو مطرح می‌کند و پاسخ‌ها، به شکلی، همیشه اساساً ناامیدکننده‌اند. چرا؟ چون پیوسته در جست‌وجوی اصلی یگانه، آموزه‌ای یگانه، قاعده‌ای یگانه هستیم. اما جام مقدس زندگی خوب وجود ندارد.

در چند دههٔ گذشته، انقلابی خاموش در حوزه‌های گوناگون اندیشه رخ داده است. در علم، سیاست، اقتصاد، پزشکی و بسیاری از حوزه‌های دیگر، پژوهشگران دریافته‌اند که جهان آن‌قدر پیچیده است که نمی‌توان آن را با یک ایدهٔ بزرگ یا مشتی اصل و قاعده خلاصه کرد. برای فهم جهان به جعبه‌ابزار ذهنی‌ای نیاز داریم که ابزارهای گوناگونی در خود داشته باشد؛ اما برای زندگی عملی نیز به چنین جعبه‌ابزاری نیازمندیم.

در طول دویست سال گذشته، جهانی ساخته‌ایم که دیگر به‌طور شهودی درکش نمی‌کنیم. این یعنی کارآفرینان، سرمایه‌گذاران، مدیران، پزشکان، روزنامه‌نگاران، هنرمندان، دانشمندان، سیاستمداران و آدم‌هایی مثل من و شما ناگزیر در زندگی دست‌وپا خواهند زد، مگر آن‌که جعبه‌ابزاری درست‌وحسابی از ابزارها و الگوهای ذهنی داشته باشیم که بتوانیم به آن‌ها تکیه کنیم.

می‌توانید این مجموعهٔ روش‌ها و نگرش‌ها را «سیستم‌عامل زندگی» هم بنامید، اما من استعارهٔ قدیمی‌تر جعبه‌ابزار را ترجیح می‌دهم. در هر صورت، نکته این است که این ابزارها از دانش مبتنی بر واقعیت‌ها مهم‌ترند. از پول، روابط و هوش هم مهم‌ترند.

چند سال پیش، گردآوری مجموعهٔ شخصی‌ام از ابزارهای ذهنی را آغاز کردم؛ ابزارهایی که برای ساختن زندگی خوب طراحی شده بودند. در این کار، هم از گنجینه‌ای از ابزارهای کلاسیکِ دوران باستان که تقریباً به فراموشی سپرده شده بودند بهره بردم و هم از پژوهش‌های روان‌شناختی پیشرفته. حتی می‌توان این کتاب را فلسفهٔ کلاسیک زندگی برای قرن بیست‌ویکم توصیف کرد.

سال‌هاست که در زندگی روزمره از این ابزارها استفاده می‌کنم و آن‌ها به من کمک کرده‌اند با دشواری‌های کوچک و بزرگ بسیاری کنار بیایم. از آن‌جا که زندگی‌ام تقریباً از هر نظر بهتر شده است (کم‌پشت‌شدن موها و خط‌های خنده‌ام هم از خوشحالی‌ام کم نکرده‌اند)، با وجدانی آسوده می‌توانم این ابزارها را به شما پیشنهاد کنم: این پنجاه‌ودو ابزار فکری شاید زندگی خوب را برایتان تضمین نکنند، اما دست‌کم شانس واقعی‌ای برای رسیدن به آن در اختیارتان می‌گذارند.

حسابداری ذهنی

چطور زیان را به برد تبدیل کنیم

باید می‌دانستم. کمی مانده به خروجی بزرگراه در برن، دوربین سرعت‌سنج خاکستری‌رنگی در کمین راننده‌های بی‌خبر نشسته است. سال‌هاست همان‌جاست. نمی‌دانم داشتم به چه فکر می‌کردم. فلاش مرا از خیال‌پردازی بیرون کشید و با نگاهی سریع به کیلومترشمار، ترس‌هایم تأیید شد: دست‌کم ۱۰ مایل در ساعت بیش از حد مجاز می‌رفتم و تا جایی که چشم کار می‌کرد هیچ ماشین دیگری نبود؛ کسی نبود که بتوانم فلاش را به گردنش بیندازم.

روز بعد، در زوریخ، از دور دیدم مأمور پلیسی قبض جرمه‌ای را زیر برف‌پاک‌کن ماشینم گذاشت. بله، غیرقانونی پارک کرده بودم. پارکینگ پر بود، عجله داشتم و پیدا کردن جای پارک قانونی در مرکز زوریخ مثل پیدا کردن صندلی ساحلی در قطب جنوب است. لحظه‌ای به فکرم رسید بدوم طرفش. خودم را تصور کردم که جلوی مأمور می‌ایستم، نفس‌زنان و با موهای ژولیده، و سعی می‌کنم مخمضه‌ام را برایش توضیح بدهم. اما بی‌خیالش شدم: تجربهٔ سال‌ها به من آموخته که چنین کارهایی فقط آدم را احمق جلوه می‌دهد. آدم خرد و کوچک به نظر می‌رسد و آخرش هم خواب از چشمش می‌رود.

قبض‌های جرمهٔ پارکینگ قبلاً دیوانه‌ام می‌کردند. این روزها با لبخند پرداختشان می‌کنم. فقط مبلغ را از حسابی کم می‌کنم که برای کمک‌های خیریه کنار گذاشته‌ام. هر سال ۱۰٬۰۰۰ فرانک برای کارهای خیر کنار می‌گذارم و همهٔ جرمه‌هایم را از همان‌جا

می‌پردازم. در دنیای روان‌شناسی، این ترفند ساده را «حسابداری ذهنی» می‌نامند. آن را از ریچارد تیلر، یکی از پدران بنیان‌گذار اقتصاد رفتاری، وام گرفته‌ام. حسابداری ذهنی را یک مغلطهٔ منطقی کلاسیک می‌دانند. مردم با پول، بسته به این‌که از کجا آمده باشد، جور دیگری رفتار می‌کنند؛ بنابراین اگر پولی در خیابان پیدا کنید، با آن سرسری‌تر رفتار می‌کنید و زودتر و بی‌حساب و کتاب‌تر از پولی خرجش می‌کنید که خودتان واقعاً به دست آورده‌اید. مثال قبض جریمهٔ پارکینگ نشان می‌دهد چطور می‌توانید این مغلطهٔ منطقی را به سود خودتان به کار بگیرید. عمداً خودتان را فریب می‌دهید—برای آرامش خاطر خودتان.

فرض کنید به کشوری فقیر سفر کرده‌اید و کیف پولتان ناپدید می‌شود. چند دقیقه بعد دوباره پیدایش می‌کنید و می‌بینید فقط پول نقدش را برده‌اند. این را دزدی می‌بینید یا کمک مالی به کسی که احتمالاً از شما خیلی بی‌بضاعت‌تر است؟ هیچ‌جور بندبازی ذهنی واقعیت را عوض نمی‌کند: پولتان را دزدیده‌اند؛ اما اهمیت آنچه اتفاق افتاده، یعنی برداشت شما از رویداد، چیزی است که می‌توانید بر آن اثر بگذارید.

زندگی خوب تا حد زیادی به این بستگی دارد که واقعیت‌ها را به شکلی سازنده تفسیر کنیم. من همیشه در ذهنم قیمت‌های فروشگاه‌ها و رستوران‌ها را ۵۰ درصد بالا می‌برم. این است بهای واقعی آن جفت کفش یا سول آ لا مونیر، اگر مالیات بر درآمد را هم حساب کنم. اگر یک لیوان شراب ۱۰ دلار قیمت داشته باشد، برای خریدنش باید ۱۵ دلار درآمد داشته باشم. از نظر من، این حسابداری ذهنی خوبی است، چون کمک می‌کند مخارجم را کنترل کنم.

ترجیح می‌دهم هزینهٔ هتل را از قبل بپردازم. این‌طوری آخر هفتهٔ عاشقانه‌ام در پاریس با دیدن صورت حساب در پایان سفر خراب نمی‌شود. دنیل کانمن، برندهٔ جایزهٔ نوبل، این را «قاعدهٔ اوج و پایان» می‌نامد: نقطهٔ اوج و نقطهٔ پایان تعطیلات را به یاد می‌آورید و

باقی‌اش فراموش می‌شود. در فصل ۲۰ با دقت بیشتری به این اثر می‌پردازیم. اگر پایان سفر صورت‌حسابی حسابی سنگین باشد که پذیرشگر فرانسوی از خودراضی مثل فرمانی نظامی جلویتان بگذارد، آن هم با چند قلم هزینه مرموز که لابد عمداً برای تنبیه شما به‌خاطر فرانسوی حرف‌زدن با لهجه‌ای نه‌چندان بی‌نقص به آن اضافه کرده است، خاطره آن سفر عاشقانه تا ابد لک برمی‌دارد. در روان‌شناسی به این می‌گویند «پیش‌تعهد»: اول پرداخت کن، بعد مصرف کن. این شکلی از حسابداری ذهنی است که از تلخی پرداخت می‌کاهد.

مالیات‌ها را هم با همین بی‌خیالی می‌پردازم. بالاخره من که به‌تنهایی نمی‌توانم نظام مالیاتی را زیرورو کنم. پس آنچه در ازای پولم در شهر زیبای برن نصیب می‌شود با شهرهایی مثل کویت، ریاض، زمین بایر بتنی شلوغ‌وپلوغ موناکو یا سطح ماه مقایسه می‌کنم—جاهایی که مالیات بر درآمد ندارند. نتیجه؟ ترجیح می‌دهم در برن بمانم. کسانی که به‌خاطر مالیات به شهرهای زشت نقل‌مکان می‌کنند، آدم‌هایی خُرد و لجباز به نظر می‌رسند—که اصلاً زیربنای محکمی برای یک زندگی خوب نیست. جالب این‌که تا امروز همه دادوستدهایم با چنین افرادی بد از آب درآمده است.

این‌که پول خوشبختی نمی‌خرد، حقیقتی بدیهی است و من قطعاً توصیه می‌کنم بابت تفاوت‌های جزئی قیمت خودتان را به جوش‌وخروش نیندازید. اگر آبجویی دو دلار گران‌تر یا ارزان‌تر از معمول باشد، هیچ واکنش عاطفی‌ای در من برنمی‌انگیزد. انرژی‌ام را ذخیره می‌کنم، نه پولم را. بالاخره ارزش سبد سهامم هر دقیقه خیلی بیشتر از دو دلار بالا و پایین می‌شود و اگر شاخص داو جونز یک‌هزارم درصد افت کند، آن هم نگرانم نمی‌کند. خودتان امتحان کنید. عددی مشابه پیدا کنید؛ مبلغی ناچیز که نسبت به آن کاملاً بی‌تفاوت باشید—پولی که برایتان دیگر پول نیست و چیزی جز صدای پس‌زمینه به حساب نمی‌آید. با چنین نگرشی چیزی از دست نمی‌دهید و مسلماً آرامش درونی‌تان را هم از دست نخواهید داد.

حدود چهل سالگی ام، پس از سال‌ها بی‌خدایی، دوره‌ای بود که دوباره با سماجت دنبال خدا می‌گشتم. چند هفته‌ای راهبان بندیکتی مهمان‌نوازِ آینزیدلن مرا به‌عنوان مهمان پذیرفتند. از آن روزگار، دور از هیاهوی دنیا، خاطره‌های خوشی دارم—نه تلویزیونی بود، نه اینترنتی و به‌لطف دیوارهای ضخیم قرون‌وسطایی، تقریباً آنتن تلفن هم نداشتیم. از همه بیشتر از سکوت هنگام غذا لذت می‌بردیم—راهب‌ها اجازه نداشتند حرف بزنند. شاید خدا را پیدا نکردم، اما ترفند دیگری در حسابداری ذهنی یاد گرفتم؛ این یکی نه پولی، که زمانی بود. در رفِکتوری، یعنی سالن غذاخوری، قاشق‌چنگال و چاقوها را در جعبه‌ای سیاه و کوچک به طول حدود هشت اینچ می‌گذارند. ابتدای غذا در جعبه را باز می‌کنید و چنگال، قاشق و چاقویی را بیرون می‌آورید که مرتب کنار هم بسته شده‌اند. پیامش چیست؟ اساساً همین حالا مرده‌اید و هرچه پس از آن می‌آید، هدیه‌ای است. حسابداری ذهنی در بهترین شکلش. این تجربه به من آموخت برای وقتم ارزش قائل باشم—و آن را با حرص و جوش بیهوده هدر ندهم.

از صف‌کشیدن پای صندوق سوپرمارکت، منتظرماندن در مطب دندان‌پزشک و گیرکردن در ترافیک بزرگراه بدتان می‌آید؟ فشار خونتان در چند ثانیه به ۱۵۰ می‌رسد و بدنتان با شتاب شروع به ترشح هورمون‌های استرس می‌کند. اما به‌جای عصبانی‌شدن، به این فکر کنید: اگر این آشفتگی بیهوده که جسم و روحتان را می‌فرساید نبود، یک سال بیشتر عمر می‌کردید. آن یک سال اضافه برای جبران تمام وقتی که در صف‌ها تلف کرده‌اید، بیش از کافی است. نتیجه؟ نمی‌توانید اتلاف وقت و پول را خنثی کنید، اما می‌توانید برداشتتان را از آن عوض کنید. جعبه ترفندهای حسابداری ذهنی‌تان را باز کنید و خودتان ببینید: هرچه در پرهیز از مغالطه‌ها ماهرتر باشید، گاهی مرتکب‌شدنِ عمدی یکی از آن‌ها لذت‌بخش‌تر است. یادتان باشد، این کار به نفع خودتان است.

هنر ظریفِ اصلاح

چرا نقش چیدمان اولیه را بیش از اندازه برآورد می‌کنیم

در هواپیمایی از لندن به نیویورک نشسته‌اید. به‌نظرتان هواپیما چه مدتی به مسیر پروازش پایبند می‌ماند؟ نود درصدِ زمان؟ هشتاد درصد؟ هفتاد درصد؟ پاسخ درست این است: هیچ‌وقت. کنار پنجره نشسته‌اید و به لبهٔ بال خیره شده‌اید؛ می‌توانید شهرهای کوچک و لرزان را ببینید که برای اصلاح پیوستهٔ مسیر پرواز به کار می‌روند. خلبان خودکار هزاران بار در ثانیه فاصلهٔ میان جای فعلی هواپیما و جایی را که باید باشد دوباره محاسبه می‌کند و فرمان‌های اصلاحی می‌دهد.

بارها این لذت را داشته‌ام که با هواپیماهای کوچکِ بدون خلبان خودکار پرواز کنم؛ آن وقت انجام این اصلاح‌های جزئی وظیفهٔ من است. اگر حتی برای یک ثانیه دستهٔ فرمان را رها کنم، از مسیر منحرف می‌شوم. این حس را هنگام رانندگی می‌شناسید: حتی در بزرگراهی کاملاً مستقیم هم نمی‌توانید دست‌هایتان را از فرمان بردارید، بی‌آنکه از خط خود منحرف شوید و خطر تصادف را به جان بخرید.

زندگی ما هم مثل هواپیما یا ماشین است. ترجیح می‌دهیم چنین نباشد؛ ترجیح می‌دهیم همه‌چیز طبق برنامه، پیش‌بینی‌پذیر و بی‌دردسر پیش برود. آن‌وقت فقط کافی بود بر چیدمان اولیه و نقطهٔ شروع بهینه تمرکز کنیم. در آغاز همه‌چیز را بی‌نقص می‌چیدیم—تحصیل، شغل، زندگی عاشقانه، خانواده—و طبق نقشه به هدف‌هایمان می‌رسیدیم. البته همان‌طور که حتماً می‌دانید، زندگی این‌طور پیش نمی‌رود. زندگی ما

پیوسته در معرض تلاطم است و بخش بزرگی از وقتمان را صرف مقابله با بادهای مخالف و دمدمی مزاجی‌های پیش‌بینی‌ناپذیر هوا می‌کنیم. با این حال، هنوز مثل خلبان‌های ساده‌لوحی رفتار می‌کنیم که فقط در هوای خوب پرواز می‌کنند: نقش چیدمان اولیه را بیش از اندازه برآورد می‌کنیم و نقش اصلاح را به‌طور نظام‌مند دست‌کم می‌گیریم.

من به‌عنوان خلبانی آماتور آموخته‌ام که آنچه اهمیت دارد چندان آغاز کار نیست، بلکه هنر اصلاح پس از برخاستن از زمین است. طبیعت هم پس از میلیاردها سال این را می‌داند. هنگام تقسیم سلول‌ها، در ماده ژنتیکی خطاهای رونویسی پیوسته رخ می‌دهند؛ بنابراین در هر سلول مولکول‌هایی وجود دارند که این خطاها را پس از وقوع اصلاح می‌کنند. بدون این فرایند که به آن ترمیم دی‌ان‌ای می‌گویند، چند ساعت پس از لقاح بر اثر سرطان می‌مردیم. دستگاه ایمنی ما نیز از همین اصل پیروی می‌کند. هیچ نقشه کلانی در کار نیست، چون پیش‌بینی تهدیدها ناممکن است. ویروس‌ها و باکتری‌های مهاجم پیوسته جهش می‌کنند و دفاع بدن ما فقط از راه اصلاح مداوم می‌تواند کار کند.

پس دفعه بعد که شنیدید ازدواجی ظاهراً بی‌نقص میان دو شریک کاملاً سازگار به مشکل خورده است، چندان تعجب نکنید. این نمونه روشنی است از برآورد بیش از حد نقش چیدمان اولیه. راستش هرکس بیش از پنج دقیقه در رابطه‌ای بوده باشد، باید بداند که رابطه بدون ریزتنظیم‌ها و ترمیم‌های پیوسته دوام نمی‌آورد. همه شراکت‌ها باید مرتب پرورانده شوند. رایج‌ترین برداشت نادرستی که با آن روبه‌رو می‌شوم این است که زندگی خوب حالتی پایدار یا وضعیتی ثابت است. اشتباه است. زندگی خوب فقط با بازتنظیم مداوم به دست می‌آید.

پس چرا این‌قدر از اصلاح و بازنگری اکراه داریم؟ چون هر کار کوچک ترمیمی را نشانه‌ای از نقص در برنامه می‌دانیم. با خودمان می‌گوییم، معلوم است که برنامه‌مان درست پیش نمی‌رود. خجالت می‌کشیم. احساس شکست‌خوردگی می‌کنیم. حقیقت این

است که برنامه‌ها تقریباً هیچ‌وقت تا آخرین جزئیات طبق انتظار پیش نمی‌روند و اگر گاهی یکی از آن‌ها بی‌دردسر عملی شود، صرفاً تصادفی است. ژنرال آمریکایی و بعدها رئیس‌جمهور، دوايت آيزنهاور، گفته است: «برنامه‌ها هیچ‌اند؛ برنامه‌ریزی همه‌چیز است.» مسئله داشتن برنامه‌ای ثابت نیست، بلکه برنامه‌ریزی دوباره و مکرر است؛ فرایندی پیوسته. آيزنهاور فهمیده بود همین که نیروهای شما با نیروهای دشمن روبه‌رو شوند، هر برنامه‌ای از اعتبار می‌افتد.

قانون‌های اساسی، قوانین بنیادی‌ای را تعیین می‌کنند که همه قوانین دیگر بر آن‌ها استوارند و در نظریه باید جاودانه باشند. با این همه، حتی قانون‌های اساسی هم از بازنگری بی‌نیاز نیستند. قانون اساسی ایالات متحده که نخستین بار در سال ۱۷۸۷ امضا شد، تاکنون بیست‌وهفت بار اصلاح شده است. قانون اساسی فدرال کنفدراسیون سوئیس از سال ۱۸۴۸ تاکنون دو بار به‌طور اساسی و ده‌ها بار به‌صورت جزئی بازنگری شده است. قانون اساسی آلمان در سال ۱۹۴۹ شصت بار تغییر کرده است. این مایه شرمساری نیست؛ کاری است کاملاً معقول. توانایی اصلاح، بنیاد هر دموکراسی کارآمدی است. مسئله انتخاب مرد یا زن درست نیست (یعنی «چیدمان اولیه درست»); مسئله این است که بتوان مرد یا زن نادرست را بی‌خون‌ریزی جایگزین کرد. دموکراسی سازوکار اصلاحی درونی دارد؛ و تنها شکل حکومتی است که چنین سازوکاری دارد.

متأسفانه در حوزه‌های دیگر، تمایل ما به اصلاح خودمان حتی کمتر است. نظام آموزشی ما عمدتاً بر چیدمان اولیه متمرکز است: تأکید بر دانش مبتنی بر واقعیت‌ها و مدارک این تصور را ایجاد می‌کند که زندگی اساساً یعنی گرفتن بهترین نمره‌های ممکن و فراهم کردن بهترین نقطه شروع برای مسیر شغلی‌مان. با این حال، پیوند میان مدرک تحصیلی و موفقیت در محیط کار روزبه‌روز سست‌تر می‌شود، حال آنکه توانایی اصلاح خود هر روز مهم‌تر می‌شود—با اینکه این مهارت را به‌ندرت در مدرسه آموزش می‌دهند.

همین پدیده در شکل‌گیری شخصیت ما نیز دیده می‌شود. مطمئنم دست‌کم یک نفر را می‌شناسید که او را آدمی خردمند و پخته می‌دانید. به‌نظرتان چه چیزی چنین کسی را خردمند کرده است: چیدمان اولیه—ژن‌های بی‌نقص، تربیتی آرمانی، آموزشی درجه‌یک؟ یا کارهای اصلاحی؛ کار مداوم روی مسائل و ضعف‌های خودش و زدودن تدریجی این کاستی‌ها از زندگی‌اش؟

نتیجه؟ باید داغ‌ننگی را که به اصلاح‌چسبانده‌ایم از میان برداریم. کسانی که زود دست به اصلاح خود می‌زنند، نسبت به کسانی که مدت‌ها سرگرم‌وررفتن با چیدمان اولیه بی‌نقص‌اند و به امید بخت‌واقبال می‌مانند تا برنامه‌هایشان عملی شود، برتری دارند. چیزی به نام آموزش آرمانی وجود ندارد. بیش از یک هدف در زندگی هست. هیچ راهبرد تجاری بی‌نقص، هیچ سبد سهام بهینه و هیچ شغل یگانه‌درستی وجود ندارد. همه‌شان افسانه‌اند. حقیقت این است که با یک چیدمان اولیه شروع می‌کنید و بعد پیوسته آن را تنظیم می‌کنید. هرچه دنیا پیچیده‌تر می‌شود، نقطه‌شروع اهمیت کمتری پیدا می‌کند. پس همه منابع‌تان را صرف چیدمان اولیه بی‌نقص نکنید—نه در کار و نه در زندگی شخصی. در عوض، هنر اصلاح را تمرین کنید و چیزهایی را که درست کار نمی‌کنند بی‌درنگ و بدون احساس گناه بازنگری کنید. بی‌دلیل نیست که این سطرها را در ورد ۱۴.۷.۱ تایپ می‌کنم. نسخه ۱.۰ سال‌هاست که دیگر در بازار نیست.

پیمان

انعطاف‌ناپذیری به‌مثابهٔ تدبیر

در سال ۱۵۱۹، هرنان کورتس، فاتح اسپانیایی، از کوبا به سواحل مکزیک رسید. بی‌درنگ اعلام کرد که مکزیک مستعمرهٔ اسپانیاست و خودش فرماندار آن است. سپس کشتی‌اش را نابود کرد و هرگونه امکان بازگشت را برای خود و افرادش از میان برد.

از دیدگاه اقتصادی، تصمیم کورتس هیچ منطقی ندارد. چرا از همان قدم اول امکان بازگشت را منتفی کرد؟ چرا گزینه‌های دیگر را کنار گذاشت؟ به‌هرحال، یکی از مهم‌ترین اصول علم اقتصاد این است که هرچه گزینه‌های بیشتری داشته باشید، بهتر است. پس چرا کورتس از آزادی انتخابش دست کشید؟

سالی دو سه بار، در مهمانی‌های شام اجباریِ گوناگونی که هر دو به آن‌ها دعوت می‌شویم، با مدیرعامل یک شرکت بزرگ بین‌المللی دیدار می‌کنم. سال‌هاست برایم جالب بوده که او همیشه دسر را رد می‌کند. تا همین اواخر، رفتارش را غیرمنطقی و زاهدانه می‌دانستم. چرا باید از روی اصل، گزینهٔ شیرین را کنار گذاشت؟ چرا هر بار جداگانه تصمیم نگیرد؟ چرا تصمیمش را به وزنش، سیرکننده‌بودن غذای اصلی یا وسوسه‌انگیزبودن دسر وابسته نکند؟ امتناع همیشگی از پودینگ شاید به‌اندازهٔ بستن راه بازگشت به خانه تصمیمی نمایشی نباشد، اما در نگاه اول هر دو غیرضروری به نظر می‌رسند.

یکی از مهم‌ترین متخصصان مدیریت در جهان، کلیتون کریستنسن، استاد دانشگاه هاروارد و نویسنده کتاب *پرفروش بین‌المللی «معمای نوآور»* است. کریستنسن که مورمونی معتقد است، زندگی‌اش را بر اساس پیمان‌ها پیش می‌برد؛ واژه‌ای قدیمی برای قولی که نمی‌توان زیر آن زد. اگر «پیمان» زیادی کهنه‌مدرسه‌ای به نظرتان می‌رسد، اسمش را بگذارید «تعهد مطلق». من واژه قدیمی‌تر را ترجیح می‌دهم، چون این روزها «تعهد» آن قدر به کار رفته که ارزشش را از دست داده و اغلب هم صادقانه به کار نمی‌رود (مثلاً: «ما متعهدیم وضعیت جهان را بهتر کنیم»). فقط یک فرد، نه یک سازمان، می‌تواند چنین پیمانی ببندد.

کریستنسن در جوانی شاهد مدیران بسیاری بود که نیمه اول زندگی‌شان را فدای شغل می‌کردند تا بتوانند نیمه دوم را — که دیگر از نظر مالی مستقل شده بودند — وقف خانواده‌شان کنند؛ اما آن وقت درمی‌یافتند که خانواده‌هایشان یا از هم پاشیده‌اند یا مدت‌هاست هرکس پی زندگی خودش رفته است. بنابراین کریستنسن پیمانی بست و به خدا قول داد آخر هفته‌ها کار نکند و شب‌های وسط هفته با خانواده‌اش در خانه شام بخورد.

گاهی معنایش این بود که ساعت سه بامداد به سر کار می‌رفت.

وقتی نخستین بار این را شنیدم، رفتار کریستنسن را غیرعقلانی، یک‌دنده و غیراقتصادی یافتم. چرا این قدر انعطاف‌ناپذیر؟ چرا هر بار جداگانه تصمیم نگیریم؟ گاهی واقعاً ناچارید آخر هفته کار کنید؛ آن وقت می‌توانید دوشنبه و سه‌شنبه کمی کمتر کار کنید تا جبران شود. بالاخره انعطاف‌پذیری یک امتیاز است، به خصوص در روزگاری که همه چیز مدام در حال تغییر است.

امروز دیدگاه دیگری دارم. وقتی پای مسائل مهم در میان است، انعطاف‌پذیری مزیت نیست؛ دام است. کورتس، مدیرعامل دسرگریز و کلیتون کریستنسن: وجه مشترک هر سه این است که برای رسیدن به اهداف بلندمدتی که با رفتاری انعطاف‌پذیرتر دست‌نیافتنی می‌ماند، از انعطاف‌ناپذیریِ رادیکال استفاده می‌کنند. چطور؟ دو دلیل دارد. اول اینکه مجبورشدن به تصمیم‌گیری دوباره و دوباره، موقعیت به موقعیت، اراده‌تان را تحلیل می‌برد. اصطلاح فنی‌اش خستگی تصمیم‌گیری است. مغزی که از تصمیم‌گرفتن خسته شده، سراغ گزینه راحت‌تر می‌رود؛ گزینه‌ای که اغلب بدترین انتخاب هم هست. برای همین پیمان‌ها این‌قدر معنادارند. وقتی به چیزی پیمان بسته‌اید، دیگر لازم نیست هر بار که با تصمیمی روبه‌رو می‌شوید، سود و زیانش را سبک‌سنگین کنید. تصمیم از پیش گرفته شده است و این‌طور انرژی ذهنی‌تان حفظ می‌شود.

دلیل دوم ارزشمندبودن انعطاف‌ناپذیری به اعتبار و شهرت مربوط است. وقتی در بعضی موضوع‌ها پیوسته و باثبات رفتار می‌کنید، موضع خود را نشان می‌دهید و روشن می‌کنید که در چه زمینه‌هایی جای مذاکره نیست. به دیگران نشان می‌دهید بر خود مسلطید و در نتیجه کمتر در معرض حمله قرار می‌گیرید. بازدارندگی متقابل در دوران جنگ سرد تا حد زیادی بر همین اثر استوار بود. آمریکا و اتحاد شوروی هر دو می‌دانستند که حمله هسته‌ای به معنای پاسخ فوری خواهد بود. نه تأملی در کار بود و نه سبک‌سنگین کردن موردی سود و زیان. تصمیم درباره فشردن دکمه قرمز از پیش گرفته شده بود. آغازگردن اصلاً گزینه‌ای نبود.

آنچه درباره ملت‌ها صدق می‌کند، درباره شما هم صدق می‌کند. اگر بر اساس پیمان‌هایتان زندگی کنید — هرچه که باشند — مردم کم‌کم دست از سرتان برمی‌دارند. برای نمونه، سرمایه‌گذار افسانه‌ای، وارن بافت، اصولاً از چانه‌زنی سر باز می‌زند. اگر بخواهید شرکتتان را به او بفروشید، فقط یک فرصت دارید؛ می‌توانید دقیقاً یک پیشنهاد بدهید. بافت یا شرکت را به قیمتی که پیشنهاد می‌کنید می‌خرد، یا اصلاً نمی‌خرد. اگر

قیمت زیادی بالا باشد، پایین آوردنش فایده‌ای ندارد. نه یعنی نه، و همه این را می‌دانند. بافت چنان به انعطاف‌ناپذیری مشهور شده که حالا از همان ابتدا بهترین معامله‌ها را به او پیشنهاد می‌کنند و دیگر وقتشان را با چانه‌زنی تلف نمی‌کنند.

پایبندی‌ها، پیمان‌ها، اصول بی‌قیدوشرط — ساده به نظر می‌رسند، اما ساده نیستند. فرض کنید دارید کامیونی پر از دینامیت را در جاده‌ای کاملاً مستقیم و تک‌بانه می‌رانید. کامیون دیگری هم به سمت شما می‌آید که آن هم پر از دینامیت است. کدام یک اول کنار می‌کشد؟ اگر بتوانید راننده دیگر را قانع کنید که پیمانتان محکم‌تر است، برنده‌اید. به عبارت دیگر، راننده دیگر اول کنار می‌کشد (البته اگر عقلانی رفتار کند). برای مثال، اگر بتوانید او را قانع کنید که فرمانتان قفل شده و کلید را از پنجره بیرون انداخته‌اید، دارید از تعهدی بسیار محکم خبر می‌دهید. پیمان‌هایتان باید همین‌قدر محکم، باورپذیر و رادیکال باشند تا پیامشان اثر کند.

پس با آیینِ انعطاف‌پذیریِ خداحافظی کنید. انعطاف‌پذیری شما را ناخشنود و خسته می‌کند و از اهدافتان منحرف می‌سازد. خودتان را بی‌هیچ سازشی به پیمان‌هایتان زنجیر کنید. پایبندی صددرصدی به پیمان‌ها آسان‌تر از پایبندی نودونهدرصدی است.

تفکر جعبه‌سیاه

واقعیت به احساسات شما اهمیتی نمی‌دهد؛ یا چرا هر گام اشتباه

زندگی‌تان را بهتر می‌کند

هوآپیمای بریتانیایی دی هاویلند کامت ۱ نخستین هوآپیمای جت مسافربری تولیدشده برای استفاده تجاری در جهان بود. در سال‌های ۱۹۵۳ و ۱۹۵۴، این هوآپیما در چند سانحه مرموز درگیر شد که طی آن‌ها هوآپیماها در آسمان از هم می‌پاشیدند. یک هوآپیما اندکی پس از برخاستن از فرودگاه کلکته سقوط کرد؛ هوآپیمای دیگری هنگام پرواز بر فراز جزیره‌البا در ایتالیا دوپاره شد. چند هفته بعد، یک کامت ۱ دیگر در آب‌های بیرون ناپل سقوط کرد. در هر سه مورد، کسی زنده نماند. پروازهای این ناوگان متوقف شد، اما چون بازرسان نتوانستند علت سقوط‌ها را مشخص کنند، پروازها از سر گرفته شد. فقط دو هفته بعد، هوآپیمای دیگری درست بیرون ناپل (باز هم همان‌جا) از آسمان سقوط کرد؛ این تیر خلاص کامت ۱ بود.

سرانجام عیب شناسایی شد: در گوشه‌های پنجره‌های مربعی هوآپیما ترک‌های مویی شکل گرفته بود که در بدنه گسترش می‌یافت و در نهایت باعث می‌شد کل هوآپیما از هم بپاشد. دلیل اینکه مسافران امروزه فقط از پنجره‌های بیضی‌شکل بیرون را تماشا می‌کنند، کامت ۱ است. اما پیامد مهم‌تری هم در پی داشت: پس از این فاجعه، دیوید وارن، بازرس سوانح، پیشنهاد کرد در تک‌تک هوآپیماهای جت مسافربری یک دستگاه

ضبط اطلاعات پرواز تقریباً تخریب‌ناپذیر نصب شود؛ ایده‌ای که بعدها به اجرا درآمد. جعبه سیاه در هر ثانیه هزاران داده را ثبت می‌کند، از جمله گفت‌وگوهای خلبانان در کابین، و به همین دلیل تعیین علت دقیق سقوط را آسان‌تر می‌سازد.

هیچ صنعتی به اندازه صنعت هواپیمایی اشتباهات را جدی نمی‌گیرد. کاپیتان سالنبرگر پس از فرود اضطراری درخشانش روی رود هادسن نوشت: «هر چیزی که در هوانوردی می‌دانیم، هر قاعده‌ای در کتابچه مقررات، هر روالی که داریم، به این دلیل می‌دانیم که جایی کسی جاننش را از دست داده است.» با هر سقوط، پروازهای آینده امن‌تر می‌شوند. این اصل — بگذارید اسمش را تفکر جعبه سیاه بگذاریم — ابزاری ذهنی و فوق‌العاده است که می‌توان آن را در هر حوزه دیگری از زندگی به کار بست. اصطلاح «تفکر جعبه سیاه» را متیو سید ابداع کرد و کتاب کاملی به آن اختصاص داد.

انسان‌ها درست نقطه مقابل صنعت هوانوردی‌اند. فرض کنید چند سال پیش سهامی را هر سهم به قیمت صد دلار خریده‌اید. حالا ارزش هر سهم فقط ده دلار است. چه فکری از سرتان می‌گذرد؟ امیدوارید — و احتمالاً دعا می‌کنید — قیمت سهام هرچه زودتر دوباره بالا برود. یا از مدیران شرکت بدویراه می‌گویید. یا برای آرام کردن خشم و سرخوردگی‌تان دست به بطری می‌برید. آدم‌های بسیار کمی واقعیت را بی‌چون‌وچرا می‌پذیرند و جعبه سیاه خودشان را تجزیه و تحلیل می‌کنند. این کار دقیقاً به دو چیز نیاز دارد: الف) پذیرش ریشه‌ای و ب) تفکر جعبه سیاه. اولی، بعد دومی.

حساب بانکی‌تان منفی شده؟ می‌ترسم که همان‌طور بماند، فارغ از اینکه چه احساسی دارید. برای رئیس‌تان ایمیل عصبانی فرستاده‌اید؟ پس گرفتنش ممکن نیست، هر قدر هم شراب بنوشید تا قشقرق‌تان را برای خودتان توجیه کنید. سرطانی هم که در بدنتان رشد می‌کند، برایش فرقی نمی‌کند به آن فکر کنید یا نادیده‌اش بگیرید.

پل دولان، روان‌شناس مدرسه اقتصاد لندن، مشاهده کرده است کسانی که وزن اضافه می‌کنند، کم‌کم توجه خود را به بخش‌هایی از زندگی‌شان معطوف می‌کنند که عدد روی ترازو در آن‌ها اهمیت کمتری دارد؛ مثلاً به کارشان. چرا؟ چون تغییر جهت دادن توجه از کم کردن وزن آسان‌تر است. اما چربی بدن ذره‌ای هم به توجه، علایق یا انگیزه شما اهمیت نمی‌دهد. جهان اصلاً برایش مهم نیست شما درباره‌اش چه فکر می‌کنید یا چه احساسی دارید. همه این شگردهای گمراه‌کننده و خودفریبانه را از ذهنتان بیرون کنید.

برتراند راسل، ریاضی‌دان و برنده جایزه نوبل، نوشت: «هیچ چیز خسته‌کننده‌تر و در درازمدت آزاردهنده‌تر از تلاش روزانه برای باورکردن چیزهایی نیست که هر روز باورناپذیرتر می‌شوند. دست‌کشیدن از این تلاش، شرطی ضروری برای خوشبختی مطمئن و پایدار است.» البته این حرف اغراق‌آمیز است، چون خوشبختی مطمئن و پایدار وجود ندارد. با این حال، راسل در این مشاهده درست می‌گوید که خودفریبی با زندگی خوب سازگار نیست. پذیرفتن واقعیت وقتی آنچه می‌بینید را دوست دارید آسان است، اما باید آن را حتی وقتی دوستش ندارید هم بپذیرید — به‌ویژه وقتی دوستش ندارید. راسل در ادامه مثالی می‌آورد: «نمایشنامه‌نویسی که نمایشنامه‌هایش هیچ‌وقت موفق نمی‌شوند، باید با آرامش این فرضیه را در نظر بگیرد که نمایشنامه‌هایش بد هستند.» شاید نمایشنامه‌نویسید، اما مطمئنم می‌توانید نمونه‌هایی از زندگی خودتان پیدا کنید. شاید استعدادی در یادگیری زبان‌های خارجی نداشته باشید؟ مدیر یا ورزشکار بالفطره نباشید؟ باید این واقعیت‌ها را در نظر بگیرید — و پیامدهایشان را بسنجید.

پذیرش ریشه‌ای شکست‌ها، کاستی‌ها و ناکامی‌ها — این کار چطور ممکن است؟ اگر به حال خودمان رها شویم، چندان آسان نیست. اغلب دیگران را بسیار روشن‌تر از خودمان می‌بینیم (برای همین است که آن‌قدر از دیگران ناامید می‌شویم، اما به‌ندرت از خودمان)؛ پس بهترین راه این است که دوستی یا شریکی پیدا کنید که بتوانید به او

تکیه کنید تا حقیقت را بی‌پرده و با همهٔ عیب‌ونقص‌هایش به شما بگوید. باین‌حال، مغزتان تمام تلاشش را می‌کند تا واقعیت‌هایی را که دوست ندارد کم‌اهمیت جلوه دهد. اما به‌مرور یاد می‌گیرید دآوری‌های دیگران را جدی بگیرید.

در کنار پذیرش ریشه‌ای، به یک جعبهٔ سیاه هم نیاز دارید. جعبهٔ سیاه خودتان را بسازید. هر وقت تصمیم مهمی می‌گیرید، آنچه در ذهنتان می‌گذرد را بنویسید: فرض‌ها، رشتهٔ افکار و نتیجه‌گیری‌ها. اگر معلوم شد تصمیم‌تان انتخاب ناموفقی بوده، نگاهی به ثبت‌کنندهٔ اطلاعات پروازتان بیندازید (لازم نیست ضدسقوط باشد؛ یک دفترچه هم کافی است) و دقیقاً بررسی کنید چه چیزی شما را به اشتباه کشانده است. همین‌قدر ساده است. با هر گندکاری قابل توضیح، زندگی‌تان بهتر می‌شود. اگر نتوانید اشتباهتان را پیدا کنید، یا دنیا را نمی‌فهمید یا خودتان را. به بیان دیگر، اگر نتوانید تشخیص دهید کجا پایتان را کج گذاشتید، دوباره با صورت به زمین خواهید خورد. پیگیریِ موشکافانهٔ این بررسی نتیجه خواهد داد.

نکته‌ای در حاشیه: تفکر جعبه‌سیاه نه‌فقط در سطح فردی، بلکه در دنیای کسب‌وکار هم کاربرد دارد. باید رویه‌ای استاندارد در همهٔ شرکت‌ها باشد.

پذیرش ریشه‌ای و تفکر جعبه‌سیاه به‌تنهایی کافی نیستند. باید اشتباهاتتان را اصلاح کنید. خودتان را در برابر مشکلات آینده ایمن کنید. چارلی مانگر، شریک تجاری وارن بافت، گفته است: «اگر وقتی هنوز می‌شود مشکلی را حل کرد سراغش نروید و صبر کنید تا دیگر حل‌نشدنی شود، می‌توان گفت آن‌قدر احمقید که سزاوار آن مشکل هستید.» منتظر نمانید تا پیامدها از راه برسند. نویسنده، الکس هیلی، هشدار می‌دهد: «اگر با واقعیت سروکلهزنید، واقعیت با شما سروکله خواهد زد.»

پس واقعیت را بپذیرید — ریشه‌ای بپذیریدش. به‌خصوص آن بخش‌هایی را که دوست ندارید. شاید همان لحظه دردناک باشد، اما باید انجامش دهید. بعدها ارزشش را خواهد داشت. زندگی آسان نیست. حتی برای داشتن یک زندگی خوب هم باید سهم خودتان از شکست را تحمل کنید، و گاهی پایتان را اشتباه بگذارید، و این کاملاً اشکالی ندارد. نکته اصلی این است که بفهمید چرا این اتفاق افتاده و مشکل را از ریشه حل کنید. چون مشکلات مثل شراب‌های بزرگ بوردو نیستند — با گذشت زمان بهتر نمی‌شوند.

بهره‌وریِ معکوس

چرا ابزارهای صرفه‌جویی در وقت اغلب وقت تلف‌کن‌اند

خودرو. تردیدی نیست که در مقایسه با پیاده‌روی یا درشکه‌آسبی، از نظر کارآمدی جهشی بزرگ به شمار می‌رفت. به‌جای این‌که با سرعت ۴ مایل‌برساعت قدم‌زنان راه بروید یا با سرعت ۱۰ مایل‌برساعت از تپه و دره بگذرید، امروز می‌توانید بی‌هیچ زحمتی در اتوبان‌های آلمان با سرعتی راحت به ۱۰۰ مایل‌برساعت برسید. حتی با درنظرگرفتن چراغ‌قرمزهای گاه‌وبی‌گاه، به نظرتان میانگین سرعت کلی خودروی شما چقدر است؟ پیش از آن‌که ادامه دهید، تخمینتان را حاشیه‌ای این صفحه یادداشت کنید.

این محاسبه را چطور انجام دادید؟ احتمالاً مسافت کلی‌ای را که در سال رانندگی می‌کنید بر تعداد تقریبی ساعت‌هایی تقسیم کردید که در سال در جاده می‌گذرانید. اتفاقاً این عدد را رایانه‌ی داخل خودرویتان می‌تواند در اختیارتان بگذارد. خودروی روور دیسکاوری من آن را حدود ۳۰ مایل‌برساعت محاسبه می‌کند. اما این محاسبه درست نیست. عوامل دیگری هم باید در نظر گرفته شوند: الف) تعداد ساعت‌هایی که باید کار می‌کردید تا خودرو را بخرید؛ ب) تعداد ساعت‌هایی که باید کار کنید تا هزینه بیمه، تعمیر و نگهداری، بنزین و جریمه‌های پارک را بپردازید؛ و ج) زمانی که صرف رفت‌وآمد به محل کار می‌کنید تا هزینه‌های الف و ب را تأمین کنید، ازجمله وقتی که در ترافیک می‌مانید. ایوان ایلیچ، کشیش کاتولیک، همه این موارد را برای خودروها در آمریکا جمع‌بندی کرد. نتیجه؟ سرعت متوسط یک خودروی آمریکایی دقیقاً ۳٫۷ مایل‌برساعت

است؛ یعنی به اندازه سرعت پیاده روی. و این مربوط به دهه هفتاد بود؛ زمانی که جمعیت آمریکا ۴۰ درصد کمتر بود، اما تعداد بزرگراه‌هایش به همان اندازه امروز بود. امروز میانگین سرعت تقریباً به قطع کمتر از ۳/۷ مایل بر ساعت است.

ایلیچ این پدیده را «بهره‌وری معکوس» نامید. منظور از این اصطلاح آن است که بسیاری از فناوری‌ها در نگاه اول به نظر می‌رسد در وقت و پول ما صرفه جویی می‌کنند، اما همین صرفه جویی به محض آن که همه هزینه‌ها را دقیق محاسبه کنید، دود می‌شود و به هوا می‌رود. فرقی نمی‌کند ترجیح می‌دهید چطور رفت و آمد کنید؛ بهره‌وری معکوس دام تصمیم‌گیری است و بهتر است از آن فاصله بگیرید.

برای نمونه، ایمیل را در نظر بگیرید. اگر جداگانه به آن نگاه کنیم، عالی است. می‌توانید در چند ثانیه آن را بنویسید و بفرستید؛ آن‌هم رایگان! اما ظاهر قضیه می‌تواند گمراه‌کننده باشد. هر نشانی ایمیل با خود هرزنامه‌هایی می‌آورد که باید پالایش شوند. بدتر این‌که بیشتر پیام‌هایی که وارد صندوق ورودی‌تان می‌شوند بی‌ربط‌اند، اما باز هم باید آن‌ها را بخوانید تا بفهمید آیا لازم است کاری انجام دهید یا نه. این کار فوق‌العاده وقت‌گیر است. اگر بخواهیم دقیق حساب کنیم، باید سهمی از هزینه رایانه و تلفن هوشمندتان را هم در نظر بگیرید، به علاوه وقتی را که صرف به‌روزرسانی نرم‌افزارها می‌کنید. برآوردی سرانگشتی هزینه را برای هر ایمیل مرتبط یک دلار می‌داند؛ یعنی درست به اندازه یک نامه کاغذی قدیمی.

ارائه‌ها را در نظر بگیریم. سخنرانی‌ای که برای مدیران یا مشتریان ایراد می‌شد، پیش‌تر مجموعه‌ای از استدلال‌های منسجم بود. یادداشت‌های دست‌نویس کفایت می‌کردند و شاید چند خط هم روی طلق دستگاه اورهد به آن‌ها افزوده می‌شد. در سال ۱۹۹۰، پاورپوینت وارد بازار شد. ناگهان میلیون‌ها مدیر و دستیارشان میلیون‌ها ساعت صرف ارائه‌هایشان کردند؛ با رنگ‌های زننده، قلم‌های عجیب و غریب و جلوه‌های پویانمایی

به اصطلاح خنده‌دار. حاصل خالص: هیچ. ناگهان همه از پاورپوینت استفاده می‌کردند و خیلی زود تأثیرش را از دست داد؛ نمونه‌ای کلاسیک از اثر مسابقهٔ تسلیحاتی (نگاه کنید به فصل ۴۶). هزینه‌های پنهان بهره‌وریِ معکوس خود را نشان می‌دهند: میلیون‌ها ساعت تلف‌شده برای یادگرفتن نرم‌افزار، نصبِ بی‌پایانِ نسخه‌های به‌روزشده و در نهایت، طراحی و آراستن اسلایدها. پاورپوینت را عموماً نرم‌افزار «بهره‌وری» می‌دانند. اما در واقع باید اسمش را نرم‌افزار «بهره‌وریِ معکوس» گذاشت.

اثر منفیِ بهره‌وریِ معکوس ممکن است اغلب غافلگیرمان کند، اما برای زیست‌شناسان تازگی ندارد. این آثار میلیون‌ها سال است که در طبیعت آشکارند. طاووس نر، که در نوعی مسابقهٔ زیبایی با رقیبان، دمی هرچه بلندتر و زیباتر برای خود می‌رویاند، همین که با روباه روبه‌رو می‌شود با پیامدهای بهره‌وریِ معکوس مواجه می‌شود. هرچه پرهایش بلندتر و باشکوه‌تر باشد، شانس بیشتری پیش ماده‌ها دارد؛ و شکارچیان هم آسان‌تر او را می‌بینند. طی میلیون‌ها سال، میان جذابیت جنسی و نامحسوس بودن تعادلی پدید آمده که بقا را تضمین می‌کند. هر سانتی‌متر اضافی پرها اثری معکوس دارد. این نکته، ضمناً، دربارهٔ شاخ‌های گوزن نر و توانایی آوازخوانی پرندگان آوازخوان هم صدق می‌کند.

پس مراقب بهره‌وریِ معکوس باشید. این پدیده فقط با نگاهی دوباره آشکار می‌شود. من عادت کرده‌ام فقط از یک لپ‌تاپ استفاده کنم (در خانه‌ام شبکه‌ای ندارم)، شمار برنامه‌های تلفن هوشمندم را به حداقل مطلق برسانم و به‌ندرت وسایلی را که هنوز کار می‌کنند با مدل‌های جدید عوض کنم. از هر فناوریِ دیگری دوری می‌کنم. نه تلویزیون، نه رادیو، نه کنسول بازی، نه ساعت هوشمند، نه الکسا. به نظر من، خانه‌های هوشمند سناریویی برای فیلم ترسناک‌اند. ترجیح می‌دهم چراغ‌ها را دستی روشن و خاموش کنم تا این‌که از برنامه‌ای استفاده کنم که باید نصبش کنم، به اینترنت وصلش کنم و پیوسته به‌روزش کنم. تازه، کلیدهای چراغ قدیمی‌ام را نمی‌شود هک کرد؛ این هم عامل دیگری از عوامل بهره‌وریِ معکوس است که می‌توان حذفش کرد.

یادتان هست دوربین‌های دیجیتال چه زمانی وارد بازار شدند؟ چه رهایی‌ای! دست کم آن زمان چنین حسی داشتیم. دیگر نه خبری از فیلم گران‌قیمت بود، نه انتظار برای ظاهرشدن عکس‌ها، نه عکس‌های ناخوشایند؛ به راحتی می‌توانستید دوازده عکس دیگر هم بگیرید. به نظر می‌رسید همه چیز بسیار ساده‌تر شده، اما اکنون روشن است که این هم نمونه‌ای از بهره‌وریِ معکوس است. امروز زیر کوهی از عکس‌ها و ویدئوها مانده‌ایم که ۹۹ درصدشان اضافی‌اند؛ وقت نداریم مرتبشان کنیم، اما ناچاریم همه‌جا با خودمان ببریمشان، در هاردهای پشتیبانِ محلی و فضای ابری؛ جایی که شرکت‌های بزرگ اینترنتی می‌توانند آن‌ها را ببینند و ازشان بهره‌برداری کنند. تازه، باید وقتی را هم حساب کرد که حالا صرف کارکردن روی تصاویر می‌کنید، نرم‌افزارهای پیچیده‌ای را که هرچند وقت یک‌بار خواهان به‌روزرسانی‌اند و انتقال‌های پردردسری را که با خرید رایانه‌ای جدید لازم می‌شود.

حاصل کلام؟ فناوری، که معمولاً نویدبخش معرفی می‌شود، اغلب اثری معکوس بر کیفیت زندگی‌مان دارد. یکی از اصول پایه‌ای زندگی خوب این است: اگر چیزی واقعاً چیزی به زندگی‌تان نمی‌افزاید، می‌توانید از آن بی‌نیاز باشید. و این اصل دربارهٔ فناوری دوچندان صدق می‌کند. دفعهٔ بعد، پیش از آن که دست به نزدیک‌ترین وسیلهٔ دیجیتال ببرید، سعی کنید مغزتان را روشن کنید.

هنر سلبی زندگی خوب

هیچ کارِ نادرستی نکن تا کارِ درست خودش اتفاق بیفتد

«خلبان پیر داریم و خلبان جسور، اما خلبان پیرِ جسور نداریم.» من که خودم خلبان آماتوری هستم، اغلب به یاد این گفته می‌افتم. فکرِ این که روزی خلبانی پیر باشم را خیلی دوست دارم. قطعاً از بدیلش بهتر است.

وقتی با زحمت خودم را داخل کابین هواپیمای تک‌موتورهٔ قدیمی‌ام می‌کشانم (مدل ۱۹۷۵)، دنبال کارِ خارق‌العاده‌ای نیستم. فقط سعی می‌کنم سقوط نکنم. علت‌های احتمالی سقوط کاملاً شناخته‌شده‌اند: پرواز در هوای نامساعد، پرواز بدون چک‌لیست، پرواز وقتی بیش از حد خسته‌ای، پرواز بدون ذخیرهٔ سوخت کافی.

سرمایه‌گذاری در بازار سهام شاید بقایتان را به خطر نیندازد، اما پول زیادی در میان است. سرمایه‌گذاران اغلب از «سود بالقوه» و «زیان بالقوه» حرف می‌زنند. منظورشان از «سود بالقوه» همهٔ نتایج مثبتِ قابلِ تصورِ یک سرمایه‌گذاری است (مثلاً بازدهی بالاتر از میانگین) و «زیان بالقوه» همهٔ نتایج منفیِ ممکن را در بر می‌گیرد (مثلاً ورشکستگی). این اصطلاح‌ها را می‌توان در موردِ پرواز هم به کار برد. پیش از پرواز و در طول آن، تقریباً تمام تمرکز را می‌گذارم روی زیان بالقوه و این که چطور از آن جلوگیری کنم. در عوض، به سود بالقوه چندان توجهی ندارم. شکوه آلپ پوشیده از برف، ابرهای زیبا و طعم ساندویچم در این ارتفاع سرگیجه‌آور؛ همهٔ این‌ها بعداً از راه می‌رسند. تا وقتی جلوی زیان بالقوه را بگیرم، سود بالقوه خودش از پسِ کار برمی‌آید.

چارلز الیس، سرمایه‌گذار، همین رویکرد را به تنیس‌بازان آماتور هم توصیه می‌کند. حرفه‌ای‌ها می‌توانند تقریباً هر ضربه‌ای را هر جا که بخواهند بفرستند، اما آماتورها مدام اشتباه می‌کنند. توپ را می‌کوبند توی تور. ضربه را بیش از حد دور یا بیش از حد بلند می‌زنند، یا توپ را به جای اشتباهی از زمین می‌فرستند. تنیس حرفه‌ای با تنیس آماتوری زمین تا آسمان فرق دارد: حرفه‌ای‌ها امتیاز می‌گیرند؛ آماتورها امتیاز از دست می‌دهند. یعنی اگر با یک آماتور بازی می‌کنید، بهترین کار این است که روی اشتباه نکردن تمرکز کنید. محتاطانه بازی کنید و تا جایی که می‌توانید توپ را در جریان بازی نگه دارید. مگر این که حریفان هم عمداً به همان اندازه محتاطانه بازی کند، او بیش از شما اشتباه خواهد کرد. در تنیس آماتوری، مسابقه را نمی‌برند؛ آن را می‌بازند.

تمرکز بر زیان بالقوه به جای سود بالقوه، ابزاری فکری و ارزشمند است. متفکران یونانی، رومی و قرون وسطایی حتی نامی برای این رویکرد داشتند: الهیات سلبی؛ راه منفی، راه چشم‌پوشی، حذف و کاستن. ایده اصلی این است که نمی‌توانید بگویید خدا چیست؛ فقط می‌توانید بگویید چه نیست. یا به زبان خودمان، نمی‌توانید بگویید زندگی خوب چه چیزی را تضمین می‌کند؛ فقط می‌توانید بگویید از چه چیزی جلوگیری می‌کند — اما این را با اطمینان می‌توانید بگویید.

۲۵۰۰ سال است که فیلسوفان، الهی‌دانان، پزشکان، جامعه‌شناسان، اقتصاددانان، روان‌شناسان، پژوهشگران مغز و مدیران تبلیغات می‌کوشند بفهمند چه چیزی آدم‌ها را خوشحال می‌کند، اما دانشی که گرد آورده‌اند هنوز چندان قابل‌توجه نیست. می‌گویند ارتباط با دیگران مهم است. داشتن حس هدفمندی مفید است. رابطه جنسی احتمالاً فکر بدی نیست؛ رفتار اخلاقی هم همین‌طور. خب، چه عالی. فکر می‌کنم خودمان هم احتمالاً می‌توانستیم به این‌ها برسیم. یافته‌هایشان به‌ندرت از این دقیق‌تر است. وقتی پای عوامل مشخصی به میان می‌آید که در شادی نقش دارند — سود بالقوه شادی — هنوز هم در تاریکی دست‌وپا می‌زنیم.

اما وقتی می‌پرسیم چه عواملی به‌طور چشمگیری بر زندگی خوب اثر منفی می‌گذارند — چه چیزهایی آن را به خطر می‌اندازند — می‌توانیم دقیقاً مشخصشان کنیم: اعتیاد به الکل، اعتیاد به مواد مخدر، استرس مزمن، سروصدا، رفت‌وآمد طولانی، شغلی که از آن متنفرید، بیکاری، ازدواج ازهم‌گسیخته، انتظاراتی به‌شکلی احمقانه و بیش از حد بالا، فقر، بدهی و وابستگی مالی، تنهایی، وقت‌گذرانی بیش از حد با آدم‌های غرغرو، اتکای بیش از اندازه به تأیید بیرونی، مقایسه دائمی خود با دیگران، ذهنیت قربانی، نفرت از خود، کم‌خوابی مزمن، افسردگی، اضطراب، خشم و حسادت. لازم نیست علم به شما بگوید. خودتان می‌توانید ببینید؛ در ذهن خودتان، در دوستانتان و در جامعه‌تان. زیان بالقوه همیشه از سود بالقوه ملموس‌تر است. زیان بالقوه مثل گرانیت است؛ سخت، محسوس و استوار. اما سود بالقوه مثل هواست.

پس هرچه از دستتان برمی‌آید انجام دهید تا زیان بالقوه را در زندگی‌تان به‌طور نظام‌مند حذف کنید؛ آن‌وقت واقعاً شانس رسیدن به زندگی خوب را خواهید داشت. البته ممکن است سرنوشت هر لحظه دخالت کند: شهاب‌سنگی خانه‌تان را ویران کند، جنگی درگیرد، فرزندان غرق شود، شرکتتان ورشکست شود. اما سرنوشت، بنا به تعریف، از تأثیرپذیری مصون است. پس درگیرش نشوید.

احتمالاً فکر می‌کنید یکی دو مورد را از فهرست بالا جا انداخته‌ام: بیماری، معلولیت، طلاق. باین‌حال، پژوهش‌های بی‌شماری نشان داده‌اند که اثر این عوامل زودتر از آنچه تصور می‌کنیم از بین می‌رود. در ماه‌های نخست پس از آسیب‌دیدگی، افراد دچار فلج اندام‌های تحتانی تقریباً تمام توجهشان را به معلولیتشان معطوف می‌کنند — و حق هم دارند — و به همان نسبت احساس بدبختی می‌کنند. اما پس از چند ماه، حال‌وهوایشان به وضعیت عادی برمی‌گردد. مسائل معمول و روزمره دوباره در مرکز توجهشان قرار می‌گیرد و آسیب‌های جسمی‌شان به حاشیه می‌رود. طلاق هم همین‌طور است. پس از یکی دو سال رنج و سختی، از آن دره‌اشک‌ها به آن سویش می‌رسید. اما اعتیاد به الکل،

اعتیاد به مواد مخدر، استرس مزمن، سروصدا، رفت‌وآمدهای طولانی — در واقع، هر کدام از عوامل فهرست نخست — چیزهایی نیستند که آدم‌ها یاد بگیرند با آن‌ها کنار بیایند. نمی‌شود به‌سادگی به آن‌ها عادت کرد. همیشه حضور دارند و زندگی خوب را ناممکن می‌کنند.

سرمایه‌گذارانی که در بلندمدت موفق بوده‌اند، مثل وارن بافت و چارلی مانگر، از ترفندها، ابزارها و نگرش‌های ذهنی‌ای بهره می‌گیرند که در زندگی روزمره هم به‌خوبی کاربرد دارند. گام اول: از زیان بالقوه دوری کنید. بافت و مانگر در سرمایه‌گذاری‌هایشان پیش از هر چیز به این فکر می‌کنند که از چه چیزهایی باید پرهیز کرد — یعنی چه کارهایی نباید کرد — و تازه بعد از آن به سود بالقوه می‌اندیشند. بافت می‌گوید: «من و چارلی یاد نگرفته‌ایم چطور مسائل دشوار کسب‌وکار را حل کنیم. چیزی که یاد گرفته‌ایم، دوری از آن‌هاست.» برای این کار لازم نیست نابغه باشید. چارلی مانگر گفته است: «شگفت‌آور است که آدم‌هایی مثل ما در بلندمدت چقدر از این مزیت بهره برده‌اند که سعی کرده‌اند پیوسته احمق نباشند، به‌جای آن‌که بکوشند خیلی باهوش باشند.»

پس باید از همه این‌ها چه نتیجه‌ای بگیریم؟ این که بخش بزرگی از زندگی خوب در پرهیز از حماقت، نادانی و مُدهای روز است، نه در تلاش برای رسیدن به سعادت مطلق. آنچه زندگی‌تان را غنی می‌کند چیزهایی نیست که به آن اضافه می‌کنید؛ چیزهایی است که از آن کم می‌کنید. یا به قول مانگر، که با این شوخی نشان داد در زمینه طنز هم کم‌هوش نیست: «فقط می‌خواهم بدانم قرار است کجا بمیرم، تا هیچ‌وقت آن‌جا نروم.»

قرعه کشی تخمدانی

چرا موفقیت‌هایتان را به دست نیاورده‌اید

خوشبختی چیزی است که دارید، اما موفقیت را باید به دست بیاورید؛ یا دست‌کم این‌طور فکر می‌کنیم. کمی مکث کنید و از خودتان بپرسید: زندگی‌ام تا اینجا چقدر موفق بوده است؟ از ۱۰+ (ستاره‌ای تمام‌عیار) تا ۱۰- (یک بازنده تمام‌عیار) نمره‌ای انتخاب کنید. پاسختان را در حاشیه یادداشت کنید. بعد پرسش دیگری از خودتان بپرسید: چه قدر از این موفقیت را می‌توان به کارهای خودم، به تلاش و کوشش و سهمی که داشته‌ام، نسبت داد؟ به عبارت دیگر، چه قدر از موفقیت‌م واقعاً حاصل کار خودم است؟ و چه قدرش به شانس و عواملی برمی‌گردد که از کنترل من خارج‌اند؟ این دو را به صورت درصد یادداشت کنید. حدس می‌زنم چیزی حدود ۶۰ درصد را به دستاوردهای خودتان و ۴۰ درصد را به عوامل خارج از کنترل‌تان نسبت داده باشید. دست‌کم بیشتر آدم‌ها همین جوابی را می‌دهند که من می‌گیرم.

حالا می‌خواهم آزمایش فکری کوچکی را انجام دهید که از وارن بافت یاد گرفته‌ام: «تصور کنید دو دوقلوی همسان در رحم مادرند و هر دو به یک اندازه باهوش و پرانرژی‌اند. جنّی به آن‌ها می‌گوید: یکی از شما در ایالات متحده به دنیا می‌آید و دیگری در بنگلادش. اگر سر از بنگلادش در بیاورید، مالیاتی نمی‌پردازید. حاضر بودید چه

درصدی از درآمدتان را بدهید تا آن کسی باشید که در ایالات متحده به دنیا می‌آید؟»
بافت اینجا از قرعه‌کشی تخمدانی حرف می‌زند. البته می‌توانید به‌جای آمریکا، بریتانیا،
آلمان یا هر کشور توسعه‌یافته دیگری را بگذارید. شما چه جوابی می‌دهید؟

بیشتر کسانی که از آن‌ها می‌پرسم، رقم را ۸۰ درصد می‌دانند. من هم همین را می‌گویم.
به عبارت دیگر، حاضریم بخش بسیار بزرگی از درآمدمان را فدا کنیم تا در کشوری که
ترجیح می‌دهیم بزرگ شویم. این که زادگاهمان برایمان چنین ارزشی دارد، نشان
می‌دهد تا چه اندازه بر موفقیت‌مان اثر می‌گذارد.

قرعه‌کشی تخمدانی به کشور محل تولدتان ختم نمی‌شود. شما فقط در کشوری خاص
به دنیا نیامده‌اید، بلکه در منطقه‌ای با کد پستی خاص و در خانواده‌ای خاص هم متولد
شده‌اید. هیچ‌کدام از این‌ها در اختیار شما نبوده است. ارزش‌ها، رفتارها و اصولی به شما
داده شده‌اند که در زندگی روزمره کمک‌حال یا مانع راهتان می‌شوند؛ و این‌ها هم از
کنترل شما خارج بوده‌اند. در نظام آموزشی‌ای قرار گرفته‌اید که خودتان معلم‌هایش را
انتخاب نکرده‌اید. بیمار شده‌اید، با ضربه‌های روزگار روبه‌رو شده‌اید (یا از آن‌ها در امان
مانده‌اید) و مطلقاً هیچ‌یک از این‌ها تقصیر شما نبوده است. وارد نقش‌هایی شده‌اید و
تصمیم‌هایی گرفته‌اید؛ اما بر چه اساسی؟ شاید کتابی خوانده‌اید که زندگی‌تان را عوض
کرده است؛ ولی اصلاً چطور با آن کتاب آشنا شدید؟ فرض کنید با کسی آشنا شده‌اید
که درهایی را به رویتان گشوده؛ درهایی که اگر نبودند، امروز به جایگاه کنونی‌تان
نمی‌رسیدید. بابت این آشنایی از چه کسی باید سپاسگزار باشید؟

حتی اگر سهم خودتان را از کشمکش با سرنوشت برده باشید، باید بپذیرید که به‌شدت
خوش‌شانس بوده‌اید. شش درصد از همه کسانی که در طول تاریخ روی زمین زندگی
کرده‌اند، همین حالا زنده‌اند. به بیان دیگر، شش درصد از همه کسانی که در سیصد هزار
سال گذشته، از زمانی که انسان خردمند در جهان پراکنده شد، به دنیا آمده‌اند، امروز

زنده‌اند. به همین راحتی ممکن بود در دوره‌ای دیگر به دنیا بیایند؛ در واقع، احتمال این اتفاق ۹۴ درصد بوده است. خودتان را تصور کنید در مقام برده‌ای در امپراتوری روم، گیشایی در دوره دودمان مینگ یا آبفروشی در مصر باستان. چند تا از استعداد‌های ذاتی‌تان در آن محیط‌ها به کار می‌آمد؟

من و همسرم دوقلو داریم؛ از نوع ناهمسان. آن‌که چهل ثانیه زودتر به دنیا آمده موهای بور و چشم‌های آبی دارد، اما دومی موهای سیاه و چشم‌های تیره. با آن‌که تمام سعی‌مان را کردیم هر دو پسر را به یک شکل بزرگ کنیم، شخصیت‌هایشان از اساس با هم فرق دارد. یکی همیشه خوش‌خلق است؛ با دیگران گرم و صمیمی برخورد می‌کند. دومی در معاشرت با دیگران مشکل دارد، اما در هر کاری که به استفاده از دست‌های کوچکش مربوط باشد، فوق‌العاده ماهر است. از همان بدو تولد همین‌طور بوده. ترکیب تصادفی ژن‌های من و همسر، دو انسان تازه به وجود آورد. به همین ترتیب، ژن‌های شما ترکیبی تصادفی از ژن‌های پدر و مادرتان‌اند؛ ژن‌های آن‌ها هم ترکیبی تصادفی از ژن‌های پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌هایتان بوده و همین‌طور تا بی‌نهایت. در دوران سلطنت لویی چهاردهم، شاه خورشید، حدود چهار هزار نفر زنده بودند که ماده ژنتیکی‌شان در ترکیب امروزی شما سهم دارد. شما از نسل آن‌هایید. آیا خودتان آن چهار هزار نفر را انتخاب کردید؟ نه. دفعه بعد که به ورسای رفتید، به این فکر کنید.

آنچه هستید، مدیون ژن‌هایتان و محیطی هستید که نقشه ژنتیکی شما در آن تحقق یافته است. حتی میزان هوش‌تان هم تا حد زیادی به ژن‌هایتان بستگی دارد. درون‌گرا یا برون‌گرا بودن، ذهن‌باز یا مضطرب بودن، قابل‌اعتماد یا شلخته بودن هم همین‌طور. اگر باور دارید موفقیت‌تان حاصل سخت‌کوشی بی‌وقفه، پشتکار خستگی‌ناپذیر و شیفت‌های شبانه بیش‌ازحد بوده، لزوماً اشتباه نمی‌کنید. فقط باید بدانید نیروی اراده‌ای را که این‌قدر به آن می‌بالید، مدیون تعامل ژن‌ها و محیط‌تان هستید.

پس با در نظر گرفتن همه این‌ها، چه سهمی از موفقیتان را به دستاوردهای خودتان نسبت می‌دهید؟ درست است: پاسخ منطقی صفر درصد است. موفقیت‌هایتان اساساً به چیزهایی وابسته‌اند که مطلقاً هیچ کنترلی بر آن‌ها ندارید. دستاوردهایتان را واقعاً «به دست نیاورده‌اید».

این نتیجه دو پیامد دارد. نخست: فروتن بمانید، به‌خصوص اگر موفق هستید. هرچه موفق‌تر باشید، کمتر باید به خودتان بنازید. این روزها فروتنی از مد افتاده و هیچ‌چیز را به اندازه پُز دادن در شبکه‌های اجتماعی دوست نداریم. جلوی خودتان را بگیرید. منظورم فروتنی ساختگی نیست؛ منظورم فروتنی واقعی است. مسئله این است که کسانی که به خودشان می‌بالند، حتی اگر در دلشان باشد، فریب یک توهم را خورده‌اند. غرور نه فقط بیهوده، بلکه از نظر واقعیت هم بی‌مورد است. کنار گذاشتن آن یکی از پایه‌های اساسی زندگی خوب است (در فصل ۵۱ بیشتر به این موضوع می‌پردازیم). هر روز به خودتان یادآوری کنید که هرچه هستید، هرچه دارید و هر کاری از دستتان برمی‌آید، حاصل بختِ کور است. برای ما که بخت با ما یار بوده — یعنی من و شما — تنها واکنش شایسته، سپاسگزاری است. یک عارضه جانبی خوشایندش هم این است که ثابت شده آدم‌های سپاسگزار شادترند.

دوم: بخشی از موفقیتِ به‌دست‌نیامده‌تان را با میل و بی‌هیچ اکراهی به کسانی واگذار کنید که با ژن‌های نامناسب، در خانواده‌های نامناسب و محله‌هایی با کد پستی نامناسب به دنیا آمده‌اند. این کار فقط نجیبانه نیست؛ عقلانی هم هست. کمک‌های مالی و مالیات، مسائل مالی نیستند؛ پیش از هر چیز، مسائل اخلاقی‌اند.

توهم درون‌نگری

احساسات را جدی بگیرید—اما نه احساسات خودتان

همین حالا چه می‌بینید؟ چه چیزهایی پیش روی شماست؟ سعی کنید آن‌ها را تا جای ممکن دقیق توصیف کنید. پیش از ادامه خواندن، یک دقیقه وقت بگذارید.

یک پرسش دیگر: همین حالا چه احساسی دارید؟ چه عواطفی را می‌توانید تشخیص دهید؟ سعی کنید آن‌ها را تا جای ممکن دقیق توصیف کنید. پیش از ادامه خواندن، یک دقیقه وقت بگذارید.

در مورد اول، مطمئنم پاسخ‌هایتان بسیار دقیق بود. صفحه‌ای از یک کتاب می‌بینید؛ حروفی سیاه روی زمینه‌ای سفید. شاید سرتان را بالا آورده و نگاهتان را در اتاق گردانده باشید: مبلمان، گلدان‌های گیاه، تابلوهای روی دیوار. هرچه دیده باشید، توصیفش آسان بوده است.

حالا به پاسخ‌هایتان به پرسش بعدی درباره احساسات‌تان نگاه کنید. احتمالاً تا اندازه‌ای مبهم‌اند. شاید همین حالا حال و حوصله خوبی نداشته باشید، اما دقیقاً چه احساسی دارید؟ عصبانی‌اید، ناامید، ترش‌رو، تندخو، تلخ‌کام؟ و اگر این‌طور است، چرا؟ اگر هم حال و حوصله‌تان خوب است، دقیقاً از کجا آمده؟ شاید اصلاً احساس خاصی در خودتان تشخیص نداده باشید، یا احساسات‌تان فقط بعد از آن‌که از شما پرسیدم سر برآورده باشند.

اگر توصیف احساساتان برایتان دشوار بود، کلافه نشوید. مشکل این نیست که نمی‌توانید خوب حرف بزنید. در زبان انگلیسی بیش از سیصد صفت برای نام‌گذاری احساسات گوناگون داریم. واژه‌های ما برای احساسات از واژه‌های مربوط به رنگ‌ها بیشتر است—با این حال نمی‌توانیم احساساتمان را روشن‌روشن بیان کنیم. اریک شویتسگیل، استاد دانشگاه استنفورد، دربارهٔ این ناتوانی گفته است: «درون‌نگری دربارهٔ تجربهٔ آگاهانهٔ کنونی، برخلاف آنچه تصور می‌شود، نه‌تنها امن و تقریباً خطاناپذیر نیست، بلکه معیوب، غیرقابل‌اعتماد و گمراه‌کننده است—نه فقط گاهی اشتباه، بلکه به‌شکلی گسترده و فراگیر. فکر نمی‌کنم فقط من در این زمینه کور باشم؛ بیشتر ما همین‌طوریم.»

اگر تمام دنیا پیوسته ما را به پیروی از دل‌مان ترغیب نمی‌کرد، کنار آمدن با این وضع آسان بود. به احساسات اعتماد کن! به ندای درونت گوش بده! توصیهٔ من؟ بی‌خیالش شو. احساسات را قطب‌نمای خودت نکن. ندای درونت—اگر استعارهٔ قطب‌نما را ادامه دهیم—از دوازده سوزن مغناطیسی تشکیل شده که هرکدام به سویی اشاره می‌کنند و بی‌وقفه دور خود می‌چرخند. با چنین قطب‌نمایی دل به اقیانوس می‌زدی؟ معلوم است که نه. پس برای مسیر زندگیت هم از آن استفاده نکن.

زندگی خوب را با درون‌نگری پیدا نمی‌کنی. روان‌شناسان به این پدیده «توهم درون‌نگری» می‌گویند: این باور اشتباه که می‌توانیم تنها با تأمل عقلانی دریابیم واقعاً چه می‌خواهیم؛ این که می‌توانیم هدف و معنای زندگی‌مان را کشف کنیم و به هسته‌ای زرین و سرشار از سعادت برسیم. واقعیت این است که دنبال کردن دل‌تان تا اعماق جنگل—برای استفاده از تعبیری شاعرانه و رایج دربارهٔ چشم‌انداز درونی‌مان—قطعاً شما را به کلی گمراه خواهد کرد. سر از باتلاق حال‌وهواها، پاره‌های فکر و فوران‌های عاطفی درمی‌آورید.

اگر تا به حال مصاحبهٔ استخدامی انجام داده باشید، با این مشکل آشناييد. نيم ساعت با داوطلب گپ می‌زنيد و بعد انتظار دارند بر همان اساس درباره‌اش قضاوت كنيد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند كه اين‌گونه مصاحبه‌ها بی‌فایده‌اند و بهتر است سوابق كاری داوطلب را بررسی كنيد. منطقی است. بالاخره کدام معنادارتر است: سی دقیقه گفت‌وگوی کوتاه یا دستاوردهای کلی سی‌ساله؟ درون‌نگری چیزی نیست جز مصاحبهٔ شغلی با خودتان—و آن هم بسیار غیرقابل‌اعتماد است. چیزی كه باید بررسی كنيد گذشته‌تان است. چه الگوهایی در زندگی‌تان مدام تکرار می‌شوند؟ شواهد را بررسی كنيد، نه تفسیری را كه بعداً از آن‌ها ارائه می‌دهيد.

اما چرا درون‌نگری این‌قدر غیرقابل‌اعتماد است؟ دو دلیل دارد. نخست این‌كه هرچه بیشتر و عمیق‌تر به ندای درونتان گوش بدهيد، كمکی به تكثیر ژن‌هایتان در نسل بعد نمی‌كند. از دیدگاه تكاملی، توانایی خواندن احساسات دیگران بسیار مهم‌تر است. این جای دلگرمی دارد، چون شواهد نشان می‌دهد در این كار ماهریم. در عمل، بهترین كار این است كه از دوست یا شريك زندگی‌تان بپرسيد در ذهن‌تان چه می‌گذرد. او قضاوت عینی‌تری خواهد داشت.

دلیل دوم غیرقابل‌اعتماد بودن درون‌نگری چیست؟ این‌كه مردم از هیچ‌چیز به‌اندازهٔ این خوششان نمی‌آيد كه تنها مرجع صاحب‌نظر در اتاق باشند. هرچه تصمیم بگیريم در اعماق وجودمان احساس می‌كنيم، کسی آن‌جا نیست كه با ما مخالفت كند. شاید این خوشایند باشد، اما چندان به كار نمی‌آيد، چون سازوكاری برای اصلاح وجود ندارد.

چون احساساتمان بسیار غیرقابل‌اعتمادند، يك قاعدهٔ سرانگشتی خوب این است كه آن‌ها را كمتر جدی بگیريم—به‌ویژه احساسات منفي را. فیلسوفان یونان باستان این توانایی كنار گذاشتن امور را «آتاراكسیا» می‌ناميدند؛ واژه‌ای به معنای آرامش، آسودگی خاطر، تعادل، خونسردی یا تزلزل‌ناپذیری. استاد آتاراكسیا با وجود ضربه‌های روزگار

متانت خود را حفظ می‌کند. یک مرتبه بالاتر «آپاتیا» قرار دارد، یعنی ریشه‌کن کردن کامل احساسات؛ چیزی که یونانیان باستان آن را هم آزمودند. آتاراکسیا و آپاتیا هر دو آرمان‌هایی‌اند که رسیدن به آن‌ها تقریباً ناممکن است، اما نگران نباشید: از شما نمی‌خواهم تلاش کنید به آن‌ها برسید. با این حال باور دارم باید رابطه‌ای تازه با صداها و درونی‌مان پرورش دهیم؛ رابطه‌ای همراه با فاصله، تردید و بازیگوشی.

من، برای نمونه، با احساساتم طوری رفتار می‌کنم که انگار مال من نیستند. از جایی می‌آیند، به دیدنم می‌آیند و بعد دوباره می‌روند. اگر بخواهم استعاری بگویم، خودم را بازاری سرپوشیده و بزرگ و دلباز می‌بینم که پرندگانی از هر نوع در آن از جایی به جایی می‌پرند. گاهی فقط از بازار می‌گذرند، گاهی کمی بیشتر درنگ می‌کنند و گاهی هم چیزی از خودشان به‌جا می‌گذارند. اما دیر یا زود، همگی راهشان را می‌گیرند و می‌روند. بعضی را بیشتر دوست دارم و بعضی را کمتر، اما از وقتی این تصویر را در ذهنم ساختم، دیگر احساسات بر من سلطه ندارند. حتی حس نمی‌کنم خودم صاحب آن‌ها هستم. بعضی از این مهمان‌ها چندان خوشایند نیستند، اما خیلی آشفته‌ام نمی‌کنند — درست مثل پرنده‌های بازار سرپوشیده. نادیده‌شان می‌گیرم یا از دور تماشايشان می‌کنم. حتی می‌توان استعارهٔ پرنده را باز هم پیش برد: اگر برای احساساتان گونه‌های مختلف پرنده در نظر بگیرید، می‌توانید بازیگوشانه‌تر با آن‌ها برخورد کنید. حسادت، در خیال من، گنجشکی سبز و کوچک است که جیک‌جیک می‌کند. اضطراب، توکایی بال‌بال‌زن. و همین‌طور الی آخر — منظورم را می‌گیرید.

احتمالاً این را از تجربهٔ خودتان می‌شناسید: اگر بخواهید با زور اراده احساسات منفی را سرکوب کنید، فقط نیرومندترشان می‌کنید. اما اگر بتوانید راهی آسوده و بی‌تکلف برای مواجهه با آن‌ها پیدا کنید، شاید به آرامش کامل نرسید (هیچ‌کس نمی‌رسد)، اما تا

اندازه‌ای خونسردی و متانت پیدا خواهید کرد. اگر استعارهٔ پرنده‌ها به دلتان نمی‌نشیند، احساساتتان را مثل نوپاها تصور کنید. فشار آوردن چندان فایده‌ای ندارد، اما برخوردی بازیگوشانه معجزه می‌کند.

البته بعضی احساسات—به‌ویژه ترحم به خود، نگرانی و حسادت—آن قدر سمی‌اند که رویکردی بازیگوشانه به‌تنهایی کارساز نیست. برای کنارآمدن با آن‌ها به راهبردهای شناختی دیگری هم نیاز داریم که در فصل‌های ۲۴، ۲۹ و ۳۲ به آن‌ها خواهیم پرداخت. باین‌حال، اصل پیام همچنان پابرجاست: به احساسات اعتماد نکن. دربارهٔ محتویات یک بیگ‌مک می‌توانی خیلی دقیق‌تر حرف بزنی تا دربارهٔ احساسی که هنگام خوردنش داری. پس احساسات دیگران را بسیار جدی بگیر، اما احساسات خودت را نه. بگذار از وجودت بگذرند—به‌هر حال می‌آیند و می‌روند، درست همان‌طور که دلشان می‌خواهد.

دامِ اصالت

چرا به وزیر امور خارجه نیاز دارید

آدم‌های اصیل را دوست دارید؟ معلوم است که دوست دارید. با آدم‌های اصیل همیشه می‌دانید کجای کارید. می‌دانید چه فکر و احساسی دارند، چه می‌کنند و چه در سرشان می‌گذرد. چنین آدم‌های بی‌پیرایه‌ای آنچه را زیرِ سطح است پنهان نمی‌کنند؛ برای همین هم تعامل با آن‌ها چنین صمیمی، خوشایند و کارآمد است. عجیب نیست که اصالت مُد شده. این روزها به‌سختی می‌شود از یک کارگاه آموزشی بیرون آمد بی‌آنکه بخشی به آن اختصاص داده باشند. هیچ کتابی دربارهٔ رهبری بدون فصلی دربارهٔ «رهبری اصیل» کامل نیست و هیچ وبلاگی دربارهٔ رازهای موفقیت بدون توصیه‌هایی برای «بی‌پرده» و تا جای ممکن اصیل بودن. همان‌طور که سرمایه‌گذاری روی یک پیکاسوی جعلی عاقلانه نیست، سرمایه‌گذاری روی آدم‌هایی که «واقعی» نیستند هم عاقلانه نیست؛ نه وقتتان را صرفشان کنید، نه پولتان را.

اما اصالت تا کجا؟ بیایید یک آزمایش ذهنی انجام بدهیم. فرض کنید برای ناهار با دوست فوق‌العاده اصیلتان، لیزا، قرار دارید. بیست دقیقه دیر می‌رسد و موهایش طوری به‌هم‌ریخته است که انگار گربه‌ای لای آن‌ها چنگ انداخته. زیر لب عذرخواهی می‌کند و بعد آن‌قدر بلند اعلام می‌کند که همهٔ رستوران بشنوند امروز «اصلاً حال و حوصلهٔ ناهار خوردن» ندارد، آن‌هم «قطعاً نه در رستورانی که قبلاً باحال بوده». مشتریان میز کناری قاشق و چنگالشان را پایین می‌گذارند. پس از لحظه‌ای سکوت، لیزا شروع می‌کند به

تعریف از لباس شما، هرچند یادآوری می‌کند که ساعتان «چندان با آن جور نیست»، دست‌کم نه با این ترکیبی که از لباس‌ها ساخته‌اید. وسط حرف‌هایش روی میز خم می‌شود، گیلان شرابی را که همین حالا سفارش داده‌اید برمی‌دارد و یک‌نفس سر می‌کشد: «ببخشید، خیلییی تشنه‌ام بود!» پیش‌غذایش را که تمام می‌کند، سرش را روی میز می‌گذارد و خوابش می‌برد؛ شما هم می‌مانید و نگاه‌های غریبه‌ها از هر طرف. پنج دقیقه بعد، وقتی اسپاگتی را می‌آورند، بیدار می‌شود، کش‌وقوسی به خودش می‌دهد و با خمیازه‌ای حیوانی می‌خندد: «می‌دانی، بدون چرتِ کوتاهِ وسطِ روزِ خودم نیستم!» رشته‌های اسپاگتی را یکی‌یکی برمی‌دارد، با انگشت توی سس فرو می‌برد و بعد می‌گذارد در دهانش بیفتند و اعلام می‌کند که «این‌طوری خیلی بامزه‌تر است». بعد، چون «حتماً باید این را از دلش بیرون بریزد»، هرچه دیشب خواب دیده برایتان تعریف می‌کند؛ همه‌اش هم مزخرف محض است، اما شما دیگر صورت‌حساب را خواسته‌اید. و این، خواننده عزیز، چکیده‌ای است از اصالت در خالص‌ترین شکلش.

سایمون بلکبرن، فیلسوف بریتانیایی، در کتابش «آینه، آینه» ماجرای خاک‌سپاری چارلز داروین در کلیسای وست‌مینستر را نقل می‌کند. ویلیام، پسر ارشد این زیست‌شناس بزرگ و مهم‌ترین سوگوارش، در ردیف اول کلیسا نشسته بود که ناگهان جریان هوای سردی را روی سر طاشش حس کرد. دستکش‌های سیاهش را درآورد و روی سر بی‌مویش انداخت؛ دستکش‌ها در تمام مراسم همان‌جا ماندند و همه می‌توانستند ببینندشان.

شاید ویلیام داروین به بدی‌لیزای خیالی قرار ناهارمان نبود، اما با اطمینان می‌شود گفت که در اصالت هم زیاده‌روی ممکن است. ما انتظار داریم آدم‌ها تا حدی رعایت حال دیگران را بکنند، آداب‌دان باشند و خویشتن‌داری کنند؛ یعنی نوعی تظاهر متمدنانه داشته باشند. دست‌کم در برخوردهای رودررو. در فضای آنلاین، مدت‌هاست که به سطح لیزا سقوط کرده‌ایم. اگر پیش از خواب در ویدئویی آنلاین از خصوصی‌ترین احساساتتان

نگوید، خشک و دورو به حساب می‌آید. با این همه، حتی اصیل‌ترین جلوه‌گری‌ها در شبکه‌های اجتماعی هم اساساً ساختگی و صحنه‌آرایی شده‌اند. کاربران هم این را می‌دانند.

توصیه من چیست؟ فریب تب‌وتاب اصالت را نخورید. چند دلیل دارم. اول: واقعیت ساده این است که واقعاً نمی‌دانیم چه کسی هستیم. همان‌طور که در فصل پیش دیدیم، صدای درونی‌مان قطب‌نمای قابل‌اعتمادی نیست؛ بیشتر شبیه آتش شله‌قلمکاری از انگیزه‌های متعارض است. خودمان را نمی‌فهمیم؛ پس رفتار «اصیل» قرار است دقیقاً چه چیزی را آشکار کند؟ اصالت در رابطه عاشقانه یا دوستی بسیار نزدیک جایی دارد، اما در آشنایی‌های معمولی، و قطعاً در ملاعام، جایی ندارد.

دوم: کاری می‌کنید که مضحک به نظر برسید. یک چهره سرشناس نام ببرید که واقعاً برایش احترام قائلید—یک دولتمرد، ژنرال، فیلسوف، رهبر برجسته صنعت یا دانشمند—که مرتب خصوصی‌ترین احساساتش را بی‌ملاحظه بر زبان بیاورد. یکی هم پیدا نمی‌کنید. مردم به این دلیل محترم شمرده می‌شوند که به وعده‌هایشان عمل می‌کنند، نه به این دلیل که می‌گذارند به تک‌گویی‌های درونی‌شان گوش بدهیم.

سوم: سلول‌ها سازنده حیات‌اند. هر سلول را غشایی احاطه کرده است که کارش دفع مهاجمان خطرناک و تنظیم دقیق مولکول‌هایی است که اجازه عبور دارند. همین سازوکار را در کل موجود زنده هم می‌بینیم، آن هم به همان دلایل. جانوران پوست دارند و درختان پوست تنه. موجود زنده‌ای که لایه بیرونی نداشته باشد، فوراً می‌میرد. از نظر روان‌شناختی، اصالت یعنی دست از این سد دفاعی برداشته‌اید. عملاً دارید دیگران را به سوءاستفاده از خودتان دعوت می‌کنید. نه فقط خودتان را مضحک، بلکه آسیب‌پذیر هم می‌کنید.

ژنرال آیزنهاور آگاهانه برای جهان بیرون شخصیتی ساخت. دیوید بروکس، ستون‌نویس روزنامه نیویورک تایمز، از این می‌گوید که آیزنهاور «خودِ دومی» را پذیرفته بود؛ چیزی مغایر با باور رایج امروزی که می‌گوید فقط یک «خودِ واقعی» وجود دارد. این شخصیت دوم تظاهرِ تصنعی نیست؛ بلکه چهره‌ای بیرونی، حرفه‌ای، باثبات و قابل‌اتکاست که جایی برای تردیدها، ناکامی‌ها یا ناامیدی‌ها نمی‌گذارد؛ این‌ها را باید برای دفتر خاطرات، شریک زندگی یا بالش نگه داشت. توصیه می‌کنم از آیزنهاور سرمشق بگیرید و خودتان هم خودِ دومی داشته باشید. اصالت را به وفای به عهد و عمل به اصولتان محدود کنید. بقیه‌اش به هیچ‌کس ربطی ندارد.

اگر الگوی ذهنی شخصیت دوم به دلتان نمی‌نشیند، این‌طور به آن فکر کنید: خودتان را یک کشور تصور کنید که وزارت امور خارجه و وزیر امور خارجه دارد. اصول بنیادین سیاست خارجی‌تان را بنویسید. خودتان باید این نقش را بازی کنید؛ چیزی شبیه یک اتحاد شخصی. وزیر امور خارجه‌ای نمی‌خواهید که هر فکری از سرش می‌گذرد جار بزند، ضعف نشان بدهد یا در خودتردیدی فرو برود. وزیری می‌خواهید که به وعده‌هایش وفا کند، طبق توافق‌ها عمل کند، حرفه‌ای رفتار کند، از غیبت بپرهیزد، کمتر نق بزند و مؤدب بماند. هر از گاهی از خودتان بپرسید در مقام وزیر امور خارجه‌تان چطور عمل می‌کنید. ببینید آیا دوباره به خودتان رأی می‌دهید یا نه.

چه اسمش را «شخصیت دوم» بگذارید و چه «وزیر امور خارجه»، خیلی زود درمی‌یابید که این سد، این پوست، این پوستِ تنه، نه فقط شما را از تأثیرات سمی محافظت می‌کند، بلکه آنچه را درونش است هم ثبات می‌بخشد. این ساختار بیرونی، مثل هر مرزی، به درونتان وضوحی نسبی می‌دهد. پس حتی اگر دیگران—کارمندان یا دوستانی که ادعای دوستی دارند—گاهی خواستند «اصلی‌تر» باشید، در این دام نیفتید. سگ همان‌طور که هست رفتار می‌کند؛ شما انسانید.

نه پنج‌ثانیه‌ای

لطف‌های کوچک، دردسرهای بزرگ

کسی از شما لطف کوچکی خواسته است. چند وقت یک‌بار بی‌درنگ قبول می‌کنید؟
چند وقت یک‌بار رد می‌کنید؟ چند بار بعداً از این‌که قبول کرده‌اید به خودتان لعنت
فرستاده‌اید؟ و چند بار از این‌که نه گفته‌اید پشیمان شده‌اید؟

چند سال پیش، در پاسخ به این پرسش‌ها، آمار خودم را جمع زدم و فهمیدم بیش از
اندازه با انجام لطف‌هایی برای دیگران موافقت می‌کردم—کارهای کوچکی مثل
سخنرانی کردن، نوشتن مقاله یا انجام مصاحبه‌ای کوتاه. اغلب برای انجامشان بیش از
آنچه در ابتدا تصور کرده بودم وقت می‌گذاشتم، تا به نتایجی برسم که برای همه طرف‌ها
به‌مراتب کم‌فایده‌تر از آنچه امید داشتم بود. می‌خواستم به طرف مقابل لطفی بکنم، اما
در پایان هیچ لطفی به خودم نکرده بودم.

این «بیماریِ راضی کردن دیگران» از کجا می‌آید؟ در دهه ۱۹۵۰، زیست‌شناسان
کوشیدند بفهمند چرا حیواناتی که خویشاوند خونی نیستند باز هم با هم همکاری
می‌کنند. برای مثال، چرا شامپانزه‌ها گوشتشان را با شامپانزه‌های دیگر قسمت می‌کنند؟
چرا بابونی زحمت می‌کشد و خز بابون دیگری را تیمار می‌کند؟ وقتی پای حیوانات
خویشاوند خونی در میان باشد، پاسخ روشن است: آن‌ها بخش بزرگی از ژن‌هایشان را با
هم شریک‌اند. همکاری به حفظ این ذخیره ژنی مشترک کمک می‌کند، حتی اگر به
بهای زیان دیدن افراد مشخصی تمام شود؛ حتی اگر به بهای جان‌باختنشان تمام شود. اما

چرا حیواناتی که خویشاوند خونی نیستند چنین خطری را می‌پذیرند؟ به بیان دیگر: چرا حیوانات غیرخویشاوند گاهی رفتار نوع‌دوستانه دارند؟ چرا شامپانزه گوشت را خودش نمی‌خورد و آن را با دوستش قسمت می‌کند؟ چرا بابون به‌جای اینکه کالری‌های ارزشمند و ساعت‌های بی‌شماری صرف بیرون‌آوردن حشرات از پوشش بدن حیوانی غیرخویشاوند کند، راحت نمی‌گیرد؟ این‌ها پرسش‌های پیش‌پاافتاده‌ای نیستند.

پاسخ را باید در ریاضیات، و مشخص‌تر از آن، در نظریهٔ بازی‌ها جست. رابرت اکسلرود، دانشمند علوم سیاسی آمریکایی، زمانی مسابقه‌هایی برگزار کرد که در آن برنامه‌های رایانه‌ای مختلف با هم رقابت می‌کردند. هر برنامه هنگام تعامل با رقیبش از راهبردی مشخص پیروی می‌کرد: همکاری با او، خیانت به او، خودخواهانه رفتار کردن، همیشه کوتاه‌آمدن و مانند این‌ها. در درازمدت، یک راهبرد از همه موفق‌تر از آب درآمد؛ راهبردی که اکسلرود آن را «چشم در برابر چشم» نامید. این راهبرد ساده از دستورالعمل‌های زیر تشکیل شده است: نخست همکاری کن، سپس در باقی بازی رفتار رقیبت را تقلید کن. پس اگر رقیبم بعد از حرکت نخست من همکاری کند، من هم همکاری می‌کنم. اما اگر همکاری نکند و از من سوءاستفاده کند، دیگر همکاری نمی‌کنم. اگر رقیبم در ادامهٔ بازی دوباره همکاری را آغاز کند، من هم رفتارم را تغییر می‌دهم و بار دیگر همکاری می‌کنم.

این دقیقاً همان رفتاری است که در قلمرو حیوانات می‌بینیم. نامش نوع‌دوستی متقابل یا عمل متقابل است. شامپانزه غذایی را با عضو دیگری از گروه قسمت می‌کند، چون فرض می‌گیرد که دفعهٔ بعد، وقتی دوستش غذایی برای قسمت کردن داشته باشد، لطفش را جبران خواهد کرد. اگر شامپانزهٔ اول در شکار بعدی دست‌خالی برگردد، باز هم می‌تواند انتظار داشته باشد چیزی بخورد.

عمل متقابل فقط میان حیواناتی کار می‌کند که حافظهٔ درازمدت دارند. شامپانزه فقط زمانی می‌تواند این راهبرد را با موفقیت دنبال کند که به یاد داشته باشد یکی دیگر از اعضای گروه قبلاً غذایش را با او قسمت کرده است یا نه. تنها چند گونهٔ بسیار تکامل‌یافته توانایی یادآوری لازم را دارند؛ عمدتاً میمون‌های بزرگ. البته شامپانزه‌ها آگاهانه و با تفکر راهبردی رفتار نمی‌کنند؛ بلکه تکامل این رفتار را در آن‌ها نهادینه کرده است. گروه‌هایی از میمون‌های بزرگ که از راهبرد چشم‌دربابرچشم پیروی نمی‌کردند، از ذخیرهٔ ژنی حذف شده‌اند. از آنجا که ما انسان‌ها فقط گونه‌ای جانوری با تکامل بیشتر هستیم، این گرایش به عمل متقابل در ما هم وجود دارد.

راهبرد چشم‌دربابرچشم است که اقتصاد جهانی را سرپا نگه می‌دارد. ما هر روز با ده‌ها نفری همکاری می‌کنیم که با آن‌ها خویشاوند نیستیم و بسیاری‌شان در آن سوی دنیا هستند؛ و از این همکاری سود چشمگیری برده‌ایم.

اما حواستان باشد. عمل متقابل خطرهای پنهانی هم دارد. اگر کسی لطفی در حق شما بکند، احساس می‌کنید وظیفه دارید لطفش را جبران کنید؛ مثلاً با انجام دادن کاری برای او. در نتیجه، می‌گذارید دیگران به راحتی شما را بازیچه کنند. افزون بر این، خطری دوم و بسیار بزرگ‌تر هم وجود دارد: هر راهبرد چشم‌دربابرچشمی با حرکتی آغازین شروع می‌شود، با جهشی از سر اعتماد، با یک «بله»ی خودانگیخته و نخستین؛ و اغلب، دقیقاً همین چیزی است که بعداً از آن پشیمان می‌شویم. همین که آن بله بی‌درنگ از دهانمان بیرون می‌پرد، معمولاً شروع می‌کنیم به توجیه کردنش. به استدلال‌های محکمی فکر می‌کنیم که به سودش هستند، نه به وقتی که انجامش خواهد گرفت. استدلال‌ها را بر زمان مقدم می‌دانیم؛ خطایی در استدلال، چون شمار استدلال‌ها بی‌نهایت است و وقت به طرزی قطعی محدود.

از وقتی فهمیدم موافقتِ بی‌درنگ با درخواست‌ها واکنشی زیستی و ریشه‌دار است، به‌عنوان راه مقابله از «نه پنج‌ثانیه‌ای» چارلی مانگر استفاده کرده‌ام: «اگر نود درصد مواقع نه بگویید، چیز زیادی را در دنیا از دست نمی‌دهید.» اگر کسی از من لطفی بخواهد، دقیقاً پنج ثانیه درباره‌اش فکر می‌کنم و بعد تصمیم می‌گیرم؛ و جوابم بیشتر وقت‌ها نه است. ترجیح می‌دهم بیشتر درخواست‌ها را به‌طور منظم رد کنم و خطرِ محبوب‌نبودن را به جان بخرم، نه برعکس. چرا امتحانش نکنید؟ به‌ندرت پیش می‌آید که کسی همان دم شما را عوضی بداند و کنار بگذارد. در واقع، بیشتر مردم در دل برای ثبات‌قدم شما احترام قائل می‌شوند.

سنکا، فیلسوف رومی، دو هزار سال پیش نوشت: «هرکس شما را به سوی خود فرامی‌خواند، شما را از خودتان دور می‌کند.» پس نه پنج‌ثانیه‌ای را امتحان کنید. این یکی از بهترین قواعد سرانگشتی برای داشتن زندگی خوب است.

توهم تمرکز

چرا در کارائیب خوشحال تر نمی شوید

فرض کنید در نیویورک زندگی می کنید و زمستان است. خیابان ها را برفی کثیف فرش کرده است. سرگرم تراشیدن یخ از شیشه جلوی ماشینتان هستید. باد خرده های یخ را به صورتتان می کوبد و کفش هایتان پر از آب و گل برف شده است. نوک انگشتانتان انگار سوزن سوزن می شود. با تکانی، در یخ زده ماشین را باز می کنید. روی صندلی چرمی سرد، مثل تکه ای یخ، می نشینید و دست هایتان را روی فرمان سرد می گذارید. نفستان که از دهانتان بیرون می آید، ابرهای سفیدی می سازد. پرسش: اگر در میامی بیچ زندگی می کردید، جایی که هوا دلپذیر و بیست و شش درجه است و نسیم ملایمی از دریا می وزد، چقدر خوشحال تر می شدید؟ از صفر (حتی ذره ای هم خوشحال تر نمی شدم) تا ۱۰ (بی نهایت خوشحال تر می شدم) نمره بدهید.

بیشتر کسانی که از آن ها می پرسم، عددی بین ۴ و ۶ می گویند. از جای پارک بیرون می آیید و راهی محل کار می شوید. چند لحظه بعد در بزرگراه گیر ترافیک می افتید. سی دقیقه دیرتر به دفتر می رسید و با انبوهی از ایمیل ها و دردسر همیشگی با رئیس تان روبه رو می شوید. بعد از کار خرید هفتگی تان را انجام می دهید. در خانه غذای محبوبتان را می پزید (که خوشمزه از آب درمی آید)، روی مبل لم می دهید، فیلم خوبی تماشا می کنید و به رختخواب می روید.

در فلوریدا هم همین‌طور. راه می‌افتید، در ترافیک گیر می‌کنید، با ایمیل‌ها و رئیس آزاردهنده‌تان سروکله می‌زنید، خرید هفتگی می‌کنید، غذای خوشمزه می‌خورید و فیلم خوبی می‌بینید. دوباره می‌پرسم: اگر در میامی بیچ زندگی می‌کردید، چقدر خوشحال‌تر می‌شدید؟ این بار بیشتر مردم عددی بین صفر و ۲ می‌گویند.

من ده سال در میامی بیچ زندگی کردم. پیش از آن و پس از آن در سوئیس زندگی کرده‌ام؛ با برفِ آب‌وگلی و شیشه‌ی جلوی ماشینی که گاهی یخ می‌زند و همه‌ی این حرف‌ها. در میامی بیچ چقدر خوشحال‌تر بودم؟ پاسخ: نبودم.

اسمش توهم تمرکز است. دنیل کانمن توضیح می‌دهد: «هیچ‌چیز در زندگی آن‌قدر مهم نیست که وقتی به آن فکر می‌کنید به نظر می‌رسد.» هرچه تمرکزمان را محدودتر به جنبه‌ای خاص از زندگی معطوف کنیم، تأثیر آن جنبه در نظرمان بیشتر می‌شود. در ابتدای توصیف بالا، تقریباً تمام توجهم را به آب‌وهوا جلب کردم؛ یخ در نیویورک، آفتاب در میامی بیچ. بنابراین وقتی از شما خواستم رضایت از زندگی در نیویورک را با زندگی در میامی مقایسه کنید، همین جنبه نقش غالب را پیدا کرد.

بعد یک روز کامل را از رفت‌وآمد صبحگاهی تا شبِ دلپذیر روی مبل ترسیم کردیم؛ روزی که در آن آب‌وهوا فقط یکی از عوامل بود. اگر بازه‌ی زمانی را از این هم گسترده‌تر کنیم — یک هفته، یک ماه، یک سال، یا حتی یک عمر — می‌بینیم که آب‌وهوا ناگهان به جنبه‌ای ناچیز از رضایت کلی‌مان تبدیل می‌شود.

غلبه بر توهم تمرکز برای رسیدن به زندگی خوب ضروری است. این کار کمک می‌کند از تصمیم‌های احمقانه‌ی بسیاری دوری کنید. وقتی چیزها را با هم مقایسه می‌کنید (ماشین‌ها، شغل‌ها، مقصدهای تعطیلات)، معمولاً توجهتان را به یک جنبه‌ی خاص

معطوف می‌کنید و صد عامل دیگر را نادیده می‌گیرید. به سبب توهم تمرکز، برای همین یک جنبه اهمیتی نامتناسب قائل می‌شوید و باور می‌کنید که از آنچه واقعاً هست، مهم‌تر است.

پس برای مقابله با این پدیده چه می‌توانید بکنید؟ یا باید هر صد عامل را با هم مقایسه کنید — کاری پرزحمت — یا، که عملی‌تر است، بکوشید دو چیزی را که مقایسه می‌کنید یک‌جا و به صورت کلی ببینید. از فاصله‌ای دورتر مقایسه‌شان کنید تا بر هیچ عامل واحدی بیش از اندازه تأکید نکنید. گفتنش آسان‌تر از انجام‌دادنش است. بگذارید منظورم را روشن کنم: کودک نوپا فقط به چیزی فکر می‌کند که همین حالا جلوی چشمش است. اگر یکی از اسباب‌بازی‌های پسر سه‌ساله‌ام را از او بگیرم، جیغی می‌کشد انگار دنیا به آخر رسیده است؛ با آن‌که دوازده اسباب‌بازی دیگر دارد و تا همین چند لحظه پیش به آن یکی که از او گرفتم توجهی نمی‌کرد. در طول زندگی یاد می‌گیریم از موقعیت‌های گذرا فاصله بگیریم. اگر در یک عصر گرم تابستانی هوس آبجو کنم و در یخچال را باز کنم و ببینم تمام شده، جیغ و داد راه نمی‌اندازم. می‌توانم توجهم را از آبجو بردارم؛ برای همین خالی‌بودن مایوس‌کننده یخچالم تأثیری ناچیز بر حال و روزم می‌گذارد. به هر حال، عصرم خراب نشده است.

با این همه، پیشرفت‌مان در این زمینه کامل نیست. دیدن موقعیت کنونی‌مان از دریچه‌ای فوق‌عریض برایمان بسیار دشوار است. و گرنه از چیزهای پیش‌پاافتاده دلخور نمی‌شدیم.

چند بار از خودتان پرسیده‌اید اگر شغل دیگری داشتید، در جای دیگری یا خانه‌ای دیگر زندگی می‌کردید، یا مدل موی دیگری داشتید، زندگی چقدر بهتر می‌شد؟ خب، کمی فرق می‌کرد. اما حالا می‌دانید که تأثیر تغییر بسیار کمتر از چیزی است که گمان می‌کنید. زندگی‌تان را از بلندمدت‌ترین چشم‌انداز ممکن ببینید. دریابید چیزهایی که در

آن لحظه چنان مهم به نظر می‌رسیدند، حالا به اندازه نقطه‌هایی کوچک شده‌اند؛ نقطه‌هایی که به‌سختی بر تصویر کلی اثر می‌گذارند. زندگی خوب فقط زمانی دست‌یافتنی است که گاه‌وبی‌گاه از دریچه‌ای با زاویه دید باز به آن نگاه کنید.

آخرین باری که به پاریس رفتم و در هتل شانگری‌لا، کنار باغ‌های تروکادرو، اقامت گرفتم، خودم را کنار مردی دیدم که سر پذیرش‌گر داد می‌زد؛ ظاهراً چون نمی‌توانست اتاقی با چشم‌انداز برج ایفل به او بدهد. فریاد می‌زد: «تمام سفرم به پاریس را خراب می‌کنید!» سرم را تکان دادم. این که از تخت هتل‌تان برج ایفل را ببینید یا نه، در واقع اهمیتی ندارد. خیلی مهم‌تر این است که چقدر خوب می‌خواهید. چشم‌انداز برج ایفل فقط جنبه‌ای بسیار کوچک از یک سفر موفق به پاریس است. به‌هرحال، همین که از هتل بیرون بروید، به‌اندازه کافی برج را می‌بینید. اما آن مرد که حالا سرخ سرخ شده بود، انگار از شدت خشم در آستانه انفجار بود. توهم تمرکز کاه را کوه کرده بود.

در مورد پول، به‌ویژه در برابر توهم تمرکز آسیب‌پذیریم. اگر چندمیلیونر بودید، چقدر خوشحال‌تر می‌شدید؟ وارن بافت، یکی از ثروتمندترین آدم‌های جهان، زمانی زندگی خودش را با زندگی یک شهروند معمولی مقایسه کرد. آن‌قدرها هم متفاوت به نظر نمی‌رسید. بافت یک‌سوم عمرش را مثل من و شما روی تشکی معمولی می‌خوابد. لباس‌های آماده را به همان ارزانی من و شما می‌خرد. نوشیدنی محبوبش کوکاکولا است. نه بهتر از یک دانشجو غذا می‌خورد و نه سالم‌تر. پشت میز معمولی و روی صندلی معمولی کار می‌کند. از سال ۱۹۶۲ دفتر کارش در همان‌جا بوده است؛ در ساختمانی کسل‌کننده در اواماها، نبراسکا. اگر لحظه‌به‌لحظه زندگی بافت را با زندگی خودتان مقایسه کنید، تأثیر ثروتش ناچیز است.

فقط یک تفاوت کوچولو: بافت جت شخصی دارد، اما امثال ما در بخش اکونومی به هم فشرده می‌شویم. باین حال، بعد از این فصل می‌دانیم چیزی که از صندلی تنگ هواپیما — جایی که حداکثر ۰٫۱ درصد عمرتان را در آن می‌گذرانید — بسیار بدتر است، ذهنیتی تنگ‌نظرانه است. با تمرکز بر جزئیات بی‌اهمیت، زندگی خوبتان را هدر می‌دهید.

چیزهایی که می‌خرید هیچ اثر واقعی بر جا نمی‌گذارند

چرا باید کمتر بخرید و بیشتر تجربه کنید

از خودروی تان چقدر لذت می‌برید؟ آن را از صفر تا ۱۰ نمره بدهید. اگر خودرو ندارید، همین کار را دربارهٔ خانه، آپارتمان، لپ‌تاپ یا هر چیز مشابهی انجام دهید. روان‌شناسان، نوربرت شوارتز، دنیل کانمن و جینگ شو، این پرسش را از رانندگان پرسیدند و پاسخ‌هایشان را با ارزش پولی خودروهایشان مقایسه کردند. نتیجه؟ هرچه خودرو مجلل‌تر بود، لذتی که برای صاحبش به همراه داشت بیشتر بود. بامو سری ۷ حدود پنجاه درصد بیشتر از فورد اسکورت لذت ایجاد می‌کند. تا این‌جا که همه‌چیز خوب است: دست‌کم وقتی کسی پول هنگفتی پای خودرو می‌ریزد، در عوض شادی خوبی نصیبش می‌شود.

حالا پرسش کمی متفاوتی بپرسیم: در آخرین سفری که با خودرو داشتید، چقدر خوشحال بودید؟ پژوهشگران این پرسش را هم مطرح کردند و باز پاسخ‌های رانندگان را با ارزش خودروهایشان سنجیدند. نتیجه؟ هیچ هم‌بستگی‌ای وجود نداشت. خودرو هر قدر مجلل یا قراضه بود، امتیاز شادی صاحبانش در همهٔ موارد به یک اندازه در پایین‌ترین حد قرار داشت.

نظرسنجی اول نشان داد میان ارزش پولی خودرو و لذتی که صاحبش از آن می‌برد هم‌بستگی وجود دارد؛ هرچه خودرو مجلل‌تر، لذت بیشتر. اما نظرسنجی دوم هیچ هم‌بستگی‌ای نشان نداد؛ خودروی مجلل رانندگان را خوشحال‌تر نمی‌کرد. چطور ممکن است؟ ساده است: پرسش اول شما را به فکر خودرو می‌اندازد، اما پرسش دوم باعث می‌شود به چیزهای کاملاً متفاوتی فکر کنید؛ تماس تلفنی در طول سفر، مسئله‌ای در محل کار، ترافیک، رانندهٔ احمقی که جلوی شماست. خلاصه اینکه خودرو وقتی خوشحالتان می‌کند که به آن فکر می‌کنید، نه وقتی آن را می‌رانید. این همان اثر توهم تمرکز است که در فصل قبل درباره‌اش صحبت کردیم.

البته این فقط دربارهٔ خودروها صدق نمی‌کند. توهم تمرکز بر لذتی که از هر چیزی می‌برید اثر می‌گذارد. وقتی به X فکر می‌کنید، معمولاً تأثیر X را بر زندگی‌تان به شدت بیش از اندازه برآورد می‌کنید. چه خانه‌ای برای تعطیلات باشد، چه تلویزیونی غول‌پیکر و چه یک جفت کفش لوبوتن، فکر کردن متمرکز به خریدتان خوشحالتان می‌کند؛ اما در استفادهٔ روزمره، این چیزها کم‌کم از ذهن‌تان کنار می‌روند و تأثیرشان بر شادی‌تان به حداقل می‌رسد. اگر اثر معکوس را هم در نظر بگیریم — عوارض جانبی پنهان و هزینه‌های نهفتهٔ نگهداری از چیزهای خوب، هم از نظر زمان و هم پول، چنان‌که در فصل ۵ دیدیم — درمی‌یابیم که این دو اثر اغلب دست به دست هم می‌دهند و باعث می‌شوند پولتان را از دست بدهید؛ حاصل خالصش هم کاهش شادی است.

باورتان سخت است؟ بگذارید مثالی بزنیم: خانه‌ای باشکوه و اعیانی در بیرون شهر خریده‌اید. سه ماه اول از تک‌تک پانزده اتاقش لذت می‌برید و از همهٔ جزئیات کوچک آن کیف می‌کنید. اما فقط شش ماه بعد، دیگر به سختی متوجه تجمل پیرامون‌تان می‌شوید. زندگی روزمره مدت‌هاست دوباره گریبان‌گیرتان شده و ذهن‌تان را مسائل فوری‌تر دیگری مشغول کرده‌اند. هم‌زمان، بعضی چیزها هم تغییر کرده‌اند؛ خانه‌ای با پانزده اتاق و یک باغ با آپارتمان سه‌اتاقه‌ای که قبلاً در مرکز شهر اجاره می‌کردید فرق دارد. حالا به

نظافتچی و باغبان نیاز دارید؛ دیگر نمی‌توانید پیاده خرید روزانه‌تان را انجام دهید و رفت‌وآمدتان به محل کار به‌جای بیست دقیقه دوچرخه‌سواری، یک ساعت رانندگی است. خلاصه، خانه جدید و زیبایتان در مجموع از شادی‌تان کاسته است. حساب رفاه‌تان بدهکار شده.

این مثال ساختگی است، اما خودم در دنیای واقعی شاهد چنین اتفاقی بوده‌ام. یکی از دوستانم قایق تفریحی دارد — یا بهتر است بگویم داشت، چون تقریباً بلافاصله آن را فروخت. باین‌حال، حالا کمی عاقل‌تر به نظر می‌رسد: به‌گفته موجز و خشکش، دو شادترین روز زندگی صاحب قایق تفریحی، روزی است که آن را می‌خرد و روزی که می‌فروشد.

همان‌طور که می‌بینید، اگر در پی زندگی خوب هستید، بهتر است در خریدهایتان خویشتن‌داری کنید. باین‌حال، نوعی «کالا» هست که لذت بردن از آن تحت‌تأثیر توهم تمرکز قرار نمی‌گیرد: تجربه‌ها. وقتی تجربه‌ای لذت‌بخش را از سر می‌گذرانید، دل و ذهن‌تان هر دو تماماً در آن حضور دارند. پس بکوشید بیشتر روی تجربه‌ها سرمایه‌گذاری کنید تا اشیای مادی. یکی از مزیت‌های جانبی این کار آن است که بیشتر تجربه‌ها ارزان‌ترند و کمتر گرفتار آثار معکوس می‌شوند. خواندن کتابی خوب، سفر رفتن با خانواده، ورق بازی کردن با دوستان؛ همه‌شان به‌صرفه‌اند. البته بعضی تجربه‌ها جیب پرپولی می‌خواهند، مثل سفر دور دنیا یا سفر فضایی خصوصی. اما اگر پولش را دارید، مطمئناً سرمایه‌گذاری بهتری از مجموعه‌ای پورشه هستند.

نکته‌ای حاشیه‌ای اما مهم: شغل شما هم یک تجربه است. شغل مثل پورشه نیست که صرفاً همان‌جا باشد و هنگام رانندگی کم‌کم به پس‌زمینه ذهن‌تان برود؛ شغل افکارتان را تمام‌وکمال به خود مشغول می‌کند و پیوسته به توجه و مشارکت جدی نیاز دارد — اگر عاشقش باشید، چه بهتر. اما اگر از آن متنفرید، با مشکل بزرگی روبه‌رو هستید. نمی‌توانید امیدوار باشید که فکرهای دیگر حواس‌تان را از حرفه مزخرفتان پرت کنند.

این مسئله یکی از دلایل اصلی تصمیمم برای نویسنده شدن بود. عاشق خود نوشتم. برایم بسیار مهم‌تر از کتابی است که منتشر می‌شود. البته هر بار نسخه اول کتاب تازه‌ای به دستم می‌رسد، از خوشحالی ذوق می‌کنم. با مهر جلدش را نوازش می‌کنم، ورق‌هایش را زیرورو می‌کنم و بوی دل‌انگیز چسب صحافی تازه را به ریه می‌کشم. اما کتاب خیلی زود راهی قفسه می‌شود و دیگر به‌ندرت به آن فکر می‌کنم؛ از همین حالا ذهنم درگیر کتاب بعدی است.

هیچ‌چیز احمقانه‌تر از این نیست که جان بکنید و شغلی داشته باشید که پول زیادی نصیبتان می‌کند، اما هیچ لذتی برایتان ندارد؛ به‌ویژه اگر آن پول را صرف خرید کالا کنید، نه تجربه‌ها. وارن بافت این‌طور بیانش می‌کند: «کار کردن با کسانی که دل‌وروده‌تان را به هم می‌ریزند، خیلی شبیه ازدواج کردن به‌خاطر پول است؛ احتمالاً در هر شرایطی ایده بدی است، اما اگر از قبل ثروتمند باشید، دیوانگی محض است.»

حالا که صحبت از ازدواج شد: ازدواج هم در نهایت یک تجربه است. حفظ رابطه‌ای که خوشحالتان نمی‌کند، صرفاً از سر وفاداری یا نداشتن گزینه‌ای دیگر، بی‌فایده است. توهم تمرکز به دادتان نخواهد رسید. البته هیچ رابطه‌ای فقط از روزهای آفتابی تشکیل نشده، اما روزهای تیره نباید بر بقیه بچربند. اگر ابرهای طوفانی در افق پیدا شدند، هنر اصلاح و جبران را به کار ببندید (فصل ۲). اگر رابطه قطعاً جواب نمی‌دهد، به آن پایان دهید. رابطه، به‌ویژه رابطه عاشقانه، هیچ‌وقت به پس‌زمینه ذهن‌تان نمی‌رود.

خلاصه؟ ما تأثیر خریده‌ها بر حال خوبمان را بیش از حد برآورد می‌کنیم و تأثیر تجربه‌ها را کمتر از آنچه هست. فکرِ خانه‌تان — حتی اگر همین حالا داخلش ایستاده باشید — در هیاهوی افکار روزمرهٔ دیگر محو می‌شود. اما تجربه‌ها این‌طور نیستند. ولی اگر لوبوتن‌هایتان را از قبل خریده‌اید چه؟ دست‌کم مطمئن شوید که آگاهانه از آن‌ها لذت می‌برید. در حالت ایدئال، باید هر صبح آن‌ها را برس بکشید و واکس بزنید و هر شب خواب چیزی جز زیره‌های قرمز روشن کفش‌هایتان را نبینید. این بار بگذارید خطای تمرکز به سودتان کار کند.

پولِ «گورِ پدرت»

پس انداز برای آزادی

آفتاب پشت را می‌سوزاند و هوا، بالای شن‌ها، مثل شیشه می‌لرزد. لثه‌های مثل سمباده خشک شده‌اند. دو روز است آخرین قطره آب را نوشیده‌ای و از آن به بعد چهاردست‌وپا به‌سوی واحه‌ای در افق می‌خزی. همین حالا برای یک لیتر آب چقدر می‌پرداختی؟

فرض کنیم پول آب را داده‌ای و آن را گرفته‌ای. عطش سوزانت کمی فروکش کرده است. برای یک لیتر دوم چقدر می‌پرداختی؟ و برای سومی؟

اگر از آن مرتاض‌هایی نباشی که به نیروی تحملی ابرانسانی مجهزند، احتمالاً تمام پس‌اندازت، به‌اضافه مستمری و کلبه تعطیلات را برای لیتر اول می‌دادی. برای لیتر دوم، شاید ساعت بریتلینگت را؛ برای سومی، هدفونت را؛ و برای چهارمی، کفی کفش‌هایت را. اقتصاددان‌ها به این پدیده «مطلوبیت نهایی نزولی» می‌گویند. هر لیتر اضافه، مطلوبیت نهایی کمتری از لیتر قبلی دارد و بعد از نقطه‌ای، دیگر هیچ مطلوبیتی ندارد. این موضوع تقریباً درباره همه کالاها صدق می‌کند—آب، لباس، شبکه‌های تلویزیونی—اما بیش از همه درباره پول. و ما را به پرسشی می‌رساند که هزاران سال قدمت دارد: آیا پول می‌تواند خوشبختی بخرد؟ این هم یک پرسش آزمایشی: سالی چقدر باید درآمد داشته باشی تا احساس کنی درآمد بیشتر دیگر هیچ تأثیر مؤثری بر رفاه ادراک‌شده‌ات ندارد؟ پیش از ادامه، عدد را در حاشیه بنویس.

پژوهش‌ها پاسخ‌های روشنی دارند. اگر در فقر زندگی می‌کنی، پول نقش مهمی دارد. مشکلات مالی عذاب محض‌اند. اگر با درآمدی متوسط، مثلاً سالی \$۳۸,۰۰۰، زندگی می‌کنی، پول نقشی متوسط‌تر دارد. اما بالاتر از درآمد خانوار سالانه \$۷۵,۰۰۰—در سان‌فرانسیسکو کمی بیشتر و در سینسیناتی کمی کمتر—اثر درآمد بیشتر به صفر می‌رسد و حتی اگر درآمدت به یک میلیون هم برسد، همین‌طور می‌ماند. چندان هم عجیب نیست. زندگی یک میلیارد را از طلوع تا غروب، لحظه‌به‌لحظه، تصور کن. حتی ثروتمندها هم باید مسواک بزنند. گاهی بد می‌خواهند. حالشان بد می‌شود، با خانواده‌شان دعوا می‌کنند و از پیری و مرگ می‌ترسند. تازه، باید دسته‌ای از کارکنان را هم اداره کنند، رسانه‌ها را دست‌به‌سر کنند و به سیلی از نامه‌های گدایی رسیدگی کنند. آیا داشتن یک استخر به‌اندازه استخرهای المپیک در باغ خانه واقعاً همه این‌ها را جبران می‌کند؟

در پژوهشی مشهور در سال ۱۹۷۸، پژوهشگران رضایت از زندگی برندگان بخت‌آزمایی را بررسی کردند. نتیجه چه بود؟ چند ماه پس از برد بزرگ، کسانی که تازه میلیونر شده بودند، از هیچ نظر معناداری خوشحال‌تر از قبل نبودند.

اقتصاددان، ریچارد ایسترلین، رضایت از زندگی آمریکایی‌ها را در سال ۱۹۴۶ با رضایت از زندگی آن‌ها در سال ۱۹۷۰ سنجید. با آن‌که در این مدت سطح زندگی تقریباً دو برابر شد—تا سال ۱۹۷۰ تقریباً همه ماشین، یخچال، ماشین لباس‌شویی و آب گرم داشتند—رضایت از زندگی تقریباً ثابت مانده بود. ایسترلین در هجده کشور دیگر هم که داده‌هایشان را با هم مقایسه کرد، به نتایج مشابهی رسید. به بیان دیگر، مردم در سال ۱۹۷۰ از زندگی‌شان خوشحال‌تر از بلافاصله پس از جنگ نبودند. پیشرفت مادی به افزایش رضایت از زندگی نینجامیده بود. این یافته را «پارادوکس ایسترلین» نامیده‌اند: پس از برآورده‌شدن نیازهای اساسی، افزایش تدریجی درآمد هیچ سهمی در خوشبختی ندارد.

پس چرا، با وجود اجماع همهٔ پژوهشگران، همچنان آرزوی میلیونر شدن داریم؟ دلیل اصلی این است که ثروت نسبی است، نه مطلق.

فرض کن تو و همکارت چند قرارداد بسیار پرسود برای کارفرمایان بسته‌اید. کدام را ترجیح می‌دهی: الف) ۱۰'۰۰۰ دلار پاداش بگیری و همکارت هیچ نگیرد؛ یا ب) ۱۵'۰۰۰ دلار پاداش بگیری و همکارت ۲۰'۰۰۰ دلار؟ اگر مثل بیشتر مردم باشی، ۱۰'۰۰۰ دلار را انتخاب می‌کنی—با آن که گزینهٔ دوم تو را ثروتمندتر می‌کند.

تصور کن قطعه‌زمین خوبی خریده‌ای و خانه‌ای ساخته‌ای. خانه باشکوه است و دست‌کم سه اتاق‌خواب بیشتر از نیازت دارد. یک سال بعد، کسی زمین کناری را می‌خرد و خانه‌ای آن‌قدر مجلل می‌سازد که خانهٔ تو در برابرش به آلودگی باغبانی می‌ماند. چه اتفاقی می‌افتد؟ فشار خونت بالا می‌رود و رضایت از زندگی پایین می‌آید—با آن که هنوز هم زندگی بسیار خوبی داری.

پول نسبی است؛ نه فقط در مقایسه با دیگران، بلکه در مقایسه با گذشتهٔ خودت. اگر در نیمهٔ اول دوران کاری‌ات سالی ۵۰'۰۰۰ دلار درآمد داشتی و حالا ۷۵'۰۰۰ دلار درمی‌آوری، از این حالت خوشحال‌تر خواهی بود تا از حالتی که اول سالی ۷۵'۰۰۰ دلار درمی‌آوردی و حالا فقط ۶۰'۰۰۰ دلار درآمد داری. این در حالی است که اگر رقم‌ها را میانگین بگیریم، در سناریوی دوم در مجموع وضع مالی بهتری خواهی داشت.

خلاصه اینکه، بالاتر از خط فقر، میزان ثروت عمدتاً به تفسیر خودت بستگی دارد. اما این خبر خوبی است؛ یعنی اینکه پول تو را خوشحال می‌کند یا نه، دست خودت است.

برای سروکله‌زدن با پول چند قاعدهٔ سرانگشتی وجود دارد. قاعدهٔ اول را بعضی افراد از نظر زبانی جسور «پولِ گورِ پدرت» نامیده‌اند؛ اشاره‌ای به دو کلمهٔ آخری که—احتمالاً برای همیشه—وقتی از اداره بیرون می‌زنی، سر رئیس‌ت فریاد می‌کشی. خلاصه، منظور از این پول، پس‌اندازی است که به تو امکان می‌دهد همان لحظه کارت را رها کنی،

بی‌آن‌که به تنگنای مالی بیفتی. مثلاً به‌اندازهٔ حقوق یک سال. پول «گور پدرت» یعنی آزادی. مهم‌تر از استقلال مادی هم این است که چنین پولی کمک می‌کند بی‌طرفانه ببینی و فکر کنی. پس اگر هنوز این پول را پس‌انداز نکرده‌ای، هزینه‌های ثابت را پایین نگه دار. هرچه خرجت کمتر باشد، زودتر به هدف می‌رسی. به‌هرحال، اینکه پول داشته باشی و بخش زیادی از آن را خرج نکنی، حس خوبی دارد.

دوم: به نوسان‌های جزئی درآمد یا دارایی‌ات واکنش نشان نده. ارزش سبد سهامت امروز یک درصد بالا رفته یا پایین آمده؟ نگذار نگرانت کند. خلاصه، این قدر به پول فکر نکن. هرچه بیشتر به آن فکر کنی، زودتر زیاد نمی‌شود.

سوم: خودت را با ثروتمندان مقایسه نکن. این کار تو را ناراحت می‌کند. اگر ناچاری، خودت را با کسانی مقایسه کن که کمتر از تو دارند—اما بهتر آن است که اصلاً خودت را با کسی مقایسه نکنی.

چهارم: حتی اگر از فرط ثروت در پول غلت می‌زنی، ساده زندگی کن. ثروت حسادت دیگران را برمی‌انگیزد. هرکسی که پول کافی داشته باشد می‌تواند یک قایق تفریحی مجلل بخرد—این که هنر نمی‌خواهد. اگر میلیارد هستی، اینکه قایقی نخری و ساده زندگی کنی، تحسین‌برانگیزتر است.

در اصل، وقتی از خط فقر عبور کردی و برای خودت پشته‌ای مالی ساختی، پول دیگر یکی از عوامل نیست که به زندگی خوب کمک می‌کنند. پس به‌جای انباشتن پول، برای تقویت آن عوامل دیگر تلاش کن. همان‌طور که در فصل پایانی خواهیم دید، موفقیت واقعی هیچ ربطی به پول ندارد.

دایره شایستگی

چرا دانستن محدودیت‌هایتان مهم است

هیچ‌کس دنیا را به‌طور کامل درک نمی‌کند. دنیا بسیار پیچیده‌تر از آن است که در گنجایش ذهن یک انسان بگنجد. حتی اگر تحصیلات عالی داشته باشید، فقط بخش کوچکی از آن را می‌توانید بفهمید. باین‌همه، همین هم چیزی است؛ این لکه بسیار کوچک، باند پروازی است که برای بلندشدن به آن نیاز دارید، چیزی که رؤیاهای بلندپروازانه‌تان را به واقعیت بدل می‌کند. اگر چنین نقطه‌ای نداشته باشید، هرگز از زمین بلند نخواهید شد.

وارن بافت اصطلاح زیبای «دایره شایستگی» را به کار می‌برد. درون این دایره، مهارت‌هایی قرار دارند که در آن‌ها استاد شده‌اید. بیرون از آن، چیزهایی هستند که فقط تا حدی می‌فهمیدشان یا اصلاً از آن‌ها سر در نمی‌آورید. شعار زندگی بافت این است: «دایره شایستگی‌ات را بشناس و در محدوده آن بمان. اندازه این دایره چندان مهم نیست؛ اما دانستن مرزهایش حیاتی است.» چارلی مانگر می‌افزاید: «هرکدام از شما باید بفهمید استعدادتان در چه زمینه‌ای است. و باید از برتری‌هایتان استفاده کنید. اما اگر بکوشید در کاری موفق شوید که در آن از همه بدترید، کارنامه حرفه‌ای بسیار بدی خواهید داشت. تقریباً می‌توانم تضمین کنم.» تام واتسون، بنیان‌گذار آی‌بی‌ام، گواه زنده این نظریه است. او درباره خودش گفته است: «من نابغه نیستم. در بعضی زمینه‌ها باهوشم، اما دوروبر همان زمینه‌ها می‌مانم.»

زندگی حرفه‌ای‌تان را با جدیت بر پایه این ایده سامان دهید، چون تمرکز ریشه‌ای بر دایره شایستگی‌تان ثمراتی فراتر از پول به بار می‌آورد. جنبه عاطفی ماجرا نیز به همان اندازه مهم است. احساس ارزشمند تسلط بر کار را تجربه خواهید کرد و کارآمدتر هم می‌شوید، چون دیگر لازم نیست هر بار تصمیم بگیرید کاری را بپذیرید یا رد کنید. وقتی دایره شایستگی‌تان مرزهای روشنی داشته باشد، درخواست‌های نامناسب اما وسوسه‌انگیز ناگهان قابل رد کردن می‌شوند.

مهم‌تر از همه، هرگز نباید از دایره شایستگی‌تان پا بیرون بگذارید. سال‌ها پیش، کارآفرین ثروتمندی یک میلیون یورو به من پیشنهاد کرد تا زندگی‌نامه‌اش را بنویسم. پیشنهاد بسیار وسوسه‌انگیزی بود. ردش کردم. زندگی‌نامه‌نویسی بیرون از دایره شایستگی من است. نوشتن زندگی‌نامه‌ای درجه یک به گفت‌وگوهای بی‌پایان و پژوهشی موشکافانه نیاز دارد. این کار مهارت‌هایی می‌طلبد که با مهارت‌های لازم برای نوشتن رمان و آثار غیرداستانی فرق دارند؛ مهارت‌هایی که من ندارم. وقتی تلف می‌کردم، کلافه می‌شدم و مهم‌تر از همه، در بهترین حالت کتابی متوسط می‌نوشتم.

دیلن ایونز در کتابی که اصلاً متوسط نیست، با عنوان «هوش ریسک»، از بازیکن حرفه‌ای تخته‌نردی به نام جی.پی. می‌گوید: «او چند اشتباه حساب‌شده می‌کرد تا ببیند حریفش چقدر خوب از آن‌ها بهره‌برداری می‌کند. اگر طرف مقابل خوب بازی می‌کرد، جی.پی. دیگر بازی نمی‌کرد. به این ترتیب، پول خوب را دنبال پول بد نمی‌ریخت. به عبارت دیگر، جی.پی. چیزی را می‌دانست که بیشتر قماربازها نمی‌دانند: می‌دانست چه وقت شرط نبندد.» او می‌دانست کدام حریف‌ها او را از دایره شایستگی‌اش بیرون می‌رانند و یاد گرفته بود از آن‌ها دوری کند.

در کنار میل به بیرون رفتن از دایره شایستگی تان، وسوسه نیرومند گسترش دادن آن هم وجود دارد. این وسوسه به‌ویژه وقتی قوی است که در دایره کنونی تان موفق باشید و در آن کاملاً احساس راحتی کنید. در برابرش مقاومت کنید. مهارت‌ها از یک عرصه به عرصه دیگر منتقل نمی‌شوند. به عبارت دیگر، مهارت‌ها وابسته به حوزه‌اند. یک شطرنج‌باز چیره‌دست لزوماً راهبردپرداز تجاری خوبی نمی‌شود. یک جراح قلب لزوماً مدیر بیمارستان خوبی نمی‌شود. یک سفته‌باز املاک لزوماً رئیس‌جمهور خوبی نمی‌شود.

پس چگونه دایره شایستگی می‌سازید؟ این که در ویکی‌پدیا این طرف و آن طرف کلیک کنید کافی نیست. مدرک دانشگاهی متعارف هم کافی نیست. زمان می‌برد؛ زمان بسیار. طراح آمریکایی، دبی میلمن، با موفقیت بسیار، از این قاعده پیروی می‌کند: «انتظار داشته باشید هر چیز ارزشمندی واقعاً زمان زیادی ببرد.»

به وسواس هم نیاز دارید. وسواس نوعی اعتیاد است؛ برای همین هم اغلب با لحنی تحقیرآمیز از آن حرف می‌زنند. می‌خوانیم که جوان‌ها به بازی‌های ویدئویی، مجموعه‌های تلویزیونی یا هواپیماهای ماکتی معتاد می‌شوند. وقتش رسیده که وسواس را مثبت‌تر ببینیم. وسواس آدم‌ها را وامی‌دارد هزاران و هزاران ساعت برای چیزی وقت بگذارند. بیل گیتس در جوانی وسواسی داشت: برنامه‌نویسی. استیو جابز: خوش‌نویسی و طراحی. وارن بافت دوازده‌ساله که بود، پول توجیبی‌اش را نخستین‌بار صرف خرید سهام کرد؛ از آن زمان به سرمایه‌گذاری معتاد بوده است. امروزه هیچ‌کس نمی‌گوید گیتس، جابز یا بافت جوانی‌شان را هدر دادند. درست برعکس: آن‌ها چون این‌قدر وسواس داشتند، هزاران ساعتی را صرف کردند که برای استادشدن در کاری لازم است. وسواس موتور محرک است، نه ازکارافتادن موتور.

راستی، نقطه مقابل وسواس، بیزاری نیست؛ «علاقه» است؛ عبارتی مؤدبانه برای گفتن «راستش آن‌قدرها هم به این موضوع علاقه ندارم.»

چرا دایره شایستگی ایده‌ای چنین قدرتمند است؟ راز آن چیست؟ ساده است. برنامه‌نویسی نابغه فقط دو برابر یک برنامه‌نویس خوب مهارت ندارد، نه سه برابر و حتی نه ده برابر؛ برنامه‌نویس نابغه همان مسئله را در یک‌هزارم زمانی حل می‌کند که یک برنامه‌نویس صرفاً «خوب» لازم دارد. همین‌طور است برای وکلا، جراحان، طراحان، پژوهشگران و فروشندگان. تفاوت میان درون و بیرون دایره شایستگی را می‌گوییم؛ تفاوتی هزاربرابری.

نکته دیگر این است: این تصور که می‌توان زندگی را طبق برنامه پیش برد، توهمی بیش نیست (فصل ۲). بخت‌واقبال همه‌چیز را درمی‌نوردد، گاهی با نیروی یک توفند. فقط یک جا هست که نیروی آن به نسیمی ملایم فروکش می‌کند: درون دایره شایستگی‌تان. حتی آنجا هم شاید کارتان بی‌دردسر پیش نرود، اما دست‌کم موج‌ها آن‌قدر آرام‌اند که بتوانید درست مسیرتان را هدایت کنید. به بیان ساده‌تر، درون دایره شایستگی‌تان تا حدی از توهم‌ها و مغالطه‌ها در امانید. حتی می‌توانید خطر کنید و برخلاف عرف عمل کنید، چون شناخت لازم را از اوضاع دارید و می‌توانید کمابیش پیش‌بینی کنید چه اتفاقی خواهد افتاد.

حاصل حرف؟ دست از سرزنش خودتان بابت کاستی‌هایتان بردارید. اگر هر دو پایتان چپ است، کلاس سالسا را بی‌خیال شوید. اگر بچه‌هایتان نمی‌توانند تشخیص دهند آن خط‌خطی قرار است اسب باشد یا گاو، رؤیای هنرمندشدن را کنار بگذارید. اگر به‌سختی از پس دیدار عمه‌تان برمی‌آیید، فکر راه‌انداختن رستوران خودتان را از سرتان بیرون کنید. واقعیت این است که اصلاً مهم نیست در چند زمینه متوسط یا پایین‌تر از متوسط باشید. مهم این است که دست‌کم در یک زمینه بسیار بالاتر از متوسط باشید؛ در حالت ایدئال، بهترین دنیا. وقتی این را سامان دادید، پایه‌ای محکم برای زندگی خوب خواهید داشت. یک مهارت برجسته بر هزار مهارت متوسط می‌چربد. هر ساعتی که در دایره شایستگی‌تان سرمایه‌گذاری کنید، به اندازه هزار ساعت در جای دیگر ارزش دارد.

رازِ پایداری

چرا آدم‌های خسته‌کننده از ماجراجویان موفق‌ترند

کارگزاران بورس — با یقه‌های باز و آستین‌های بالا زده — هم‌زمان در چند تلفن فریاد می‌زنند و چنان با دست‌هایشان اشاره می‌کنند که انگار جانشان به این کار بسته است. هوا از هیجان برق می‌زند. هر از گاهی یکی از آن‌ها گوشی را چنان محکم روی میز می‌کوبد که انگار می‌خواهد خردش کند. بعد معامله‌گران از پشت پایانه‌های بلومبرگشان به هم داد می‌زنند؛ پایانه‌هایی که قیمت سهام رویشان مثل چراغ‌های شهر بازی چشمک می‌زنند. رسانه‌ها دنیای مالی را این‌طور به تصویر می‌کشند؛ با بازپخش صحنه‌هایی از تالار بورس یا فضای معاملات یک بانک.

صحنه عوض می‌شود. دفتری کسل‌کننده در طبقهٔ چهاردهم آسمان‌خراشی بی‌ادعا در اوماها، نبراسکا؛ کم‌اهمیت‌ترین ایالت آمریکا. نه پایانهٔ بلومبرگ در کار است، نه رایانه‌ای و نه ایمیلی. فقط میزی قدیمی و یک تلفن. او آنجا نشسته است؛ روز پس از روز، چنان‌که نزدیک به پنجاه سال است نشسته؛ وارن بافت، موفق‌ترین سرمایه‌گذار تمام دوران.

تضاد نمی‌توانست از این آشکارتر باشد. از یک سو: سهام‌کاران بیش‌فعال، عرق‌ریزان و سرشار از تستوسترون. از سوی دیگر: عمو وارن آرام و سپیدموی. همین که تفاوت میان سفته‌بازی و سرمایه‌گذاری را بفهمید، همه‌جا شباهت‌هایی خواهید دید و جعبه‌ابزار ذهنی خوبی هم در اختیارتان خواهد بود.

خب، دقیقاً تفاوت چیست؟ سهام کاران می‌کوشند با خرید و فروش پرشتاب سهام سود کنند. این‌که پشت سهام چه چیزی قرار دارد — یک شرکت نرم‌افزاری در کالیفرنیا یا معدن مسی در پرو — برایشان اهمیتی ندارد. آنچه مهم است این است که قیمت سهام موقتاً در مسیر دلخواهشان حرکت کند.

اما سرمایه‌گذاران کلاسیک فقط سهام تعداد انگشت‌شماری شرکت را می‌خرند؛ شرکت‌هایی را که مثل کف دستشان می‌شناسند. نظر بازار برایشان هیچ اهمیتی ندارد. تعهدشان بلندمدت است. برای پرهیز از هزینه‌های معامله، تا جای ممکن کم خرید و فروش می‌کنند. بافت و چارلی مانگر حتی دنبال فرصت‌های تازه سرمایه‌گذاری هم نمی‌گردند. منتظر می‌مانند تا فرصت‌ها سراغشان بیایند. به قول خودشان: «چارلی و من فقط می‌نشینیم و منتظر می‌مانیم تلفن زنگ بزند.»

چه کسانی موفق‌ترند — سفته‌بازان یا سرمایه‌گذاران؟ در هر دو گروه برنده و بازنده هست، اما غول‌های دنیای برندگان فقط در میان سرمایه‌گذاران پیدا می‌شوند. چرا؟ یکی از تفاوت‌های اصلی این است: سرمایه‌گذاران از بازه‌های زمانی طولانی بهره می‌برند؛ سهام کاران نه.

مغز ما عاشق دگرگونی‌های کوتاه‌مدت و تندوتیز است. به اوج و حضيض، تغییرات سریع و خبرهای تکان‌دهنده واکنشی اغراق‌آمیز نشان می‌دهیم؛ اما تغییرات پیوسته را به‌سختی می‌بینیم. در نتیجه، به‌طور نظام‌مند بیش از حد به انجام‌دادن در برابر انجام‌دادن، شور و شوق در برابر تأمل، و عمل در برابر انتظار بها می‌دهیم.

پرفروش‌ترین کتاب‌های تمام دوران کدام‌اند؟ نه آن‌هایی که اکنون در فهرست پرفروش‌ها هستند یا روی میزهای کتاب‌فروشی از همه بلندتر چیده شده‌اند. منظورم کتاب‌هایی است که دهه‌ها یا حتی صدها سال بی‌وقفه تجدید چاپ شده‌اند: کتاب مقدس، کتاب سرخ کوچک مائو، قرآن، مانیفست کمونیست، ارباب حلقه‌ها و

شازده کوچولو. به آن‌ها «پرفروش‌های ماندگار» می‌گویند و هیچ ناشری نمی‌تواند بدونشان سر کند. همین موضوع دربارهٔ نمایش‌های برادوی، جاذبه‌های گردشگری، ترانه‌ها و بسیاری محصولات دیگر هم صدق می‌کند. موفق‌ترین خودروی تمام دوران کدام است؟ تویوتا کرولا که از سال ۱۹۶۶ پیوسته به‌عنوان خودروی نو عرضه شده و اکنون به نسل یازدهم رسیده است. کرولا را فروش سال اولش به ابرستاره تبدیل نکرد، بلکه مدت‌زمانی که در بازار بوده چنین کرد.

موفقیت‌های بلندمدت اغلب از مواد اولیه‌ای نامحسوس بهره می‌برند که مانند بیکیینگ‌پودر عمل می‌کنند و پیشرفت‌های تدریجی را در مدتی طولانی روی هم انباشته می‌سازند. سرمایه‌گذاری را در نظر بگیرید: اگر ۱۰٬۰۰۰ دلار را با بازدهی پنج‌درصدی سرمایه‌گذاری کنید، پس از یک سال ۵۰۰ دلار ثروتمندتر خواهید بود. کاری ندارد. اما اگر همین سودهای اندک را دوباره سرمایه‌گذاری کنید، پس از ده سال سرمایه‌تان به ۱۶٬۰۰۰ دلار می‌رسد؛ پس از بیست سال به ۲۶٬۰۰۰ دلار و پس از پنجاه سال به رقم باورنکردنی ۱۱۵٬۰۰۰ دلار. سرمایه‌تان نه به‌شکلی خطی، بلکه به‌صورت نمایی رشد می‌کند. چون مغز ما گزینه‌ای برای درک مدت‌زمان ندارد، رشد نمایی را هم حس نمی‌کند.

پس این است راز پایداری: موفقیت‌های بلندمدت مثل پختن کیک با بیکیینگ‌پودرند. فرایندهای آهسته، کسل‌کننده و درازمدت بهترین نتیجه‌ها را به بار می‌آورند. این دربارهٔ زندگی شما هم صدق می‌کند.

هیچ قرنی به‌اندازهٔ قرن ما فعالیت، سخت‌کوشی و شور و شوق را ستایش نکرده است. دین مدرن «برهم‌زدن وضع موجود» از ما می‌خواهد مدام شغل‌ها، شرکت‌ها و حتی زندگی‌هایمان را ویران کنیم و از نو بسازیم. باور عمومی می‌گوید تنها با این کار می‌توانیم رقابت‌پذیر بمانیم. به همین ترتیب، بسیاری بر این باورند که زندگی خوب باید

از ابتدا تا انتها مجموعه‌ای از لحظه‌های هیجان‌انگیز ماجراجویی، سفر و جابه‌جایی باشد. من درست برعکسش را باور دارم. هرچه زندگی آرام‌تر باشد، بهره‌ورتر است. برتراند راسل که در روزگاری بسیار آرام‌تر زندگی می‌کرد، با این نظر موافق بود: «زندگی مردان بزرگ هم جز در چند لحظهٔ بزرگ، هیجان‌انگیز نبوده است. سقراط گاه‌وبی‌گاه می‌توانست از مهمانی باشکوهی لذت ببرد... اما بیشتر عمرش را آرام با زانتیپه گذراند؛ بعدازظهرها کمی پیاده‌روی می‌کرد و شاید سر راه چند دوستی را می‌دید. می‌گویند کانت در تمام عمرش هرگز بیش از ده مایل از کونیگسبرگ دور نشد. داروین پس از آن که دور دنیا را گشت، باقی عمرش را در خانهٔ خودش گذراند.»

«در مجموع، خواهیم دید که زندگی آرام ویژگی مردان بزرگ است و لذت‌هایشان از آن نوعی نبوده که از بیرون هیجان‌انگیز به نظر برسد.» البته همین امر دربارهٔ زنان بزرگ تاریخ نیز صدق می‌کند. به‌ندرت می‌توان همبستگی مثبتی میان هیاهو و ایده‌های خوب، بی‌قراری و بینش، یا فعالیت و نتیجه پیدا کرد.

پس این برای زندگی خوب چه معنایی دارد؟ کارهای بیهودهٔ کمتر، ماندگاری بیشتر. همین که دایرهٔ شایستگی‌تان را پیدا کردید (به فصل ۱۴ بنگرید)، تا جای ممکن در آن بمانید. همین‌طور اگر همسر خوبی، جایی مناسب برای زندگی یا سرگرمی‌ای رضایت‌بخش پیدا کردید. پشتکار، استقامت و تفکر بلندمدت فضیلت‌هایی بسیار ارزشمند، اما کم‌ارج‌اند. باید دوباره پرورششان دهیم. چارلی مانگر می‌گوید: «لازم نیست نابغه باشید؛ کافی است برای مدتی بسیار طولانی، به‌طور میانگین فقط اندکی از بقیه عاقل‌تر باشید.»

استبدادِ رسالت

آنچه را از عهده‌ات برمی‌آید انجام بده، نه آنچه را آرزو می‌کنی بتوانی انجام بدهی

آنتونی در سال ۲۵۱ میلادی، در مصر و در خانواده‌ی یک زمین‌دار ثروتمند به دنیا آمد. وقتی هجده‌ساله شد، پدر و مادرش از دنیا رفتند و او در کلیسا این کلمات را از انجیل متی شنید: «اگر می‌خواهی کامل باشی، برو و هرچه داری بفروش و به فقیران بده، که در آسمان گنج‌خواهی داشت؛ سپس بیا و از من پیروی کن.» پس آنتونی همه‌ی دارایی‌های دنیوی‌اش را فروخت تا در حاشیه‌ی بیابان سرگردان شود و سال‌های درازی را در آن‌جا به‌عنوان زاهد زندگی کند. به‌مرور، دیگران هم به او پیوستند. شمارشان پیوسته بیشتر و بیشتر شد؛ جوانانی که آن‌ها نیز به ندای خدا لبیک گفته بودند. این گروه کمابیش سازمان‌یافته از گوشه‌نشینانی که جدا از یکدیگر زندگی می‌کردند، هسته‌ی رهبانیت مسیحی را تشکیل دادند و امروز آنتونی را پدر راهبان می‌شناسند.

هزار سال بعد، اتفاقی کمابیش مشابه برای پسر یک پارچه‌فروش ثروتمند ایتالیایی افتاد. فرانسیس آسیزی تا آن زمان زندگی بی‌بندوباری داشت، تا این‌که در خوابی ندای خدا را شنید. هرچه داشت بخشید، لباس‌هایش را با لباس‌های یک گدا عوض کرد و زاهدانه زیست و کلیساها را مرمت کرد. کم‌کم دیگران هم به‌سویش کشیده شدند و او فرقه‌ی فرانسیسکن را بنیان گذاشت.

امروزه وقتی واژه «ندا» یا «رسالت» را می‌شنویم، کسانی مثل آنتونی یا فرانسیس آسیزی به ذهنمان می‌آیند. آن‌ها نمی‌توانستند در برابر ندای خدا مقاومت کنند. در زندگی پولس، آگوستین، بلز پاسکال و دیگر نومیسیحیان، چه در کتاب مقدس و چه بیرون از آن، نمونه‌های مشابهی می‌بینیم.

باین‌حال، «رسالت» در عین حال واژه‌ای است که رنگ‌وبوی کاملاً امروزی دارد. «چطور می‌توانم رسالت‌م را پیدا کنم؟» یکی از رایج‌ترین پرسش‌هایی است که از جوانان می‌شنوم. هر بار باید زبانم را گاز بگیرم، چون «رسالت» یادگار مسیحیت است. برای کسی که به خدا باور ندارد، این اصطلاح تا اندازه‌ای هذیانی به نظر می‌رسد.

البته کسانی که این روزها در جست‌وجوی رسالت‌اند، قصد ندارند دغدغه‌های دنیوی را کنار بگذارند. برعکس، می‌خواهند هرچه بیشتر با دنیا درگیر شوند و دل‌بسته این تصور رمانتیک‌اند که در ژرفای وجود هر انسانی غنچه‌ای هست که منتظر است بشکفتد و به چیزی ژرف و معنادار بدل شود. برای همین است که با دقتی چنین وسواس‌گونه به صدای درونشان گوش می‌دهند؛ امیدوارند ندای فعالیتی رضایت‌بخش را بشنوند. اما این کار خطرناک است، چون مفهوم رسالت یکی از بزرگ‌ترین توهم‌های عصر ماست.

جان کندی تول خود را نویسنده‌زاده می‌دانست. وقتی این نویسنده آمریکایی بیست‌وشش‌ساله دست‌نوشته‌ای را برای انتشارات سایمون اند شوستر فرستاد، یقین داشت رمان قرن را نوشته است. اما سایمون اند شوستر آن را نپذیرفت، و تمام ناشران دیگری هم که سراغشان رفت ردش کردند. تول که محکم‌ترین باورش تا مغز استخوان لرزیده بود، به الکل پناه برد. شش سال بعد، در ۱۹۶۹، در بیلاکسی می‌سی‌سی‌پی، شلنگ باغبانی‌ای را به لوله‌آگروز اتومبیلش وصل کرد و سر دیگرش را به داخل خودرو برد و به زندگی خود پایان داد. پس از خودکشی‌اش، مادرش سرانجام توانست ناشری

برای دست‌نوشته پیدا کند و «اتحادیه ابلهان» در سال ۱۹۸۰ منتشر شد؛ منتقدان آن را شاهکار ادبیات جنوب آمریکا خواندند. تول پس از مرگ جایزه پولیتزر بهترین رمان سال را دریافت کرد. این کتاب بیش از یک‌ونیم میلیون نسخه فروخت.

برتراند راسل نوشت: «یکی از نشانه‌های نزدیک‌شدن به فروپاشی عصبی، این باور است که کار آدم اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد.» این دقیقاً خطر رسالت است: این که خودت و کارت را بیش از حد جدی بگیری. اگر مثل جان کندی تول همه‌چیز را به تحقق رسالت فرضیات گره بزنی، نمی‌توانی زندگی خوبی داشته باشی. اگر تول نویسندگی را نه یگانه رسالت ممکن خود، بلکه صرفاً پیشه‌ای می‌دید که در آن استعداد ویژه‌ای داشت، احتمالاً به آن سرنوشت دچار نمی‌شد. البته می‌توانی با عشق به پیشه‌ای پردازی و حتی کمی هم در آن وسواس به خرج بدهی، اما تمرکزت باید همیشه بر فعالیت، کار و میزان تلاشت باشد، نه بر موفقیت، نتیجه و محصول نهایی. بهتر است بگویی «امروز دست‌کم سه صفحه می‌نویسم» تا این که بگویی «فردا باید جایزه نوبل ادبیات را ببرم».

این تصور رمانتیک که رسالت آدم را خوشبخت می‌کند، نادرست است. کسانی که سرسختانه در پی رسالتشان می‌روند خوشحال نیستند؛ فقط سرسخت‌اند و احتمالاً به‌زودی سرخورده هم می‌شوند، چون بیشتر رسالت‌ها از انتظارات غیرواقع‌بینانه جدایی‌ناپذیرند. اگر راه بیفتی تا رمان قرن را بنویسی، رکورد جهانی‌ای بشکنی، دین تازه‌ای بنیان بگذاری یا یک‌بار برای همیشه فقر جهان را ریشه‌کن کنی، شاید از هر یک‌تریلیون نفر یکی بتواند به هدفش برسد. بد برداشت نکنید: داشتن هدف‌های بلندپروازانه اشکالی ندارد، اما فقط به این شرط که رابطه‌ای سنجیده و واقع‌بینانه با آن‌ها حفظ کنید. اگر کورکورانه در پی رسالت بدوی، این دستورالعملی تضمینی برای زندگی‌ای فلاکت‌بار است.

دامی مرتبط با این موضوع، سوگیری انتخاب است. ما فقط نمونه‌های موفق کسانی را می‌بینیم که رسالتی داشته‌اند: ماری کوری، که در پانزده‌سالگی تصمیم گرفت دانشمند شود و بعدها دو جایزه نوبل برد؛ یا پیکاسو، که در ده‌سالگی در مدرسه هنر پذیرفته شد و نقاشی را متحول کرد. داستان‌های الهام‌بخش آن‌ها موضوع صدها زندگی‌نامه، مصاحبه و فیلم مستند بوده است. اما چیزی که نمی‌بینیم، انبوه بی‌نهایت بزرگ‌تری از شکست‌خوردگان است: دانشمندی سرخورده که مقاله پژوهشی‌اش را دقیقاً دو نفر می‌خوانند؛ همسرش و مادرش. یا پیانیستی که کسی قدرش را ندانسته و حالا در شهری دورافتاده، به‌عنوان معلم موسیقی «رسالتش» را دنبال می‌کند، با آن‌که استعدادی در تدریس ندارد. همه‌شان ندای فریبنده رسالتشان را دنبال کردند و به گمنامی رسیدند. بالاین‌همه، حتی روزنامه‌های محلی هم چیزی درباره این آدم‌ها نمی‌نویسند. چرا باید بنویسند؟

مردم اغلب می‌گویند چاره‌ای نداشتند جز این‌که فلان کار را بکنند. حرفی رمانتیک و قشنگ است، اما اساساً مهمل است. شکارچی گردآورندگان چاره‌ای نداشتند. برده‌ای در مصر چاره‌ای نداشت. همسر یک کشاورز در قرون وسطا چاره‌ای نداشت. اما اگر کسی در روزگار ما به شما بگوید ندای درونش هیچ انتخابی برایش باقی نگذاشته جز این‌که زندگی‌اش را وقف گیتار کند، می‌توانید تقریباً مطمئن باشید که عقلش درست کار نمی‌کند.

حتی اگر چیزی به نام رسالت حقیقی وجود داشته باشد، دنبال‌کردنش به هر قیمتی قطعاً عاقلانه نیست. هکرها، کلاهبردارها و تروریست‌ها همه باور دارند رسالتشان را یافته‌اند و از کارشان احساس رضایت می‌کنند. بی‌تردید هیتلر هم چنین احساسی داشت؛ ناپلئون، استالین و اسامه بن‌لادن نیز همین‌طور. روشن است که رسالت هیچ تضمینی برای داشتن قطب‌نمای اخلاقی نیست.

خب، چه باید کرد؟ به ندای درونت گوش نده. رسالت چیزی نیست جز شغلی که دلت می‌خواهد داشته باشی. در معنای رمانتیکش اصلاً وجود ندارد؛ فقط استعداد و علاقه در کار است. بر مهارت‌هایی تکیه کن که واقعاً داری، نه بر حسی موهوم از رسالت. خوشبختانه، اغلب از انجام همان کارهایی لذت می‌بریم که در آن‌ها مهارت پیدا کرده‌ایم. یک نکته مهم را هم فراموش نکن: دیگران هم باید برای استعدادهایت ارزش قائل باشند. به هر حال، باید به نحوی نانت را دریاوری. به قول جان گری، فیلسوف انگلیسی: «کمتر کسی به اندازه کسانی ناخشنود است که استعدادی دارند که هیچ‌کس به آن اعتنایی نمی‌کند.»

زندانِ خوش نامی

چگونه از تأیید بیرونی به تأیید درونی برسیم

کدام را ترجیح می‌دهید؟ باهوش‌ترین آدم روی زمین باشید، اما همه شما را احمق‌ترین بدانند؟ یا احمق‌ترین آدم روی زمین باشید، اما همه شما را باهوش‌ترین بدانند؟

وقتی در سال ۲۰۱۶ جایزه نوبل ادبیات را به باب دیلن دادند، او تا چند هفته هیچ واکنشی نشان نداد. نه بیانیه‌ای، نه مصاحبه‌ای. حتی حاضر نشد به تماس‌های آکادمی سوئد جواب بدهد. از هر سو انتقادها سرازیر شد. چقدر می‌تواند ناسپاس باشد! چه قدر مغرور! چه قدر بی‌اعتنا! وقتی دیلن سرانجام در مصاحبه‌ای با یک روزنامه بریتانیایی واکنش نشان داد، با خونسردی گفت: «از این افتخار بسیار قدردانی می‌کنم»؛ انگار مشاور روابط عمومی کلمات را به زور در دهانش گذاشته بود. در مراسم اهدای جایزه هم شرکت نکرد—یا دقیق‌تر بگوییم، سه ماه دیرتر آمد. آدم فقط می‌تواند نتیجه بگیرد که این معتبرترین جایزه دنیا ذره‌ای برایش اهمیت نداشت.

گریگوری پرلمان، متولد ۱۹۶۶، بزرگ‌ترین ریاضی‌دان زنده جهان به شمار می‌رود. او در سال ۲۰۰۲ یکی از هفت «مسئله هزاره» در ریاضیات را حل کرد. شش مسئله دیگر هنوز حل نشده‌اند. پرلمان برای دریافت مدال فیلدز انتخاب شد؛ جایزه‌ای شبیه نوبل ریاضیات—اما آن را نپذیرفت. حتی یک میلیون دلار جایزه نقدی را هم رد کرد، با آن که قطعاً می‌توانست از آن استفاده کند: پرلمان بیکار است و با مادرش در آپارتمانی

در یک مجتمع مسکونی بلندمرتبه در سن پترزبورگ زندگی می‌کند. تنها چیزی که برایش اهمیت دارد ریاضیات است. نسبت به نظر مردم دربارهٔ خودش و دستاوردهایش کاملاً بی‌اعتناست.

وقتی تازه نوشتن را شروع کرده بودم، برایم مهم بود بدانم دیگران دربارهٔ کتاب‌هایم چه فکر می‌کنند. از نقدهای مثبت لذت می‌بردم و با هر کلمهٔ انتقادی دلواپس می‌شدم. تشویق و تحسین را معیاری برای موفقیت می‌گرفتم. اما زمانی در میانهٔ دههٔ چهل زندگی‌ام، من هم لحظهٔ باب دیلن خودم را تجربه کردم: فهمیدم برداشت مردم از آثارم ارتباط چندانی با کیفیت آن‌ها ندارد. این برداشت کتاب‌هایم را نه بهتر می‌کند و نه بدتر. این بینش برایم مثل رهایی از زندانی بود که خودم ساخته بودم.

اما برگردیم به پرسش اولم. وارن بافت این‌طور مطرحش می‌کند: «ترجیح می‌دهید بزرگ‌ترین عاشق دنیا باشید، اما همه شما را بدترین عاشق دنیا بدانند؟ یا بدترین عاشق دنیا باشید، اما همه شما را بزرگ‌ترین عاشق دنیا بدانند؟» بافت با این پرسش یکی از اساسی‌ترین ایده‌ها برای داشتن زندگی خوب را مطرح می‌کند: تفاوت میان کارنامهٔ درونی و کارنامهٔ بیرونی. کدام برایتان مهم‌تر است: ارزیابی خودتان از خودتان یا ارزیابی دنیای بیرون؟ «وقتی بچه‌هایتان را تربیت می‌کنید، فکر می‌کنم از همان سنین خیلی پایین دارند یاد می‌گیرند که پدر و مادرشان روی چه چیزی تأکید می‌کنند. اگر همهٔ تأکید روی این باشد که دنیا درباره‌تان چه فکری می‌کند، و فراموش کنید واقعاً چگونه رفتار می‌کنید، سر از یک کارنامهٔ بیرونی درمی‌آورید.» و همان‌طور که حتماً حدس زده‌اید، این راهی بسیار مؤثر است برای این‌که زندگی خوب را از همان قدم اول به باد بدهید.

با این حال، میل به نشان دادن بهترین تصویر ممکن از خودمان، تکانه‌ای عمیقاً ریشه‌دار است. به نظرتان برای اجداد شکارچی-گردآورنده ما کدام مهم‌تر بود، کارنامه درونی یا کارنامه بیرونی؟ البته که دومی. زندگی‌شان کاملاً به نظر دیگران درباره آن‌ها بستگی داشت؛ به این‌که هم‌نوعانشان با آن‌ها همکاری می‌کردند یا از گروه بیرونشان می‌انداختند. آن دسته از نیاکانمان که به کارنامه بیرونی‌شان بی‌اعتنا بودند، خیلی زود از خزانه زن‌ها حذف می‌شدند.

نخستین شهرها و روستاها حدود ده هزار سال پیش شکل گرفتند. چون دیگر ممکن نبود همه ساکنان این سکونتگاه‌ها همدیگر را شخصاً بشناسند، مراقبت از «خوش‌نامی» ای که پیشاپیش شما را معرفی می‌کرد، اهمیت فزاینده‌ای یافت. غیبت و شایعه‌پراکنی جای آشنایی شخصی را گرفت. و از آن زمان تاکنون، غیبت و شایعه‌پراکنی دنیا را فتح کرده است. دفعه بعد که با دوستی دیدار می‌کنید، حواستان باشد: نود درصد وقتتان را صرف حرف زدن درباره دیگران می‌کنید.

دلایل تکاملی قابل‌درکی وجود دارد که چرا این‌قدر نگرانیم دیگران درباره ما چه فکری می‌کنند، اما معنایش این نیست که این نگرانی هنوز هم منطقی است. برعکس. نظر دیگران خیلی کم‌اهمیت‌تر از چیزی است که فکر می‌کنید. واکنش عاطفی‌تان به تغییرات اعتبار، خوش‌نامی و ظاهر خودتان بیش‌ازحد حساس است؛ یا به بیان دیگر، هنوز در حال وهوای عصر حجر به سر می‌برید. چه دیگران از شما تعریف و تمجید کنند و به عرش ببرندتان، چه نامتان را به لجن بکشند، تأثیر واقعی این کارها بر زندگی‌تان به مراتب کمتر از چیزی است که غرور یا شرم‌تان به شما القا می‌کند. پس خودتان را آزاد کنید. سه دلیل دارم که چرا باید این کار را بکنید. اول، از فرازونشیب‌های عاطفی در امان می‌مانید. در درازمدت، به هر حال نمی‌توانید خوش‌نامی‌تان را بی‌نقص مدیریت کنید. وارن بافت از جیانی آنیلی، رئیس پیشین فیات، نقل می‌کند: «وقتی پیر می‌شوید، آوازه‌ای را دارید که سزاوارش هستید.» می‌توانید مدتی دیگران را فریب بدهید، اما نه تا

آخر عمر. دوم، تمرکز بر اعتبار و خوش‌نامی، درک ما را از آنچه واقعاً خوشحالمان می‌کند تحریف می‌کند. و سوم، به ما استرس می‌دهد. این برای زندگی خوب زیان‌بار است.

تمرکز بر کارنامه بیرونی هیچ‌وقت به اندازه امروز فراگیر نبوده است. دیوید بروکس می‌گوید: «رسانه‌های اجتماعی فرهنگی می‌آفرینند که در آن آدم‌ها به مدیران برندهای کوچک تبدیل می‌شوند و با استفاده از فیسبوک، توییتر، پیامک و اینستاگرام، تصویری بیرونی و ساختگی، کمی بیش از حد سرخوش و پرشور، از خودشان می‌سازند.» بروکس برای توصیف چیزی که اگر مراقب نباشیم ممکن است به آن تبدیل شویم، از اصطلاح شگفت‌انگیز «ماشین تأییدطلب» استفاده می‌کند. لایک‌های فیسبوک، امتیازها، دنبال‌کننده‌ها؛ همه این‌ها بازخورد فوری و کمی‌پذیر را به جایگاه اجتماعی بدل می‌کنند — جایگاهی که حتی جایگاه واقعی شما هم نیست. وقتی در این تار عنکبوت گرفتار شوید، بیرون آمدن از آن و داشتن زندگی خوب آسان نیست.

حاصل کلام؟ دنیا هرچه دلش بخواهد درباره شما می‌نویسد، توییت می‌کند و پست می‌گذارد. مردم پشت سرتان غیبت و بدگویی می‌کنند. از شما تعریف و تمجید می‌کنند و شما را به دل جنجال‌های ویرانگر می‌اندازند. نمی‌توانید کنترلش کنید. اما خوشبختانه لازم هم نیست. اگر سیاست‌مدار یا چهره‌ای مشهور نیستید و از راه تبلیغات پول در نمی‌آورید، دیگر نگران خوش‌نامی‌تان نباشید. دل از لایک گرفتن و محبوب بودن بکنید. اسم خودتان را گوگل نکنید و تشنه به رسمیت شناخته شدن نباشید. در عوض، به دستاوردی برسید. طوری زندگی کنید که بتوانید همچنان در آینه به خودتان نگاه کنید. بافت می‌گوید: «اگر کاری بکنم که دیگران دوست ندارند، اما خودم از آن راضی باشم، خوشحالم. اگر دیگران کاری را که کرده‌ام تحسین کنند، اما خودم راضی نباشم، ناراحتم.» این همان کارنامه درونی بی‌نقص است. پس روی آن تمرکز کنید و با تحسین و نکوهش بیرونی، با بی‌اعتناییِ دوستانه و خون‌سردانه روبه‌رو شوید.

توهم «پایان تاریخ»

می‌توانید خودتان را تغییر دهید—اما نه دیگران را

هر بار که از فرودگاه زوریخ عبور می‌کنم، متوجه تغییرات کوچکی می‌شوم. این‌جا مغازه‌ای تازه، آن‌جا کافه‌ای جدید، بیلوردی غول‌آسا بالای سر، و پیشخوان‌های براق و تازه پذیرش که مثل سربازها ردیف شده‌اند. گاهی با ماشین وارد پارکینگ طبقاتی تازه‌ای می‌شوم؛ گاهی هم خودم را می‌بینم که باعجله در بخش نوسازی‌شده‌ای از ترمینال دنبال پرز برق می‌گردم. به‌طور متوسط ماهی یک بار در هزارتوی فرودگاه رفت‌وآمد می‌کنم—و سی سال است که همین‌طور بوده. هر بار مغزم خودش را با زیرساخت‌هایی که اندکی تغییر کرده‌اند وفق می‌دهد، تا دفعه بعد بی‌دردسر راهم را به گیت پیدا کنم. اما وقتی به نخستین باری فکر می‌کنم که به آن‌جا رفتم، پسرچه‌ای کوچک که دست مادرم را گرفته بود و منتظر بود پدرم از سفر کاری برگردد—او را دیدم که از پله‌های هواپیما پایین می‌آمد و آن‌سوی باند برایمان دست تکان می‌داد—به نظرم می‌رسد فرودگاه آن روزها تقریباً هیچ شباهتی به فرودگاه امروزی ندارد. آن روزها فرودگاه زوریخ—کلوتن فقط یک سالن سرد داشت که صدایی یکنواخت در آن هر پرواز را اعلام می‌کرد و نام هر مسافر دیررس را از بلندگوها صدا می‌زد (به آلمانی، انگلیسی و فرانسوی). صدای خش‌خش دوره‌ای حروف و اعدادی را می‌شنیدید که روی تابلوی مقصدها برگردانده می‌شدند. امروز فرودگاه بین‌المللی زوریخ در اصل مرکز خریدی

پرجنب و جوش با سه باند پرواز است. مطمئنم شما هم می‌توانید جاهایی را به یاد بیاورید — ایستگاه‌های قطار، شهرها، دانشگاه‌ها — که طی مدتی طولانی کاملاً تغییر کرده‌اند، بی‌آن‌که در رفت‌وآمدهایتان واقعاً متوجه این تغییر شده باشید.

اما خودتان چطور؟ در گذر زمان چقدر تغییر کرده‌اید؟ سعی کنید تصور کنید بیست سال پیش چه کسی بودید. به چیزهای بیرونی فکر نکنید (شغل، خانه، ظاهر)، بلکه به شخصیت، منش، خلق‌و‌خو، ارزش‌ها و علایق‌تان فکر کنید. آن آدم را با خودِ امروزی‌تان مقایسه کنید. میزان تغییری را که کرده‌اید، از ۰ (بدون تغییر) تا ۱۰ (تغییر کامل؛ آدم کاملاً متفاوتی شده‌ام) چطور ارزیابی می‌کنید؟

بیشتر کسانی که این سؤال را از آن‌ها می‌پرسم، چند تفاوت در شخصیت، ارزش‌ها و چیزهایی که دوست دارند یا ندارند در بیست سال گذشته پیدا می‌کنند. معمولاً به عددی بین ۲ و ۴ می‌رسند. نه به تغییر و تحول عظیم فرودگاه زوریخ، اما به‌هرحال — کمی تغییر کرده‌اند.

حالا سؤال بعدی: فکر می‌کنید در بیست سال آینده چقدر تغییر خواهید کرد؟ پاسخ‌های معمول حالا خیلی پایین‌ترند — بین ۰ و ۱. به عبارت دیگر، بیشتر مردم باور ندارند که در آینده تغییر کنند؛ دست‌کم در اعماق وجودشان، و اگر هم تغییری کنند، فقط اندکی خواهد بود. بر خلاف فرودگاه‌ها، ایستگاه‌های قطار و شهرها. بامزه نیست؟ واقعاً ممکن است شخصیت‌مان از امروز به بعد دیگر رشد نکند؟ البته که نه. دنیل گیلبرت، روان‌شناس دانشگاه هاروارد، این پدیده را «توهم پایان تاریخ» می‌نامد. واقعیت این است که در آینده تقریباً به اندازه گذشته تغییر خواهیم کرد. در چه مسیری؟ خب، این روشن نیست، اما می‌توان با اطمینان گفت شخصیت و ارزش‌هایتان متفاوت خواهند شد. پژوهش‌ها در این باره ابهامی باقی نمی‌گذارند.

اما بگذارید فعلاً مفاهیم بزرگی مثل «شخصیت» و «ارزش‌ها» را کنار بگذاریم. بیایید فقط سراغ چیزهایی برویم که دوست دارید. بیست سال پیش را به یاد بیاورید. فیلم محبوب‌تان چه بود؟ امروز چطور؟ الگوهایتان چه کسانی بودند؟ امروز چه کسانی هستند؟ مهم‌ترین دوستان‌تان چه کسانی بودند؟ امروز چه کسانی هستند؟ یک دقیقه وقت بگذارید و به این پرسش‌ها پاسخ دهید.

گیلبرت ایده‌ای هوشمندانه برای سنجش تغییر سلیقه‌ها و علایق مردم داشت. او دو پرسش از مردم پرسید: الف) ده سال پیش گروه موسیقی محبوب‌تان چه بود و امروز حاضرید برای بلیت یکی از کنسرت‌هایشان چقدر بپردازید؟ و ب) امروز گروه موسیقی محبوب‌تان کدام است و حاضرید برای بلیت یکی از کنسرت‌هایش در ده سال آینده چقدر بپردازید؟ تفاوت چشمگیر است. مردم به‌طور متوسط حاضرند برای شنیدن اجرای گروه محبوب امروزشان در ده سال آینده، ۶۱ درصد بیشتر از مبلغی بپردازند که امروز برای شنیدن گروه محبوب سابقشان می‌پردازند. این شاهی است بر توهم پایان تاریخ و ناپایداری ترجیحات ما.

خبر خوب و خبر بدی دارم. اول خبر خوب: می‌توانید تا اندازه‌ای بر تغییرات شخصیت‌تان اثر بگذارید. نه چندان زیاد—بخش اعظم این تحولات حاصل تعامل برنامه‌رئیتی‌تان با محیط خواهد بود—اما باین حال باید از فرصتی که دارید استفاده کنید. مؤثرترین راه برای هدایت رشدتان، استفاده از الگوهایتان است. پس در انتخاب کسانی که تحسین‌شان می‌کنید دقت کنید.

خبر بد: نمی‌توانید دیگران را تغییر دهید—نه، حتی شریک زندگی یا فرزندان‌تان را. انگیزه تغییر شخصی باید از درون خود فرد بجوشد. نه فشار بیرونی و نه استدلال عقلانی هیچ‌کدام کارساز نیستند.

به همین دلیل، یکی از قواعد طلایی من برای داشتن زندگی خوب این است: «از موقعیتهایی که در آنها باید دیگران را تغییر دهید دوری کنید.» این راهبرد ساده تا امروز مرا از رنج، هزینه و ناامیدی زیادی نجات داده است. در عمل، هیچوقت کسی را استخدام نمی‌کنم که لازم باشد شخصیتش را تغییر دهد—چون می‌دانم از عهده‌اش برنمی‌آیم. با کسانی که خلق و خویشان با من سازگار نیست معامله نمی‌کنم—حتی اگر بالقوه سودآور باشد. و اگر قرار باشد طرز فکر افراد یک سازمان را عوض کنم، هرگز رهبری آن سازمان را به عهده نمی‌گیرم.

تاجران باهوش همیشه همین رویکرد را در پیش گرفته‌اند. یکی از اصول راهنمای شرکت هواپیمایی ساوث‌وست از زمان تأسیسش این بوده است: «افراد را بر پایه نگرششان استخدام کنید و مهارت را به آنها آموزش دهید.»

نگرش‌ها را نمی‌توان تغییر داد؛ دست‌کم نه در مدتی معقول، و قطعاً نه با فشارهای بیرونی. اما مهارت‌ها را می‌توان پرورش داد.

همیشه از دیدن شمار زیادی از کسانی که این قاعده ساده را نادیده می‌گیرند، متعجب می‌شوم. یکی از دوستانم—مردی خوش‌گذران و بسیار معاشرتی—با زنی زیبا و درون‌گرا ازدواج کرد و گمان می‌کرد می‌تواند این زن آرام را به فردی برون‌گرا و عاشق مهمانی تبدیل کند. البته که شکست خورد و نتیجه، طلاق سریع و پرهزینه بود.

قاعده دیگری برای زندگی این است: «فقط با کسانی کار کنید که دوست‌شان دارید و به آنها اعتماد دارید.» چارلی مانگر می‌گوید: «اوه، سروکار داشتن با کسانی که می‌شود به آنها اعتماد کرد و بیرون انداختن بقیه از زندگی‌تان واقعاً چقدر مفید است... اما آدم‌های خردمند می‌خواهند از دیگرانی که یک‌سره مثل سم موش‌اند دوری کنند، و از این جور آدم‌ها هم کم نیست.» پس چطور از شر این آدم‌های سمی خلاص شوید؟ یک پیشنهاد:

من و همسر هر سال در ۳۱ دسامبر، نام کسانی را که برایمان خوب نیستند و دیگر نمی‌خواهیم در زندگی‌مان باشند، روی تکه‌های کاغذ می‌نویسیم. بعد با تشریفات، یکی یکی آن‌ها را در آتش می‌اندازیم. آیینی درمان‌بخش و سودمند است.

معنای کوچک تر زندگی

کدام هدفها را می‌توانید به دست آورید و کدامها را نه

وقتی تری پیرس، نویسنده، سعی کرد با دوستش گری تماس بگیرد، این پیام را شنید: «سلام، من گری هستم و این نه دستگاه پیام‌گیر، که دستگاه پرسشگر است! دو پرسش این‌هاست: "تو کیستی؟" و "چه می‌خواهی؟"» مکثی شد و صدا ادامه داد: «و اگر فکر می‌کنید این‌ها پرسش‌های پیش‌پاافتاده‌ای هستند، بدانید که ۹۵ درصد مردم عمرشان را می‌گذرانند بی‌آنکه به هیچ‌یک از این دو پرسش پاسخ بدهند!»

شما به پرسش «تو کیستی؟» چه جوابی می‌دهید؟ بیشتر مردم اسمشان را می‌گویند و می‌گویند چه کاره‌اند؛ گاهی هم مختصری از خانواده‌شان اضافه می‌کنند («مادر دو فرزندم») یا به یکی از ویژگی‌های شخصیتی‌شان اشاره می‌کنند («آدم مردم‌دوستی هستم»). اما چنین جوابی چه فایده‌ای دارد؟ هیچ. البته نمی‌شود سرزنششان کرد، چون پرسشی دربارهٔ هویت خودتان را نمی‌توان با یک جمله پاسخ داد. حتی با یک بند هم نمی‌شود. با ده صفحه هم نه. هر که باشید، برای به‌تصویرکشیدن زندگی و وجودتان به رمانی با ژرفای پروستی نیاز دارید.

از آنجا که زندگی ما از بی‌شمار بُعد تشکیل شده، هر پاسخی در حد یک سطر، بنا به تعریف، نادقیق است. با این حال، مدام خودمان را به همین شکل تقلیل می‌دهیم؛ نه فقط وقتی با گری تماس می‌گیریم، بلکه جالب‌تر اینکه در ذهن خودمان و در قالب تصویری که از خویش داریم نیز همین کار را می‌کنیم. تصویری از خود می‌سازیم شبیه نقاشی

کتاب‌های مصور: به‌طرزی مضحک ساده‌شده، کاملاً عاری از تناقض و سراپا مثبت. چنان‌که در فصل ۲۲ خواهیم دید، همه داستان‌هایی را که درباره زندگی‌مان برای خودمان تعریف می‌کنیم، از خودمان درمی‌آوریم؛ اما پیش‌نمایشی از آن را همین‌جا می‌گوییم: بهتر است به پرسش «تو کیستی؟» پاسخ ندهید. فقط وقتتان را تلف می‌کنید.

حالا برویم سراغ پرسش دوم: چه می‌خواهید؟ برخلاف پرسش اول، پاسخ‌دادن به این پرسش کاملاً ممکن است. درواقع، پاسخ‌دادن به آن حیاتی است. این پرسش درباره هدف شما در زندگی است؛ چیزی که گاهی از آن با عنوان «معنای زندگی» هم یاد می‌شود. واژه «معنا» کمی گیج‌کننده است؛ بنابراین پیشنهاد می‌کنم میان «معنای بزرگ‌تر زندگی» و «معنای کوچک‌تر زندگی» تمایز دقیق‌تری بگذاریم.

اگر در پی یافتن معنای بزرگ‌تر زندگی هستید، دنبال پاسخ پرسش‌هایی از این دست می‌گردید: چرا روی این زمین هستیم؟ چرا جهان هستی وجود دارد؟ و همه این‌ها چه معنایی دارند؟ هر فرهنگی تا امروز پاسخی در قالب اسطوره‌شناسی خودش داده است. تصور اینکه زمین پوسته‌لاک‌پشتی غول‌پیکر است، به‌ویژه دل‌نشین است؛ اسطوره‌ای که هم در چین و هم در آمریکای جنوبی پیدا می‌شود. یا اسطوره مسیحی: خدا همه‌چیز را در شش روز آفرید و در روز داور، همه‌چیز را از نو خواهد کرد. برخلاف اسطوره‌نویسان، علم هنوز پاسخی برای پرسش «معنای بزرگ‌تر زندگی» نیافته است. تنها چیزی که درباره زندگی می‌داند این است که تا وقتی مواد و انرژی کافی در دسترس باشد، زندگی بی‌هدف به رشد خود ادامه خواهد داد. هیچ هدف فراگیری در کار نیست؛ نه برای بشریت، نه برای حیات و نه برای جهان هستی. جهان اساساً بی‌معناست. پس دست از جست‌وجوی «معنای بزرگ‌تر زندگی» بردارید. فقط وقتتان را تلف می‌کنید.

اما پرسش از «معنای کوچک‌تر زندگی» حیاتی است. این پرسش درباره هدف‌های شخصی شما، بلندپروازی‌ها و رسالتان است؛ درباره همان پرسش دوم دستگاه پیام‌گیر گری. بدون هدف‌های شخصی، زندگی خوبی وجود ندارد. سنکا دوهزار سال پیش به این نکته پی برد: «بگذار همه تلاشت معطوف به چیزی باشد؛ بگذار آن هدف را همواره در نظر داشته باشی.» هیچ تضمینی نیست که به هدفت برسید، اما اگر هدفی نداشته باشید، تضمین می‌شود که به هیچ‌جا نرسید.

هدف‌های زندگی اهمیت بسیار زیادی دارند. برای نمونه، پژوهشگران در آمریکا از دانش‌آموزان هفده و هجده‌ساله درباره اهمیت موفقیت مالی نظرسنجی کردند و از آن‌ها خواستند اهمیتش را در مقیاسی درجه‌بندی کنند که در آن ۱ به معنای «بی‌اهمیت»، ۲ به معنای «تاحدی مهم»، ۳ به معنای «بسیار مهم» و ۴ به معنای «ضروری» بود. سال‌ها بعد، از همان افراد درباره درآمد واقعی‌شان و میزان رضایتشان از زندگی به‌طور کلی پرسیدند. نتیجه اول: هرچه بلندپروازی‌های مالی افراد در جوانی بیشتر بود، درآمدشان در میانسالی بالاتر بود. معلوم شد هدف‌ها اثر دارند! این نتیجه فقط روان‌شناسان را غافلگیر کرد؛ آن‌ها مدت‌ها باور داشتند که آدم‌ها صرفاً به محرک‌های بیرونی، مثل سگ‌های پاولف، واکنش نشان می‌دهند.

نتیجه دوم: همه دانش‌آموزانی که پس از پایان تحصیلات، شغل پردرآمدی را هدف گرفته بودند و به آن هدف رسیده بودند، معمولاً از زندگی‌شان عمیقاً راضی بودند. در مقابل، کسانی که پول برایشان مهم بود اما نتوانسته بودند به هدف‌های مالی‌شان برسند، عمیقاً ناراضی بودند. شاید با خودتان بگویید: خب، معلوم است؛ پول آدم را خوشحال می‌کند. اما موضوع این نیست، چون درآمد بالاتر هیچ اثری بر رضایت کسانی نداشت که ثروت هدف زندگی‌شان نبود. این پول نیست که شما را خوشحال یا ناراحت می‌کند؛ مهم این است که به بلندپروازی‌هایتان می‌رسید یا نه. همین موضوع درباره هدف‌های دیگر زندگی هم صدق می‌کند.

چرا هدف‌ها اثر دارند؟ چون کسانی که هدف‌مدارند، برای رسیدن به آن‌ها بیشتر تلاش می‌کنند. و چون هدف‌ها تصمیم‌گیری را آسان‌تر می‌کنند. زندگی پر از دوراهی‌های بی‌پایان است. می‌توانید هر انتخابی را از روی هوس انجام دهید یا به هدف‌هایتان رجوع کنید. پس جای تعجب نیست که دانش‌آموزانی که در این پژوهش موفقیت مالی را «ضروری» توصیف کرده بودند، سراغ مشاغل پردرآمدی مثل پزشکی، وکالت و مشاوره رفتند.

پس هدف‌های زندگی توصیه می‌شوند. باین‌حال، دو مشکل احتمالی وجود دارد. دنیل کانمن گفته است: «یکی از راه‌های تضمینی برای داشتن بزرگسالی ناراضی، تعیین هدف‌هایی است که رسیدن به آن‌ها به‌خصوص دشوار باشد.» به عبارت دیگر، باید مطمئن شوید که هدف‌هایتان واقع‌بینانه‌اند. اگر کوتاه‌قد و تنومندید و رؤیای ستارهٔ بسکتبال‌شدن در سر دارید، از همان ابتدا خودتان را ناکام کرده‌اید. همین‌طور اگر می‌خواهید نخستین انسانی باشید که به مریخ می‌رود، یا رئیس‌جمهور شوید، یا میلیاردر. واقعاً نمی‌توانید چنین هدف‌هایی را نشانه بگیرید، چون ۹۹ درصد چیزهایی که باید جور شوند، خارج از کنترل شما هستند. هدف‌های غیرواقع‌بینانه مایهٔ دل‌سردی‌اند. پیشنهاد من چیست؟ هدف‌هایتان را عمداً کمی مبهم بگذارید («مرفه» به جای «میلیاردر»، مثلاً). اگر به آن‌ها رسیدید، چه بهتر. اگر هم نرسیدید، باز می‌توانید وضعیتتان را طوری تفسیر کنید که انگار به آن‌ها رسیده‌اید؛ دست‌کم تا حدی. حتی لازم نیست این کار آگاهانه باشد. مغزتان خودبه‌خود این کار را برایتان انجام می‌دهد.

خلاصه اینکه هدف‌ها اثر دارند. هدف‌ها مهم‌اند. باین‌حال، بیشتر مردم دربارهٔ «معنای کوچک‌تر زندگی» به اندازهٔ کافی روشن و سنجیده فکر نمی‌کنند. یا اصلاً هدفی ندارند، یا صرفاً هدف‌هایی را می‌پذیرند که این روزها مُد شده‌اند. اما گاهی راه رسیدن به یک زندگی خوب، پایین‌آوردن معیار و تعیین هدف‌های دست‌یافتنی است. مهم این است که بدانید به کجا می‌روید، نه اینکه هرچه زودتر به هر جایی برسید.

دو خودِ شما

چرا زندگی تان آلبوم عکس نیست

می‌خواهم شما را با دو نفری آشنا کنم که خیلی خوب می‌شناسیدشان، هرچند نه به اسم.

خودِ تجربه‌کننده شما آن بخش از ذهن آگاهتان است که لحظه‌حال را تجربه می‌کند. در مورد شما، همین حالا دارد این کلمات را می‌خواند. کمی بعد، تجربه خواهد کرد که کتاب را می‌بندید و کنار می‌گذارید، شاید از جایتان بلند می‌شوید و یک فنجان چای دم می‌کنید. خودِ تجربه‌کننده نه فقط کارهایی را که در لحظه انجام می‌دهید، بلکه فکرها و احساس‌هایی را هم که هنگام انجام آن کارها دارید تجربه می‌کند. این خود، وضعیت‌های جسمانی مانند خستگی، دندان‌درد یا تنش را درک می‌کند و همه آن‌ها را در لحظه‌ای واحد از تجربه با هم درمی‌آمیزد.

یک لحظه چقدر طول می‌کشد؟ روان‌شناسان تخمین می‌زنند حدود سه ثانیه، کم‌وبیش. این بازه زمانی‌ای است که آن را «حال» درک می‌کنیم؛ در اصل، مجموعه همه چیزهایی است که تجربه می‌کنیم و در «اکنون» فشرده می‌سازیم. بازه‌های طولانی‌تر را رشته‌ای از لحظه‌های جداگانه درک می‌کنیم. اگر مدت‌زمان خواب را کنار بگذاریم، این یعنی تقریباً بیست‌هزار لحظه در روز — حدود نیم‌میلیارد لحظه در طول یک عمر متوسط.

هر ثانیه چه بر سر همه تأثراتی می‌آید که با شتاب از مغزتان می‌گذرند؟ اکثریت قریب به اتفاقشان برای همیشه از دست می‌روند. خودتان را امتحان کنید: دقیقاً بیست و چهار ساعت و ده دقیقه و سه ثانیه پیش چه چیزی را تجربه می‌کردید؟ شاید می‌خواستید عطسه کنید. یا از پنجره بیرون را نگاه می‌کردید. خرده‌نانی را از روی شلوارتان می‌تکاندید. هرچه بوده، حالا دیگر از یاد رفته است. ما کمتر از یک میلیونم تجربه‌هایمان را به خاطر می‌سپاریم. ما ماشین‌های عظیم محوکننده تجربه‌ایم.

این بود خود تجربه‌کننده شما. دومی که می‌خواهم معرفی کنم خود به یادآورنده شماست. این بخش از ذهن آگاهتان، چیزهای اندکی را که خود تجربه‌کننده دور نریخته گرد می‌آورد، ارزیابی می‌کند و سامان می‌دهد. اگر بیست و چهار ساعت و ده دقیقه و سه ثانیه پیش بهترین پرایینی را که در عمرتان چشیده‌اید در دهانتان می‌گذاشتید، شاید خود به یادآورنده‌تان هنوز هم آن را به یاد داشته باشد.

تفاوت این دو خود را می‌توان با پرسشی ساده به خوبی نشان داد: آیا خوشحالید؟ کمی وقت بگذارید و به این پرسش پاسخ دهید.

خب، چطور پیش رفت؟ اگر از خود تجربه‌کننده‌تان پرسیدید، پاسخ وضعیت تجربه‌شده فعلی‌تان بود؛ حالت ذهنی‌تان در همان بازه دقیق سه ثانیه‌ای. من که نویسنده کلماتی هستم که می‌خوانید، طبیعتاً امیدوارم پاسختان مثبت بوده باشد. اما اگر از خود به یادآورنده‌تان پرسیدید، ارزیابی کلی‌تری از حال و هوایتان به شما داده است—تقریباً این که اخیراً چه احساسی داشته‌اید و در مجموع تا چه اندازه از زندگی‌تان راضی هستید.

متأسفانه این دو خود به ندرت پاسخ یکسانی می‌دهند. پژوهشگران میزان خوشحالی دانشجویان را در تعطیلات بررسی کردند. از بعضی‌ها به طور تصادفی درباره حال و هوای لحظه‌ای‌شان پرسیدند و چند بار در روز برایشان پیامک فرستادند. از گروهی دیگر در پایان تعطیلات پرس‌وجو کردند. نتیجه؟ خود تجربه‌کننده کمتر از خود به یادآورنده

خوشحال بود. چندان هم جای تعجب ندارد. حتماً اصطلاح «عینک خوشبینی» به گوشتان خورده است: خیلی چیزها در نگاه به گذشته بهتر به نظر می‌رسند. اما این یعنی نباید به قدرت یادآوری‌مان اعتماد کنیم، چون دچار خطاهای نظام‌مند است.

آزمایش زیر بزرگی این خطاها را آشکار می‌کند. دانشجویان دستشان را به مدت یک دقیقه در آب سرد ۱۴ درجه‌ای نگه داشتند—تجربه‌ای نسبتاً ناخوشایند. در آزمون دوم، دستشان را یک دقیقه در آب سرد ۱۴ درجه‌ای و سپس سی ثانیه در آب سرد ۱۵ درجه‌ای نگه داشتند. بلافاصله بعد از آن از آن‌ها پرسیدند کدام نسخه را ترجیح می‌دهند دوباره تجربه کنند. هشتاد درصد نسخه دوم را انتخاب کردند. این هیچ منطقی ندارد، چون از نظر عینی نسخه دوم بدتر بود—تمام دردِ دور اول را داشت، به اضافه ناخوشایندیِ نسبیِ بخش دوم.

چه خبر است؟ دنیل کانمن نام این پدیده را «قاعدهٔ اوج و پایان» گذاشته است؛ در فصل اول با آن آشنا شدیم. او دریافت که ما اوج یک رویداد، یعنی شدیدترین لحظهٔ آن، و پایانش را روشن‌تر از هر چیز دیگری به یاد می‌سپاریم. تقریباً هیچ چیز دیگر راهی به خاطراتمان پیدا نمی‌کند. در آزمایش آب، تجربهٔ اوج در هر دو نسخه یکسان بود—آب سرد ۱۴ درجه‌ای. اما پایان‌ها فرق داشتند. پایان نسخهٔ اول (۱۴ درجه) ناخوشایندتر از پایان نسخهٔ دوم (۱۵ درجه) بود و به همین دلیل مغز آزمودنی‌ها نسخهٔ دوم را خوشایندتر ثبت کرد، با آن‌که از دید خود تجربه‌کننده (و از نظر عینی) چنین نبود.

مدت‌زمان هم اهمیتی ندارد. دانشجویان اصلاً طول آزمایش را در نظر نگرفتند؛ فرقی نمی‌کرد شصت ثانیه طول بکشد یا نود ثانیه. این موضوع به‌طور کلی هم صدق می‌کند: چه یک هفته به تعطیلات بروید و چه سه هفته، خاطره‌تان از آن تقریباً یکسان خواهد بود. به همین ترتیب، چه یک ماه زندانی باشید و چه یک سال، در خاطره‌تان تفاوتی

نمی‌کند—مدتِ دقیقِ زمانی که پشت میله‌ها گذرانده‌اید از یاد خواهد رفت. به این سوگیری شناختی «غفلت از مدت‌زمان» می‌گویند و این، در کنار قاعدهٔ اوج و پایان، جدی‌ترین خطایی است که خود به یادآورنده‌تان ممکن است مرتکب شود.

خود تجربه‌کننده و لخرج است (تقریباً همه‌چیز را دور می‌اندازد)، و خود به یادآورنده به طرز چشمگیری خطاپذیر است—و این ما را به تصمیم‌های نادرست می‌کشانند. به سبب محاسبات غلطِ خود به یادآورنده، معمولاً لذت‌های کوتاه و شدید را بیش‌ازحد ارج می‌نهمیم و شادی‌های آرام، ماندگار و بی‌هیاهو را کم‌ارزش می‌شماریم: بانجی‌جامپینگ به جای پیاده‌روی‌های طولانی، رابطه‌های یک‌شبهٔ هیجان‌انگیز به جای رابطهٔ جنسی منظم با شریک زندگی‌تان، و ویدئوهای جلب‌توجه‌کنندهٔ یوتیوب به جای یک کتاب خوب.

ژانر کاملی از کتاب‌ها دربارهٔ «زندگی افراطی» وجود دارد. نویسندگانشان تقریباً همگی خبرنگار جنگی، کوهنورد ماجراجو، کارآفرین شرکت‌های نوپا یا هنرمند اجراگرند. موعظه می‌کنند که زندگی برای لذت‌های معمولی کوتاه است. فقط در اوج‌ها و حسیض‌های افراطی است که واقعاً می‌توانید چیزی «احساس» کنید. زندگی آرام و بی‌حادثه، زندگی شکست‌خورده‌ای است. این نویسندگان—و خوانندگانشان—در دام خود به یادآورنده افتاده‌اند. دویدنِ پابره‌نه در سراسر آمریکا یا فتح اورست در زمانی رکوردشکن، فقط در نگاه به گذشته تجربه‌هایی شگفت‌انگیز به حساب می‌آیند. در همان لحظه، شکنجه‌اند. ورزش‌های افراطی به بهای خوشحالی لحظه‌به‌لحظه، خوراکِ خاطره را فراهم می‌کنند.

پس کدامیک مهم است، خود تجربه‌کننده یا خود به یادآورنده؟ البته که هر دو. هیچ‌کس نمی‌خواهد خاطره‌های فوق‌العاده را از دست بدهد. با این حال، ما معمولاً برای خود به یادآورنده بیش‌ازحد ارزش قائلیم و با یک چشم به انباشته‌شدن خاطره‌های آینده

زندگی می‌کنیم، به‌جای آن‌که بر حال تمرکز کنیم. در برابر این میل مراقب باشید.
تصمیم بگیرید چه چیزی برایتان مهم‌تر است: زندگی‌ای سرشار از لحظه‌های
رضایت‌بخش یا آلبومی پر از عکس؟

بانک حافظه

تجربه بر حافظه می‌چربد

بهترین تجربه ممکن را در ذهن بیاورید—مثلاً یک سفر دریایی ده‌ساله در کارائیب، یا سفر به سراسر کهکشان، یا شام خوردن با خودِ خدا و یک بطری شراب شووِ بلان و اندرمولن ۱۹۴۷. حاضرید برای چنین تجربه آرمانی‌ای چقدر بپردازید؟

لحظه‌ای مکث کنید و چند واژه کلیدی بنویسید که بهترین تجربه‌ای را که می‌توانید تصور کنید توصیف کند، و نیز بالاترین مبلغی را که حاضرید برایش پیشنهاد بدهید.

یک پرسش تکمیلی: اگر بعداً نتوانید آن را به یاد بیاورید، حاضرید چقدر برایش بپردازید؟ اگر حتی ندانید قایق تفریحی کارائیبی‌تان چه شکلی بوده است. اگر پس از بیرون آمدن از کپسول فضایی و بازگشت به زمین، ندانید سیاره‌های منظومه‌های دوردست سبز بوده‌اند، آبی یا قرمز. اگر یادتان نیاید خدا مرد بوده یا زن، چه رسد به مزه شراب. اگر هرقدر هم که ذهنتان را به کار بیندازید، چیزی پیدا نکنید؛ حتی نشانی از آن تجربه باقی نمانده باشد. بیشتر کسانی که از آن‌ها می‌پرسم، جواب می‌دهند که چنین تجربه‌ای ارزش داشتن ندارد.

احتمالاً شما هم همین احساس را دارید. اما اگر بتوانید تجربه را بعداً به یاد بیاورید، حاضرید چقدر برایش بپردازید؟ اگر بتوانید یک روز، یک سال یا یک دهه به یادش بیاورید؟

متأسفانه دربارهٔ این پرسش که نخستین بار دنیل کانمن مطرح کرد، هیچ پژوهش علمی‌ای وجود ندارد. پاسخ‌هایی که من جمع‌آوری کرده‌ام، حکایت‌های شخصی‌اند، اما نظر کلی این است که تجربه‌ها فقط وقتی اهمیت دارند که آن‌ها را به یاد بیاوریم. بیاید این پدیده را بانک حافظه بنامیم. هرچه مدت بیشتری با خاطره‌ای زندگی کنیم، ارزش بیشتری پیدا می‌کند. اگر خاطره‌ای (مثبت) تا روز مرگ در بانک بماند، در نگاه به گذشته ارزشی بسیار خواهد داشت. اگر فقط نیمی از آن مدت دوام بیاورد، ارزشش نصف می‌شود؛ و همین‌طور تا جایی که ارزشش به صفر برسد. بدون حافظه، تجربه کاملاً بی‌ارزش به نظر می‌رسد. این عجیب است و هیچ منطقی ندارد. حتماً تجربه کردن چیزی شگفت‌انگیز بهتر از تجربه نکردن آن است—چه آن را به یاد بیاوریم و چه نه. بالاخره همان لحظه حسابی به ما خوش خواهد گذشت! و وقتی بمیریم، به‌هرحال همه چیز را فراموش می‌کنیم—چون دیگر نه «شمایی» در کار خواهد بود و نه «منی». اگر مرگ قرار است خاطراتتان را پاک کند، تا آخرین لحظه با خودتان بردن آن‌ها چقدر اهمیت دارد؟

جالب می‌شد اگر جهان عاطفی بیماران زوال عقل را بررسی می‌کردیم، چون دقیقاً همین را تجربه می‌کنند: رشته‌ای از رویدادهای گذرا، لحظه‌به‌لحظه، بی‌آنکه بعداً چیزی از آن‌ها به یاد بیاورند. تا جایی که می‌توانیم تشخیص دهیم، زندگی عاطفی بیشتر حیوانات هم همین‌طور است. آن‌ها لحظه‌هایی دارند، اما خاطرات اندکی یا هیچ خاطره‌ای ندارند. گاهی می‌بینید مراقبان خانه‌های سالمندان با بیماران زوال عقل بدرفتاری می‌کنند و می‌گویند: «به‌هرحال یادشان نمی‌ماند.» شاید درست باشد، اما بیماران قطعاً همان لحظه آن را تجربه می‌کنند. خودِ تجربه‌کننده‌شان کاملاً فعال است — و دربارهٔ شما هم همین‌طور است.

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که آدم‌ها هنگام به‌یادآوردن تجربه‌های مثبت، به‌ویژه وقتی آن‌ها را از پشت عینک صورتیِ نوستالژی می‌بینند، احساس شادی بیشتری می‌کنند. بسیاری از روان‌شناسان از این نتیجه گرفته‌اند که باید عمداً برای به‌یادآوردن لحظه‌های شاد گذشته وقت بگذاریم. پیشنهادی مشکوک. چرا این وقت را صرف ساختن تجربه‌های شگفت‌انگیز برای خودمان در همین‌جا و همین حالا نکنیم؟ به‌نظر من، تلاش برای تجربه‌ی آگاهانه‌ی لحظه‌ی حاضر، دشوارتر از گردگیری خاطرات قدیمی نیست. برعکس. چیزهایی که در زمان حال تجربه می‌کنیم، بسیار نیرومندتر، خوش‌طعم‌تر و رنگارنگ‌تر از یادهای مه‌گرفته‌ی ما هستند. برای لذت‌بردن از لحظه لازم نیست از چتر بیرید یا غروب بی‌نقصی را تماشا کنید. حتی اگر مثل حالا روی صندلی نشسته‌اید و این فصل را می‌خوانید، (امیدوارم دست‌کم) چندین بازه‌ی زمانی لذت‌بخش را تجربه کنید. به این لحظه‌ها آگاه باشید، آن‌ها را با جسمتان حس کنید، به‌جای آنکه برای بیرون‌کشیدن خاطرات تقلا کنید. به‌هرحال چیز زیادی دستگیرتان نمی‌شود. از یک تعطیلات، مثلاً، فقط اوج (یا حضیض) و بخش پایانی‌اش را به یاد می‌آوریم. این همان قاعده‌ی اوج و پایانِ کانمن است که در فصل ۲۰ آموختیم. شاید دو سه صحنه‌ی دیگر هم به یادمان بیاید، اما همین. با این حال، مردم هنوز فکر می‌کنند می‌توانند خاطراتشان را مثل تماشای فیلم دوباره پخش کنند. نه. خاطرات یک‌بعدی، سطحی و انتزاعی‌اند؛ اغلب اشتباه‌اند، بخشی از آن‌ها ساخته‌وپرداخته‌ی ذهن است و در نهایت هم ثمری ندارند. خلاصه، ما برای حافظه بیش از اندازه ارزش قائلیم و لحظه‌ی تجربه‌شده را دست‌کم می‌گیریم.

سرانجام، در دهه ۱۹۶۰، آگاهی از «اینجا و اکنون» به مرکز توجه آمد و جوان‌ها شروع کردند به تجربه‌کردن ال‌اس‌دی، سکس آزاد و «هپنینگ»‌ها. در سال ۱۹۷۱، ریچارد آلپرت، استاد سرشناس دانشگاه هاروارد (که با نام هندیِ رام داس شناخته می‌شد)، کتاب پرفروش خود، «اکنون اینجا باش»، را منتشر کرد. برای این رویکرد به زندگی نمی‌شد شعاری بهتر از این پیدا کرد. رام داس عمدتاً آموزه‌های کهن بودایی را ترویج

می‌کرد و آن‌ها را برای غرب سازگار می‌ساخت. امروز، «احساسِ حضور در لحظه» ی دههٔ ۱۹۶۰ دوباره مُد شده و حالا نامش را «ذهن‌آگاهی» گذاشته‌اند. گروه نخبه‌ای از هیپیسترهای شهری، مربیان یوگا و مشاوران سبک زندگی یکسره شیفتهٔ آن‌اند.

همهٔ این‌ها خوب و قابل‌قبول است، جز اینکه ذهن‌آگاهی را اغلب با «به آینده فکر نکردن» اشتباه می‌گیرند. این اشتباه است. عبارت کلیشه‌ای محبوبِ «هر روز را چنان زندگی کن که گویی آخرین روز توست» که همیشه پای ثابت تقویم‌هاست، نصیحتی احمقانه است و خیلی زود شما را با سرعت به بیمارستان، زندان یا گورستان می‌فرستد. بخشی از زندگی خوب، آینده‌نگری است: خطرهای زود تشخیص بدهیم و از آن‌ها فاصله بگیریم.

حرف آخر؟ مغز ما به‌طور خودکار با هر سه لایهٔ زمان—گذشته، حال و آینده—کنار می‌آید. مسئله این است که تمرکزمان را بر کدام یک بگذاریم. پیشنهاد من این نیست که از برنامه‌ریزی بلندمدت دست بردارید؛ بلکه وقتی برنامه‌ها را ریختید، تمام توجهتان را به اکنون بدهید. به جای نگرانی دربارهٔ خاطرات آینده، از تجربه‌های اکنون بیشترین بهره را ببرید. غروب را مزه‌مزه کنید، نه اینکه از آن عکس بگیرید. زندگی‌ای سرشار از لحظه‌های شگفت‌انگیز اما فراموش‌شده، همچنان زندگی شگفت‌انگیزی است؛ پس دست از این فکر بردارید که تجربه‌ها سپرده‌هایی در بانک حافظه‌اند. روزی روی بستر مرگ خواهید بود و حسابتان برای همیشه بسته خواهد شد.

داستان‌های زندگی دروغ‌اند

چرا با تصویری نادرست از خودمان در جهان می‌گردیم

از جنگ جهانی اول چه می‌دانید؟ درست است: در سال ۱۹۱۴، یک مبارز صرب آزادی‌خواه جانشین تاج‌وتخت اتریش-مجارستان را در سارایوو به ضرب گلوله کشت و در پی آن، اتریش-مجارستان به صربستان اعلان جنگ داد. چون تقریباً همه کشورهای اروپا پیمان‌هایی با یکدیگر بسته بودند، ظرف چند روز همگی به جنگ کشیده شدند. هیچ‌یک از بلوک‌های متحد برتری نداشتند، بنابراین جبهه به سرعت به بن‌بست رسید. جنگی فرسایشی بود که به تلفاتی بی‌سابقه انجامید و وردن به نماد جنگ سنگرها و تلفات هولناک آن بدل شد. چهار سال و هجده میلیون کشته بعد، همه چیز تمام شد.

احتمالاً شما هم جنگ جهانی اول را کم‌وبیش همین‌طور خلاصه می‌کنید. مگر این‌که مورخ باشید؛ در آن صورت، البته می‌دانید که ماجرا این‌طور نبود. رویدادهای جنگ بسیار پیچیده‌تر، ظریف‌تر و آکنده از اتفاقات تصادفی‌تر از آن چیزی بودند که داستان درون ذهنمان القا می‌کند. راستش هنوز نمی‌دانیم چرا جنگ مشخصاً از صربستان آغاز شد. آن روزها ترورهای زیادی رخ می‌داد (حتی بیشتر از امروز). آلمان می‌توانست به همان سادگی به فرانسه اعلان جنگ کند، یا برعکس. همچنین نمی‌دانیم چرا جنگ سنگری این‌قدر طولانی شد. با نگاهی به گذشته، به نظر می‌رسد نوآوری‌های تسلیحاتی‌ای که اندکی پیش از آن پدید آمده بودند — مسلسل‌ها، تانک‌ها، گاز سمی، زیردریایی‌ها و نیروی هوایی نوپا — باید به جبهه‌ای بسیار سیال‌تر می‌انجامیدند.

مغز انسان را اغلب به رایانه تشبیه می‌کنند. این تشبیه درست از آب در نمی‌آید. رایانه‌ها داده‌های خام را با بیت‌ها ذخیره می‌کنند؛ کوچک‌ترین واحد اطلاعات. اما مغزها داده‌ی خام را ذخیره نمی‌کنند، بلکه داده‌ی پردازش‌شده را نگه می‌دارند. قالبِ موردعلاقه‌شان بیت نیست، داستان است. چرا؟ چون فضای ذخیره‌سازی مان به مجموعه‌هایمان محدود است. هشتاد میلیارد سلول مغزی رقم بزرگی به نظر می‌رسد، اما در مقایسه با آنچه برای ذخیره‌کردن هرچه می‌بینیم، می‌خوانیم، می‌شنویم، می‌بوییم، می‌چشیم، فکر می‌کنیم و احساس می‌کنیم لازم است، ناچیز است. بنابراین مغز شگردی برای فشرده‌سازی داده‌ها ابداع کرده است: داستان.

در جهان واقعی داستانی وجود ندارد. می‌توانید ده سال با ذره‌بین در هر هفت قاره پرسه بزنید و زیر هر سنگی را نگاه کنید؛ باز هم یک داستان پیدا نخواهید کرد. سنگ پیدا می‌کنید، حیوان، گیاه، قارچ... و با میکروسکوپی قدرتمند، سلول‌ها، سپس مولکول‌ها، بعد اتم‌ها و سرانجام ذرات بنیادی. اما داستان نه. حتی اگر در زمان جنگ جهانی اول زنده بودید، از نظر عینی جنگ جهانی را نمی‌دیدید؛ سنگ‌هایی پر از آدم‌هایی با کلاه‌خودهای فلزی عجیب می‌دیدید، جنگل‌هایی متشکل از کنده‌ی درخت، گلوله‌هایی که در هوا سوت می‌کشیدند و بی‌شمار جسد، هم انسان و هم اسب.

مغز چگونه واقعیت‌ها را به خاطره تبدیل می‌کند؟ با پیوند زدن آن‌ها در قالب داستانی فشرده، سازگار و علی. سه ویژگی: فشرده‌گی، سازگاری و علیت. فشرده: داستان‌ها کوتاه و ساده‌شده‌اند و خلأیی در آن‌ها نیست. سازگار: تناقضی ندارند. علی: رابطه‌ی علت و معلولی روشنی برقرار است؛ الف به ب می‌انجامد، ب به ج، و روند رویدادها معقول به نظر می‌رسد.

مغز ما این کار را خودکار انجام می‌دهد. نه فقط دربارهٔ واقعیت‌های مربوط به جنگ‌ها، تغییرات بازار سهام یا مُد، بلکه دربارهٔ زندگی خودمان هم. داستان‌پردازی وظیفهٔ اصلی خود به‌یادآورندهٔ شماست؛ همان خودی که از فصل پیش به خاطر دارید. داستان زندگی‌تان به شما می‌گوید که چه کسی هستید، از کجا آمده‌اید، به کجا می‌روید و چه چیزهایی برایتان اهمیت دارد. به آن «خود» یا «تصویر ذهنی از خود» هم می‌گویند. داستان زندگی‌تان فشرده است: اگر کسی پرسد چه کسی هستید، پاسخی کوتاه و موجز آماده دارید. سازگار است: چیزهایی را که با آن جور درمی‌آیند به راحتی فراموش می‌کنید و با مهارتی خیره‌کننده در حافظه‌تان جاهای خالی را پُر می‌کنید؛ مهارتی که حتی خبر ندارید از آن برخوردارید. علی است: کارهایتان معنادارند و هر اتفاقی در زندگی‌تان دلیلی دارد. فشرده، سازگار، علی.

اما داستان زندگی‌ای که در ذهنتان با خود حمل می‌کنید تا چه اندازه واقع‌بینانه است؟ تقریباً به اندازهٔ نقاشی‌های گچی‌ای که پسر سه‌ساله‌ام از من روی دیوار اتاق نشیمن می‌کشد. شاید حالا بگویید: خب، قبول؛ اما واقعاً چه مشکلی دارد؟ اتفاقاً مشکل بزرگی است! چهار دلیل دارد:

اول: سریع‌تر از آنچه فکر می‌کنیم تغییر می‌کنیم. این فقط دربارهٔ چیزهایی مثل علایق و بیزاری‌هایمان (سرگرمی‌ها، موسیقی محبوب، غذای موردعلاقه) صدق نمی‌کند؛ بلکه ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌هایی را هم دربرمی‌گیرد که ظاهراً تغییرناپذیرند. کسی که بیست یا چهل سال دیگر خواهیم بود — همان کسی که امروز این‌همه برای رفاه آینده‌اش زحمت می‌کشیم، هفته‌ای هفتاد ساعت کار می‌کنیم، بچه بزرگ می‌کنیم و خانه‌ای برای تعطیلات می‌خریم — بی‌تردید با کسی که تصورش را داریم فرق خواهد داشت. شاید آن آدم دیگر خانهٔ تعطیلاتی نخواهد و با ناباوری به سکنهٔ قلبی شما و هفته‌های هفتادساعته‌ای نگاه کند که برای کارفرمایان و سهام‌داران ناشناس کار کرده‌اید.

دوم: زندگی مان بیش از آنچه واقعاً هست، برنامه‌پذیر به نظر می‌رسد. بخت و اقبال نقشی بسیار بزرگ‌تر از آنچه دوست داریم باور کنیم دارد. مفهوم تقدیر، فورتونا، الهه بخت — ابزاری فکری که هزاران سال آزموده شده — در صد سال گذشته تقریباً به کلی کنار گذاشته شده است. برای همین وقتی اتفاق بدی ناگهان سراغمان می‌آید، این قدر از پا درمی‌آییم: تصادف، سرطان، جنگ، مرگ. تا قرن گذشته، مردم چنین فاجعه‌هایی را آسان‌تر می‌پذیرفتند. از نظر ذهنی برای آمدن فورتونا آماده بودند. امروزه تقدیر به معنای «شکست سیستم» است. با این حال، بخشی از زندگی خوب این است که ابزار ذهنی فورتونا را دوباره به جایگاه شایسته‌اش برگردانیم.

سوم: داستان ساختگی زندگی مان قضاوت بی‌پرده درباره واقعیت‌های منفرد را دشوار می‌کند؛ بی‌تفسیر، بی‌زمینه، بی‌بهبانه. بهانه‌ها لنت ترمزی هستند که نمی‌گذارند از اشتباهاتمان درس بگیریم.

چهارم: خودمان را بهتر از آنچه هستیم می‌بینیم؛ خوش‌قیافه‌تر، موفق‌تر و باهوش‌تر. این سوگیری خودنفع‌گرایانه باعث می‌شود خطرهایی را بپذیریم که در غیر این صورت نمی‌پذیرفتیم. همچنین باعث می‌شود خودمان را بیش از حد بزرگ بپنداریم.

نتیجه این است که با تصویری نادرست از خودمان این طرف و آن طرف می‌رویم و باور داریم که کمتر از آنچه واقعاً هستیم، چندلایه، متعارض و متناقضیم. پس اگر کسی دیگر شما را «اشتباه» قضاوت کرد، تعجب نکنید. خودتان هم همین کار را می‌کنید. فقط کسی که سال‌ها شما را از نزدیک شناخته و از صادق بودن نمی‌ترسد می‌تواند تصویری واقع‌بینانه از شما به دست بدهد؛ همسران یا دوستی قدیمی. حتی بهتر است دفتر خاطراتی داشته باشید و هر از گاهی دوباره سری به آن بزنید. از چیزهایی که قبلاً

می‌نوشتید شگفت‌زده خواهید شد. بخشی از زندگی خوب این است که خودتان را تا حد ممکن واقع‌بینانه ببینید؛ با همهٔ تناقض‌ها، کاستی‌ها و جنبه‌های تاریктان. اگر خودتان را واقع‌بینانه ببینید، شانس بیشتری دارید که به کسی تبدیل شوید که می‌خواهید باشید.

مغالطه «مرگ خوب»

چرا نباید نگران لحظه‌های پایانی‌تان باشید

مطمئنم این حرف را شنیده‌اید: «وقتی روی بستر مرگ افتاده‌ام و به زندگی‌ام نگاه می‌کنم...» ایده‌ای باشکوه و بلندپروازانه است، اما در عمل چندان معقول نیست. اول از همه، تقریباً هیچ‌کس روی بستر مرگ آن‌قدر هوشیار نیست که بتواند چنین کاری کند. سه راه اصلی رسیدن به جهان پس از مرگ عبارت‌اند از حمله قلبی، سکته مغزی و سرطان. در دو مورد اول، فرصتی برای تأمل فلسفی نخواهید داشت. در بیشتر موارد سرطان هم آن‌قدر از مسکن‌ها پُر شده‌اید که نمی‌توانید درست فکر کنید. مبتلایان به زوال عقل یا آلزایمر هم روی بستر مرگ به بینش تازه‌ای دست نمی‌یابند. و حتی اگر در لحظه‌های پایانی‌تان فرصت و توان به‌یادآوردن داشته باشید، خاطراتتان — چنان‌که در سه فصل پیش دیدیم — کاملاً با واقعیت مطابقت نخواهند داشت. خود به‌یادآورنده شما خطاهای نظام‌مند می‌کند؛ قصه‌های شاخ‌ودار برایتان می‌سازد.

در یک کلام، ارزش ندارد درباره لحظه مرگ یا ساعت‌های پایانی‌تان فرضیه‌پردازی کنید. باور کنید، آن‌طور که امروز تصورش می‌کنید نخواهد بود. مهم‌تر از آن، احساس شما در لحظه‌های پایانی‌تان در چارچوب کل زندگی‌تان هیچ اهمیتی ندارد. فکرکردن به ساعت مرگ‌تان ثمری ندارد و فقط حواستان را از زندگی خوب پرت می‌کند.

دنیل کانمن به‌طور نظام‌مند کاستی‌های گوناگون حافظه‌اش را آشکار کرده است. یکی از آن‌ها غفلت از مدت‌زمان است: مدت یک تجربه در خاطره‌اشما بازتاب نمی‌یابد. مغزتان در نگاه به گذشته، تعطیلات سه‌هفته‌ای را نه بهتر و نه بدتر از تعطیلات یک‌هفته‌ای ارزیابی می‌کند. در ارزیابی کلی، فقط اوج و پایان تعطیلات اهمیت دارند؛ همان قاعده‌اشما اوج و پایان که در فصل ۲۰ با آن آشنا شدیم. فیلمی که در تمام طولش هیجان‌انگیز است اما پایان‌بندی رضایت‌بخشی ندارد، در خاطرتان فیلم بدی خواهد بود. همین حکم درباره‌ی مهمانی‌ها، کنسرت‌ها، کتاب‌ها، سخنرانی‌ها، خانه‌ها و رابطه‌ها هم صدق می‌کند.

آیا برای ارزیابی یک زندگی کامل هم همین قاعده برقرار است؟ بیایید ببینیم. زندگی‌اشما را ارزیابی کنیم: «آنا هرگز ازدواج نکرد و بچه‌ای نداشت. بسیار شاد بود، از کارش لذت می‌برد و تعطیلات، اوقات فراغت و دوستان فراوانش را دوست داشت. او در سی‌سالگی، در تصادفی رانندگی، ناگهانی و بی‌درد درگذشت.» جذابیت زندگی‌اشما را از ۱ (افتضاح) تا ۹ (فوق‌العاده) نمره دهید؛ ۵ هم نقطه‌ی میانی است (معمولی).

حالا زندگی برتا را ارزیابی کنید: «برت هرگز ازدواج نکرد و بچه‌ای نداشت. بسیار شاد بود، از کارش لذت می‌برد و تعطیلات، اوقات فراغت و دوستان فراوانش را دوست داشت. پنج سال پایانی زندگی‌اش به خوبی سال‌های پیش از آن نبود، اما همچنان لذت‌بخش بود. او در سی‌وپنج‌سالگی، در تصادفی رانندگی، ناگهانی و بی‌درد درگذشت.» این زندگی‌اشما را هم از ۱ تا ۹ نمره دهید.

پژوهشگران آمریکایی داستان‌هایی مشابه را برای دانشجویان تعریف کردند. نتیجه چه بود؟ زندگی‌هایی مثل زندگی‌اشما به‌مراتب بهتر از زندگی برتا ارزیابی شدند. این غیرمنطقی است، چون هر دو زن در سی سال نخست زندگی‌شان بسیار شاد بودند. برتا پنج سال بیشتر عمر کرد؛ درست است که این سال‌ها به خوبی سال‌های قبلی نبود، اما در مجموع خوشایند بود. اگر منطقی نگاه کنیم، باید به زندگی برتا نمره بالاتری بدهیم.

با این حال، زندگی آنها در اوج به پایان رسید و زندگی برتا در نقطه‌ای نسبتاً پایین‌تر. اینجا قاعدهٔ اوج و پایان وارد عمل می‌شود، اما باز هم حیرت‌آور است که آن پنج سال خوشایند اضافه به حساب نیامد. پژوهشگران نام این پدیده را «اثر جیمز دین» گذاشتند. دین در اوج دوران درخشان حرفه‌اش، در تصادفی رانندگی جان باخت؛ آن هم در بیست و چهار سالگی. اگر سال‌ها یا دهه‌های دیگری زندگی می‌کرد و بازیگری نسبتاً موفق و نسبتاً شاد می‌ماند، بی‌گمان بسیاری زندگی‌اش را کم‌جذاب‌تر ارزیابی می‌کردند.

حالا می‌خواهم یک بار دیگر به زندگی آنها و برتا نمره بدهید، با این فرض که تصادف‌ها زمانی رخ داده‌اند که آنها شصت ساله و برتا شصت و پنج ساله بوده‌اند. همه چیز دیگر همان است. حالا چه نمره‌ای به آنها می‌دهید؟ پیش از آن که ادامه دهید، کمی مکث کنید.

در آن پژوهش، از آزمودنی‌ها همین پرسش را کردند. نتیجه چه بود؟ باز هم زندگی آنها به مراتب بهتر از زندگی برتا ارزیابی شد (همان‌طور که بر پایهٔ قاعدهٔ اوج و پایان انتظار می‌رود). نکتهٔ حیرت‌آور این است که سی سال بسیار شاد اضافه‌ای که آنها تجربه کرده بود، تقریباً هیچ اثری بر نمره‌ها نگذاشت. فرقی نمی‌کرد آنها در سی سالگی بمیرد یا شصت سالگی. همین‌طور برای برتا. این دیگر واقعاً غیرمنطقی است و نمونهٔ کلاسیک غفلت از مدت‌زمان.

در مجموع، در ارزیابی جذابیت زندگی دیگران افتضاح عمل می‌کنیم. در استدلال‌مان خطاهای نظام‌مند داریم. این در مورد شخصیت‌های خیالی مثل آنها و برتا قابل‌گذشت است، اما وقتی پای زندگی واقعی خودتان در میان است، نه. یادتان باشد به احتمال بسیار زیاد مثل جیمز دین در اوج جوانی نمی‌میرید، بلکه پس از افولی طولانی و تدریجی در توانایی‌های جسمی و ذهنی‌تان. بسته به شدت بیماری‌ها و ناتوانی‌هایتان، میانگین شادی‌تان در هر لحظه از زندگی، از دهه‌های پیشین بی‌دردسرتان کمتر خواهد بود. پس چه نتیجه‌ای باید بگیرید؟ نگذارید آن ناتوانی‌ها قضاوت‌تان دربارهٔ کل زندگی‌تان را

تیره‌وتار کنند. بهتر است زندگی خوبی کرده باشید و چند روزی روی بستر مرگ درد بکشید، تا این‌که زندگی نکبت‌باری داشته باشید و مرگ خوبی نصیبتان شود. پیری و مرگ بهایی است که برای زندگی خوب می‌پردازیم؛ مثل صورت‌حساب سنگینی که بعد از غذا می‌آید. حاضر نیستم این بها را برای یک همبرگر فست‌فودی بدهم. هر بار یک شام شش‌مرحله‌ای در رستورانی با ستارهٔ میشلن، همراه با شراب درجه‌یک و هم‌نشینی خوش‌صحبت را انتخاب می‌کنم.

مارپیچِ ترحم به خود

چرا ماندن در گذشته هیچ منطقی ندارد

کانیو، دلکی که اندکی پیش از آن که نوبت اجرایش برسد درمی‌یابد همسر زیبایش، که بیش از هر چیز دوستش دارد، با مرد دیگری به او خیانت می‌کند. پشت چادر سیرک تنها می‌نشیند، با اشک‌هایش می‌جنگد و می‌کوشد آرایش صحنه‌اش را انجام دهد. تماشاگران داخل چادر مشتاقانه منتظرند او ظاهر شود. چند دقیقه دیگر باید نقش دلک را بازی کند — به‌هرحال، نمایش باید ادامه پیدا کند — اما پیش از آن، آریای باشکوه، تراژیک و زیبای «وستی لا جوپا» («جامه‌ات را بپوش») را می‌خواند، در حالی که اشک از گونه‌هایش سرازیر است.

این‌گونه پرده نخست اپرای «پالیاتچی» اثر لئونکاوالو به پایان می‌رسد؛ اپرایی که نخستین‌بار در سال ۱۸۹۲ روی صحنه رفت. «وستی لا جوپا» یکی از تأثیرگذارترین آریاهایی است که تاکنون ساخته شده و همه بزرگ‌ترین تنورهای جهان آن را با سوزوگداز خوانده‌اند: انریکو کاروزو، پلاسیدو دومینگو، خوزه کارراس. در یوتیوب عبارت «پاواروتی» و «وستی لا جوپا» را جست‌وجو کنید. موسیقی دلتان را می‌شکند، در حالی که پاواروتی، در نقش کانیو دلک، غرق ترحم به خود می‌شود.

پرده دوم و پایانی طبق معمول با خنجرزدن‌ها همراه است و همه کسانی که در آن دخیل‌اند می‌میرند. بااین‌حال، پس از نقطه اوج واقعی اپرا، هیچ‌یک از این‌ها چندان تأثیرگذار به نظر نمی‌رسد. از نخستین اجرای اپرا به این‌سو، تصویر دلکِ اشک‌ریزان در

حافظه فرهنگی ما جا خوش کرده و مدت‌هاست راهش را به فرهنگ عامه باز کرده است؛ برای نمونه، در ترانه «اشک‌های یک دل‌قک» از گروه میرکلز، یکی از پرفروش‌ترین تک‌آهنگ‌های دهه ۱۹۶۰ — با حدود یک درصد از پیچیدگی موسیقایی آریای اصلی و نیم‌درصد از بار عاطفی آن.

اگر هنگام شنیدن «وستی لا جوپا» کمی چشمتان تر نشود، دیگر کاری از دست من برنمی‌آید. با این حال، می‌دانیم رفتار کانپو در بلندمدت نتیجه معکوس می‌دهد. ترحم به خود یکی از بی‌فایده‌ترین واکنش‌ها به دشواری‌های زندگی است. ترحم به خود چیزی را عوض نمی‌کند؛ در واقع، درست برعکس عمل می‌کند، چون گردابی عاطفی است؛ مارپیچی که هرچه بیشتر در آن دست‌وپا بزنید، عمیق‌تر شما را به پایین می‌کشد. آدم‌ها که در آن گرفتار می‌شوند، خیلی زود طعمه بدگمانی می‌شوند. احساس می‌کنند گروهی از مردم، تمام بشریت یا حتی خود جهان علیه آن‌ها شده است. این دور باطلی است هم برای خود فرد و هم برای اطرافیانش؛ اطرافیانی که در مقطعی، به حق، فاصله‌شان را با او حفظ می‌کنند. همین که نخستین نشانه‌های ترحم به خود را در خویش می‌بینم، تمام تلاشم را می‌کنم تا از کشش خطرناکش شنا کنم و دور شوم و به این پند وفادار بمانم: «اگر دیدی در چاله‌ای افتاده‌ای، دیگر به کردن ادامه نده.»

چارلی مانگر ماجرای دوستی را تعریف می‌کند که همیشه دسته‌ای کارت چاپ‌شده با خود داشت. هر وقت کسی را می‌دید که حتی اندکی نشانی از ترحم به خود در او بود، با حرکتی نمایشی کارت رویی را برمی‌داشت و به آن شخص می‌داد. روی کارت نوشته بود: «داستانان قلبم را به درد آورده است. هرگز کسی را ندیده‌ام که به اندازه شما گرفتار بدبختی باشد.» شیوه‌ای بذله‌گویانه و تازه، اما کمی هم بی‌رحمانه برای روبه‌رو کردن فرد با ترحم به خود خویش. با این حال، مانگر حق دارد: ترحم به خود الگویی فکری است که به شکلی فاجعه‌بار به بیراهه می‌رود.

پس شگفت‌آورتر آن‌که ترحم به خود در چند دههٔ گذشته رونق گرفته است، به‌ویژه در قالب «روبروشدن با» یا «از سر گذراندن» مسائل. شکل اجتماعی‌اش هم وجود دارد؛ یعنی گروه‌های بزرگی از مردم خود را قربانی رویدادهایی می‌دانند که قرن‌ها پیش اتفاق افتاده‌اند. بخش‌های دانشگاهی کاملاً به افشای ریشه‌های تاریخی این قربانی‌شدن و تحلیل آن‌ها تا ریزترین جزئیات اختصاص دارند. همهٔ این‌ها کاملاً موجه است: آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار حتی امروز هم همچنان اثرات برده‌داری و تبعیض نژادی را تجربه می‌کنند و استعمار هنوز سایه‌ای سنگین بر قارهٔ آفریقا انداخته است. همین مسئله دربارهٔ زنان، مردمان بومی، یهودیان، مردان و زنان همجنس‌گرا، مهاجران و دیگران نیز صدق می‌کند؛ بنابراین پرداختن به این مسائل و تحلیلشان قابل‌درک و موجه است.

باین‌حال، این شیوهٔ فکرکردن بی‌حاصل و حتی سمی است. افزون بر این، برای «روبروشدن» با گذشته تا چند قرن باید عقب رفت؟ صد، دویست، پانصد سال؟ پانصد سال پیش، یک میلیون نفر از نیاکان مستقیم و خونی شما روی زمین زندگی می‌کردند؛ پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌های پدربزرگ‌ها و مادربزرگ‌هایتان و همین‌طور نسل‌های پیش از آن‌ها. ناگزیر شاخه‌های مهمی از شجره‌نامهٔ خانوادگی‌تان به‌طرزی بی‌رحمانه سرکوب شده‌اند. می‌توانید با همهٔ این‌ها روبرو شوید، اما برای چه؟ خطاهای گذشته را بپذیرید و بکوشید سختی‌های امروز را مدیریت کنید یا تاب بیاورید. ترحم جمعی به خود، به‌اندازهٔ نوع فردی آن بی‌حاصل است.

شکل دوم «روبروشدن با مسائل» در حریم خصوصی رخ می‌دهد. بیمار روی کاناپهٔ روان‌درمانگر، در کودکی خود کندوکاو می‌کند و به چیزهایی می‌رسد که ترجیح می‌دهد فراموششان کند — اما به‌سادگی می‌توان آن‌ها را مسئول وضعیت کنونی‌اش دانست؛ وضعیتی که احتمالاً چندان رضایت‌بخش نیست. این کار از دو جهت مسئله‌ساز است.

اول: سرزنش دیگران، به‌ویژه پدر و مادران، تاریخ انقضا دارد. اگر در چهل‌سالگی هنوز پدر و مادران را مسئول مشکلاتتان می‌دانید، می‌توان گفت آن قدر نابالغید که تقریباً سزاوار آن مشکلات هستید.

دوم: پژوهش‌ها نشان می‌دهند که حتی رویدادهای واقعاً هولناک دوران کودکی — مرگ یکی از والدین، طلاق، غفلت، آزار جنسی — با موفقیت یا رضایت در زندگی بزرگسالی همبستگی ناچیزی دارند. مارتین سلیگمن، رئیس پیشین انجمن روان‌شناسی آمریکا، صدها مورد از این پژوهش‌ها را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که «معلوم شده است یافتن حتی اثرهای کوچک رویدادهای دوران کودکی بر شخصیت بزرگسالی دشوار است و هیچ شواهدی از اثرهای بزرگ — چه رسد به اثرهای تعیین‌کننده — وجود ندارد.» آنچه بسیار بیش از گذشته ما سرنوشت‌ساز است، زن‌های ماست؛ و چگونگی توزیع آن‌ها صرفاً حاصل شانس است. البته می‌توانید وضعیتتان را به گردن زن‌هایتان بیندازید و از بخت‌آزمایی تخمدانی شکایت کنید (نگاه کنید به فصل ۷)، اما این کار چه حاصلی دارد؟

غرق‌نشدن در ترحم به خود، یکی از قواعد طلایی سلامت روان است. این واقعیت را بپذیرید که زندگی کامل نیست — نه زندگی شما و نه زندگی هیچ‌کس دیگر. چنان‌که سنکای فیلسوف رومی گفته است: «چیزهایی به‌سوی پرتاب می‌شود و چیزهایی به تو اصابت می‌کند. زندگی کار آسانی نیست.» «غمگین‌بودن، فقط به این دلیل که زمانی غمگین بوده‌ای» چه فایده‌ای دارد؟ اگر می‌توانید برای کاهش مشکلات فعلی زندگی‌تان کاری بکنید، انجامش دهید. اگر نمی‌توانید، پس شرایط را تحمل کنید. شکایت کردن اتلاف وقت است و ترحم به خود دوچندان نتیجه معکوس دارد: نخست، برای غلبه بر ناخشنودی‌تان هیچ کاری نمی‌کنید؛ و دوم، رنج خودویرانگری را هم به ناخشنودی اولیه‌تان می‌افزایید. یا به‌قول «نسخه آهنین» چارلی مانگر: «هر وقت فکر می‌کنید

موقعیت یا شخصی دارد زندگی‌تان را تباه می‌کند، در واقع این خودِ شما هستید که زندگی‌تان را تباه می‌کنید... احساس قربانی‌بودن راهی است کاملاً فاجعه‌بار برای گذراندن زندگی.»

لذت‌گرایی و شکوفایی

چگونه معنا می‌تواند لذت را جبران کند — و همین‌طور

برعکس

این فعالیت‌ها برای شما چقدر لذت‌بخش‌اند؟ به آن‌ها از ۰ (کاملاً ناخوشایند، علاقه‌ای به آن‌ها ندارید) تا ۱۰ (فوق‌العاده لذت‌بخش، نمی‌توانید چیزی بهتر از آن‌ها تصور کنید) امتیاز بدهید: خوردن شکلات محبوبتان، جنگیدن برای کشورتان در یک جنگ، وقت‌گذرانی با سرگرمی موردعلاقه‌تان، بزرگ‌کردن فرزندان، تأمین مالی بیمارستان‌ها در آفریقا، جلوگیری از گرمایش جهانی، رابطه جنسی، تماشای جام جهانی، کمک به پیرزنی برای عبور از خیابان، گذراندن تعطیلات در آب‌گرم‌های کارائیب. چند ثانیه به خودتان فرصت بدهید.

بیشتر مردم به رابطه جنسی، شکلات، تلویزیون و تعطیلات در آب‌گرم‌ها امتیاز ۹ یا ۱۰ می‌دهند، حال آن‌که بزرگ‌کردن فرزندان را ۲ یا ۳ ارزیابی می‌کنند.

یک پرسش دیگر: فعالیت‌های گفته‌شده چقدر برایتان معنادارند؟ از ۰ (کاملاً بی‌معنا) تا ۱۰ (عمیقاً معنادار) به آن‌ها امتیاز بدهید. باز هم لحظه‌ای فکر کنید.

بیشتر مردم به ترتیبی کاملاً متفاوت می‌رسند. بزرگ‌کردن فرزندان امتیازی به مراتب بالاتر از تعطیلات در آب‌گرم‌ها می‌گیرد. کمک به پیرزنی برای عبور از خیابان معنادارتر از شکم‌چرانی با شکلات است.

هوم. واقعاً چه چیزی اهمیت دارد؟ باید بر چه چیزی تمرکز کنیم؟ کدام فعالیت‌ها به زندگی خوب کمک می‌کنند — آن‌هایی که «لذت‌بخش» اند یا آن‌هایی که «معنادار» اند؟ از همان قرن پنجم پیش از میلاد، متفکران یونانی دربارهٔ این مسائل می‌اندیشیدند. اقلیتی از فیلسوفان که لذت‌گرایان نامیده می‌شدند، معتقد بودند زندگی خوب یعنی مصرف‌کردن بیشترین شمار ممکن از لذت‌های آنی. واژهٔ لذت‌گرایانه از واژهٔ یونانی باستان «هَدونه» می‌آید که معنای شادی، لذت، خوشی، ارضا و میل حسی می‌دهد. خلاصه، چرا باید به پیرزنی کمک کرد از خیابان بگذرد، وقتی می‌شود با تلفن همراه ویدئویی خنده‌دار در یوتیوب تماشا کرد؟

اما بیشتر فیلسوفان معتقد بودند ارضای آنی، پست، منحط و حتی حیوانی است. زندگی خوب از «لذت‌های برتر» ساخته می‌شد. تلاش برای رسیدن به این لذت‌ها را شکوفایی می‌نامیدند. با این حال، به محض آن‌که این اصطلاح ساخته شد، مردم بر سر معنایش به مجادله پرداختند. بسیاری از فیلسوفان به این نتیجه رسیدند که منظور از «لذت‌های برتر» فضیلت‌هاست: فقط زندگی درستکارانه می‌تواند زندگی خوبی باشد. یعنی بیمارستان‌هایی در آفریقا، نه جام جهانی. برخی فضیلت‌ها را به‌ویژه برای خوشبختی سودمند می‌دانستند: افلاطون و ارسطو هر دو معتقد بودند که مردم باید تا جای ممکن خویشن‌دار، شجاع، دادگر و دوراندیش باشند. چندین قرن بعد، کلیسای کاتولیک این چهار کلیدواژهٔ تازه را با خرسندی پذیرفت و بازآفرینی‌شان کرد (حالا در نسخهٔ ۲۰ تا آنچه را فضایل اصلی نام گرفت پدید آورد: دوراندیشی، خویشن‌داری، دلاوری و عدالت. اگر این منطق را پی بگیرید، به نتایج عبثی می‌رسید — چیزهایی از این دست که «جنایتکار جنگی نازی که در ساحلی آرژانتینی لم داده و از آفتاب لذت می‌برد، واقعاً خوشبخت نیست، حال آن‌که مبلغ مذهبی پارسایی که آدم‌خوارها زنده‌زنده می‌خورند، خوشبخت است»؛ چنان‌که دن گیلبرت، روان‌شناس دانشگاه هاروارد، موجز گفته است.

پس همه چیز کمی آشفته است. روان‌شناس، پل دولان، در مدرسه اقتصاد لندن کوشیده این موضوع را روشن کند. همان‌طور که هر نت موسیقی دو ویژگی دارد — زیرایی و بلندی — هر لحظه تجربه شده نیز دو مؤلفه دارد: مؤلفه‌ای لذت‌بخش (یا لذت‌گرایانه) و مؤلفه‌ای معنادار. مؤلفه لذت‌گرایانه همان ارضای آنی است. در مقابل، مؤلفه معنادار به برداشت ما از هدفمندی یک لحظه اشاره دارد. برای نمونه، خوردن شکلات مؤلفه لذت‌گرایانه بیشتری دارد و مؤلفه معنادارش کمتر است؛ دست‌کم برای بیشتر مردم. اما وقتی به پیرزنی کمک می‌کنید از خیابان بگذرد، نسبت این دو مؤلفه برعکس می‌شود.

امتناع پل دولان از تعریف دقیق‌تر «معناداری» یا به قول خودش «هدفمندی» به او امکان می‌دهد بگذارد کل سازه سست «فضیلت‌ها» که ۲۵۰۰ سال قدمت دارد، پشت سرش فروبریزد. مطابق این شعار که «وقتی ببینمش، می‌فهمم چیست»، هرکسی بی‌درنگ می‌داند یک لحظه تجربه شده چقدر معنادار یا بی‌معناست. همین حالا دارید این بند را می‌خوانید. مؤلفه لذت‌بخشش احتمالاً از جرعه‌ای شاتو پترس کمتر است، اما امیدوارم مؤلفه معنایش بیشتر باشد. تجربه خود نویسنده از این هم افراطی‌تر است. نوشتن این فصل، اعتراف می‌کنم، لذت‌بخش نیست؛ تقلا می‌کنم، اما تلاش برای آن که افکارم را به شکلی فهمیدنی روی کاغذ بیاورم، برایم بسیار معنادار است. هدف و لذت، دو سنگ‌بنای خوشبختی — این «حرکتی جسورانه و بدیع» است، چنان‌که دنیل کانمن گفته است.

هالیوود هر سال چهارصد تا پانصد فیلم تولید می‌کند؛ صنعتی یک‌میلیارد دلاری. پس جای تعجب نیست که پژوهشگران می‌کوشند بفهمند چرا مردم به سینما می‌روند، به امید آن‌که دستورالعملی برای ساخت فیلمی تضمیناً پر فروش پیدا کنند. مدت‌ها نظریه لذت‌گرایانه فیلم حکم‌فرما بود: به تماشاگران به اندازه‌ای هیجان بدهید که حوصله‌شان سر نرود و بیش از حد مضطرب هم نشوند، تا از واقعیت‌های ملال‌آورشان دور شوند. بازیگران زیبا و داستان‌های سرگرم‌کننده با پایانی خوش به آن‌ها عرضه کنید. باین‌حال،

پیوسته فیلم‌های پرفروشی ساخته می‌شوند که موفقیتشان به این دستورالعمل وابسته نیست و با آن نمی‌توان توضیحشان داد؛ مثلاً «زندگی زیباست» یا «یک ذهن زیبا». تازه همین اواخر بود که پژوهشگران سینما تأیید کردند آنچه کارگردانان و نویسندگان خوب از همان ابتدا می‌دانستند: باید مؤلفه‌ای معنادار هم در کار باشد، چیزی فراتر از ارضای صرف. حتی فیلمی غم‌انگیز که با بودجه‌ای ناچیز ساخته شده باشد می‌تواند خوب از آب دربیاید — اگر معنای کافی در آن باشد.

معناداری در بازار کار هم نقش دارد. به‌ویژه کارکنان جوان حاضرند برای مشارکت در پروژه‌های «معنادار» دستمزدی کمتر از نرخ رایج بپذیرند. این برای استارت‌آپ‌های آرمان‌گرا خوب است و برای شرکت‌های بزرگ بد؛ آن‌ها باید کمبود معنا را با افزودن مؤلفه لذت‌گرایانه جبران کنند (بخوانید: پول). هنرمندان البته همیشه ناچار بوده‌اند این بده‌بستان را در نظر بگیرند: بهتر است در اوج شکوه هنری بمیرند یا برای پول نقد، به ذائقه مخاطبان عام تن بدهند؟

پیشنهاد می‌کنم میان لذت و معنا تعادل برقرار کنید. از افراط بپرهیزید. چرا؟ چون هرچه بیشتر به سوی حاشیه بروید، بازده نهایی‌تان کمتر می‌شود. شکلات، تلویزیون و رابطه جنسی حداکثر پس از دومین کیلوگرم شکلات، بیست‌و‌چهار ساعت تماشای بی‌وقفه یا پنجمین ارگاسم بی‌اثر می‌شوند. همین‌طور، اگر شبانه‌روز را صرف نجات جهان کنید و خودتان را از هر لذتی محروم سازید، خوشبخت نمی‌شوید. بهتر است میان معناداری و لذت جابه‌جا شوید. پس اگر بخش کوچکی از جهان را نجات داده‌اید، فکر می‌کنم حق دارید یک لیوان شراب قرمز مرغوب بنوشید.

دایره کرامت — بخش اول

اما اگر نه

در سال ۱۹۳۹، اندکی پس از آن که آلمان به لهستان حمله کرد و جنگ جهانی دوم را به راه انداخت، انگلستان اعزام سربازان به آن سوی کانال منش را آغاز کرد. قرار بود این نیروها در نبرد قریب الوقوع با آلمانی‌ها به فرانسوی‌ها کمک کنند. یک سال بعد، در مه ۱۹۴۰، سیصد هزار سرباز بریتانیایی در دانکرک و اطراف آن، بندری در شمال فرانسه، مستقر بودند. همان ماه، نیروهای آلمانی به بلژیک و هلند حمله کردند و به فرانسه لشکر کشیدند. چند روز بعد، بریتانیایی‌ها خود را در محاصره یافتند. قتل‌عامشان به دست آلمانی‌ها فقط مسئلهٔ زمان بود. اوضاع ناامیدکننده بود. یک افسر بریتانیایی سه کلمه به لندن مخابره کرد: «اما اگر نه». پرسش: این سه کلمه را چطور تفسیر می‌کنید؟

کسی که با کتاب مقدس آشنا بود — چیزی که در آن روزگار بدیهی انگاشته می‌شد — فوراً درمی‌یافت این کلمات چه معنایی دارند. این عبارت از عهد عتیق می‌آید (دانیال ۳: ۱۸). نبوکدنصر، پادشاه بابل، به سه یهودی خداترس اعلام می‌کند: «اگر سجده نکنید [در برابر تمثال خدای من]، همان ساعت به میان کورهٔ آتش سوزان افکنده خواهید شد.» پادشاه به آن سه مرد فرصت می‌دهد تا فکر کنند. آنان پاسخ می‌دهند: «ای نبوکدنصر، در این امر نیازی نمی‌بینیم که پاسخی به تو بدهیم. اگر چنین شود، خدای ما

که او را خدمت می‌کنیم قادر است ما را از کورهٔ آتش سوزان برهاند و از دست تو، ای پادشاه، نجات دهد. اما اگر نه، ای پادشاه، بدان که خدایان تو را خدمت نخواهیم کرد و تمثال زرینی را که برپا کرده‌ای نخواهیم پرستید.»

پیامی که در مه ۱۹۴۰ به لندن رسید، چنین می‌گفت: اوضاع اینجا در دانکرک تیره‌وتر است. در محاصره‌ایم. بیرون‌آمدن از این مخمصه معجزه می‌خواهد، اما مصمم هستیم تسلیم نشویم؛ هرچه پیش آید. همهٔ این معنا در سه کلمهٔ «اما اگر نه» خلاصه شده بود. این عبارت بیانگر تعهدی تمام‌عیار بود.

چند روز بعد، بریتانیایی‌ها در عملیاتی آشفته که در آن هشتصد شناور — از ناوشکن‌ها و قایق‌های ماهیگیری گرفته تا کشتی‌های تجاری، شناورهای تفریحی و کشتی‌های مسافری رود تیمز — به کار گرفته شدند، ۳۳۸ هزار سرباز فرانسوی و بریتانیایی را تخلیه کردند. حتی امروز هم مردم از معجزهٔ دانکرک حرف می‌زنند.

از آن‌جا که امروزه افراد کمی با کتاب مقدس آشنایی دارند، تقریباً هیچ‌کس اهمیت عبارت «اما اگر نه» را درک نمی‌کند. معادل امروزی‌اش شاید این باشد: «مگر از روی جنازه‌ام رد شوی.»

این نگرش محدوده‌ای کاملاً مشخص را در زندگی من تعریف کرده است؛ محدوده‌ای که هر چیزی را در بر می‌گیرد که جای چانه‌زنی ندارد. این محدوده شامل ترجیحات و اصولی است که نیازی به توجیه ندارند. مثلاً من هیچ‌وقت کاری را به‌خاطر پول انجام نمی‌دهم، مگر آن‌که حاضر باشم همان کار را در برابر یک‌دهم مبلغ پیشنهادی هم انجام دهم؛ به بیان دیگر، هرگز نمی‌گذارم پول عامل تعیین‌کننده باشد. هیچ‌وقت عکس فرزندانمان را در اینترنت منتشر نمی‌کنم. هرگز پشت سر خانواده یا دوستانم نزد کسی بدگویی نمی‌کنم، حتی اگر دلیلی برای این کار داشته باشم؛ که هیچ‌وقت نداشته‌ام. به قیاس دایرهٔ شایستگی، نام این محدوده را دایرهٔ کرامت گذاشته‌ام. این ایده به فصل سوم

برمی‌گردد؛ جایی که با تعهد روبه‌رو شدیم. دایره کرامت تعهدهای فردی‌تان را به هم پیوند می‌دهد و از آن‌ها در برابر سه نوع حمله محافظت می‌کند: الف) استدلال‌های بهتر؛ ب) خطر مرگ؛ و ج) معامله با شیطان. این مرا به بخش اول سه‌گانه‌ام درباره دایره کرامت می‌رساند: تهدید استدلال‌های بهتر. در دو فصل بعد، تهدیدهای دوم و سوم را دقیق‌تر بررسی می‌کنیم.

همانند دایره شایستگی، اندازه دایره کرامت‌تان واقعاً مهم نیست؛ آنچه حیاتی است این است که دقیقاً بدانید مرزهایش کجاست.

شکل دادن به دایره کرامت ارتباط چندانی با روحیه روشنگری ندارد. این کار با هر چیزی که در شرایط دیگر برایم مقدس است — اندیشه روشن، عقلانیت و برتری «استدلال‌های بهتر» — در تعارض است. آیا این کار مجاز است؟ مگر پیشرفت بر زیر سؤال بردن پیوسته همه‌چیز بنا نشده است؟ پاسخ این است: بله، اما. دایره کرامتی کوچک، خدشه‌ناپذیر و دقیقاً مشخص‌شده برای زندگی خوب ضروری است. حتی تا آن‌جا پیش می‌روم که بگویم چیزهایی که درون دایره‌تان قرار می‌گیرند نباید توجیه عقلانی داشته باشند. اگر داشته باشند، هرگز آرامش نخواهید یافت. زندگی‌تان هیچ پایه محکمی نخواهد داشت. همیشه باید آماده باشید که استدلالی بهتر از راه برسد و همه ترجیحات، اصول و تعهدهایتان را دور بیندازد.

چطور دایره کرامت‌تان را شکل می‌دهید؟ نه با سنجیدن و سبک‌سنجین کردن. بلکه این دایره به‌مرور زمان قوام می‌گیرد؛ برای بیشتر مردم، تا میانسالی. این فرایند قوام‌یافتن گامی ضروری برای تبدیل‌شدن به بزرگ‌سالی پخته است. باید چیزهای معینی را تجربه کرده باشید: تصمیم‌های نادرست، سرخوردگی‌ها، شکست‌ها و بحران‌ها. و باید آن‌قدر

خودآگاه باشید که بدانید از کدام اصول دفاع خواهید کرد و از کدام‌ها دست خواهید کشید. بعضی‌ها هرگز دایره کرامتی شکل نمی‌دهند. چنین افرادی پایه‌ای ندارند و در نتیجه همواره در برابر استدلال‌های زیرکانه آسیب‌پذیرند.

دایره کرامت‌تان را محدود نگه دارید. دایره‌ای کوچک از دایره‌ای بزرگ نیرومندتر است، به دو دلیل. نخست آن‌که هرچه چیزهای بیشتری در دایره‌تان بگنجانید، تعارض میان آن‌ها بیشتر می‌شود. نمی‌توانید دوازده اولویت را برآورده کنید. دوم آن‌که هرچه چیزهای کمتری در دایره‌تان بگنجانید، جدی‌تر به باورهایتان پایبند می‌شوید و بهتر می‌توانید از آن‌ها دفاع کنید. وارن بافت هشدار می‌دهد: «تعهد‌ها آن قدر مقدس‌اند که ذاتاً باید نادر باشند.» این حرف نه فقط درباره وعده‌هایی که به دیگران می‌دهید، بلکه درباره وعده‌هایی که به خودتان می‌دهید نیز صدق می‌کند. پس در انتخاب اصول غیرقابل‌مذاکره‌تان — اصولی که حاضر نیستید رهایشان کنید — بسیار گزیده‌کار باشید.

تا این‌جا همه چیز روشن است. اما خودتان را برای یک چیز آماده کنید: با دفاع از اصولتان بعضی‌ها را ناامید خواهید کرد؛ به‌ویژه کسانی را که برایتان عزیزند. آدم‌ها را خواهید رنجاند. به آن‌ها بی‌اعتنایی خواهید کرد. خودتان هم به نوبه خویش ناامید، آزرده و دلخور خواهید شد. مهم است که آماده روبه‌رو شدن با همه این احساسات باشید، چون بهای داشتن دایره کرامت همین است. فقط عروسک‌های خیمه‌شب‌بازی‌اند که از تعارض در امان‌اند. دایره شایستگی یعنی ده‌هزار ساعت. دایره کرامت یعنی ده‌هزار زخم.

آیا این بها ارزشش را دارد؟ پرسش نادرستی است. چیزهای بی‌بها، بنا به تعریف، بهایی ندارند. مارتین لوتر کینگ گفته است: «اگر کسی چیزی را نیافته باشد که حاضر باشد برایش بمیرد، شایسته زندگی کردن نیست.» دست‌کم شایسته زندگی خوب نیست.

دایره کرامت — بخش دوم

اگر از بیرون بشکنی

در ۹ سپتامبر ۱۹۶۵، جیمز استاکدیل، خلبان جوان تفنگداران دریایی آمریکا، با جنگنده‌اش از ناو هواپیمابر یواس‌اس اوریسکانی به پرواز درآمد و راهی ویتنام شمالی شد. پس از حمله‌ای معمول و موفق به مواضع کمونیست‌ها، ناخواسته وارد محدوده آتش ضدهوایی شد. صندلی پران او را از هواپیما به بیرون پرتاب کرد. «ارتفاعم کمتر از هزار پا بود، حدود بیست ثانیه با چتر نجات پایین می‌آمدم و به پایین نگاه کردم؛ قرار بود درست بالای خیابان اصلی شهر کوچکی فرود بیایم... [مردم] به‌سویم تیراندازی می‌کردند و مشت‌هایشان را بالا گرفته بودند.» استاکدیل بلافاصله اسیر شد و او را به هانوی هیلتون بدنام انداختند؛ جایی که اسیران جنگی آمریکایی دیگری هم در آن نگهداری می‌شدند. از او بازجویی کردند. کتکش زدند. شکنجه‌اش کردند. استاکدیل هفت سال و نیم در زندان ماند، که چهار سالش را در سلول انفرادی گذراند — تا پایان جنگ ویتنام.

استاکدیل می‌توانست با کمی خوش‌خدمتی به شکنجه‌گرانش از این آزار و اذیت در امان بماند. کافی بود گاه‌وبیگاه حرفی ضدآمریکایی بزند تا مثل یک زندانی معمولی با او رفتار کنند. خبری از شکنجه نبود. اما چنین چیزی حتی به ذهنش هم خطور نکرد. او با میل خود را به شکنجه‌گرانش سپرد. بعدها توضیح داد که این تنها راهی بود که می‌توانست

عزت نفسش را حفظ کند. این کار را از روی عشق به کشورش نکرد. موضوع جنگ هم نبود؛ جنگی که دیگر به آن باور نداشت. همه چیز فقط به این برمی گشت که در درون فرو نیاشد. این کار را فقط برای خودش کرد.

یک بار قصد داشتند او را به زندان دیگری منتقل کنند. قرار بود او را در شهر بگردانند و در برابر رسانه های بین المللی، تمیز و سیر، به نمایش بگذارند. اما پیش از ترک زندان، استاکدیل چهارپایه ای برداشت و آن قدر به صورت خودش کوبید تا خون روی بدنش جاری شد و چشم هایش ورم کرد و بسته شد. دیگر نمی شد او را در آن وضع به جهانیان نشان داد. «آن شب روی همان کف زمین دراز کشیدم و گریه کردم. آن قدر خوشحال بودم که جرئت کرده بودم خودم را جمع و جور کنم و کاری کنم که نتوانند آنچه را می خواستند انجام دهند.»

از بیرون که نگاه کنیم، کارش پوچ و بی معنا به نظر می رسد. در موقعیت استاکدیل، منطقی بود که به خواسته های شکنجه گرانش تن بدهد. از دستورها پیروی کند. با جریان پیش برود. خودش را به چشم نیاورد. به حمله آمریکا اعتراض کند. پس از آزادی می توانست به سادگی ادعا کند که اگر چنین نمی کرد، شکنجه اش می کردند تا بمیرد. همه می فهمیدند چرا آن طور رفتار کرده و هیچ کس سرزنشش نمی کرد. اما آیا استاکدیل می توانست هفت سال و نیم دوام بیاورد؟ و اگر هم می توانست، آیا بعدها از روزهای زندانش به عنوان روزهایی «بی اندازه ارزشمند» یاد می کرد؟

اگر در بیرون، باورهای عمیق درونی ات را آشکار نکنی، کم کم به عروسکی خیمه شب بازی تبدیل می شوی. دیگران از تو برای مقاصد خودشان بهره کشی می کنند و دیر یا زود تسلیم می شوی. دیگر نمی جنگی. در برابر فشارها تاب نمی آوری. اراده ات تحلیل می رود. اگر در بیرون بشکنی، بالاخره در درون هم خواهی شکست.

از مجمع‌الجزایر گولاگِ سولژنیتسین تا آواز مردگانِ الی ویزل، از اگر این یک انسان استِ پریمو لوی تا انسان در جست‌وجوی معنا ویکتور فرانکل، مجموعه‌ی بزرگی از ادبیات زندان داریم. این کتاب‌ها را اغلب بد می‌خوانند. مردم در آن‌ها دنبال راهکارهایی برای زنده ماندن در شرایط هولناک می‌گردند، حال آن‌که زنده ماندن تا حد زیادی به شانس بستگی دارد. در آشویتس راهبردی برای بقا وجود نداشت. اگر اواخر جنگ به آنجا تبعید شده بودید، احتمال جان‌به‌در بردنتان بیشتر بود تا اگر سال ۱۹۴۲ شما را به آنجا می‌بردند. به همین سادگی. گذشته از این، فقط کسانی که جان به در برده‌اند می‌توانند درباره‌ی اسارت جنگی کتاب بنویسند. مرده‌ها کتاب نمی‌نویسند. خوش‌شانس بود که وقتی با چتر نجات به‌سوی روستای دشمن پایین می‌آمد، گلوله‌ای به او نخورد. و با این‌همه!

با این‌همه، از دل همه‌ی این نوشته‌ها یک اصل بنیادین بیرون می‌آید. کسانی که خود را برای گذراندن امروز—و فردا و روز بعد—آماده می‌کردند، گام‌به‌گام شانس زنده ماندنش را افزایش می‌دادند. سرانجام آشویتس آزاد شد. بالاخره هر اسارتی روزی به پایان می‌رسد. فقط باید دوام بیاوری، البته اگر چنین چیزی ممکن باشد. و تنها کسی که حاضر نیست در درون یا بیرون بشکند، می‌تواند چنین کند. کسی که هرگز تسلیم نمی‌شود و اراده‌ی خودش را عزیز می‌دارد، هر قدر هم که اختیارش اندک باشد.

همان‌طور که گفتم، همه‌ی این‌ها را فقط با در نظر گرفتن نقش شانس می‌توان فهمید. داستان‌های شخصی مربوط به موقعیت‌های افراطی، حتی برای شهروندان عادی‌ای مثل ما هم اهمیت دارند. خوشبختانه بعید است شکنجه شویم؛ نه انفرادی را باید تاب بیاوریم و نه سرمای یخ‌بندان گولاگ‌های سیبری را. اما هر روز با حمله‌هایی به اراده، اصول و ترجیحاتمان—به دایره‌ی کرامتمان—روبرو هستیم. این حمله‌ها به‌اندازه‌ی شکنجه آشکار نیستند. برعکس، آن‌قدر نامحسوس‌اند که اغلب حتی متوجه‌شان نمی‌شویم: تبلیغات، فشار اجتماعی، توصیه‌های ناخواسته از هر سو، پروپاگاندا، نرم، مدهای روز، هیاهوی

رسانه‌ای و قوانین. انگار هر روز تیرهایی به دایره کرامت شلیک می‌شود؛ تیرهایی تیز و زهرآگین—هیچ‌کدام مرگبار نیستند، اما هرکدام آن‌قدر بُرنده‌اند که عزت‌نفس را زخمی کنند و دستگاه ایمنی عاطفی‌ات را تضعیف کنند.

چرا جامعه تو را آماج این تیرها قرار می‌دهد؟ چون دغدغه‌هایش دغدغه‌های تو نیست. جامعه به انسجام اهمیت می‌دهد، نه به منافع خصوصی یک عضو تنها. افراد را می‌توان فدا کرد و به سرعت آن‌ها را تهدیدی برای جمع می‌پندارند—به‌ویژه اگر اصول متفاوتی داشته باشند. جامعه فقط وقتی کاری به کار مردم ندارد که هم‌رنگ جماعت شوند. پس خودت را برای آن تیرها آماده کن و دایره کرامت را استوارتر ساز.

دایره کرامت، دیوار محافظی که پیرامون تعهدات کشیده شده، فقط زیر آتش محک می‌خورد. شاید مدعی آرمان‌های والا، اصول شریف و ترجیحات خاص خودت باشی، اما فقط وقتی از آن‌ها دفاع کنی است که «از خوشحالی گریه می‌کنی»، به تعبیر استاکدیل.

بدترین حمله‌ها—این را از تجربه می‌دانی—اغلب جسمی نیستند، بلکه کلامی‌اند. پس بگذار یک شگرد دفاعی به تو پیشنهاد کنم. فرض کن در جلسه‌ای هستی و کسی شروع می‌کند به حمله کردن به تو، واقعاً زبان به تندی می‌گشاید. از او بخواه کلمه‌به‌کلمه حرفی را که زده تکرار کند. خیلی زود می‌بینی که مهاجمت بیشتر وقت‌ها جا می‌زند. الکساندر ووچیچ، رئیس‌جمهور صربستان، یک بار از روزنامه‌نگاری که در وب‌سایتش به او توهین کرده بود خواست در جریان مصاحبه نوشته خودش را با صدای بلند بخواند—روزنامه‌نگار خجالت‌زده شد و مصاحبه را نیمه‌کاره تمام کرد.

آدم‌هایی که دایره کرامت روشنی دارند، چه در ادبیات و چه در سینما، ما را مجذوب می‌کنند—مثل تاد اندرسون در انجمن شاعران مرده که برای دفاع از معلمش روی میز ایستاد. یا سقراط را در نظر بگیر؛ او حاضر نشد از آموزه‌هایش دست بکشد. به مرگ محکوم شد و جام شوکرانش را با آرامشی کامل نوشید.

برای بیشتر مردم، دایرهٔ کرامت مسئلهٔ مرگ‌وزندگی نیست، بلکه نبردی برای حفظ دستِ بالا است. کار را تا جایی که می‌توانید برای مهاجمانتان دشوار کنید. تا جایی که ممکن است، وقتی پای چیزهایی در میان است که برایتان مقدس‌اند، افسار را در دست خود نگه دارید. اگر ناچارید تسلیم شوید، طوری این کار را بکنید که حریفان بابت تسلیم‌شدن شما بالاترین هزینهٔ عملی ممکن را بپردازد. این پابندی قدرتی عظیم دارد. یکی از کلیدهای زندگی خوب است.

دایره کرامت — بخش سوم

معامله با شیطان

آلپ. مانعی عظیم در میانه اروپا. قرن‌ها راه رفت‌وآمد مردم و کالاها میان شمال و جنوب را بسته بود و ماجراجویان بارها کوشیده بودند از آن عبور کنند. امیدوارکننده‌ترین مسیر، گذرگاه گوتارد بود؛ این گذرگاه از میان آلپ و میان کانتون‌های سوئیسی اوری و تیچینو می‌گذرد. اما در میانه راه، دره شُلینِ وحشی و ژرفی قرار داشت که از شمال به گذرگاه می‌رسید. چگونه می‌شد از این شکاف پهناور عبور کرد؟ پاسخ در قرن سیزدهم، ساختن پلی بود: پل شیطان.

مردم محلی بارها کوشیده و شکست خورده بودند پلی بسازند. سرانجام، رئیس شورای منطقه، لاندامان، از سر استیصال فریاد زد: «پس بگذار شیطان آن‌جا پلی بسازد!» (به گویش آلمانی اوری: «بگذار شیطان آن‌جا پلی بسازد!»). هنوز حرفش تمام نشده بود که شیطان در برابر مردم حیرت‌زده پدیدار شد و پیشنهادی به آن‌ها داد. با کمال میل پل را می‌ساخت، به یک شرط: روح نخستین موجودی که از پل تکمیل‌شده عبور کند، از آن او، یعنی شیطان، باشد.

مردم زیرکانه پذیرفتند و پنهانی نقشه‌ای کشیدند. پس از آن که شیطان پل را ساخت، بزی را فرستادند تا نخستین موجودی باشد که از آن عبور می‌کند. شیطان که طبیعتاً به خشم آمده بود، تخته‌سنگی به اندازه یک خانه برداشت و می‌خواست پل را خرد کند. اما درست در همان لحظه، زنی پارسا در برابرش ایستاد و روی سنگ صلیبی خراشید.

شیطان حواسش پرت شد و سنگ از دستش رها شد. سنگ با غرش به دره افتاد، به‌سختی از کنار پل گذشت و تا آن‌سوی روستای گُشنِ متوقف نشد. هنوز هم می‌توانید آن را آن‌جا، چند متری اتوبان، ببینید؛ از آن زمان به آن «سنگ شیطان» می‌گویند.

مردم اوری روحشان را فروخته بودند، اما بی‌آن‌که خراشی بردارند از زیرش در رفتند و در عوض پلی انقلابی برای حمل‌ونقل به دست آوردند. داستان‌های مشابهی را می‌توان در همهٔ فرهنگ‌ها یافت، هرچند بیشترشان چندان ملایم نیستند. در رمان اسکار وایلد، «تصویر دوریان گری»، قهرمان داستان روحش را به شیطان می‌فروشد تا برای همیشه جوان و زیبا بماند، درحالی‌که پرت‌رهایش پیر می‌شود. گری به ورطهٔ عیاشی می‌افتد و پرت‌رهایش هر روز زشت‌تر می‌شود؛ سرانجام دیگر تابش را نمی‌آورد و آن را نابود می‌کند — و با این کار خودش را هم می‌کشد. مشهورتر از آن، پیمان افسانه‌ای فاوست است که در آن یوهان گئورگ فاوست، کیمیاگر، روحش را می‌فروشد تا همهٔ دانش جهان را به دست آورد و از همهٔ لذت‌های ممکن و ناممکن آن بهره‌مند شود. گوته این داستان را به اثری کلاسیک بدل کرد و حالا خواندنش در مدارس آلمان اجباری است.

فروختن روح به چه معناست؟ ظاهراً در دادوستدهای مالی، در همهٔ دوره‌ها و فرهنگ‌ها چیزهایی تابو به شمار می‌آیند. معامله‌ای در کار نیست. مبادله‌ای در کار نیست. پولی ردوبدل نمی‌شود. این چیزها مقدس‌اند؛ بی‌بها هستند. البته از نظر یک اقتصاددان، هیچ‌چیزی بی‌بها نیست. اقتصاددان می‌گوید چیزهای مقدس فقط «بیش‌ازحد ارزش‌گذاری شده‌اند»؛ اگر پول کافی پیشنهاد شود، صاحبشان کوتاه می‌آید. همین است که روایت‌هایی مثل نمایشنامهٔ «ملاقات» اثر فریدریش دورنمات را چنین جذاب می‌کند. در این نمایشنامه، کلر زاخاناسیان به ساکنان شهری فقیر یک میلیارد فرانک سوئیس پیشنهاد می‌دهد تا معشوق سابقش را بکشند — و به خواسته‌اش می‌رسد.

از خودتان بپرسید: آیا چیزهایی هست که آنقدر برایتان مقدس باشند که حاضر نباشید به هیچ قیمتی، حتی در برابر یک میلیارد دلار، بفروشیدشان؟ پاسختان را در حاشیه بنویسید.

فهرستان شامل چه چیزهایی است؟ گزینه‌های بدیهی عبارت‌اند از زندگی خودتان، زندگی اعضای خانواده، نزدیک و دور، دوستانان و شاید زندگی هر انسانی. سلامتی‌تان چگونه؟ آیا حاضرید در برابر یک میلیارد پوند، بیمار شوید؛ مثلاً به سرطان خون یا افسردگی مبتلا شوید؟ عقایدتان چگونه؟ عقایدتان قیمت دارند؟ بعضی سیاستمداران حاضرند رأیشان را به هر شرکتی که بودجه بیشتری دارد بفروشند. شما هم چنین کاری می‌کنید؟ اگر در تنگدستی زندگی می‌کردید، نظرتان عوض می‌شد؟ وقتتان چگونه؟ توجهتان؟ اصولتان؟ آیا اصولی هست که هرگز زیر پا نگذارید، حتی اگر در عوضش میلیارد در شوید؟

بعضی از این تصمیم‌ها ممکن است سیاه‌وسفید باشند، اما بعضی دیگر چنین نیستند. حرفم این است که، همان‌طور که جای دیگری هم دیدیم، بخشی از زندگی خوب داشتن دایره کرامتی کوچک اما روشن و مشخص است؛ و همین مرا به بخش سوم سه‌گانه‌ام می‌رساند. باید از دایره‌مان در برابر سه نوع حمله دفاع کنیم: الف) استدلال‌های بهتر؛ ب) خطر مرگبار؛ و ج) «معامله با شیطان». حالا منظورم نوع سوم است. اگر دایره کرامتتان را به روشنی ترسیم نکنید، هر بار که معامله‌ای تازه یا پیشنهادی وسوسه‌انگیز از راه برسد، مجبور خواهید شد دوباره درباره‌اش بیندیشید. این کار نه‌تنها وقت زیادی تلف می‌کند، بلکه عزت‌نفس و اعتبارتان را هم فرسوده می‌کند و شما را در برابر پیشنهادهای بعدی آسیب‌پذیرتر می‌سازد. این چرخه‌ای معیوب است.

مطمئنم در زندگی خودتان هم کم با پیشنهادهای وسوسه‌انگیز روبه‌رو نمی‌شوید. مایکل سندل، استاد دانشگاه هاروارد، در کتابش «آنچه با پول نمی‌توان خرید» نشان می‌دهد که طی پنجاه سال گذشته «معامله» هرچه بیشتر به حوزه‌های تازه‌ای از زندگی نفوذ کرده است. چیزهایی که زمانی جای بحث نداشتند، حالا قابل مذاکره شده‌اند. برای مثال، زنی در آمریکا ده‌هزار دلار گرفت تا نام یک کازینوی آنلاین را روی پیشانی‌اش خال‌کوبی کند و به این ترتیب هزینه تحصیل پسرش را تأمین کند. البته این معامله داوطلبانه است، اما پای چیزی را به میان می‌آورد که زمانی مقدس شمرده می‌شد: بدن انسان که حالا به بیلبوردی تبلیغاتی تنزل یافته است. در همین حال، بانک‌ها مرتب روی بیمه عمر بازنشتگان سرمایه‌گذاری می‌کنند. هرچه بازنشتگان زودتر بمیرند، سود بانک‌ها بیشتر می‌شود. صدها نمونه مشابه نشان می‌دهد که اقتصاد پولی در حال گسترش یورش خود به عرصه‌هایی است که زمانی مقدس بودند. نمی‌توانید از قانون‌گذاران انتظار داشته باشید مانع پیشروی منطق مالی شوند. دفع این حمله‌ها به دایره کرامتتان به عهده خود شماست.

حاصل کلام؟ دایره کرامتتان را دقیق و روشن تعریف کنید. نگذارید وقتی ویروس مالی می‌کوشد به نظام ایمنی ارزش‌هایتان رخنه کند، آلوده شوید. چیزهایی که درون دایره کرامتتان قرار می‌گیرند، همیشه غیرقابل مذاکره‌اند — هرقدر هم در عوضشان پول پیشنهاد شود. هر چیز دیگری معامله‌ای شیطانی خواهد بود و بعید است مثل مردم اوری بی‌گزند از آن جان به در ببرید.

کتاب نگرانی‌ها

چطور بلندگوی توی سرت را خاموش کنی

فرض کن خدایی و داری گونه‌ای تازه خلق می‌کنی. سخت‌افزارش را انتخاب کرده‌ای؛ قرار است این جانور تازه شبیه شامپانزه باشد. حالا داری به نرم‌افزارش فکر می‌کنی: این جانور باید تا چه اندازه، با چه سرعتی و با چه حساسیتی به خطرهای واکنش نشان دهد، به‌خصوص به خطرهای مبهم و صرفاً فرضی؟

اگر حسگر خطر را بیش از حد ضعیف تنظیم کنی، گونه‌ات خیلی زود از پرتگاهی سقوط می‌کند یا طعمه دشمنان طبیعی‌اش می‌شود. در چشم‌به‌هم‌زدنی منقرض خواهد شد. اما اگر حسگر خطر را بیش از حد قوی تنظیم کنی، گونه‌ات از وحشت خشکش می‌زند. پیش از آن‌که فرصتی برای تولیدمثل پیدا کند، از گرسنگی می‌میرد و نتیجه همان است: انقراض.

پس باید میزان اضطراب مناسبی انتخاب کنی؛ تنظیم درست «حسگر نگرانی» را پیدا کنی. اما میزان «مناسب» چیست؟ درست در میانه دو حد مرگبار؟ نه. باید گونه‌ات را طوری برنامه‌ریزی کنی که جانب احتیاط را بگیرد. بهتر است یک بار بیش از حد از سایه‌ای متحرک فرار کند تا این‌که یک بار کمتر از حد لازم بگیرد. پس به گونه‌ات دوز بالایی از اضطراب، دلواپسی و ترس می‌دهی؛ البته نه آن‌قدر که دیگر دنبال غذا نرود.

تکامل دقیقاً همین کار را با همه گونه‌های روی زمین کرده است؛ از جمله با ما. برای همین است که از صبح تا شب گرفتار اضطرابیم. این دلواپسی، جزئی کاملاً طبیعی از نرم‌افزار مغز ماست؛ از نظر زیستی در ما سیم‌کشی شده و خاموش کردنش تقریباً ناممکن است. اگر بار نگرانی نبود، نه تو، خواننده عزیز، نه من و نه هیچ انسان دیگری وجود نداشتیم. اضطراب دائمی طی میلیون‌ها سال خود را راهبردی عالی برای بقا ثابت کرده است.

خوشحال باشیم که چنین بوده! اما یک مشکل هست: میزان اضطراب ما دیگر متناسب با خطرهای واقعی زندگی نیست. دیگر در دشت‌های ساوانا نیستی که دور هر آب‌شخور ببری دندان‌خنجری کمین کرده باشد. در واقع، نود درصد نگرانی‌هایت بیهوده‌اند؛ یا چون مسائلی که در ذهنت زیرورو می‌کنی واقعاً خطرناک نیستند، یا چون به‌هرحال کاری از دست بر نمی‌آید. درازکشیدن در تخت و دست‌وپازدن از وحشت گرمایش جهانی، حال‌وهوای بازار یا زندگی پس از مرگ، چیزی را حل نمی‌کند. فقط بیدارت نگه می‌دارد.

اضطراب دائمی به استرس مزمن می‌انجامد؛ استرسی که می‌تواند چند سالی از عمرت کم کند. نمونه‌ای به‌یادماندنی از قلمرو حیوانات این مشکل را روشن می‌کند. گنجشک‌ها شکارچیان طبیعی گوناگونی دارند: راکون‌ها، جغدها و شاهین‌ها. پژوهشگران کانادایی تصمیم گرفتند با تور محدوده‌ای از جنگل را محصور کنند و دشمنان طبیعی گنجشک‌ها را بیرون نگه دارند. گنجشک‌ها هیچ‌وقت تا آن زمان این‌قدر در امان نبودند. بعد پژوهشگران بلندگوهای پنهانی را در سراسر جنگل پراکندند. در بخشی از جنگل صدای شکارچیان را پخش کردند و در بخش دیگر، صداهای طبیعی بی‌خطری را. گنجشک‌هایی که در معرض صداهای «بد» قرار گرفتند، چهل درصد کمتر تخم گذاشتند؛ تخم‌هایی هم که گذاشتند کوچک‌تر بود و تعداد کمتری از آن‌ها از تخم بیرون آمدند. بسیاری از جوجه‌ها از گرسنگی مردند، چون والدینشان از ترس جرئت نمی‌کردند

برای یافتن غذا از لانه دور شوند؛ جوجه‌های باقی‌مانده هم ضعیف‌تر بودند. این آزمایش به‌روشنی نشان داد که برای اثر گذاشتن بر یک اکوسیستم کامل، حتی به تهدیدی واقعی هم نیازی نیست؛ ترس به‌تنهایی کافی است.

آنچه دربارهٔ گنجشک‌ها صدق می‌کند، دربارهٔ انسان‌ها هم صدق می‌کند. بدتر از آن، ما نه‌فقط از شکارچیان، بلکه از انواع‌واقسام چیزهای دیگر هم می‌ترسیم. افزون بر این، دلوپسی به روشی رایج برای طفره‌رفتن بدل شده است، چون پرداختن به پرسش‌های انتزاعی آسان‌تر از روبه‌روشدن با مشکلات واقعی است. اینجاست که دلوپسی به تعلل بدل می‌شود. اضطراب مزمنی که در پی آن می‌آید، به تصمیم‌های بد می‌انجامد و می‌تواند بیمارِت کند؛ حتی اگر از نظر عینی هیچ خطری تهدیدت نکند.

در این نقطه، خوب می‌شد اگر می‌توانستم کلیدی را نشانت بدهم که بلندگوی توی سرت را خاموش می‌کند. اما متأسفانه چنین کلیدی وجود ندارد.

فیلسوفان یونانی و رومی که به رواقیون معروف‌اند، این ترفند را برای از بین بردن نگرانی توصیه می‌کردند: مشخص کن بر چه چیزهایی می‌توانی اثر بگذاری و بر چه چیزهایی نمی‌توانی. به اولی‌ها بپرداز. نگذار دومی‌ها ذهنت را به خود مشغول کنند. دو هزار سال بعد، رینهولد نیبور، الهی‌دان آمریکایی، این‌طور بیان‌ش کرد: «خدایا، آرامش عطا کن تا چیزهایی را که نمی‌توانم تغییر دهم بپذیرم، شهادت عطا کن تا چیزهایی را که می‌توانم تغییر دهم عوض کنم، و خرد عطا کن تا تفاوت این دو را بدانم.» آسان به نظر می‌رسد، اما نیست؛ چون «آرامش» را نمی‌توان با فشردن یک دکمه به وجود آورد.

در سال‌های اخیر، مراقبه را درمان هر دردی دانسته‌اند؛ به‌ویژه برای دلوپسی و اضطراب ماندگار. واقعیت چیست؟ مراقبه اثر دارد، اما فقط تا وقتی مراقبه می‌کنی. به‌محض آن‌که دوباره به سطح برمی‌گردی، افکار و احساسات، درست به همان شدت قبل، بازمی‌گردند.

با همه احترامی که برای فلسفه و مراقبه قائلم، راهکارهای عملی سودمندترند. این‌ها سه راهکارند که به تجربه من جواب می‌دهند.

یک: دفترچه‌ای بردار و رویش بنویس «کتاب بزرگ نگرانی‌های من». زمانی مشخص را به نگرانی‌هایت اختصاص بده. در عمل، یعنی روزی ده دقیقه کنار بگذاری و هر چیزی را که نگران می‌کند یادداشت کنی؛ هر قدر هم که موجه، احمقانه یا مبهم باشد. وقتی این کار را کردی، بقیه روز نسبتاً آسوده از نگرانی خواهد گذشت. مغزت می‌داند که نگرانی‌هایش ثبت شده‌اند و صرفاً نادیده گرفته نشده‌اند. این کار را هر روز انجام بده و هر بار سراغ صفحه‌ای تازه برو. راستی، متوجه خواهی شد که همیشه همان ده دوازده نگرانی هستند که عذابت می‌دهند. آخر هفته، یادداشت‌های هفته را بخوان و به توصیه برتراند راسل عمل کن: «هر وقت دیدی میل داری درباره چیزی، هر چه که باشد، نشخوار فکری کنی، بهترین کار همیشه این است که بیش از آنچه به‌طور طبیعی می‌کردی به آن فکر کنی، تا سرانجام جذابیت بیمارگونه‌اش از بین برود.» در عمل، یعنی بدترین پیامدهای ممکن را تصور کنی و خودت را واداری که از آن‌ها هم فراتر بروی. خواهی دید بیشتر نگرانی‌هایت اغراق‌آمیزند. بقیه خطرهای واقعی‌اند و باید با آن‌ها روبه‌رو شد.

دو: بیمه بخر. بیمه‌نامه‌ها اختراعی شگفت‌انگیزند. از ظریف‌ترین ابزارهای ازبین‌برنده نگرانی‌اند. ارزش واقعی‌شان نه در پولی است که هنگام بروز مشکل می‌پردازند، بلکه در اضطرابی است که پیشاپیش کم می‌کنند.

سه: کار متمرکز بهترین درمان برای نشخوار فکری است. کاری متمرکز و رضایت‌بخش از مراقبه بهتر است؛ از هر چیز دیگری هم حواس‌پرت‌کننده‌تر است.

اگر از این سه راهکار استفاده کنی، واقعاً فرصتی برای داشتن زندگی‌ای فارغ از دغدغه‌خواهی داشت؛ یک زندگی خوب. آن وقت شاید حتی در سال‌های جوانی‌ات یا دست‌کم در میانسالی، بتوانی به بینش مارک تواین در واپسین سال‌های زندگی‌اش بخندی: «پیرمردم و نگرانی‌های زیادی داشته‌ام، اما بیشترشان هرگز اتفاق نیفتاده‌اند.»

آتشفشانِ عقاید

چرا بی‌عقیده‌بودن به نفعتان است

آیا باید حداقل دستمزد را افزایش داد؟ آیا باید به فروشگاه‌ها اجازه داد مواد غذایی دست‌کاری‌شده ژنتیکی بفروشند؟ آیا گرمایش جهانی واقعاً ناشی از فعالیت‌های انسانی است یا خیال‌پردازی هیستریک سیاستمداران محیط‌زیست‌گرا؟ آیا باید طرفداران شریعت را از اروپا اخراج کرد؟ مطمئنم برای همه این پرسش‌ها جوابی آماده دارید. شما که به سیاست علاقه‌مندید، برای تصمیم‌گرفتن به بیش از یک ثانیه نیاز ندارید. اما در واقع، این پرسش‌ها آن‌قدر پیچیده‌اند که نمی‌توان در یک چشم‌به‌هم‌زدن تکلیفشان را روشن کرد. برای رسیدن به پاسخی سنجیده، هرکدام دست‌کم یک ساعت تأمل متمرکز می‌طلبید.

مغز انسان آتشفشانی از عقاید است. بی‌وقفه دیدگاه و ایده بیرون می‌ریزد. فرقی نمی‌کند پرسش‌ها مهم باشند یا بی‌اهمیت، پاسخ‌پذیر باشند یا پاسخ‌ناپذیر، پیچیده باشند یا ساده؛ مغز پاسخ‌ها را مثل نقل و نبات به اطراف می‌پاشد.

با این کار، سه اشتباه مرتکب می‌شود. اولی این است: درباره موضوعاتی نظر می‌دهیم که علاقه‌ای به آن‌ها نداریم. در گفت‌وگویی دوستانه، همین اواخر می‌خودم را گرفتم که درباره رسوایی دوپینگ با حرارت نظر می‌دادم، با آن‌که اصلاً به ورزش حرفه‌ای علاقه‌ای ندارم. هر روزنامه‌پروخواننده‌ای را که باز کنید، آتشفشان عقایدتان شروع به جوشیدن می‌کند. درش را محکم ببندید؛ کاری که من هم باید می‌کردم.

اشتباه دوم: درباره پرسش‌های پاسخ‌ناپذیر عقایدی را بیرون می‌ریزیم. سقوط بعدی بازار سهام را چه زمانی باید انتظار داشته باشیم؟ آیا بیش از یک جهان وجود دارد؟ تابستان آینده هوا چطور خواهد بود؟ هیچ‌کس نمی‌تواند با اطمینان بگوید؛ حتی متخصصان. پس این‌جا هم مراقب باشید که عقیده‌تان را نسنجیده به زبان نیاورید.

اشتباه سوم: معمولاً به پرسش‌های پیچیده، مثل پرسش‌های ابتدای این فصل، خیلی شتاب‌زده پاسخ می‌دهیم. این اشتباه از آن دو تای دیگر جدی‌تر است. روان‌شناس آمریکایی، جان‌اتان هایت، پژوهش‌های گسترده‌ای درباره آنچه هنگام چنین کاری در مغزمان می‌گذرد انجام داده و نشان داده است که ما، به‌ویژه در برابر پرسش‌های دشوار، تمایل داریم فوراً جانب یکی از مواضع را بگیریم. بعد تازه سراغ ذهن عقلانی‌مان می‌رویم تا موضعمان را توجیه و تقویت کنیم. این کار به «میان‌بر عاطفی» مربوط است. عاطفه، احساسی آنی و تک‌بعدی است. سطحی است و فقط دو حالت دارد:

مثبت یا منفی؛ «دوست دارم» یا «دوست ندارم». چهره‌ای می‌بینیم و می‌گوییم: «دوست دارم.» خبر قتل را می‌شنویم و می‌گوییم: «دوست ندارم.» عواطف کاملاً بجا هستند؛ اما نه برای پاسخ‌دادن به پرسش‌های دشوار، جایی که آن‌ها را با پاسخ درست اشتباه می‌گیریم. عاطفه با سرعتِ برق ظاهر می‌شود، باعجله ذهنمان را زیرورو می‌کنیم تا دلیل‌ها، نمونه‌ها و حکایت‌هایی برای پشتیبانی از آن پیدا کنیم، و این هم از عقیده‌ما. برای پرداختن به موضوعات پیچیده، این فرایند اصلاً کفایت نمی‌کند.

تصمیم‌های بدی که بر پایه عقاید خام گرفته می‌شوند، می‌توانند فاجعه‌بار باشند؛ اما دلیل خوب دیگری هم برای جلوگیری از بی‌اختیاری در ابراز عقیده وجود دارد. این‌که همیشه احساس نکنید باید نظری داشته باشید، ذهنتان را آرام می‌کند و آسوده‌ترتان می‌سازد؛ و این یکی از مواد لازم برای یک زندگی خوب است.

پیشنهاد من چیست؟ یک سطلِ «خیلی پیچیده است» برای خودتان درست کنید. هر پرسشی را که به آن علاقه ندارید، پاسخ‌ناپذیر است یا فکرکردن به آن زحمت زیادی دارد، در آن بیندازید. نگران نباشید؛ هر روز باز هم چند موضوع برایتان باقی می‌ماند که می‌توانید یا باید درباره‌شان نظر بدهید.

اخيراً روزنامه‌نگاری دربارهٔ باورهای سیاسی‌ام از من پرسید. ظاهراً نویسنده‌بودن آدم را واجد صلاحیت می‌کند تا به همهٔ پرسش‌های بزرگ جهان جواب بدهد. آیا موافقِ دخالتِ بیشترِ دولت بودم یا کمتر؟ آیا فکر می‌کردم مالیات بر مصرف از مالیات بر درآمد منصفانه‌تر است؟ توی چشمش نگاه کردم و گفتم: «نمی‌دانم.» قلمش را پایین آورد. حالت چهره‌اش به لبخندی رنج‌آلود بدل شد؛ انگار معنای این جملهٔ ساده را نمی‌فهمید. «یعنی چه که نمی‌دانید؟» گفتم: «هنوز درباره‌اش فکر نکرده‌ام.» گفت: «اما حتماً نظری دارید!» گفتم: «نه، ندارم. این موضوع در سطلِ «خیلی پیچیده است» من است.»

این که لازم نباشد دربارهٔ همه‌چیز و همه‌کس نظری داشته باشید، بسیار رهایی‌بخش است. و لازم نیست نگران باشید که بی‌عقیده‌بودن نشانهٔ ضعفِ فکری باشد. نیست؛ نشانهٔ هوشمندی است. بی‌عقیده‌بودن یک امتیاز است. گرفتاریِ روزگار ما انباشتِ اطلاعات نیست؛ انباشتِ عقاید است.

موضوعاتی را که به آن‌ها علاقه دارید با دقت انتخاب کنید. چرا باید بگذارید روزنامه‌نگاران، وبلاگ‌نویسان یا توییت‌کنندگان تعیین کنند ذهنتان مشغول چه چیزی باشد؟ آن‌ها رئیسِ شما نیستند! بسیار گزیده‌کار باشید. باقی موضوعات را در سطلِ «خیلی پیچیده است» بیندازید. وقتی از شما می‌خواهند دربارهٔ این یا آن داوری کنید، خودداری کنید. با شگفتی خواهید دید که دنیا حتی بدون اظهارنظرِ شما هم به چرخیدن ادامه می‌دهد.

اما وقتی بخواهید نظری شکل بدهید، چطور باید این کار را بکنید؟ زمانی را کنار بگذارید و با آرامش درباره‌اش بنویسید. نوشتن بهترین راه سامان‌دادن به افکارتان است. فکری مبهم، وقتی مجبور شوید آن را در قالب جمله بریزید، خودبه‌خود روشن‌تر می‌شود. در پایان، از دیدگاه‌های بیرونی هم باخبر شوید؛ ترجیحاً از کسانی که با شما متفاوت فکر می‌کنند. وقتی مطمئن شدید به چه نظری رسیده‌اید، آن را زیر سؤال ببرید. بکوشید به استدلال‌تان ایراد بگیرید؛ فقط به این روش است که می‌فهمید تاب می‌آورد یا نه.

در مجموع، هرچه عقاید شتاب‌زده کمتری داشته باشید، زندگی‌تان بهتر خواهد بود. پا را از این هم فراتر می‌گذارم و می‌گویم نودونه درصد عقایدتان اساساً غیرضروری‌اند. فقط یک درصد واقعاً برای شما اهمیت دارند؛ برای زندگی شخصی یا کاری‌تان. حتی درباره همین گروه کوچک از موضوعات هم اولین عقیده‌ای را که آتشفشان‌تان بیرون می‌ریزد بی‌درنگ نپذیرید. تصور کنید به یک برنامه گفت‌وگوی تلویزیونی دعوت شده‌اید و پنج مهمان دیگر هم آن‌جا هستند که همگی طرفدار موضعی مخالف موضع شما هستند. تنها وقتی واقعاً شایسته داشتن عقیده‌تان شده‌اید که بتوانید از دیدگاه‌های آن‌ها دست‌کم به همان شیوایی دیدگاه خودتان دفاع کنید.

دژ ذهنی شما

چرخ اقبال

یک روز صبح در سال ۵۲۳ میلادی، کسی به دروازهٔ خانهٔ بوئتیوس کوبید. بوئتیوسِ چهل‌ساله روشنفکری موفق و نامدار بود، هرچند کمی بیش‌ازحد به خود مطمئن. در خانواده‌ای اشرافی به دنیا آمده بود و بهترین آموزش‌ها را دیده بود. در دوران پادشاهی تئودوریک، عالی‌ترین مناصب را در روم در اختیار داشت. ازدواجی بی‌نقص و فرزندانِ دوست‌داشتنی داشت. و می‌توانست روزبه‌روز خودش را وقف بزرگ‌ترین شور زندگی‌اش کند: ترجمهٔ کتاب‌ها از یونانی به لاتین (در آن روزگار تقریباً هیچ‌کس دیگر نمی‌توانست آثار کلاسیک یونان را به زبان اصلی بخواند). ثروت، شهرت، جایگاه اجتماعی و توان خلاقهٔ بوئتیوس به اوج رسیده بود که ضربهٔ یادشده به در خانه‌اش خورد و بوئتیوس بی‌درنگ بازداشت شد. او را متهم کردند که از توطئه‌ای علیه تئودوریک حمایت کرده و در غیابش به مرگ محکومش کرده بودند. دارایی‌هایش، پولش، کتابخانه‌اش، خانه‌هایش، تابلوهایش و لباس‌های زیبایش—همه مصادره شدند. او آخرین کتابش، «تسلای فلسفه»، را در زندان نوشت. یک سال پس از بازداشت، با شمشیر اعدامش کردند؛ چنان‌که رسم بود. امروزه می‌توان آرامگاه بوئتیوس را در کلیسای سن‌پیترو این چیل دئورو در پاویا (حدود سی مایلی جنوب‌غربی میلان) دید.

«تسلای فلسفه» به یکی از پرخواننده‌ترین کتاب‌های قرون وسطی بدل شد، هرچند برخلاف تقریباً همه کتاب‌های موفق آن دوران، هیچ ربطی به ایمان مسیحی ندارد. موضوع کتاب چیست؟ بوئتیوس در زندان نشسته، ترسان و درمانده، در انتظار اعدام؛ که زنی چشمگیر و تا حدی مسن‌تر پدیدار می‌شود: «فلسفه». او جهان را برایش توضیح می‌دهد و ابزارهایی ذهنی در اختیارش می‌گذارد (از این نظر، بلندپروازی‌هایش با این کتاب بی‌شبهت نیست) تا کمکش کنند با وضعیت تازه و ناگزیرش کنار بیاید. در ادامه، خلاصه‌ای از توصیه‌های فلسفه را می‌خوانید که البته توصیه‌های خود بوئتیوس هم هستند.

نخست: وجود تقدیر را بپذیرید. در روزگار بوئتیوس، مردم دوست داشتند تقدیر را در قالب فورتونا، الهه‌ای که چرخ اقبال را می‌چرخاند و فراز و فرودها را پیوسته در گردش نگه می‌داشت، مجسم کنند. کسانی که به این بازی تن می‌دادند و امیدوار بودند هنگام بالا رفتن چرخ سوار آن شوند، باید می‌پذیرفتند که سرانجام دوباره پایین خواهند آمد. پس بیش از حد نگران این نباشید که دارید بالا می‌روید یا پایین می‌آیید. همه‌چیز ممکن است زیرورو شود.

دوم: هرچه دارید، برایتان ارزشمند است و دوستش دارید، ناپایدار است—سلامتی‌تان، شریک زندگی‌تان، فرزندان‌تان، دوستان‌تان، خانه‌تان، پولتان، میهن‌تان، شهرتان، جایگاهتان. دل به این چیزها نبندید. آسوده باشید و اگر تقدیر آن‌ها را نصیب‌تان کرد خوشحال شوید، اما همیشه آگاه باشید که گذرا، شکننده و موقتی‌اند. بهترین نگرش این است که همه آن‌ها را امانتی بدانید که به شما سپرده شده و هر لحظه ممکن است از شما پس گرفته شود. اگر نه به دست مرگ، به هر حال.

سوم: اگر مثل بوئتیوس چیزهای زیادی یا حتی همه چیز را از دست داده‌اید، به یاد بیاورید که در زندگی‌تان کفه مثبت سنگین‌تر از کفه منفی بوده است (وگرنه شکایت نمی‌کردید) و هر چیز شیرینی با تلخی آمیخته است. ناله و شکوه بی‌جاست.

چهارم: آنچه نمی‌توان از شما گرفت، افکارتان و ابزارهای ذهنی‌تان است؛ شیوه‌ای که بداقبالی، فقدان و ناکامی‌ها را تفسیر می‌کنید. می‌توانید این فضا را دژ ذهنی‌تان بنامید — بخشی از آزادی که هرگز نمی‌توان به آن یورش برد.

مطمئنم همه این‌ها را پیش‌تر خوانده‌اید و شنیده‌اید؛ حتی برای بوئتیوس هم ایده‌های تازه‌ای نبودند. این‌ها اصول بنیادین رواقی‌گری‌اند؛ فلسفه‌ای عملی و کهن برای زندگی که در قرن چهارم پیش از میلاد، یعنی هزار سال پیش از بوئتیوس، در آتن پدید آمد. در دو قرن نخست میلادی، این فلسفه در روم دوباره رواج یافت. از رواقیان نامدار می‌توان به سنکا (یک چندمیلیونر)، اپیکتتوس (یک برده) و مارکوس اورلیوس (امپراتور روم) اشاره کرد. شگفت آن‌که رواقی‌گری هنوز تنها شاخه فلسفه است که برای پرسش‌های روزمره زندگی پاسخ‌های عملی دارد. شاخه‌ها و شاخک‌های دیگر از نظر فکری برانگیزاننده‌اند، اما برای کنارآمدن با زندگی کمک چندانی نمی‌کنند.

بوئتیوس یکی از واپسین رواقیان بود؛ پیش از آن‌که مسیحیت ذهن اروپاییان را یکسره در مه فروبرد و مسئولیت زندگی خودشان را به داستانی خیالی (خدا) واگذار کند. هزار سال دیگر گذشت تا این مه کنار برود. باین‌همه، حتی پس از طلوع باشکوه عصر روشنگری، رواقی‌گری سخت مورد غفلت قرار گرفت — و هنوز هم در اصل دانشی است که فقط خواص از آن خبر دارند. گاه‌وبی‌گاه بارقه‌هایی از اندیشه رواقی پدیدار شده است؛ مثلاً وقتی ویکتور فرانکل، بازمانده هولوکاست، نوشت: «آخرین آزادی انسان این است که نگرش خود را به امور انتخاب کند» — توصیفی دقیق از دژ ذهنی. اگر پریمو لوی را بخوانید، از این‌که تجربه‌هایش را در اردوگاه کار اجباری با چنین خونسردی رواقی‌وار

روایت می‌کند شگفت‌زده خواهید شد. و در فصل ۲۷ با جیمز استاکدیل، خلبان جنگنده و رواقی، آشنا شدیم که هفت سال اسیر جنگی بود و چهار سال آن را در سلول انفرادی گذراند. با این حال، در مجموع، اندیشه‌های رواقیان این روزها برای ما بیگانه‌اند. اگر از واژه «تقدیر» استفاده کنید، احتمالاً منظورتان شکست سیستمی است، نه چرخ اقبال. بیکاری، گرسنگی، جنگ، بیماری، حتی خود مرگ—همه چیز را گردن نظام می‌اندازیم. تصور می‌کنیم از چتر حمایتی نظام جا مانده‌ایم.

اما این شیوه فکرکردن نادرست است. درست به این دلیل که تقدیر—دست‌کم در گوشه‌وکنار دنیا که ما زندگی می‌کنیم—کمتر به سراغمان می‌آید، وقتی ضربه می‌زند از نظر عاطفی سخت‌تر تکانمان می‌دهد. افزون بر این، هرچه جهان پیچیده‌تر و به‌هم‌پیوسته‌تر می‌شود، احتمال ضربه‌های تقدیری به‌کلی تازه و کاملاً پیش‌بینی‌ناپذیر بیشتر می‌شود. خلاصه، امروز بیش از هر زمان دیگری ارزش دارد که روی جعبه‌ابزار ذهنی‌ای سرمایه‌گذاری کنید که از نظر عاطفی شما را برای فقدان آماده کند.

لازم نیست بوئتیوس باشید، یهودی‌ای در دوران رایش سوم، یا آدمی معمولی که گرفتار جنگ داخلی سوریه شده، تا تقدیر به سراغتان بیاید. یک طوفان نفرت در اینترنت می‌تواند نابودتان کند. یک بحران مالی جهانی می‌تواند پس‌اندازتان را به‌شدت کاهش دهد. شریک زندگی‌تان عاشق یکی از دوستان فیس‌بوکی‌اش می‌شود و شما را از خانه بیرون می‌اندازد. همه این‌ها بد است، اما هیچ‌کدام مرگبار نیست. بزرگ‌ترین آزمون‌های تقدیر را پیش‌تر پشت سر گذاشته‌اید. به نامحتمل بودن انعقاد نطفه‌تان فکر کنید؛ به هزاران زایمان دردناکی که مادرتان، دو مادرزگتان، مادرزگ‌های مادرزگتان و همین‌طور نسل‌های پیش از آن‌ها از سر گذراندند (بعضی از آن‌ها هم از خون‌ریزی جان دادند) تا شما به دنیا بیایید. آن وقت دارید برای نصف‌شدن ارزش سبد سهامتان آه‌وناله می‌کنید؟

خلاصه اینکه جهان پر از آشوب و تصادف است و هر از گاهی زندگی‌تان زیرورو خواهد شد. خوشبختی را در جایگاه اجتماعی، ماشین‌های گران‌قیمت، موجودی حساب بانکی یا موفقیت اجتماعی پیدا نخواهید کرد. همه این‌ها ممکن است در یک چشم‌به‌هم‌زدن از شما گرفته شود—همان‌طور که از بوئتیوس گرفته شد. خوشبختی را فقط می‌توان در دژ ذهنی‌تان یافت. پس روی آن سرمایه‌گذاری کنید، نه روی کلکسیون پورشه.

حسادت

آینه، آینه‌ی روی دیوار

نویسندهٔ تندزبان آمریکایی، گور ویدال، در مصاحبه‌ای اعتراف کرد: «هر وقت دوستی موفق می‌شود، انگار چیزی درون من می‌میرد.» او با این حرف احساسی را بیان کرد که هیچ‌کس دوست ندارد به آن اعتراف کند، باین‌حال گهگاه همهٔ ما را از پا درمی‌آورد. این بیهوده‌ترین، بی‌فایده‌ترین و سمی‌ترین همهٔ احساسات است: حسادت.

البته بیهوده‌بودن حسادت نکتهٔ تازه‌ای نیست. حتی فیلسوفان یونان باستان هم درباره‌اش هشدار داده‌اند. کتاب مقدس با ده‌ها داستان، قدرت ویرانگر آن را به تصویر می‌کشد؛ به‌ویژه در حکایت قابیل و هابیل. سفیدبرفی، آن افسانهٔ جنایی، نمونه‌ای تمام‌عیار از داستان حسادت است.

برندهٔ جایزهٔ نوبل، برتراند راسل، نیز حسادت را یکی از مهم‌ترین سرچشمه‌های ناخشنودی می‌داند. حسادت بیش از رنج جسمانی یا ورشکستگی مالی بر رضایت شما از زندگی اثر می‌گذارد و توانایی مهار آن برای داشتن زندگی خوب اساسی است. اگر از پس این کار بربیایید، به موفقیتی بزرگ دست یافته‌اید. متأسفانه با برنامه‌ای تکاملی طرفیم که فریب‌دادنش دشوار است.

حسادت فقط احساسی انسانی نیست؛ در واقع غریزه‌ای حیوانی است. پژوهشگران نخستین‌سانان، فرانس دِ وال و سارا برونزنان، برای انجام کارهای ساده به دو میمون کاپوچین هر کدام تکه‌ای خیار پاداش دادند. میمون‌ها ظاهراً راضی بودند و با سپاسگزاری خیارهایشان را پذیرفتند. اما بار بعد، پژوهشگران به یکی از میمون‌ها دوباره تکه‌ای خیار دادند و به دیگری انگوری شیرین. میمون اول وقتی این را دید، تکه خیارش را از قفس بیرون انداخت و دیگر حاضر به همکاری نشد.

نکته جالب درباره حسادت این است: هرچه بیشتر خودمان را با دیگران مقایسه کنیم، خطر حسادت بیشتر می‌شود. بیش از همه به کسانی حسادت می‌کنیم که از نظر سن، حرفه، محیط و سبک زندگی به ما شبیه‌اند. تنیس‌بازهای حرفه‌ای خودشان را با تنیس‌بازهای حرفه‌ای مقایسه می‌کنند، مدیران ارشد با مدیران ارشد، نویسندگان با نویسندگان. شما خودتان را با پاپ مقایسه نمی‌کنید، پس به او حسادت هم نمی‌کنید. همین‌طور به اسکندر مقدونی یا به انسانی فوق‌العاده موفق از عصر حجر که اهل منطقه خودتان بوده است. همین‌طور به کسی در سیاره‌ای دیگر، کوسه سفید عظیم‌الجثه یا درخت سرخ‌چوب غول‌پیکر. هیچ‌یک از این موجودات — هر قدر هم باشکوه باشند — موضوع مناسبی برای حسادت نیستند.

و این جاست که راه‌حل مسئله را پیدا می‌کنیم. خودتان را با دیگران مقایسه نکنید تا از زندگی عاری از حسادت لذت ببرید. از هرگونه مقایسه دوری کنید. این قانون طلایی است.

گفتنش آسان‌تر از انجام‌دادنش است. گاهی مقایسه را عملاً به خوردتان می‌دهند. برای نمونه، دانشگاه کالیفرنیا طبق قانون موظف است حقوق پژوهشگرانش را علنی کند. وب‌سایتی وجود دارد که پژوهشگران می‌توانند در آن ببینند همکارانشان چقدر حقوق می‌گیرند. اگر در نیمهٔ پایین جدول باشید، پس از دیدن این اطلاعات از شغل‌تان کمتر راضی خواهید بود. به بیان دیگر، شفافیت شادی را بر باد داده است.

آزمایش دیگری در زمینهٔ مقایسه، بسیار بزرگ‌تر و در واقع عظیم، شبکه‌های اجتماعی است. دیگر همه می‌دانند که فیس‌بوک بسیاری از کاربران را کلافه و خسته می‌کند. در پژوهشی در دانشگاه هومبولت، محققان تصمیم گرفتند علتش را کشف کنند. در صدر فهرست چه بود؟ درست حدس زدید: حسادت. و البته که همین‌طور است، چون فیس‌بوک عملاً طوری طراحی شده که افراد مشابه را به مقایسهٔ خودشان با یکدیگر وادارد؛ بستری ایدئال برای پرورش رنجش. پیشنهاد می‌کنم از شبکه‌های اجتماعی فاصلهٔ زیادی بگیرید. همهٔ آن آمارهای بی‌معنا (لایک‌ها، دنبال‌کننده‌ها، دوستان و غیره) میل افراطی به مقایسه را در ما به وجود می‌آورند و این میل به ناخشنودی می‌انجامد. تازه ماجرا به همین‌جا ختم نمی‌شود. تصاویری که منتشر می‌شوند هیچ شباهتی به زندگی معمولی دوستان‌تان ندارند. آن‌ها با وسواس انتخاب و مرتب شده‌اند و این تصور (جعلی) را به وجود می‌آورند که وضع دیگران در حلقهٔ اجتماعی شما بهتر از آن چیزی است که واقعاً هست.

هیچ‌وقت این‌همه آدم، خودشان را با این‌همه آدم دیگر مقایسه نکرده بودند. اینترنت حسادت را به اپیدمی دوران مدرن تبدیل کرده است. پس از کناره‌گیری از شبکه‌های اجتماعی، باید در زندگی روزمره هم بکوشید میل به مقایسهٔ خودتان با دیگران را به حداقل برسانید. مثلاً از شرکت در گردهمایی‌های فارغ‌التحصیلان مدرسه پرهیز کنید؛ مگر این‌که از هر نظر — درآمد، جایگاه، سلامت و رفاه خانواده — سرآمد باشید. اما اگر شرکت نکنید، از کجا خواهید فهمید؟ نمی‌توانید؛ و برای همین است که اصلاً نمی‌روید.

محل زندگی‌تان را جایی انتخاب کنید — شهری یا محله‌ای — که در آن جزو «نخبه‌های محلی» باشید. همین قاعده دربارهٔ گروه هم‌سالانتان هم صدق می‌کند. عضو باشگاه روتاریِ پر از میلیونرها نشوید، مگر این‌که خودتان هم ثروتمند باشید. شاید عضویت در گروه آتش‌نشانان داوطلب برایتان بهتر باشد؛ تازه کار معناداری هم انجام خواهید داد.

اما مهم‌تر از همه، حواستان به توهم تمرکز باشد؛ همان چیزی که در فصل یازدهم درباره‌اش صحبت کردیم. فرض کنید به همسایه‌تان حسادت می‌کنید، چون یک پورشهٔ ۹۱۱ توربوی نقره‌ای و براق به ارث برده است. می‌توانید «بچه‌گرهٔ نقره‌ای» را — لقبی که همسایه‌تان با محبت روی خودروی خود گذاشته — ببینید که مرتب و تمیز بیرون پنجرهٔ اتاق نشیمن پارک شده است. هر بار که موتور را گاز می‌دهد، انگار سوزن کوچکی به قلبتان فرو می‌رود. اما دلیلش صرفاً این است که روی چیز نادرستی تمرکز کرده‌اید. وقتی زندگی همسایه‌تان را با زندگی خودتان مقایسه می‌کنید، خودبه‌خود روی جنبه‌های متفاوت تمرکز می‌کنید: پورشهٔ ۹۱۱ او در برابر فولکس‌واگن گلف شما. با این کار، اهمیت این تفاوت‌ها را برای رضایتتان از زندگی بیش از اندازه برآورد می‌کنید. گمان می‌کنید همسایه‌تان خیلی خوشحال‌تر از شماست، اما اگر منصفانه نگاه کنیم، خودرو سهم بسیار ناچیزی — اگر اصلاً سهمی داشته باشد — در بهزیستی کلی دارد؛ همان‌طور که در فصل دوازدهم دیدیم. اگر حواستان به توهم تمرکز باشد، می‌توانید از نیش حسادت بکاهید. یادتان باشد چیزهایی که به آن‌ها حسادت می‌کنید، بسیار کم‌اهمیت‌تر از آن چیزی‌اند که فکر می‌کنید.

اگر هیچ‌کدام از این راهکارها جواب نداد و همچنان از حسادت در جوش و خروش بودید، وقت آن است که سراغ سلاح‌های سنگین بروید: آگاهانه بدترین جنبه‌های زندگی آن شخص را پیدا کنید و تصور کنید که با آن مشکلات دست‌وپنجه نرم می‌کند. فوراً احساس بهتری خواهید داشت. قبول دارم که راه‌حل چندان شریفی نیست، اما می‌توان در مواقع اضطراری به آن متوسل شد.

اگر زندگی خودتان چنان است که دیگران به آن حسادت می‌کنند، فروتن بمانید. به این ترتیب سهم خودتان را در محافظت از دیگران در برابر شدیدترین نیش‌های حسادت ادا می‌کنید. فروتنی سهم شما در خدمت به خیر همگانی است. می‌گویند بزرگ‌ترین چالش موفقیت، سکوت کردن دربارهٔ آن است. اگر قرار است به چیزی افتخار کنید، به همین افتخار کنید.

پس از همهٔ این حرف‌ها چه باید به خاطر بسپارید؟ این که همیشه در محله، حلقهٔ اجتماعی یا زمینهٔ کاری‌تان کسی پیدا می‌شود که از شما جلوتر است. بپذیریدش. هرچه زودتر حسادت را از مجموعهٔ احساساتتان کنار بگذارید، بهتر است.

پیشگیری

پیش از آن که مجبور شوید مشکلات را حل کنید، از آن‌ها جلوگیری کنید

پیش از خواندن این فصل، لحظه‌ای مکث کنید و به این پرسش پاسخ دهید: خرد چیست؟

شاید تصویرهای خودبه‌خودیِ پیرزن‌ها و پیرمردهای خردمند در ذهنتان جان گرفته باشد؛ آدم‌هایی با گنجینه‌هایی عظیم از تجربه. شاید به استادانی فکر می‌کنید که کتاب‌هایشان می‌تواند کتابخانه کوچکی را پُر کند. یا شاید مردمانی صادق و ساده‌زیست را مجسم می‌کنید؛ چوپان‌هایی در کوه‌های آلپ سوئیس یا ماهیگیرانی ساده در دلتای آمازون. شاید هم مردی گوشه‌نشین را تصور می‌کنید که بر فراز کوهی چهارزانو نشسته و مراقبه می‌کند.

دیگر بس است خیال‌پردازی؛ برگردیم به پرسش. خرد چیست؟ کسی که در مسابقه تلویزیونی می‌تواند نام و نشانِ زودیاکِ همه برندگان مسابقه آواز یوروویژن را ردیف کند، ممکن است آدم خردمندی باشد؛ اما احتمالاً نیست، وگرنه مغزش را از یک مشت مزخرف پُر نمی‌کرد. حتی قرار داشتن در قلب دایره شایستگی‌تان (نگاه کنید به فصل ۱۴) — که مستلزم دانش تخصصی است — هم تضمینی برای خردمندی نیست. پس خرد با انباشتن دانش یکی نیست.

خرد، توانایی‌ای عملی است. معیاری است برای سنجش مهارتی که با آن راه خود را در زندگی پیدا می‌کنیم. همین که دریابید تقریباً همه دشواری‌ها را آسان‌تر می‌توان از پیش دوری کرد تا حل‌وفصلشان، این تعریف ساده بدیهی خواهد شد: «خرد یعنی پیشگیری.»

واقعیت این است که زندگی سخت است. از هر سو بارانِ مشکل می‌بارد. سرنوشت زیر پایتان دام می‌گستراند و سر راهتان مانع می‌گذارد. نمی‌توانید این را عوض کنید. اما اگر بدانید خطر کجا کمین کرده، می‌توانید آن را دفع کنید. می‌توانید از انواع‌واقسام موانع بگریزید. انیشتین این‌طور بیان‌ش کرد: «آدم باهوش مشکلی را حل می‌کند؛ آدم خردهمند از آن اجتناب می‌کند.»

مشکل این‌جاست که پرهیزکردن جذابیت ندارد. دو داستان سینماییِ الف و ب را تصور کنید. در داستان الف، کشتی به کوه یخ برخورد می‌کند و غرق می‌شود. ناخدای نجیب و ازخودگذشته، با فداکاری و به‌شکلی جان‌گداز همهٔ مسافران را از غرق‌شدن نجات می‌دهد. او آخرین نفری است که کشتی را ترک می‌کند و به قایق نجات می‌رسد — درست چند لحظه پیش از آن‌که کشتی برای همیشه در فواره‌ای از کف دریا ناپدید شود. در داستان ب، ناخدا کشتی را با فاصله‌ای معقول از کنار کوه یخ می‌گذراند. برای تماشای کدام فیلم پول می‌دهید؟ معلوم است: الف. اما اگر مسافر واقعی کشتی بودید، کدام موقعیت را ترجیح می‌دادید؟ باز هم پاسخ روشن است: ب.

فرض کنیم این ماجراها واقعاً رخ داده‌اند. بعد چه می‌شود؟ ناخدای الف را به برنامه‌های گفت‌وگومحور دعوت می‌کنند. قراردادی شش‌رقمی برای نوشتن کتاب می‌گیرد. کلاه ناخدایی‌اش را می‌آویزد و در گردهمایی‌های مشتریان و جلسه‌های تیمی شرکت‌های بزرگ، سخنران انگیزشی می‌شود. زادگاهش خیابانی را به نامش می‌کند و فرزندانش برای نخستین بار در زندگی‌شان چیزی شبیه احساس غرور به پدرشان پیدا می‌کنند. اما ناخدای ب تا سال‌ها بعد، وقتی بازنشسته شود، همچنان از موانع دوری می‌کند و به اصل

چارلی مانگر پایبند می‌ماند: «در زندگی قاعده‌ای دارم: اگر گرداب بزرگی هست که نمی‌خواهید با فاصله بیست‌فوتی از کنارش بگذرید، با فاصله پانصد فوتی دورش بزنید.» هرچند ب‌بی‌تردید ناخدای بهتری است، این الف است که ستایش می‌شود. چرا؟ چون موفقیت‌هایی که با پیشگیری به دست می‌آیند (یعنی شکست‌هایی که با موفقیت از آن‌ها گریخته‌ایم) از چشم دیگران پنهان می‌مانند.

مطبوعات مالی چیزی را بیش از یک مدیر احیاگر دوست ندارند؛ این هم بسیار خوب، اما باید مدیرانی را که از همان ابتدا مانع نیاز شرکت‌ها به احیا می‌شوند، با شور بیشتری تحسین کنند. باین‌حال، چون موفقیت‌های پیشگیرانه از بیرون دیده نمی‌شوند، از رادار رسانه‌ها می‌گریزند. فقط خود مدیر و تیمش می‌دانند که چقدر خردمندان عمل کرده‌اند — و حتی آن‌ها هم تنها تا حدی.

در نتیجه، نقش ژنرال‌ها، سیاستمداران، جراحان اورژانس و درمانگران موفق را به‌طور نظام‌مند بیش از اندازه بزرگ می‌کنیم و نقش کسانی را که به جامعه و افراد کمک می‌کنند تا به‌سوی فاجعه نلغزند، کمتر از اندازه واقعی‌اش می‌بینیم. قهرمانان واقعی، خردمندان راستین، همین‌ها هستند: پزشکان عمومی کاربلد، آموزگاران خوب، قانون‌گذاران سنجیده و دیپلمات‌های ماهر.

زندگی خودتان چطور؟ حتی اگر باور نکنید، واقعیت این است که دست‌کم نیمی از موفقیت‌هایتان حاصل پیشگیری‌اند. مطمئنم گاهی خراب‌کاری می‌کنید، همان‌طور که همه ما می‌کنیم؛ اما بیشتر وقت‌ها از اشتباهات احمقانه دوری می‌کنید. به خطرهایی فکر کنید که با دوراندیشی از آن‌ها فاصله گرفته‌اید — در زمینه سلامت، شغل، امور مالی و روابطتان.

پیشگیری موضوعی پیش‌پاافتاده نیست. هاوارد مارکس، مدیر صندوق پوشش ریسک آمریکایی، در کتابش «مهم‌ترین چیز» داستانی دربارهٔ یک قمارباز تعریف می‌کند: «یک روز شنید مسابقه‌ای برگزار می‌شود که فقط یک اسب در آن شرکت دارد، پس پول اجاره‌اش را شرط بست. اسب در نیمهٔ مسیر از حصار پرید و فرار کرد.» هنری کیسینجر این جور اشتباه‌ها را «فقدان تخیل» می‌نامید. پیشگیری چیزی بیش از دانش لازم دارد؛ به تخیل نیاز دارد، و متأسفانه تخیل را اغلب اشتباه می‌فهمند. خیلی‌ها خیال می‌کنند تخیل یعنی ذهن را هنگام نوشیدن یک لیوان شراب به حال خودش رها کنیم. متأسفانه بعید است این کار فکر تازه‌ای به بار بیاورد. تخیل یعنی خودتان را وادار کنید امکان‌ها و پیامدها را تا انتها دنبال کنید و همهٔ جوانبشان را بسنجید—تا آخرین قطرهٔ عصاره‌شان را بیرون بکشید. بله، تخیل کار سختی است.

وقتی پای مشکلاتی در میان باشد که در افق سر برمی‌آورند، شاید با خودتان بگویید: «این کار دیگر زیادی است! واقعاً باید مدام دربارهٔ فاجعه‌های احتمالی حرف زد؟ این کار آدم را افسرده نمی‌کند؟» تجربه می‌گوید نه. به گفتهٔ چارلی مانگر: «تمام عمرم را با پیش‌بینی دردرس‌ها گذرانده‌ام... پیش‌بینی دائمیِ دردرس و آمادگی برای آن که اگر رسید، به‌خوبی از پشش بریایم، ناراحتم نکرد.»

پیشنهاد می‌کنم هفته‌ای پانزده دقیقه را به تمرکز جدی بر خطرهای فاجعه‌باری اختصاص دهید که در زندگی‌تان ممکن است پیش بیایند. بعد همه‌چیز را فراموش کنید و بقیهٔ هفته را شاد و آسوده بگذرانید. کاری که در آن پانزده دقیقه انجام می‌دهید، «پیش‌مرگ» نام دارد. برای نمونه، تصور کنید ازدواجتان به بن‌بست رسیده، ناگهان ورشکست شده‌اید یا دچار حملهٔ قلبی شده‌اید. بعد مسیر را به عقب برگردید و بررسی کنید چه چیزهایی به این فاجعه (خیالی) انجامیده‌اند—تا برسید به علت‌های ریشه‌ای. در آخر، بکوشید این مسائل را چاره کنید تا بدترین اتفاق هیچ‌وقت واقعاً رخ ندهد.

البته حتی اگر همهٔ این کارها را مرتب و باوجدان انجام دهید، باز هم خطرهایی را از نظر خواهید انداخت و تصمیم‌های نادرست خواهید گرفت. می‌توان از شدت آن فاجعه‌های اجتناب‌ناپذیر کاست، به شرط آن‌که واقعیت را بپذیرید و بی‌درنگ به سراغ حل مشکلات بروید. اما وقتی صحبت از دشواری‌های پیش‌بینی‌پذیر است، دوری کردن از آن‌ها آسان‌تر از رفعشان است. خرد یعنی پیشگیری. خرد دیده نمی‌شود، پس نمی‌توانید به رخ دیگران بکشیدش—اما خودنمایی هم راه رسیدن به زندگی خوب نیست. این را خودتان از پیش می‌دانید.

کار برای آسودگی ذهن

چرا مسئول وضعیت جهان نیستید

در سوریه، هواپیماهای جنگی عمداً بیمارستان‌ها و کاروان‌های امدادرسانی را هدف می‌گیرند. اوباش داعش مردم را جلوی دوربین سر می‌برند. در لیبی، گروه‌های قاچاقچی مردان، زنان و کودکان را به بردگی می‌کشند، تا سرحد فرسودگی از آن‌ها کار می‌کشند و بعد آن‌ها را سوار قایق‌های بادی می‌کنند و روانه دریای مدیترانه می‌سازند؛ نیمی از آن‌ها غرق می‌شوند. در شرق آفریقا، قحطی‌های پی‌درپی میلیون‌ها نفر را به کام ویرانی کشانده‌اند. در سراسر جهان، نوزادانی مبتلا به ایدز به دنیا می‌آیند و محکوم‌اند زندگی کوتاه و تلخی داشته باشند. خشونت خانگی پشت درهای بسته بی‌شماری جریان دارد. جهان پر از جنایت و قساوت است. و شما دارید کتابی درباره زندگی خوب می‌خوانید. این دو چطور با هم جور درمی‌آیند؟

هر کسی که ذره‌ای همدلی داشته باشد، با شنیدن این وحشت‌ها خشمگین می‌شود. باین‌حال، کمتر کسی برای مهار این خشم برنامه‌ای دارد. هر خبری فریادی برای کمک است. دلمان می‌خواهد با ذخیره‌ای عظیم از آب راهی اتیوپی شویم و خودمان آب را به مردمی بدهیم که از تشنگی در حال مرگ‌اند. اما بعد یادمان می‌آید که بچه‌هایمان تکالیفشان را انجام نداده‌اند، یکی باید سردوش را رسوب‌زدایی کند و کره‌مان هم تمام شده است.

با این همه، بی‌عدالتی‌های جهان آزاده‌خاطرمان می‌کند. برای کنار آمدن با فجایع جهان، بی‌آن‌که آرامش درونی‌مان را از دست بدهیم، به راهبردی شخصی و جعبه‌ابزاری ذهنی نیاز داریم. در این جا پنج توصیه آمده است.

یک: شخصاً کار چندانی از دستتان برنمی‌آید، مگر این‌که نامتان آگوستوس، سزار، شارلمانی یا جان اف. کندی باشد. این را به خاطر بسپارید. بیشتر فجایع ساخته دست بشر — درگیری‌ها، جنگ‌ها و تروریسم — بسیار پیچیده‌تر از آن‌اند که به نظر می‌رسند؛ برای همین هیچ‌کس نمی‌تواند پیش‌بینی کند سرانجامشان چه خواهد شد. به همین دلیل هم همیشه بیش از آنچه پیش‌بینی شده طول می‌کشند. برای فهمیدن این‌که بیشتر درگیری‌ها را نمی‌توان صرفاً با ابزار نظامی حل کرد، نیازی به دکترای رهبری نظامی ندارید. تقریباً همه مردم لیبی و عراق پیش از مداخله خیرخواهانه قدرت‌های غربی وضع بهتری داشتند — پیامدی ناخواسته. حتی اگر رئیس‌جمهور ایالات متحده بودید و بهترین گروه مشاوران ممکن را در اختیار داشتید، باز هم بیش از حد به خودتان مطمئن می‌شدید، اشتباه می‌کردید و دستتان می‌سوخت؛ نه به خاطر کمبود همدلی، قدرت آتش یا هوش، بلکه به خاطر پیچیدگی فزاینده چنین خصومت‌هایی. حتی سازمانی مثل مجمع جهانی اقتصاد (WEF) که هدف اعلام‌شده‌اش «بهتر کردن جهان» است، تا امروز در انجام مأموریتش ناکام مانده است. مجمع جهانی اقتصاد، با وجود ایجاد روابط نزدیک فراوان با ثروتمندان و قدرتمندان، از منطری عینی، از زمان تأسیسش تاکنون هیچ دستاوردی نداشته است. پس خودتان را بیش از حد دست‌بالا نگیرید. نمی‌توانید به‌تنهایی این یا آن بحران را حل کنید. و اگر فکر می‌کنید گلوله جادویی پایان‌بخش جنگی را پیدا کرده‌اید، دوباره فکر کنید. به احتمال زیاد، کسی که به اوضاع نزدیک‌تر است و از نظر حرفه‌ای با این مسائل سروکار دارد، مدت‌ها پیش راه حل شما را به دلیل موجهی رد کرده است.

دو: اگر می‌خواهید به کاهش رنج در این سیاره کمک کنید، پول اهدا کنید. فقط پول. نه وقتتان را؛ پول. مگر این‌که پزشک اورژانس، متخصص خنثی‌سازی بمب یا دیپلمات باشید، به مناطق جنگی سفر نکنید. خیلی‌ها فریب حماقتِ داوطلب را می‌خورند و گمان می‌کنند کار داوطلبانه فایده‌ای دارد. در واقع، وقت تلف کردن است. بهتر است وقتتان را در دایره‌ی شایستگی خودتان سرمایه‌گذاری کنید (فصل ۱۴)، چون آن‌جا در هر روز بیشترین ارزش را ایجاد می‌کنید. اگر در صحرای بزرگ آفریقا مشغول نصب پمپ‌های آب باشید، کاری می‌کنید که چاه‌کن‌های محلی می‌توانند با کسری از هزینه انجامش دهند. تازه، کارشان را هم از آن‌ها می‌گیرید. فرض کنیم بتوانید در یک روز داوطلبانه یک چاه حفر کنید. اگر آن روز را در اداره کار می‌کردید و با پولی که درمی‌آوردید چاه‌کن‌های محلی را به کار می‌گرفتید، تا پایان روز صد چاه تازه داشتید. البته کار داوطلبانه حالتان را خوب می‌کند، اما نباید هدف این باشد. آن احساس گرم و خوشایندِ سامری نیکوکار بودن هم بر باوری نادرست استوار است. متخصصان درجه‌یک حاضر در محل — پزشکان بدون مرز، صلیب سرخ، یونیسف و مانند آن‌ها — کمک‌های مالی‌تان را مؤثرتر از خودتان به کار می‌گیرند. پس سخت کار کنید و پولتان را به دست متخصصان بسپارید.

سه: مصرف خبرهایتان را به‌شدت محدود کنید، به‌خصوص خبرهای مربوط به فجایع انسانی. نشستن جلوی تلویزیون، تماشای تصاویر فاجعه‌ها و از سر درماندگی افسوس خوردن به کسی کمک نمی‌کند؛ نه به قربانیان و نه به شما. «علاقه‌مند بودن» به تراژدی‌های جهانی چیزی جز تماشاگریِ فضولانه نیست. «در جریان بودن» شاید باعث شود احساس انسان‌دوستی کنید، اما حقیقت این است که دارید خودتان را فریب می‌دهید؛ و قربانیان را هم. اگر واقعاً می‌خواهید درگیری، جنگ یا فاجعه‌ای را بفهمید، بهتر است کتابی بخوانید، حتی اگر انتشارش تا یک سال دیگر طول بکشد. درحالی‌که ماجرا در جریان است، به‌هرحال نمی‌توانید چیزی را تغییر دهید؛ مگر با کمک مالی.

چهار: می‌توانید با اطمینان فرض کنید که جهان سرشار از حیات است و بحران‌ها، فاجعه‌ها و رنج‌هایی مشابه در سیاره‌های بی‌شمار دیگری جز سیارهٔ ما نیز فراوان‌اند. این فکر کمک می‌کند چشم‌انداز گسترده‌تری پیدا کنیم. به بیان دیگر، شر همه‌جا هست و همیشه بوده؛ جهانی است و نمی‌توان ریشه‌کنش کرد. از آن‌جا که منابع شخصی‌تان محدود است، باید روی چند مورد تمرکز کنید. دو یا سه سازمان امدادسانی را انتخاب کنید و سخاوتمندانه به آن‌ها پول بدهید. باقی فجایع — در شهرتان، کشورتان، این سیاره یا ستارگان دیگر — را ناچارید با خونسردی بپذیرید.

پنج: شما مسئول وضعیت جهان نیستید. شاید حرفی خشن و بی‌ملاحظه به نظر برسد، اما حقیقت دارد. ریچارد فاینمن، برندهٔ جایزهٔ نوبل فیزیک، چیزی شبیه همین را از جان فون نویمان، ریاضی‌دان نابغه و «پدر رایانش»، شنیده بود: «[جان] فون نویمان ایدهٔ جالبی به من داد: این که لازم نیست مسئول دنیایی باشی که در آن زندگی می‌کنی. در نتیجه، به توصیهٔ فون نویمان، نوعی بی‌مسئولیتی اجتماعی بسیار قوی در خودم پرورش دادم. از آن زمان به بعد، این کار مرا بسیار خوشحال کرده است.» منظور فاینمن از «بی‌مسئولیتی اجتماعی» این است: به‌خاطر این که به‌جای ساختن بیمارستان در آفریقا روی کارتان تمرکز می‌کنید، احساس بدی نداشته باشید. لازم نیست عذاب وجدان بگیرید که وضع زندگی‌تان از قربانی بمباران در حلب بهتر است — به‌سادگی ممکن بود جای شما عوض شود. درست‌کارانه و ثمربخش زندگی کنید و هیولا نباشید. اگر به همین توصیه عمل کنید، همین حالا هم دارید به بهتر شدن جهان کمک می‌کنید.

حاصل کلام؟ راهبردی پیدا کنید که کمک کند با فجایع جهانی کنار بیایید. لازم نیست یکی از راهبردهایی باشد که من این‌جا پیشنهاد کرده‌ام، اما مهم است که برنامه‌ای داشته باشید. وگرنه گذراندن زندگی دشوار خواهد شد. مدام میان کارهایی که هنوز باید انجام دهید گرفتار می‌مانید، احساس گناه می‌کنید و در نهایت زیر بار این فشار هیچ کاری از پیش نمی‌برید.

دامِ تمرکز

چگونه مهم‌ترین منبع خود را مدیریت کنیم

در رستورانی نشسته‌اید و چشم‌تان روی منو می‌چرخد. انتخاب میان یک «منوی چشیدنِ غافلگیرانه» و سفارش آلاکارته است. خیلی زود می‌بینید که هر ترکیب جداگانه‌ای از پیش‌غذا و غذای اصلی از منوی چشیدنِ گران‌تر درمی‌آید؛ منویی که شراب هم در آن گنجانده شده است—پس همان را سفارش می‌دهید. گارسون با لبخند می‌گوید: «انتخاب خوبی کردید. بیشتر مردم همین را سفارش می‌دهند.»

غذاها یکی پس از دیگری از راه می‌رسند—لقمه‌های اشتهابرانگیز، چهار نوع جگر چرب، ماهی قزل‌آلای ترشی‌انداخته با مارچوبه، ساوَرَن شکلاتی با توت‌فرنگی، گوشت گوزن نر، سینی پنیر با خردل انجیر، راویولی ریکوتا و سیر وحشی، سوربهٔ لیمو برای پاک‌کردن کام، و بعد سینهٔ اردک، نیوکی بادمجان و غدهٔ تیموس؛ از هر چیزی هست، در جریانی بی‌پایان. بعد هم شراب‌های گوناگون، به همان ترتیب تصادفی. پس از حدود بیست غذا، صورت‌حساب را می‌خواهید. هیچ‌وقت این‌قدر شکم‌پر نبوده‌اید، هیچ‌وقت چنین مخلوط درهم‌وبرهمی از چیزهای مختلف نخورده‌اید و هیچ‌وقت این‌قدر حال‌تان بد نشده است.

حالا برویم سراغ شامی که واقعاً برگزار شد. از نظر آشپزی، سنتی‌تر بود، اما مهمانانش فوق‌العاده خاص بودند—همه‌شان میلیاردر، از جمله وارن بافت و بیل گیتس. گیتس از جمع پرسید که به نظرشان مهم‌ترین عامل موفقیت‌شان چه بوده است. بافت گفت: «تمرکز.» گیتس هم موافقت کرد. ظاهراً تمرکز حیاتی است، اما این‌که آن را به کجا

معطوف می‌کنید نیز به همان اندازه اهمیت دارد. پس نکته شگفت‌آور این است که به‌جای آن‌که موضوعات تمرکزمان را «آلاکارته» انتخاب کنیم، از صبح تا شب شکم‌مان را با «منوی چشیدن اطلاعاتی» ای پر می‌کنیم که دیگران برایمان انتخاب کرده‌اند. ایمیل‌ها، به‌روزرسانی‌های فیس‌بوک، پیامک‌ها، توییت‌ها، هشدارها، خبرهای گوشه‌وکنار جهان، پیوندهای درون‌سندی، کلیپ‌های ویدئویی در وبسایت‌ها و صفحه‌نمایش‌هایی که تا چشم کار می‌کند همه‌جا هستند، در فرودگاه‌ها، ایستگاه‌های قطار و تراموا—همه برای جلب توجه ما با هم رقابت می‌کنند. پیوسته با داستان‌هایی سرگرم می‌شویم که گاهی پیش‌پاافتاده‌اند و گاهی هیجان‌انگیز. از ما تعریف می‌کنند، دل‌مان را می‌برند و پیشنهادهایی پیش پایمان می‌گذارند. و به همین خاطر اندکی احساس پادشاهی می‌کنیم، حال آن‌که در واقع باید خود را بردگانی بدانیم که با قاشق به آن‌ها غذا می‌دهند.

همه این چیزهایی که عرضه می‌شوند، دزدی‌اند نه هدیه؛ زیان‌اند نه سود؛ بدهی‌اند نه اعتبار. پستی در اینستاگرام، هر قدر هم زیبا طراحی شده باشد، بدهی است. خبر فوری بدهی است.

ایمیل هم (در بیشتر موارد) بدهی است. همان لحظه که آن را می‌خوانیم، بهایش را می‌پردازیم—با تمرکز، زمان یا حتی پول.

تمرکز، زمان و پول سه منبع مهم ما هستند. دو مورد آخر برایمان آشناترند. حتی علمی هم به زمان و پول اختصاص یافته است—که در آن با عنوان «کار» و «سرمایه» از آن‌ها یاد می‌شود. اما تمرکز کمتر شناخته شده است، هر چند امروز از میان این سه منبع، ارزشمندترین و برای موفقیت و بهزیستی‌مان حیاتی‌ترین است. متأسفانه وقتی پای تمرکز در میان باشد، معمولاً دچار خطاهای نظام‌مند می‌شویم. در ادامه چند راهکار کلیدی برای اجتناب از آن‌ها آمده است.

یک: چیز تازه را با چیز مرتبط اشتباه نگیرید. هر چیز نو—محصول، نظر، خبر—مخاطب می‌خواهد. هرچه دنیا پرسروصداتر باشد، چیزهای نو باید بلندتر فریاد بزنند تا شنیده شوند. این سروصدا را چندان جدی نگیرید. بیشتر چیزهایی که انقلابی خوانده می‌شوند، بی‌ربط‌اند.

دو: از محتوا یا فناوریِ «رایگان» دوری کنید. این‌ها نمونه‌بارز دام‌های تمرکزند، چون هزینه‌شان را آگهی‌ها می‌پردازند. چرا باید داوطلبانه پا به دام بگذارید؟

سه: از هر چیزی که «چندرسانه‌ای» است، فاصله بگیرید. تصاویر، تصاویر متحرک و—در آینده—واقعیت مجازی، هیجان‌های شما را از حد امن فراتر می‌برند و کیفیت تصمیم‌گیری‌تان را به شدت پایین می‌آورند. اطلاعات را بهتر است به شکل نوشتاری جذب کنید، از اسنادی با کمترین تعداد پیوند ممکن—ترجیحاً کتاب.

چهار: به یاد داشته باشید که تمرکز تقسیم‌پذیر نیست. تمرکز مثل زمان و پول نیست. توجهی که در تلفن همراه‌تان به فید فیس‌بوک می‌دهید، همان توجهی است که از فرد روبه‌رویتان دریغ می‌کنید.

پنج: از موضع قدرت عمل کنید، نه ضعف. وقتی دیگران بی‌آن‌که خواسته باشید چیزی را به شما گوشزد می‌کنند، خودبه‌خود در موضع ضعف قرار می‌گیرید. چرا باید یک آگهی‌دهنده، روزنامه‌نگار یا دوست فیس‌بوکی تصمیم بگیرد که تمرکزتان را به کجا معطوف کنید؟ آن آگهی پورشه، مقاله‌ای درباره‌ آخرین توییت ترامپ یا کلیپ ویدئویی از توله‌سگ‌های خنده‌دار و بامزه احتمالاً چیزی نیست که شما را خوشحال کند یا به پیش براند. فیلسوف، اپیکتتوس، حتی بدون داشتن حساب اینستاگرام، دوهزار سال پیش به نتیجه‌ای مشابه رسید: «اگر کسی بدن شما را به هر غریبه‌ای که در راه می‌دید

می‌سپرد، بی‌شک خشمگین می‌شدید. پس چرا از این‌که ذهن خود را به هر کسی که اتفاقاً با کلام به شما حمله می‌کند می‌سپارید تا آشفته و سردرگم‌تان کند، شرم نمی‌کنید؟»

متأسفانه مغز ما از نظر تکاملی مستعد است که بی‌درنگ به کوچک‌ترین تغییرها واکنش نشان دهد: این‌جا عنکبوتی، آن‌جا ماری. این حساسیت زمانی برای بقا حیاتی بود، اما امروز مقاومت در برابر آتش متقاطع محرک‌های مدرن را به کاری دشوار بدل می‌کند. برخورد درست با رسانه‌های معاصر مهارتی فطری نیست، و صرفاً با پرسه‌زدن در اینترنت هم آن را یاد نمی‌گیرید. از همین روست که به گفته کوبین کلی، روزنامه‌نگار حوزه فناوری، باید آگاهانه یاد بگیریم چطور با آن کنار بیاییم. خواندن و حساب‌وکتاب را چطور یاد گرفتید؟ با وقت‌گذراندن در کنار کسانی که خواندن و حساب‌وکتاب بلد بودند؟ نه. سال‌ها آگاهانه این مهارت‌ها را تمرین کردید. حالا باید به همان اندازه و با همان جدیت، مدیریت اطلاعات، اینترنت و اخبار را هم تمرین کنید. تمرکز را باید آموخت.

جنبه دیگری هم هست: تمرکز و شادی. تمرکز چه ربطی به شادی دارد؟ همه‌چیز. پل دولان نوشته است: «شادی شما به این بستگی دارد که توجه‌تان را چگونه تخصیص می‌دهید.» رویدادهای یکسان زندگی (مثبت یا منفی) می‌توانند تأثیری قوی، ضعیف یا هیچ تأثیری بر شادی شما بگذارند—بسته به این‌که چقدر به آن‌ها توجه می‌کنید.

در اصل، همیشه همان‌جایی زندگی می‌کنید که تمرکزتان متوجه آن است، فارغ از این‌که اتم‌های بدن‌تان کجا قرار دارند. هر لحظه فقط یک بار رخ می‌دهد. اگر آگاهانه توجه‌تان را متمرکز کنید، بهره بیشتری از زندگی خواهید برد. در مصرف اطلاعات، همان‌قدر نقاد، سخت‌گیر و محتاط باشید که در مصرف غذا یا دارو هستید.

کمتر بخوانید، اما هر کتاب را دوبار—این اصلِ کار است

ما نادرست می‌خوانیم

بلیط چندسفرهٔ راه‌آهن ملی سوئیس شش جای مُهر دارد. پیش از هر سفر، بلیط را در دستگاه نارنجی‌رنگی می‌گذارید که با مُهر زدن تاریخ و ساعت و بریدن شکافی کوچک از لبهٔ چپ، آن را اعتبارسنجی می‌کند. وقتی بلیط شش مُهر داشته باشد، دیگر ارزشی ندارد.

یک بلیط کتاب‌خوانی با پنجاه جای خالی را تصور کنید. باقی ماجرا درست مثل بلیط قطار است: پیش از آن‌که کتابی بخوانید، باید بلیطتان را مُهر کنید. اما برخلاف بلیط قطار، این تنها بلیطی است که در تمام عمرتان خواهید داشت. نمی‌توانید بلیط تازه‌ای بخرید. وقتی بلیطتان تمام شود، دیگر نمی‌توانید کتاب تازه‌ای باز کنید—و دور زدن مقررات هم ممنوع است. پنجاه کتاب در سراسر عمر؟ برای خیلی‌ها مسئله‌ای نیست، اما برای شما که خوانندهٔ این کتاب هستید، فکر وحشتناکی است. با این تعداد کتاب چگونه قرار است عمری را به‌شکلی نیمه‌متمدنانه بگذرانید؟

کتابخانهٔ شخصی من سه‌هزار کتاب دارد—حدود یک‌سومشان را خوانده‌ام، یک‌سوم را تورق کرده‌ام و یک‌سوم را نخوانده‌ام. مرتب کتاب‌های تازه می‌خرم و هر سال یک‌بار هم خانه‌تکانی می‌کنم و کتاب‌های قدیمی را دور می‌ریزم. سه‌هزار کتاب. در مقایسه با

کتابخانه مثلاً اومبرتو اکو، که در گذشته بود و سی هزار کتاب داشت، کتابخانه من کوچک است. باین حال، اغلب فقط تصویری محو از محتوای کتاب‌ها به یاد دارم. وقتی نگاهم روی عطف کتاب‌ها می‌لغزد، ذهنم از تکه‌پاره‌های مبهم خاطره و احساساتی نامشخص، و گهگاه برقِ صحنه‌ای خاص، پر می‌شود. گاهی جمله‌ای از کنار ذهنم می‌گذرد، مثل قایق پارویی رهاشده‌ای در مه خاموش. به‌ندرت خلاصه‌ای منسجم به یاد می‌آورم. چند کتاب هستند که حتی مطمئن نیستم واقعاً خوانده‌ام یا نه—باید بازشان کنم و دنبال صفحه‌های تاخورده یا یادداشت‌های حاشیه‌ای بگردم. در چنین لحظه‌هایی نمی‌دانم کدام یک شرم‌آورتر است: حافظه‌ی آبکش‌مانندم یا اثر ظاهراً ناچیز این همه کتاب؛ هرچند دلگرم می‌کند که بسیاری از دوستانم هم تجربه‌ای مشابه داشته‌اند. این اتفاق برای من فقط درباره‌ی کتاب‌ها نمی‌افتد، بلکه شامل مقاله‌ها، نوشته‌ها، تحلیل‌ها و انواع متن‌هایی هم می‌شود که خوانده‌ام و از آن‌ها لذت برده‌ام. چیز زیادی از آن‌ها در ذهنم نمانده است. به‌طرز اسفباری کم.

وقتی محتوای کتاب تا این اندازه از ذهنم می‌ریزد، اصلاً چرا کتاب می‌خوانیم؟ تجربه‌ی حسی لحظه‌ی خواندن، البته اهمیت دارد، شکی نیست. اما تجربه‌ی خوردن کرم بروله هم اهمیت دارد، و انتظار ندارید که شخصیت کسی که با ولع آن را می‌بلعد، شکل بگیرد. چرا این همه کم از چیزهایی که می‌خوانیم در خاطرم می‌ماند؟

ما نادرست می‌خوانیم. نه به‌اندازه‌ی کافی گزینشی می‌خوانیم و نه به‌اندازه‌ی کافی دقیق. افسار توجهمان را رها می‌کنیم، انگار سگی است که با خیال راحت می‌گذاریم هر جا می‌خواهد پرسه بزند، به‌جای آن که آن را به‌سوی شکار باشکوهش هدایت کنیم. ارزشمندترین منبعمان را پای چیزهایی هدر می‌دهیم که ارزشش را ندارند.

امروز جور دیگری از چند سال پیش می‌خوانم. به همان اندازه، اما کتاب‌های کمتری — فقط این که بهتر می‌خوانمشان و دوبار. در انتخاب کتاب‌ها به شدت سخت گیر شده‌ام. هر کتاب حداکثر ده دقیقه فرصت دارد، بعد حکم را صادر می‌کنم: بخوانم یا نخوانم. تمثیل بلیط چندسفره کمکم می‌کند قاطع‌تر باشم. آیا کتابی که در دست دارم ارزش آن را دارد که یک جای بلیطم را به آن اختصاص بدهم؟ تعداد کمی از کتاب‌ها قبول می‌شوند. آن‌هایی که از این آزمون سربلند بیرون می‌آیند، بلافاصله پشت سر هم دوبار می‌خوانم. از روی اصل.

کتابی را دوبار بخوانیم؟ چرا که نه؟ در موسیقی عادت داریم یک قطعه را بیش از یک‌بار گوش کنیم. اگر سازی می‌نوازید، می‌دانید که نمی‌شود با نخستین تلاش بر اجرای یک قطعه مسلط شد. پیش از آن که بتوانید سراغ قطعه بعدی بروید، به چند بار تمرین متمرکز نیاز دارید. چرا نباید همین قاعده درباره کتاب‌ها هم صدق کند؟

اثر دوبار خواندن، دو برابر اثر یک‌بار خواندن نیست. بسیار بیشتر است — اگر تجربه شخصی خودم را ملاک بگیرم، می‌گویم ده برابر. اگر پس از یک‌بار خواندن سه درصد محتوا را به یاد بیاورم، پس از دوبار خواندن این رقم به سی درصد می‌رسد.

همواره از این شگفت‌زده می‌شوم که با خواندن آهسته و متمرکز چقدر می‌توان جذب کرد، در نوبت دوم چه چیزهای تازه بسیاری کشف می‌کنیم و فهمان با این شیوه سنجیده چقدر عمیق‌تر می‌شود. وقتی داستایفسکی در سال ۱۸۶۷ در بازل، تابلوی «پیکر مسیح مرده در گور» اثر هولباین را دید، چنان شیفته نقاشی شد که همسرش پس از نیم‌ساعت مجبور شد او را از آن‌جا دور کند. دو سال بعد، او توانست آن را در رمان «بله» با جزئیاتی نزدیک به تصویر عکاسی توصیف کند. آیا عکس فوری با

آیفونتان به همان اندازه مؤثر بود؟ بعید است. رمان‌نویس بزرگ برای آن که بتواند از نقاشی بهره‌ای ثمربخش ببرد، باید در آن غوطه‌ور می‌شد. «غوطه‌ور» واژه کلیدی است. غوطه‌وری — نقطه مقابل پرسه‌زنی در اینترنت.

بگذارید کمی دقیق‌تر بررسی کنیم. یکم: «میزان اثربخشی» — این عبارت فنی به نظر می‌رسد. آیا می‌شود درباره کتاب‌ها چنین قضاوتی کرد؟ بله، این شیوه خواندن کاربردمحور و غیررمانتیک است. رمانتیسیم را برای فعالیت‌های دیگر بگذارید. اگر کتابی در مغزتان اثری باقی نگذارد — چون کتاب بدی بوده یا بد خوانده‌ایدش — من آن را اتلاف وقت می‌دانم. کتاب چیزی است که از نظر کیفی با کرم بروله، پرواز تفریحی بر فراز آلپ یا سکس فرق دارد.

دوم: رمان‌های جنایی و دلهره‌آور از نظام بلیط‌زنی مستثنا هستند، چون به‌جز چند مورد استثنا، نمی‌شود آن‌ها را دوبار خواند. چه کسی می‌خواهد دوباره هویت قاتل را کشف کند؟

سوم: باید تصمیم بگیرید بلیط مطالعه شخصیتان چند جای خالی داشته باشد. من برای ده سال آینده تعدادش را به صد کتاب محدود کرده‌ام. یعنی به‌طور متوسط سالی ده کتاب — برای یک نویسنده تعداد شرم‌آوری کم. با این حال، همان‌طور که گفتم، این کتاب‌های عالی را دوبار و گاهی حتی سه‌بار می‌خوانم؛ با لذتی فراوان و اثربخشی‌ای ده‌برابر.

چهارم: اگر هنوز جوانید، مثلاً در یک‌سوم نخستِ عمرِ کتاب‌خوانی‌تان هستید، باید تا می‌توانید کتاب بخوانید — رمان، داستان کوتاه، شعر، آثار غیرداستانی از هر نوع. هرچه می‌خواهید بخوانید. به کیفیت توجه نکنید. سیر بخوانید. چرا؟ پاسخ به نوعی بهینه‌سازی ریاضی به نام «مسئله منشی» مربوط است (نگاه کنید به فصل ۴۸). در صورت‌بندی کلاسیک این مسئله، باید از میان گروهی از متقاضیان، بهترین منشی را انتخاب کنید.

راه حل این است که با مصاحبه و رد کردن سی و هفت درصد نخست متقاضیان، ابتدا توزیع پایه را به دست آورید. با خواندن بی تمایز، یا به اصطلاح آماری، با نمونه برداری های متعدد در یک سوم نخست عمر کتاب خوانی تان، تصویری نماینده از چشم انداز ادبی به دست می آورید. قدرت قضاوتتان هم تیزتر می شود و همین به شما امکان می دهد بعدتر با سخت گیری فراوان انتخاب کنید. پس تا حدود سی سالگی مهر زدن به بلیط مطالعه تان را شروع نکنید، اما بعد از آن بی رحم باشید. وقتی سی ساله شدید، عمر برای کتاب های بد کوتاه است.

دامِ جزم اندیشی

چرا ایدئولوگ‌ها همه چیز را بیش از حد ساده می‌کنند

زیپ چطور کار می‌کند؟ میزان درکتان را از صفر (هیچ چیزی نمی‌دانم) تا ۱۰ (خیلی راحت است) نمره بدهید. عدد را یادداشت کنید. حالا روی کاغذ طرحی بکشید و نشان بدهید زیپ واقعاً چطور کار می‌کند. توضیح کوتاهی هم بنویسید؛ انگار می‌خواهید آن را با دقتی هرچه تمام‌تر برای کسی توضیح بدهید که تازه حال زیپ ندیده است. یکی دو دقیقه وقت بگذارید. تمام شد؟ حالا درکتان از زیپ را دوباره، با همان مقیاس، ارزیابی کنید.

لئونید روزنبلت و فرانک کیل، پژوهشگران دانشگاه ییل، صدها نفر را با پرسش‌هایی به همان اندازه ساده روبه‌رو کردند. توالی چطور کار می‌کند؟ باتری چطور کار می‌کند؟ نتیجه همیشه یکی بود: تا وقتی مجبور نشده‌ایم چیزی را توضیح بدهیم، فکر می‌کنیم درک نسبتاً خوبی از آن داریم. اما همین که پای توضیح دادن به میان می‌آید، تازه می‌فهمیم چه قدر خلأ در دانسته‌هایمان هست. احتمالاً شما هم همین‌طورید. خیال می‌کردید بیش از آنچه واقعاً می‌دانید، می‌دانید. این همان توهم دانایی است.

اگر در فهم سازوکارهای ساده‌ای مثل زیپ و توالی به مشکل برمی‌خوریم، تصور کنید در برابر پرسش‌های واقعاً بزرگ چه قدر نادانیم. پرسش‌هایی مثل این‌ها: در بلندمدت، چه میزان مهاجرت برای جامعه مفید است؟ یا آیا باید ژن درمانی را مجاز دانست؟ یا مالکیت خصوصی اسلحه جامعه را امن‌تر می‌کند؟

حتی در برابر این پرسش‌های پیچیده — و جالب این‌جاست که به‌ویژه در برابر همین پرسش‌های پیچیده — پاسخ‌ها مثل گلوله از دهانهٔ تپانچه شلیک می‌شوند. اما بیاید صادق باشیم: درباره‌شان درست‌وحسابی فکر نکرده‌ایم؛ حتی در حدی سطحی. مسائل اجتماعی به‌مراتب پیچیده‌تر از زیپ و توالت و باتری‌اند. چرا؟ چون هر مداخله‌ای در ساختارهای اجتماعی پیامدهایی دارد که دامنه‌شان بی‌نهایت فراتر از سیفون کشیدن است. کافی نیست فقط موج نخست پیامدها را در نظر بگیریم؛ باید پیامدهای پیامدهای پیامدها را هم حساب کنیم. درست‌وحسابی اندیشیدن به این زنجیرهٔ واکنش‌ها روزها، هفته‌ها و حتی ماه‌ها زمان می‌برد؛ و مگر کسی وقت و انرژی‌اش را دارد؟

پس به میان‌برهای آسوده‌کننده پناه می‌بریم. در این مرحله اتفاق عجیبی می‌افتد: به‌جای آن‌که دربارهٔ موضوع کتاب بخوانیم یا با متخصصان مشورت کنیم، صرفاً نظرهای هم‌قطارانمان را می‌پذیریم. این هم‌قطاران ممکن است یک حزب سیاسی، یک حرفه، یک گروه اجتماعی، یک باشگاه ورزشی یا یک باند خیابانی باشند. بنابراین نظرهایمان بسیار کم‌تر از آنچه دوست داریم باور کنیم عینی‌اند؛ چون عمدتاً از چیزی سرچشمه می‌گیرند که استیون اسلومن و فیلیپ فرنباخ در کتابشان، «توهم دانایی»، آن را «جامعهٔ دانشی» می‌نامند. افسوس که آن متفکران مستقلی نیستیم که دوست داریم تصور کنیم هستیم. در عوض، با نظرهایمان تقریباً مثل لباس‌هایمان رفتار می‌کنیم: هرچه مُد باشد می‌پوشیم؛ یا دقیق‌تر بگوییم، هرچه در میان هم‌قطارانمان مُد باشد.

وقتی این گرایش به پیروی از خط حزب از موضوعات منفرد فراتر می‌رود و به شکل دادن یک جهان‌بینی کامل می‌انجامد، می‌تواند فاجعه‌بار باشد. آن وقت است که پای ایدئولوژی به میان می‌آید. ایدئولوژی‌ها همان خط حزب‌اند، اما به توانِ ده؛ و با مجموعه‌ای از نظرهای ازپیش‌آماده عرضه می‌شوند.

ایدئولوژی‌ها به شدت خطرناکند. اثرشان بر مغز مثل جریان برق ولتاژ بالاست: آدم را به مجموعه‌ای از تصمیم‌های نسنجیده می‌کشاند و انواع فیوزها را می‌پراند. برای نمونه، همین که مردان جوان اروپایی تحصیل کرده در دانشگاه به داعش وفاداری می‌سپارند و برای بازگرداندن تعالیم قرون وسطایی اسلام می‌جنگند.

به هر قیمتی از ایدئولوژی‌ها و جزم‌ها دوری کنید — به خصوص اگر به آن‌ها گرایش دارید. ایدئولوژی‌ها بی‌تردید نادرست‌اند. جهان‌بینی‌تان را تنگ می‌کنند و وادارتان می‌کنند تصمیم‌های هولناکی بگیرید. من حتی یک جزم‌اندیش هم نمی‌شناسم که زندگی‌اش به چیزی شبیه زندگی خوب نزدیک باشد.

تا این‌جا همه چیز روشن است. اما مشکل این‌جاست که خیلی‌ها متوجه نمی‌شوند دارند گرفتار ایدئولوژی می‌شوند. چطور می‌توان آن را شناخت؟ سه علامت هشدار وجود دارد: الف) همه چیز را توضیح می‌دهد؛ ب) ابطال‌ناپذیر است؛ و ج) مبهم است.

نمونه عالی ایدئولوژی‌ای که ابطال‌ناپذیر است و برای همه چیز توضیحی دارد، مارکسیسم است. اگر تمرکز ثروت در جامعه‌ای افزایش یابد، مؤمنان به سرعت آن را به شرّ بنیادین سرمایه‌داری نسبت می‌دهند؛ همان‌طور که مارکس توصیفش کرده است. اما اگر نابرابری کاهش یابد، آن را روند تاریخ به سوی جامعه‌ای بی‌طبقه توضیح می‌دهند؛ همان‌طور که مارکس پیش‌بینی کرده است.

در نگاه اول، چنین ابطال‌ناپذیری‌ای مزیت به نظر می‌رسد. چه کسی نظریه‌ای دم دست نمی‌خواهد که آن‌قدر نیرومند باشد که همیشه حق را به او بدهد؟ اما در واقع، نظریه‌های ابطال‌ناپذیر به هیچ‌وجه آسیب‌ناپذیر نیستند؛ برعکس، به آسانی برملا می‌شوند. اگر با کسی روبه‌رو شدید که نشانه‌های آلودگی به جزم‌اندیشی را دارد، این سؤال را از او

بپرسید: «چه واقعیت‌های مشخصی لازم است تا از جهان‌بینی‌ات دست بکشی؟» اگر جوابی نداشت، از او فاصله بگیرید. اگر گمان می‌کنید خودتان هم بیش‌ازحد وارد قلمرو جزم‌اندیشی شده‌اید، بد نیست همین سؤال را از خودتان بپرسید.

ایدئولوژی‌ها برای آن‌که تا حد امکان خدشه‌ناپذیر باشند، اغلب پشت پرده‌ای از ابهام‌گرایی پنهان می‌شوند. این سومین علامت هشدار برای شناخت ایدئولوژی است. مثالی بزنم: هانس کونگ، الهی‌دان معمولاً روشن‌گو و فصیح، خدا را چنین توصیف می‌کند: «واقعی‌ترین واقعیت‌ها، مطلق-نسبی، اینجا-آن‌جهانی، متعالی-درون‌ماندگار، فراگیر و همه‌جاگستر، در قلب چیزها، در انسان، در تاریخ بشریت و در جهان.» توضیح‌دهنده همه چیز، ابطال‌ناپذیر و یکسره مبهم!

این نوع زبان نشانه قطعی یاوه‌گویی ایدئولوژیک است. مراقبش باشید — حتی در حرف‌های خودتان. سعی کنید چیزها را با واژه‌های خودتان بیان کنید. عبارت‌ها و تصویرپردازی‌های گروه همتایانتان را بی‌فکر و بی‌تأمل وام نگیرید. برای نمونه، وقتی حزب‌تان فقط به یک گروه اجتماعی مشخص اشاره دارد، از «مردم» حرف نزنید. از شعار دوری کنید.

هنگام سخن‌گفتن در جمع، به‌خصوص محتاط باشید. نشان داده شده است که دفاع علنی از موضعی جزم‌اندیشانه، آن را در مغزتان عمیق‌تر می‌کوبد. تقریباً محال می‌شود از آن رهايش کرد.

شروع کنید به جست‌وجوی استدلال‌های مخالف. حتی می‌توانید همان کاری را بکنید که در فصل ۳۰ پیشنهاد دادم: تصور کنید در یک برنامه گفت‌وگوی تلویزیونی با پنج مهمان دیگر حضور دارید که همگی عقیده‌ای مخالف عقیده شما دارند. فقط وقتی می‌توانید دیدگاه‌هایشان را دست‌کم به فصاحت دیدگاه خودتان بیان کنید، واقعاً استدلال‌تان را برای داشتن این نظر به دست آورده‌اید.

خلاصه: مستقل فکر کنید، بیش از حد به خط حزب وفادار نباشید و مهم‌تر از همه، از جزم‌ها فاصله بگیرید. هرچه زودتر بفهمید که جهان را نمی‌فهمید، جهان را بهتر خواهید فهمید.

تفریق ذهنی

چطور بفهمید خوشحالید

شب کریسمس، در شهر کوچک آمریکایی بدفورد فالز، جورج بیلی قصد دارد به زندگی‌اش پایان بدهد. بیلی، مدیر یک مؤسسهٔ کوچک پس‌انداز و وام، مردی درستکار و آبرومند است که همسر و چهار فرزند دارد؛ اما عمویش همهٔ پول‌های جورج را در قمار باخت و او با ورشکستگی روبه‌روست. او روی پلی ایستاده و می‌خواهد خودش را به رودخانه بیندازد. درست در آخرین لحظه، پیرمردی به آب می‌افتد و فریاد کمک‌خواهی سر می‌دهد. بیلی نجاتش می‌دهد و پیرمرد به او می‌گوید که فرشته است. طبیعی است که بیلی حرفش را باور نمی‌کند. در عوض، آرزو می‌کند کاش هرگز به دنیا نیامده بود. فرشته آرزویش را برآورده می‌کند و بدفورد فالز را به همان جای غم‌انگیزی بدل می‌سازد که اگر جورج بیلی هرگز وجود نداشت، می‌شد. وقتی جورج دوباره در شب کریسمس به هوش می‌آید، از افسردگی رها شده است. از خوشحالی زنده‌بودنش، در خیابان اصلی شهر برفی می‌دود و می‌خندد و فریاد می‌زند: «کریسمس مبارک! کریسمس مبارک!»

کمدی‌تراژدی «چه زندگی شگفت‌انگیزی»، که در سال ۱۹۴۶ اکران شد و جیمز استوارت در آن نقش‌آفرینی کرد، از آن زمان به یکی از فیلم‌های کلاسیک کریسمس بدل شده است. اما چیزی که کمتر شناخته شده، راهبردی است که فرشته در فیلم به کار می‌گیرد. در روان‌شناسی به آن «تفریق ذهنی» می‌گویند و بی‌شک باید آن را در جعبه‌ابزار زندگی خوبتان داشته باشید. بیایید سریع مرورش کنیم. اول به یک پرسش

پاسخ دهید: در مجموع، از زندگی‌تان چقدر راضی‌اید؟ از صفر (به‌شدت ناراضی) تا ۱۰ (در اوج شادی) به خودتان نمره بدهید و عدد را در حاشیهٔ این صفحه یادداشت کنید. حالا پاراگراف بعد را بخوانید، اما جلوتر نروید. سپس چشم‌هایتان را ببندید و دستورهای را که همین حالا خواندید دنبال کنید.

چشم‌هایتان را ببندید. تصور کنید دست راستتان را از دست داده‌اید. از شانه‌تان فقط تکه‌ای از دست آویزان مانده است. چه حسی دارد؟ زندگی با یک دست چقدر دشوارتر است؟ غذا خوردن چه‌طور؟ تایپ کردن؟ دوچرخه‌سواری؟ در آغوش گرفتن کسی؟ حالا تصور کنید دست چپتان را هم از دست داده‌اید. دیگر دستی ندارید. نمی‌توانید چیزی را بردارید، لمس کنید یا نوازش کنید. چه حسی دارد؟ در نهایت، تصور کنید بینایی‌تان را هم از دست داده‌اید. هنوز می‌توانید بشنوید، اما دیگر هیچ منظره‌ای را نمی‌بینید، هیچ‌وقت چهرهٔ همسر، فرزندان و دوستانتان را نمی‌بینید. چه حسی دارد؟ بسیار خب، حالا چشم‌هایتان را باز کنید. دست‌کم دو دقیقه وقت بگذارید و این سه وضعیت را در ذهنتان مرور کنید، سعی کنید آن‌ها را «احساس» کنید، و بعد ادامه دهید.

حالا، پس از این تمرین، چقدر از زندگی‌تان راضی‌اید؟ از صفر (به‌شدت ناراضی) تا ۱۰ (در اوج شادی) به خودتان نمره بدهید. اگر شبیه بیشتر مردم باشید، همین حالا احساس خوشبختی‌تان به‌شدت افزایش یافته است. وقتی برای نخستین بار این تمرین را انجام دادم، انگار تویی بودم که زیر آب نگهش داشته‌اند و کسی تازه رهایش کرده بود؛ مثل فواره‌ای رو به بالا جهیدم. این است تأثیر چشمگیر تفریق ذهنی.

البته برای بالا بردن احساس بهزیستی‌تان لازم نیست وانمود کنید عضوی از بدنتان را از دست داده‌اید. کافی است فکر کنید اگر هرگز با همسرتان آشنا نمی‌شدید چه می‌شد؛ اگر فرزندان‌تان را در سانحه‌ای از دست می‌دادید؛ اگر در سنگری بودید یا روی بستر مرگ افتاده بودید. نکته مهم این است که به‌طور انتزاعی فکر نکنید، بلکه واقعاً آن وضعیت را احساس کنید.

همان‌طور که در فصل هفتم دیدیم، قدردانی احساسی کاملاً به‌جاست؛ با توجه به همه تصادف‌های خوشایندی که در زندگی‌مان رخ داده‌اند، و به‌ویژه با توجه به تصادف‌های خوشایندی که اصلاً زندگی‌مان را ممکن کرده‌اند. به‌ندرت می‌توان کتاب خودیاری‌ای پیدا کرد که خوانندگان‌ش را ترغیب نکند هر شب به نکات مثبت زندگی‌شان فکر کنند و احساس قدردانی داشته باشند.

اما قدردانی دو مشکل دارد. نخست اینکه از چه کسی تشکر می‌کنید؟ اگر مذهبی نباشید، کسی نیست که از او سپاسگزار باشید. دوم، خوگیری. مغز انسان به تغییر واکنش شدیدی نشان می‌دهد، اما خیلی زود با وضعیت‌های تازه سازگار می‌شود. این سازوکار وقتی فاجعه‌ای رخ می‌دهد، به سود ماست: غم رها شدن یا گرفتار شدن در صندلی چرخ‌دار پس از تصادف، زودتر از آنچه فکر می‌کنیم فروکش می‌کند؛ این را مدیون خوگیری هستیم. اما متأسفانه تأثیر دستگاه ایمنی روان‌شناختی به فاجعه‌ها محدود نمی‌شود. برای نمونه، شش ماه پس از بردن جایزه‌ای چندمیلیونی در بخت‌آزمایی، اثر آن بر شادی‌مان از میان می‌رود. تولد فرزندان‌مان یا خرید خانه جدید هم همین‌طور است. از آنجا که ۹۹ درصد جنبه‌های مثبت زندگی‌مان همین امروز سر و کله‌شان پیدا نشده، بلکه مدت‌هاست وجود دارند، نیروی خوگیری شادی‌ای را که در آغاز از آن‌ها احساس می‌کردیم از میان برده است. قدردانی تلاشی آگاهانه برای مقابله با این روند است: عمداً چیزهای مثبتی را که در زندگی داریم نام ببریم و بر آن‌ها تأکید کنیم. اما افسوس که به این روش هم عادت می‌کنیم. کسانی که هر شب فهرستی ذهنی

از چیزهایی تهیه می‌کنند که بابتشان «سپاسگزار» هستند، در مقایسه با کسانی که این کار را کمتر انجام می‌دهند، اثر ضعیف‌تری بر بهزیستی‌شان می‌بینند. نتیجه‌ای تناقض‌آمیز، اما نتیجه‌ای که نیروی هموارکننده‌ی خوگیری آن را توضیح می‌دهد.

پس این‌هاست جنبه‌های منفیِ روشِ پرآوازه‌ی قدردانی: اینکه از چه کسی باید تشکر کرد و مسئله‌ی خوگیری. اما حالا خبر خوب: تفریق ذهنی هیچ‌یک از این عیب‌ها را ندارد. این حرکت چنان غیرمنتظره است که مغزتان اصلاً آن را پیش‌بینی نمی‌کند. دن گیلبرت، تیموتی ویلسون و همکاران پژوهشگرشان در چندین مطالعه نشان داده‌اند که تفریق ذهنی شادی را به مراتب بیشتر از تمرکز صرف بر نکات مثبت افزایش می‌دهد. رواقیون دو هزار سال پیش به این نکته پی برده بودند: به جای فکر کردن به چیزهایی که هنوز ندارید، به این فکر کنید که اگر چیزهایی را که دارید از دست می‌دادید، چقدر دلتنگشان می‌شدید.

فرض کنید ورزشکاری هستید که در المپیک شرکت می‌کنید. در اوج آمادگی اید و حتی مدالی هم می‌برید. کدام شما را خوشحال‌تر می‌کند، نقره یا برنز؟ بی‌درنگ می‌گویید نقره. اما بررسی‌ای که در جریان بازی‌های المپیک ۱۹۹۲ بارسلونا از مدال‌آوران انجام شد، نشان داد که مدال‌آوران نقره از مدال‌آوران برنز کمتر خوشحال بودند. چرا؟ چون مدال‌آوران نقره خودشان را با برندگان طلا مقایسه می‌کردند، در حالی که مدال‌آوران برنز خودشان را با کسانی مقایسه می‌کردند که از آن‌ها پایین‌تر آمده بودند. تفریق ذهنی می‌توانست جلوی این اثر نامطلوب را بگیرد. با تفریق ذهنی، همیشه خودتان را با کسانی مقایسه می‌کنید که مدالی نگرفته‌اند؛ و البته می‌توانید «کسانی که مدالی نگرفته‌اند» را با هر چیزی که دلتان می‌خواهد جایگزین کنید.

در مجموع، تفریق ذهنی راهی مؤثر برای فریب دادن مغزتان است تا جنبه‌های مثبت زندگی‌تان را بیشتر قدر بداند. چون شما را خوشحال می‌کند، به زندگی خوب هم کمک می‌کند.

پل دولان نوشت: «گاهی شادی‌مان چندان به چشم نمی‌آید. باید هر کاری از دستان برمی‌آید بکنیم تا آن را برجسته‌تر کنیم. تصور کنید پیانو می‌نوازید، اما نمی‌توانید صدای سازتان را بشنوید. بسیاری از فعالیت‌های زندگی مثل نواختن پیانویی هستند که صدایش را نمی‌شنوید.» با تفریق ذهنی، سرانجام طنین واقعی موسیقی زندگی را تجربه خواهید کرد.

نقطهٔ اوجِ تعمق

اندیشیدن در برابر عمل کردن، مثل مشعلی در برابر نورافکن است

هیس! می‌خواهم بزرگ‌ترین راز نویسندگی را به شما بگویم: بهترین ایده‌ها وقتی به سراغتان می‌آیند که دارید می‌نویسید، نه وقتی که نشسته‌اید و درباره‌شان فکر می‌کنید. حتی اگر نویسنده هم نباشید، این نکته به کارتان می‌آید، چون در همهٔ عرصه‌های فعالیت انسانی صدق می‌کند. کارآفرین تا وقتی محصولی تولید نکند و آن را به بازار عرضه نکند، نمی‌فهمد موفق می‌شود یا نه؛ هرقدر هم که دربارهٔ مصرف‌کنندگان تحقیق کرده باشد. فروشنده با بارها بازبینی و اصلاح و بارها جواب رد شنیدن، به یک ارائهٔ فروش بسیار قانع‌کننده می‌رسد، نه با خواندن کتاب‌های راهنمای فروش. پدر و مادرها با سروکله‌زدن هرروزه با فرزندان خودشان در تربیت بچه مهارت پیدا می‌کنند، نه با خواندن کتابچه‌های راهنما. و نوازندگان با تمرین به استادی می‌رسند، نه با بحث کردن دربارهٔ قابلیت‌های سازهایشان.

چرا چنین است؟ چون جهان برای ما مبهم است؛ غیرشفاف، مثل شیشه‌ای مات. واقعیت هیچ‌وقت به‌تمامی روشن نمی‌شود؛ حتی فرهیخته‌ترین ما هم فقط می‌تواند چند متر را در جهتی خاص ببیند. اگر می‌خواهیم از مرزهای دانسته‌هایمان فراتر برویم، باید پیش برویم، نه اینکه همان‌جا بایستیم؛ باید عمل کنیم، نه اینکه از فرط فکرکردن دست‌وپایمان را گم کنیم.

دوستی دارم، مردی باهوش و دارای مدرک ام‌بی‌ای (اما بیایید به‌خاطرش سرزنشش نکنیم) که در یک شرکت داروسازی شغل خوبی در مدیریت میانی دارد و بیش از ده سال است که در تلاش برای راه‌اندازی شرکت خودش است. صدها کتاب دربارهٔ کارآفرینی را بلعیده، هزاران ساعت را صرف فکرکردن به محصولی کرده که می‌خواهد عرضه کند، انبوهی از پژوهش‌های بازار را زیرورو کرده و دو دوجین طرح کسب‌وکار نوشته است. حاصل؟ تا اینجا هیچ. او همیشه به نقطه‌ای می‌رسد که تعمقش به او می‌گوید: ایده‌ات خیلی امیدبخش است، اما خیلی چیزها به این بستگی دارد که چقدر خوب اجرایش کنی و رقیب‌هایت چطور رفتار کنند. و هیچ‌مقدار فکرکردنی او را حتی یک میلی‌متر از این نقطه جلوتر نمی‌برد. این همان لحظه‌ای است که مقدار اطلاعات اضافی‌ای که می‌توان با تأمل دربارهٔ موضوع به دست آورد، به صفر می‌رسد. من این لحظه را «نقطهٔ اوجِ تعمق» می‌نامم.

نه اینکه من با سبک‌سنگین کردن مخالف باشم! حتی دوره‌های کوتاهی که صرف فکرکردن به یک ایده می‌شوند، می‌توانند بینش‌های شگفت‌انگیزی به بار آورند. اما این فرایند خیلی زود بازدهی کاهنده پیدا می‌کند و شگفت‌آور است که نقطهٔ اوجِ تعمق چقدر زود از راه می‌رسد. برای نمونه، تصمیم‌های سرمایه‌گذاری را در نظر بگیرید: وقتی همهٔ واقعیت‌های موجود را پیش رو دارید، حداکثر سه روز برای سبک‌سنگین کردنشان لازم است. تصمیم‌هایی که به زندگی خصوصی‌تان مربوط می‌شوند؟ شاید یک هفته. تغییر شغل؟ حداکثر پنج روز. شاید کمی هم به خودتان وقت اضافه بدهید تا نوسان‌های گذرای خلق‌و‌خو تأثیر بی‌موردی بر تصمیم‌تان نگذارند. اما بعد از آن، تأمل شما را به جایی نمی‌رساند؛ اگر اطلاعات تازه می‌خواهید، باید دست به کار شوید.

در مقایسه با مشعل جیبیِ تعمق، عمل کردن نورافکنی واقعی است. پرتو آن بسیار دورتر را در جهان ناشناخته‌ای روشن می‌کند که پیش رویمان گسترده است. و وقتی به جایی تازه و جالب رسیدید، همیشه می‌توانید دوباره مشعلتان را روشن کنید.

پرسش زیر اهمیت دست‌به‌کارشدن را نشان می‌دهد. اگر قرار باشد در جزیره‌ای متروک، وسط اقیانوس، کسی را با خودتان داشته باشید، چه کسی را انتخاب می‌کنید؟ کمی فکر کنید و بعد ادامه متن را بخوانید. شریک زندگی‌تان؟ دوست‌پسر یا دوست‌دخترتان؟ یک مشاور؟ باهوش‌ترین استادی که می‌شناسید؟ یا یک سرگرم‌کننده؟ البته که نه! شما یک قایق‌ساز را انتخاب می‌کنید.

نظریه‌پردازان، استادان دانشگاه، مشاوران، نویسندگان، وبلاگ‌نویسان و روزنامه‌نگاران دوست دارند خیال کنند که جهان با تأمل خودش را بر آن‌ها آشکار می‌کند. متأسفانه، به‌ندرت چنین است. متفکرانی مثل نیوتن، اینشتین و فاینمن استثنا هستند. تقریباً همه پیشرفت‌ها به‌سوی درک بیشتر — چه در علوم و اقتصاد و چه در زندگی روزمره — از رهگذر تعامل فیزیکی با جهان نادیدنی حاصل می‌شود؛ از راه روبه‌روشدن با ناشناخته‌ها.

گفتنش آسان‌تر از انجام‌دادنش است. حتی من هم معمولاً بیش از حد به چیزها فکر می‌کنم و از نقطهٔ اوج تعمق بسیار فراتر می‌روم. چرا؟ چون این کار راحت‌تر است. سبک‌سنگین کردن اوضاع خیلی خوشایندتر از پیش‌قدم‌شدن است. گمانه‌زنی از به‌نتیجه‌رساندن کارها دل‌پذیرتر است. تا وقتی دارید گزینه‌هایتان را می‌سنجید، خطر شکست صفر است؛ اما همین که دست به کار شوید، این خطر همیشه بیشتر از صفر خواهد بود. به همین دلیل است که تأمل و اظهارنظر این‌قدر محبوب‌اند. اگر فقط دارید دربارهٔ چیزی فکر می‌کنید، هیچ‌وقت با واقعیت برخورد نمی‌کنید و در نتیجه هرگز شکست نمی‌خورید. اما دست به کار که بشوید، شکست ناگهان دوباره محتمل می‌شود؛ البته در عوض تجربه‌های تازه‌ای به دست می‌آورید. همان‌طور که می‌گویند: «تجربه چیزی است که وقتی به خواسته‌ات نمی‌رسی نصیبت می‌شود.»

پابلو پیکاسو می‌دانست جسارت‌ورزیدن و تجربه‌کردن چقدر ارزشمند است. او می‌گفت: «برای اینکه بدانی می‌خواهی چه چیزی بکشی، باید شروع به کشیدن کنی.» زندگی هم دقیقاً همین‌طور است. برای اینکه بفهمید چه می‌خواهید، بهتر است فقط کاری را شروع کنید. شاید این فصل تلنگری باشد تا در مسیر درست بیفتید، اما حواستان باشد: با فکرکردن دربارهٔ زندگی خوب، آن را پیدا نخواهید کرد.

روان‌شناسان به این پدیده «توهم درون‌نگری» می‌گویند: این تصور نادرست که صرفِ تأمل می‌تواند کم‌کم‌ان کند خواسته‌های واقعی‌مان، هدف‌مان در زندگی و هستهٔ تلاییِ خوشبختی شخصی‌مان را کشف کنیم (نگاه کنید به فصل ۸). احتمال بیشتری دارد که خودکاوی، شما را در باتلاق بدخلقی، افکار مبهم و تکانه‌های عاطفی پراکنده گرفتار کند. پس دفعهٔ بعد که می‌خواهید تصمیم مهمی بگیرید، با دقت درباره‌اش فکر کنید؛ اما فقط تا نقطهٔ اوجِ تعمق. از اینکه چقدر زود به آن می‌رسید شگفت‌زده خواهید شد. وقتی به آنجا رسیدید، مشعلتان را خاموش کنید و نورافکنتان را روشن. این کار در محیط کار به همان اندازه مفید است که در خانه، چه بخواهید روی آیندهٔ شغلی‌تان سرمایه‌گذاری کنید و چه روی زندگی عاشقانه‌تان.

خود را جای دیگران گذاشتن

جابه‌جایی نقش‌ها

بن هوروویتز، کارآفرین، هم‌بنیان‌گذار شرکت آپس‌ور و سرمایه‌گذار خطرپذیر کنونی، چند سال پیش با مشکلی مدیریتی روبه‌رو شد. دو دپارتمان برجسته در شرکتی که مدیریت می‌کرد—پشتیبانی مشتریان و مهندسی فروش—با هم اختلاف داشتند. مهندسی فروش پشتیبانی مشتریان را متهم می‌کرد که به اندازه کافی سریع به مشتریان پاسخ نمی‌دهد و در نتیجه به فروش لطمه می‌زند. پشتیبانی مشتریان هم مهندسی فروش را متهم می‌کرد که کدهای معیوب می‌نویسد و پیشنهادهایشان را برای بهبود نادیده می‌گیرد. روشن بود که این دو دپارتمان باید از نزدیک با هم همکاری کنند. هر کدام را جداگانه که در نظر می‌گرفتی، مدیریتی خوب و نیروهایی فوق‌العاده داشت. از آن‌ها خواستن که بکوشند دنیا را از دید یکدیگر ببینند، فایده چندانی نداشت؛ اما بعد هوروویتز فکری به ذهنش رسید. رئیس پشتیبانی مشتریان را رئیس مهندسی فروش کرد و برعکس. نه موقت، بلکه برای همیشه. هر دو در آغاز وحشت‌زده شدند، اما یک هفته پس از آن که پا به کفش‌های طرف مقابل گذاشتند، به ریشه اختلاف پی بردند. طی هفته‌های بعد، شیوه کارشان را اصلاح کردند و از آن پس، این دو دپارتمان بهتر از هر دپارتمان دیگری در شرکت با هم همکاری کردند.

خودت را جای رقیبت گذاشتن، به‌ندرت جواب می‌دهد. جهش ذهنی لازم بیش از حد بزرگ است و انگیزه‌ای هم برای آن وجود ندارد. برای این‌که واقعاً کسی را درک کنی، باید موقعیت او را بپذیری—نه در ذهن، بلکه در عمل. باید پا به کفشش بگذاری و وضعیت رقیبت را از نزدیک تجربه کنی.

تا وقتی خودمان صاحب فرزند نشدیم و گاهی به‌تنهایی از نوزادهایمان—دوقلو بودند—مراقبت نکردم، کار مادرها را جدی نمی‌گرفتم. بعد از نیم‌روز، خسته‌تر از پایان یک سفر کاری ده‌روزه بودم. البته مادرهای مختلفی قبلاً این را به من گفته بودند و در کتاب‌های بی‌شمار تربیت فرزند هم آمده است. باین‌حال، هیچ‌کدام از این حرف‌ها به دلم ننشسته بود. فقط با انجام‌دادن بود که توانستم کم‌کم درک کنم.

عجیب است که چقدر کم از این ترفند ساده استفاده می‌کنیم. «باید مسائل را از دید مشتری ببینیم» شعار کلیشه‌ای هر بیانیهٔ مأموریت شرکتی است. فکر خوبی است، اما کافی نیست. درواقع، باید بگوییم: «باید مشتری باشیم.» بعضی شرکت‌ها این را فهمیده‌اند. شیندلر، تأمین‌کنندهٔ پیشرو آسانسور و پله‌برقی در جهان است. در سال اول کاری، همهٔ کارکنان شیندلر—از منشی تا مدیرعامل—باید سه هفته در محل کار بگذرانند. لباس کار آبی می‌پوشند و به نصب آسانسور یا پله‌برقی کمک می‌کنند. این‌طوری، تازه‌واردها نه‌تنها با سازوکار پیچیدهٔ محصولاتشان آشنا می‌شوند، بلکه تجربه می‌کنند کار در یک ساختمان در حال ساخت چه حسی دارد. این کار پیامی هم دارد: «ببین، من آن‌قدر خودم را مهم نمی‌دانم که از کثیف‌کردن دست‌هایم ابا داشته باشم.» همین به‌تنهایی حسن‌نیت عمیقی میان دپارتمان‌های مختلف ایجاد می‌کند.

شرکت‌ها عاشق این‌اند که وانمود کنند با نیروی کارشان در ارتباط‌اند. می‌دانید منظورم چیست: به‌ندرت گزارشی شرکتی منتشر می‌شود که عکس‌هایی از خانم‌ها و آقایان مدیر ارشد در برابر خط مونتاژ در آن نباشد. اما فقط یکی از هر صد گزارش، عکس مدیران

ارشدی را نشان می‌دهد که واقعاً در کارگاه کارخانه مشغول کارند، لباس کار و کلاه ایمنی به سر دارند. ظاهراً آن قدر خودشان را مهم نمی‌دانند که حتی برای یک عکس هم حاضر نباشند مدل موهایشان را به هم بزنند. من معمولاً سهام همین شرکت‌ها را می‌خرم.

فکرکردن و عمل کردن دو شیوه کاملاً متفاوت برای درک جهان‌اند، هرچند خیلی‌ها این دو را با هم اشتباه می‌گیرند. رشته مدیریت بازرگانی برای کسی که می‌خواهد استاد مدیریت بازرگانی شود، رشته‌ای ایدئال است؛ اما نه برای کسی که می‌خواهد در دنیای کسب‌وکار کار کند. ادبیات خواندن برای کسی که می‌خواهد استاد ادبیات شود عالی است، اما خیال نکنید نویسنده خوبی از شما می‌سازد.

آیا دست‌کم وقتی پای موضوعات انتزاعی مثل اخلاق در میان است، فکرکردن به عمل کردن می‌انجامد؟ اریک شویتزبل و جاشوا راست دقیقاً همین پرسش را آزمودند: آیا استادان اخلاق، که شبانه‌روز با پرسش‌های اخلاقی سروکار دارند، آدم‌های بهتری هستند؟ فرضی معقول به نظر می‌رسد. پژوهشگران رفتار اخلاق‌دانان را در هفده زمینه با رفتار سایر استادان مقایسه کردند؛ از این که چند وقت یکبار خون می‌دهند گرفته تا این که درها را محکم می‌بندند یا در کنفرانس‌ها پس از خودشان محل را مرتب و تمیز می‌کنند. نتیجه؟ فیلسوفان اخلاق، اخلاقی‌تر از دیگران رفتار نمی‌کردند.

وقتی پذیرفتی که فکرکردن و عمل کردن دو قلمرو جداگانه‌اند، می‌توانی از این آگاهی خوب استفاده کنی. کلیساها، ارتش‌ها و دانشگاه‌ها از پایدارترین سازمان‌های جهان‌اند. قرن‌ها دوام آورده‌اند و از ده‌ها جنگ جان به در برده‌اند. راز پایداری‌شان چیست؟ از میان خودشان نیرو می‌گیرند. هر سطح مدیریتی، دانش عملی و عمیقی دارد از این که پایین‌تر از آن سطح بودن چه حسی دارد. برای اسقف‌شدن، باید از پایین‌ترین پله، یعنی کشیشی، شروع کنی. هر ژنرالی زمانی سرباز بوده است. و رئیس دانشگاه نمی‌شوی مگر

این که زمانی استادیار دون پایه‌ای بوده باشی. فکر می‌کنی مدیرعامل وال مارت، مثلاً، که دو میلیون کارمند را رهبری می‌کند، ژنرال مناسبی برای فرماندهی دو میلیون سرباز خواهد بود؟ معلوم است که نه. هیچ ارتشی در جهان حتی به استخدام او فکر هم نمی‌کند.

حاصل حرف؟ ارزشش را دارد که پا در کفش دیگران کنی و واقعاً با آن راه بروی. این کار را با مهم‌ترین آدم‌های زندگی‌ات انجام بده—همسرت، مشتریان، کارمندان، رأی‌دهندگان (اگر سیاستمداری). جابه‌جایی نقش‌ها، بی‌تردید کارآمدترین، سریع‌ترین و کم‌هزینه‌ترین راه برای ایجاد تفاهم متقابل است. مثل پادشاه افسانه‌ای باش که لباس گدا می‌پوشید تا میان رعایایش رفت‌وآمد کند. و چون همیشه چنین کاری ممکن نیست، توصیه‌ی دیگری هم دارم: رمان بخوان. غرق‌شدن در رمانی خوب و همراهی با شخصیت اصلی در فرازونشیب‌های زندگی‌اش، راه میان‌بری مؤثر است که جایی میان فکرکردن و عمل‌کردن قرار می‌گیرد.

توهمِ تغییر جهان — بخش اول

فربِپِ نظریهٔ «مردان بزرگ» را نخورید

«ما می‌توانیم جهان را تغییر دهیم و آن را به مکانی بهتر تبدیل کنیم. این که بتوانید تغییری ایجاد کنید، در دستان شماست» (نلسون ماندلا). «آدم‌هایی که آن قدر دیوانه‌اند که فکر می‌کنند می‌توانند جهان را تغییر دهند، همان‌هایی هستند که این کار را می‌کنند» (استیو جابز). این‌ها حرف‌های قدرتمندی‌اند؛ حرف‌هایی که قوهٔ تخیل ما را برمی‌انگیزند و حسی از معنا، سرزندگی و امید را منتقل می‌کنند.

اما آیا واقعاً می‌توانیم جهان را تغییر دهیم؟ با وجود حال‌وهوای آخرالزمانی‌ای که روزنامه‌ها دوست دارند القا کنند — یا شاید درست به همین دلیل — امروزه چنین پیام‌هایی پیوسته و همچون ورد تکرار می‌شوند. هرگز خوش‌بینی دربارهٔ میزان تأثیرگذاری فرد تا این اندازه فراگیر نبوده است. برای مردمان قرون وسطی، دوران باستان کلاسیک یا عصر حجر، احتمالاً دو نقل‌قول بالا نامفهوم می‌بود. از نظر آنان، جهان همان بود که همیشه بوده است. اگر آشوبی برپا می‌شد، دلیلش جنگ‌افروزی پادشاهان یا انتقام‌جویی خدایان ترش‌رو با لرزاندن زمین بود. این که یک شهروند، یک کشاورز یا یک بردهٔ منفرد بتواند جهان را تغییر دهد، چنان تصویری نامعقول بود که هرگز به ذهنشان خطور نمی‌کرد.

اما ساکنان امروزی زمین چنین نیستند. ما خود را نه فقط شهروندان جهان، که مهندسان آن می‌دانیم. شیفته این تصویریم که می‌توانیم با استارت‌آپ‌ها، تأمین مالی جمعی و پروژه‌های خیریه، جهان را از نو شکل دهیم؛ همان‌طور که کارآفرینان فوق‌العاده موفق در سیلیکون‌ولی یا نواخلاق تاریخ جهان پیش از ما چنین کرده‌اند. دیگر تغییر دادن زندگی خودمان کافی نیست؛ می‌خواهیم جهان را تغییر دهیم. برای سازمان‌هایی کار می‌کنیم که به این هدف متعهدند و — سپاسگزار از حس «هدفمندی» — حتی حاضریم این کار را با نصف حقوق انجام دهیم.

این تصور که یک فرد می‌تواند جهان را تغییر دهد، یکی از بزرگ‌ترین ایدئولوژی‌های قرن ماست — و یکی از بزرگ‌ترین توهم‌های آن. در این تصور، دو سوگیری شناختی به هم گره خورده‌اند. یکی توهم تمرکز است که در فصل یازدهم دیدیم دلیل کانمن آن را چنین توضیح می‌دهد: «هیچ‌چیز در زندگی به اندازه‌ای که هنگام فکر کردن به آن مهم می‌پندارید، مهم نیست.» وقتی از پشت ذره‌بین به نقشه‌ای نگاه می‌کنید، بخش‌هایی که به آن‌ها خیره شده‌اید بزرگ‌تر به نظر می‌رسند. توجه ما هم تقریباً همین‌طور عمل می‌کند: وقتی غرق کارزارمان برای تغییر جهان هستیم، اهمیت آن بسیار بیش از واقعیت به نظر می‌رسد. ما به‌طور نظام‌مند اهمیت پروژه‌هایمان را بیش از اندازه برآورد می‌کنیم.

دومین سوگیری شناختی «نگرش قصدی» نام دارد؛ اصطلاحی که دنیل دنت، فیلسوف آمریکایی، آن را ابداع کرد. با اتخاذ نگرش قصدی، پشت هر تغییری قصدی را فرض می‌کنیم — فرقی نمی‌کند آن تغییر واقعاً عمدی بوده باشد یا نه. پس وقتی پرده آهنین در سال ۱۹۸۹ فرو ریخت، چنین می‌پنداریم که کسی عمداً موجب فروپاشی آن شده است. پایان آپارتاید در آفریقای جنوبی بدون وجود مبارزی چون نلسون ماندلا ممکن نمی‌شد. هند برای کسب استقلال به گاندی نیاز داشت. تلفن‌های هوشمند به استیو جابز

نیاز داشتند. بدون اوپنهاইمر، بمب اتمی‌ای در کار نبود. بدون اینشتین، نظریهٔ نسبیت نبود. بدون بنز، خودرویی نبود. بدون تیم برنرز-لی، شبکهٔ جهانی وب وجود نداشت. پشت هر تحول جهانی، انسانی را فرض می‌کنیم که خواسته است آن را به وجود آورد.

این فرض وجود قصد، ریشه در گذشتهٔ تکاملی ما دارد. بهتر است بیش از اندازه فرض کنیم تا کمتر از اندازه. اگر خش‌خش بوته‌ها را شنیدید، بهتر است منبعش را ببر دندان‌خنجرِ گرسنه یا جنگجویی دشمن تصور کنید تا باد. لابد عده‌ای بودند که مرتباً خیال می‌کردند صدای باد است و با این کار از انرژیِ فرار کردن صرفه‌جویی می‌کردند؛ اما دیر یا زود، ناگهانی و خونین از خزانهٔ ژن‌ها حذف می‌شدند. انسان‌های امروزی از نظر زیستی نوادگان آن انسان‌تبارانی‌اند که نگرش قصدیِ بیش‌فعالی داشتند. این ویژگی در مغز ما سخت‌افزاری شده است. برای همین است که حتی جایی که هیچ قصد و عامل فعالی وجود ندارد، قصد و عامل فعال می‌بینیم. با این‌همه، آپارتاید چطور می‌توانست بدون نلسون ماندلا برچیده شود؟ چطور کسی جز استیو جابز آینده‌نگر می‌توانست چیزی مثل آیفون را به ذهن بیاورد؟

نگرش قصدی باعث می‌شود تاریخ جهان را تاریخ «مردان بزرگ» بدانیم (که متأسفانه بیشترشان مرد بوده‌اند). مت‌ریدلی، همه‌چیزدان برجستهٔ بریتانیایی، در کتاب عالی‌اش «تکامل همه‌چیز» پیشنهاد می‌کند نظریهٔ «مردان بزرگ» را به‌طور ریشه‌ای کنار بگذاریم: «معمولاً بیش از اندازه اعتبار را به آن آدم باهوشی می‌دهیم که درست همان لحظه نزدیک ما ایستاده است.» فیلسوفان عصر روشنگری مدت‌ها پیش به همین نتیجه رسیده بودند. مونتسکیو نوشت: «اصلاح دینی را به مارتین لوتر نسبت داده‌اند... اما این اتفاق باید می‌افتاد. اگر لوتر نبود، کس دیگری بود.»

در سال‌های پیرامون ۱۵۰۰، مشتی فاتح پرتغالی و اسپانیایی سراسر آمریکای مرکزی و جنوبی را به زیر سلطه خود درآوردند. امپراتوری‌های آزتک‌ها، مایاها و اینکاها با سرعتی چشمگیر فروپاشیدند. چرا؟ نه به این دلیل که «مردان بزرگی» چون کورتس زیرک یا بااستعداد بودند، بلکه چون ماجراجویان بی‌پروا ندانسته بیماری‌هایی را از اروپا با خود آورده بودند که در برابرشان ایمن بودند، اما برای بومیان مرگبار از آب درآمدند. همین ویروس‌ها و باکتری‌ها دلیل آن‌اند که امروز نیمی از این قاره اسپانیایی یا پرتغالی‌زبان است و مردمش خدای کاتولیک را می‌پرستند.

اما اگر «مردان بزرگ» نبودند که داستان جهان را نوشتند، پس چه کسی این کار را کرد؟ پاسخ: هیچ‌کس. رویدادها برآیند اتفاقی بی‌شمار روند و تأثیرند. ماجرا شبیه ترافیک است، نه خودروها. کسی آن را هدایت نمی‌کند. تاریخ جهان اساساً بی‌نظم، تصادفی و پیش‌بینی‌ناپذیر است. اگر به‌قدر کافی اسناد تاریخی را بررسی کنید، خواهید دید که در همه تحولات بزرگ، رگه‌ای از تصادف وجود دارد و حتی برجسته‌ترین چهره‌های تاریخ جهان نیز صرفاً عروسک‌های خیمه‌شب‌بازی روزگار خود بوده‌اند. کلید زندگی خوب این است که «مردان بزرگ» را بت نکنیم — و به این توهم نجسبیم که خودمان می‌توانیم یکی از آن‌ها باشیم.

توهمِ تغییر جهان — بخش دوم

چرا نباید کسی را بر سکویی بنشانید — به‌ویژه خودتان

در فصل پیش، نظریهٔ «مردان بزرگ» را افشا کردیم و نشان دادیم که مغالطه‌ای بیش نیست. با این حال، ممکن است اعتراض کنید که بعضی‌ها واقعاً «مردان بزرگی» بوده‌اند؛ چند نفری که سرنوشت قاره‌های کاملی را رقم زده‌اند! دنگ شیائوپینگ نمونه‌ای از آن‌هاست. او در سال ۱۹۷۸ اقتصاد بازار آزاد را به چین معرفی کرد و چند صد میلیون نفر را از فقر رهانید؛ موفق‌ترین طرح توسعه در تمام دوران. بدون دنگ شیائوپینگ، چین امروز قدرتی جهانی نبود.

واقعاً؟ بررسی مت‌ریدلی، نویسندهٔ بریتانیایی، تصویر دیگری پیش چشم می‌گذارد. اقتصاد بازار آزاد هیچ‌وقت هدف دنگ شیائوپینگ نبود؛ این تحول از پایین شکل گرفت. در روستای دورافتادهٔ شیواگانگ، هجده کشاورزِ درمانده تصمیم گرفتند زمین‌های دولتی را میان خود تقسیم کنند. قرار بود هرکدام اجازه داشته باشد برای خودش کشاورزی کند. به‌باورشان، تنها با این اقدام مجرمانه می‌توانستند زمین را آن‌قدر پربار کنند که خانواده‌هایشان را سیر کنند. در واقع، فقط در سال نخست، محصولشان از مجموع محصول پنج سال قبل بیشتر بود. برداشت پربار توجه یکی از مسئولان محلی حزب را جلب کرد و او پیشنهاد داد این آزمایش در مزرعه‌های دیگری هم اجرا شود. سرانجام

پیشنهاد به دست دنگ شیائوپینگ رسید و او تصمیم گرفت بگذارد آزمایش مسیر خودش را طی کند. ریدلی نوشت: «اگر رئیس حزبی کمتر عمل‌گرا از دنگ بود، شاید اصلاحات را به تعویق می‌انداخت؛ اما بی‌تردید روزی انجام می‌شد.»

خُب، شاید با خودتان بگویید، اما استثناهایی هم هست. بدون گوتنبرگ، کتابی نبود. بدون ادیسون، لامپی نبود. بدون برادران رایت، سفر هوایی‌ای در کار نبود.

اما حتی این هم درست نیست، چون آن سه نفر نیز محصول زمانه خود بودند. اگر گوتنبرگ به این فکر نیفتاده بود، کس دیگری فناوری چاپ را توسعه می‌داد؛ یا دیر یا زود این فناوری از چین، جایی که مدت‌ها بود شناخته شده بود، راهش را به اروپا پیدا می‌کرد. لامپ هم همین‌طور: پس از کشف برق، فقط مسئله زمان بود که نخستین چراغ مصنوعی روشن شود. حتی ادیسون هم اولین کسی نبود که به این دستاورد رسید. می‌دانیم که بیست‌وسه مخترع دیگر پیش از او سیم‌ها را تا حد سرخ‌شدن داغ کرده بودند. ریدلی توضیح می‌دهد: «ادیسون با همه نبوغش، کاملاً قابل‌جایگزینی و غیرضروری بود. کافی است به این واقعیت فکر کنید که الیشا گری و الکساندر گراهام بل در یک روز برای تلفن درخواست ثبت اختراع دادند. اگر یکی از آن‌ها در راه اداره ثبت اختراع زیر سم اسبی له شده بود، تاریخ تقریباً به همین شکل رقم می‌خورد.» به همین ترتیب، برادران رایت فقط یکی از گروه‌های بسیاری در سراسر جهان بودند که گلایدر را با موتور ترکیب کردند. اگر برادران رایت هیچ‌وقت وجود نداشتند، قرار نبود مجبور شوید با کشتی به مایورکا بروید. کس دیگری سفر هوایی موتوردار را توسعه می‌داد. تقریباً درباره همه اختراعات و کشفیات همین‌طور است. ریدلی می‌گوید: «فناوری مخترعانش را پیدا می‌کند، نه برعکس.»

حتی پیشرفت‌های کاملاً علمی هم به افراد مشخصی وابسته نیستند. به محض آن که ابزارهای اندازه‌گیری به دقت لازم برسند، دیر یا زود کشفیات خودبه‌خود رخ می‌دهند. این نفرین علم است: پژوهشگران منفرد، در اصل، بی‌اهمیت‌اند. هر چیزی که قابل کشف باشد، بالاخره روزی به دست کسی کشف خواهد شد.

کارآفرینان و سردمداران صنعت هم همین‌طورند. وقتی رایانه‌خانی در دهه هشتاد میلادی وارد بازار شد، کسی باید فوری برایش یک سیستم‌عامل طراحی می‌کرد. آن شخص اتفاقاً بیل گیتس بود. شاید کس دیگری به همان اندازه موفق نمی‌شد، اما امروز راهکارهای نرم‌افزاری مشابهی داشتیم. بدون استیو جابز ممکن بود گوشی‌های هوشمندمان به این ظرافت و زیبایی نباشند، اما کم‌وبیش به همین شکل کار می‌کردند.

در میان دوستانم چند مدیرعامل هم هستند. بعضی از آن‌ها هدایت شرکت‌های بزرگی را بر عهده دارند که صدها هزار کارمند دارند. کارشان را جدی می‌گیرند؛ بعضی چنان خودشان را به‌سختی به کار می‌کشند که از پا درمی‌آیند و در عوض پول خوبی هم می‌گیرند. با این حال، در اصل قابل جایگزینی‌اند. چند سالی که از بازنشستگی‌شان بگذرد، دیگر هیچ‌کس حتی اسمشان را هم به یاد نمی‌آورد. شرکت‌های عظیمی مثل جنرال الکتریک، زیمنس یا فولکس‌واگن حتماً مدیرعامل‌های برجسته‌ای داشته‌اند. اما امروز چه کسی اسمشان را می‌داند؟ مسئله فقط این نیست که مدیرعامل‌ها قابل جایگزینی‌اند؛ حتی نتایج درخشان شرکت‌هایشان هم بیش از آن که به تصمیم‌های آن‌ها مربوط باشد، به روندهای کلی بازار بستگی دارد. وارن بافت این‌طور بیانش می‌کند: «کارنامه مدیریتی خوب (با معیار بازده اقتصادی) بسیار بیشتر به قایقی بستگی دارد که سوارش می‌شوید تا به این که چقدر خوب پارو می‌زنید.» ریدلی کمی بی‌پرده‌تر می‌گوید: «بیشتر مدیرعامل‌ها صرفاً سواری می‌گیرند و دستمزد خوبی می‌گیرند تا روی موج‌هایی که

کارمندهایشان به راه انداخته‌اند، موج‌سواری کنند. [...] رسانه‌ها هم به‌اندازهٔ هر عامل دیگری این توهّم را حفظ می‌کنند که آن‌ها شاهان فتودال‌اند. اما این فقط یک توهّم است.»

ماندلا، جابز، گورباچف، گاندی، لوتر، مخترعان نامدار و مدیرعامل‌های بزرگ—همه فرزندان زمانهٔ خود بودند، نه سازندگان آن. البته هرکدام با شیوه‌های خود فرایندهای مهمی را هدایت کردند، اما اگر آن‌ها نبودند، کس دیگری جایشان را می‌گرفت. پس باید در نشاندن «مردان بزرگ» یا «زنان بزرگ» بر سکوی تجلیل محتاط باشیم—و دربارهٔ دستاوردهای خودمان فروتن.

هرقدر هم دستاوردهایتان خارق‌العاده باشد، حقیقت این است که بدون شما هم به دست می‌آمدند. تأثیر شخصی شما بر جهان ناچیز است. مهم نیست در چه زمینه‌ای چقدر بااستعدادید—در کسب‌وکار، دانشگاه، مقام مدیرعاملی، فرماندهی ارتش یا ریاست‌جمهوری؛ در مقیاس بزرگ ماجرا، بی‌اهمیت، غیرضروری و قابل‌جایگزینی هستید. تنها جایی که واقعاً می‌توانید تغییری ایجاد کنید، زندگی خودتان است. بر پیرامون خودتان تمرکز کنید. خیلی زود می‌بینید که سر و سامان دادن به همان هم به‌اندازهٔ کافی بلندپروازانه است. چرا بارِ تغییر جهان را به دوش بکشید؟ خودتان را از سرخوردگی نجات دهید.

خب، شاید گاهی بخت شما را به‌سوی جایگاهی با مسئولیت‌های بزرگ بکشاند و شما هم به‌طرزی استادانه از پسِ آن بریایید. بهترین کارآفرین، خردمندترین سیاستمدار، تواناترین مدیرعامل و درخشان‌ترین پژوهشگری می‌شوید که از دستتان برمی‌آید. اما اشتباه نکنید و گمان نبرید که تمام بشریت منتظر شما بوده است.

حتی یک لحظه هم تردید ندارم که کتاب‌هایم مثل سنگ‌هایی که به اقیانوس تاریخ جهان انداخته می‌شوند، ناپدید خواهند شد. پس از مرگم، پسرانم احتمالاً مدتی هنوز از من حرف خواهند زد. امیدوارم همسر من همین‌طور، و شاید حتی نوه‌هایم. اما بعد دیگر تمام است. رولف دوبلی فراموش خواهد شد—و درست هم همین است. زیاده از حد مهم دانستن خود، یکی از ارزشمندترین راهبردها برای داشتن زندگی خوب است.

مغالطهٔ «جهان عادلانه»

چرا زندگی ما شبیه داستان‌های جنایی کلاسیک نیست

بیایید دو رمان جنایی را در نظر بگیریم. در رمان اول، کارآگاه پس از جست‌وجویی نفس‌گیر سرانجام قاتل را شناسایی و دستگیر می‌کند. قاتل به دادگاه برده و محکوم می‌شود. در رمان دوم، کارآگاه پس از جست‌وجویی نفس‌گیر قاتل را پیدا نمی‌کند. پرونده را می‌بندد و سراغ پروندهٔ بعدی‌اش می‌رود. کدام رمان برای مخاطب رضایت‌بخش‌تر است؟ معلوم است، اولی. میل ما به عدالت چنان شدید است که به‌سختی می‌توانیم فکر بی‌عدالتی را تاب بیاوریم.

با این‌همه، این میل معمولی نیست، چون فرض می‌کنیم حتماً برآورده خواهد شد؛ اگر نه همین حالا، پس در آینده. بیشتر مردم عمیقاً باور دارند که جهان اساساً عادل است؛ اینکه کارهای خوب پاداش می‌گیرند و کارهای بد مجازات می‌شوند؛ اینکه آدم‌های شرور سرانجام باید پاسخ‌گو باشند و قاتلان پشت میله‌های زندان خواهند افتاد.

می‌ترسم واقعیت چنین نباشد. جهان در حقیقت عادل نیست؛ بی‌اندازه ناعادلانه است. با این واقعیت ناخوشایند چه باید بکنیم؟ باور من این است که اگر ناعادلانه‌بودن جهان را صرفاً به‌عنوان یک واقعیت بپذیرید و با خویشتن‌داری تحملش کنید، زندگی بهتری خواهید داشت. با این کار، خودتان را از بسیاری از ناامیدی‌های پیش رو می‌رهانید.

یکی از قدرتمندترین و پیچیده‌ترین داستان‌های کتاب مقدس، داستان ایوب است. ایوب تاجری محبوب، موفق و پرهیزکار است که زندگی شرافتمندانه‌ای دارد؛ مردی باصالت، با ازدواجی پایدار و ده فرزند فوق‌العاده. خلاصه، او از آن آدم‌های رشک‌برانگیزی است که همیشه همه‌چیز برایشان خوب پیش می‌رود. شیطان به خدا می‌گوید: «تعجبی ندارد که ایوب این قدر پرهیزکار است. همه‌چیز بر وفق مرادش است. اگر مشکلات بیشتری داشت، ایمانش خیلی زود متزلزل می‌شد.»

خدا به خشم می‌آید. برای رد ادعای شیطان، به او اجازه می‌دهد کمی آشوب به زندگی ایوب وارد کند. ایوب یک‌باره همه دارایی‌اش را از دست می‌دهد. شیطان همه فرزندانش را می‌کشد—هفت پسر و سه دختر. بردگانش همگی می‌میرند. سرانجام، برای تکمیل ماجرا، شیطان ایوب را به بیماری مبتلا می‌کند و دمل‌های دردناکی سراسر بدنش را می‌پوشانند. مردم مسخره‌اش می‌کنند و از خانه‌اش بیرونش می‌اندازند. ایوب دیگر تاب‌وتوانی ندارد. در میان خاکستر خانه سوخته‌اش نشسته که همسرش این توصیه را به او می‌کند: «خدا را لعنت کن و بمیر.» اما ایوب همچنان خداوند را می‌ستاید. مشتاق مرگ است، اگر فقط بتواند با آن از دردش بکاهد—اما خدا حتی این را هم اجازه نمی‌دهد. سرانجام طوفانی از راه می‌رسد و خداوند از میان گردبادی با ایوب سخن می‌گوید و توضیح می‌دهد که اعمال او برای انسان‌ها فهم‌ناپذیر است و همیشه هم فهم‌ناپذیر خواهد ماند؛ او، خدا، درک‌کردنی نیست. چون ایوب وفادار مانده و حتی بی‌رحمانه‌ترین مجازات‌ها هم نتوانسته‌اند او را به شک کردن به خدا وادارند، همه‌چیز به او بازگردانده می‌شود—سلامتی‌اش، ثروتش و تمام خانواده‌اش، از جمله انبوه فرزندانش. او از شادی سر از پا نمی‌شناسد و تا سنین پیری زندگی می‌کند.

در مقایسه با یک رمان جنایی معمولی که در آن قاتل دستگیر و به عدالت سپرده می‌شود، داستان ایوب گره‌وپیچ بیشتری دارد. در پایان، داستان به نقطه آغاز بازمی‌گردد. ایوب بی‌عدالتی عمیقی را تجربه می‌کند، اما سرانجام همه‌چیز به خوبی تمام می‌شود.

پیام داستان این است که ممکن است جهان گاهی ناعادلانه به نظر برسد—اما فقط به این دلیل که نمی‌فهمیم خدا چگونه عمل می‌کند. کتاب مقدس می‌گوید باید بی‌عدالتی را تحمل کنید. ابدی نیست. در پس همه‌چیز نقشه‌ای عادلانه نهفته است که شما انسان‌ها، با محدودیت‌هایتان، به‌سادگی از آن سر در نمی‌آورید.

از نظر روان‌شناختی، این راهبردی بی‌نقص برای کنارآمدن با ناملایمات روزگار است. اخراج‌شدن، تشخیص سرطان، تجربهٔ مرگ فرزند—این‌ها فاجعه‌بارند، اما در مقیاس بزرگ‌تر، معنایی خواهند داشت؛ و فهمیدن اینکه همه‌چیز چگونه به هم مربوط می‌شود، وظیفهٔ من نیست. خدا فقط دارد مرا می‌آزماید و اگر همچنان بی‌تزلزل به او ایمان داشته باشم، بعدها پاداشم را خواهد داد.

تا اینجا که همه‌چیز آرامش‌بخش است—اما چه کسی واقعاً به خدایی باور دارد که اجازه می‌دهد چنین فجایع هولناکی رخ دهند، با اینکه به‌سادگی می‌تواند همه‌چیز را سروسامان دهد؟ روزبه‌روز افراد بیشتری ناباورانه سر تکان می‌دهند. و باین‌حال، در خفا هنوز به این تصور چسبیده‌ایم که جهان نقشه‌ای عادلانه دارد. با تمام وجود می‌خواهیم به نوعی کارما باور داشته باشیم؛ اینکه برای کارهای خوب پاداش می‌گیریم و برای کارهای بد مجازات می‌شویم—اگر نه در این زندگی، پس در زندگی بعد.

جان گری، فیلسوف انگلیسی، نوشته است که در یونان باستان «بدیهی می‌دانستند که زندگی هرکس را سرنوشت و تصادف رقم می‌زند... اخلاق به فضیلت‌هایی مانند شجاعت و خردمندی می‌پرداخت؛ اما حتی شجاع‌ترین و خردمندترین مردان هم شکست می‌خورند و به تباهی می‌افتند. ما ترجیح می‌دهیم زندگی‌مان را—دست‌کم در عرصهٔ عمومی—بر این تظاهر بنا کنیم که «اخلاق» سرانجام پیروز می‌شود. اما درواقع به آن باور نداریم. در اعماق وجودمان می‌دانیم که هیچ‌چیز نمی‌تواند ما را در برابر سرنوشت و تصادف مصون کند.»

حقیقت این است: هیچ نقشهٔ عادلانه‌ای برای جهان وجود ندارد. حتی نقشه‌ای ناعادلانه هم در کار نیست. اصلاً هیچ نقشه‌ای وجود ندارد. جهان اساساً فارغ از اخلاق است. پذیرفتن این واقعیت برایمان چنان دشوار است که علم برای این پدیده اصطلاحی ساخته است: مغالطهٔ «جهان عادل». البته این به آن معنا نیست که نباید از شدت بی‌عدالتی بکاهیم—مثلاً از راه بیمه یا رفاه اجتماعی. فقط اینکه چیزهای بسیاری وجود دارند که نمی‌شود بیمه‌شان کرد یا دوباره توزیعشان کرد.

یکی از دبیران دبیرستانم نمره‌ها را تصادفی تعیین می‌کرد، بی‌آنکه کوچک‌ترین ارتباطی با میزان پیشرفت ما داشته باشند. این نمره‌های کاملاً شانسی، انگار که از کلاه بیرون کشیده شده باشند، مستقیم در کارنامه‌هایمان ثبت می‌شدند. دانش‌آموزان به شدت اعتراض کردند. وقتی این اعتراض‌ها بی‌نتیجه ماند، باعجله پیش مدیر مدرسه رفتیم—اما او به تصمیم دبیر احترام گذاشت و هیچ کاری نکرد. فریاد می‌زدیم که این کار کاملاً ناعادلانه است. اما دبیر خونسرد ماند و گفت: «زندگی ناعادلانه است. هرچه زودتر این را یاد بگیرید، بهتر است!» دلمان می‌خواست گردنش را بپیچانیم. با این حال، وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، می‌بینم این یکی از مهم‌ترین درس‌هایی بود که در هفت سال دبیرستان آموختم.

وقتی فیلسوف آلمانی، لایبنیتس، سیصد سال پیش ادعا کرد که در بهترین جهان‌های ممکن زندگی می‌کنیم—چون، به هر حال، خدا عمداً جهان بدی نمی‌ساخت—ولتر چند سال بعد با نوشتن رمان طنزآمیز «کاندید» به او پاسخ داد. پس از زلزلهٔ ویرانگر لیسبون در سال ۱۷۵۵ که تمام شهر را با خاک یکسان کرد، هیچ آدم معقولی دیگر نمی‌توانست به وجود نقشه‌ای عادلانه برای جهان باور داشته باشد. رؤیای آرمان‌شهری زندگی بی‌دغدغه برای همگان به پایان رسیده بود. کاندید، شخصیت اصلی داستان، زندگی‌ای آکنده از مصیبت را از سر می‌گذراند و سرانجام به این نتیجه می‌رسد که «باید به باغ خودمان رسیدگی کنیم».

نتیجه؟ هیچ نقشهٔ عادلانه‌ای برای جهان وجود ندارد. بخشی از زندگی خوب، پذیرفتن بی‌چون‌وچرای همین واقعیت است. بر باغچهٔ خودتان تمرکز کنید—بر زندگی روزمرهٔ خودتان—و خواهید دید که علف‌های هرزِ کافی برای مشغول نگه‌داشتن پیدایم شود. اتفاقاتی که در طول زندگی برایتان می‌افتد، به‌ویژه ضربه‌های سنگین‌ترِ سرنوشت، ارتباط چندانی با خوب یا بدبودن شما ندارند. پس اندوه و بداقبالی را با متانت و آرامش بپذیرید. با موفقیت‌های چشمگیر و بخت‌واقبال‌های بزرگ هم دقیقاً همین‌طور رفتار کنید.

کیش‌های بارپرستی

از کاه هواپیما نسازید

در جنگ جهانی دوم، چند جزیرهٔ کوچک در اقیانوس آرام صحنهٔ یکی از شدیدترین نبردها میان نیروهای ژاپنی و آمریکایی شدند. مردم محلی که تا آن زمان هرگز سربازی ندیده بودند — چه رسد به جیپ و بی‌سیم — با شگفتی به نمایش خشونت‌باری که بیرون کلبه‌های کاهی‌شان در جریان بود چشم دوخته بودند. مردانی با لباس‌های عجیب، استخوان‌هایی را جلوی صورتشان می‌گرفتند و با آن‌ها حرف می‌زدند. پرندگانی غول‌پیکر در آسمان می‌چرخیدند و بسته‌هایی را رها می‌کردند که با تکه‌پارچه‌هایی بادکرده، آرام‌آرام به زمین می‌رسیدند. بسته‌ها پر از قوطی‌های کنسرو بود.

هیچ‌چیز به اندازهٔ خوراکی‌هایی که از آسمان می‌باریدند، به تصور بهشت نزدیک نبود. سربازان غذای کنسروی‌شان را با مردم محلی قسمت می‌کردند. این غریبه‌ها را هیچ‌وقت ندیده بودند که شکار کنند یا چیزی گرد آورند. لابد داشتند کار درستی می‌کردند. اما چطور می‌توانستند این پرندگان حامل محموله را به آن‌جا بکشانند؟

پس از جنگ، وقتی نیروها عقب‌نشینی کردند و مردم محلی دوباره تنها ماندند، اتفاق عجیبی افتاد. در بسیاری از جزیره‌ها کیشی تازه شکل گرفت: کیش بارپرستی. مردم محلی شروع کردند به سوزاندن پوشش گیاهی بالای تپه‌ها و محصور کردن زمین‌های پاک‌سازی‌شده با سنگ. هواپیماهایی در اندازهٔ واقعی از کاه ساختند و روی باندهای ساختگی گذاشتند. سپس از بامبو برج‌های بی‌سیم ساختند، از چوب گوشی‌های هدفون

تراشیدند و حرکات سربازانی را که در زمان جنگ دیده بودند تقلید کردند. برای شبیه‌سازی چراغ‌های علامت‌دهی آتش روشن کردند و نشان‌هایی مانند آنچه روی لباس سربازان دیده بودند، بر پوستشان خال‌کوبی کردند. خلاصه، داشتند فرودگاهی سرهم می‌کردند، به این امید که پرنده‌گان غول‌پیکری را که در طول جنگ آن‌همه غذا آورده بودند، به آن‌جا بکشانند.

ریچارد فاینمن در یکی از سخنرانی‌هایش کیش‌های بارپرستی را چنین توصیف کرد: «در دریا‌های جنوب، مردمی هستند که پیرو یک کیش بارپرستی‌اند. [...] همه‌چیز را درست انجام می‌دهند. شکل و شمایل کار بی‌نقص است. دقیقاً همان‌طور به نظر می‌رسد که قبلاً به نظر می‌رسید. اما کار نمی‌کند. هیچ هواپیمایی فرود نمی‌آید.» فاینمن داشت گرایشی را به سخره می‌گرفت که حتی داشت به علوم هم راه پیدا می‌کرد: پایبندی به شکل، بی‌آن‌که محتوای واقعی را درک کنیم.

فقط مردم بومی و دانشمندان نیستند که فریب کیش‌های بارپرستی را می‌خورند. دوستی داشتم که رؤیایش این بود که نویسنده‌ای بزرگ شود. از وقتی در دانشگاه ادبیات انگلیسی می‌خواند، جز این درباره‌ی چیزی حرف نمی‌زد. همینگوی قهرمانش بود. الگوی بدی هم نبود: همینگوی ظاهر فوق‌العاده‌ای داشت، کلی زن دوروبرش بودند و کتاب‌هایش میلیون‌ها نسخه فروش می‌رفتند. همینگوی نخستین نویسنده‌ی ابرستاره‌ای بود که شهرتی جهانی داشت. دوستم چه کرد؟ سبیل گذاشت، پیراهن‌هایش را اتونکرده و دکمه‌باز می‌پوشید و با کوکتل‌ها حسابی تجربه‌گری می‌کرد. کلی دفترچه‌ی مولسکین خرید، چون ظاهراً همینگوی از آن‌ها استفاده می‌کرد (که در واقع درست نیست). تأسفبار این‌که هیچ‌یک از این عادت‌ها مطلقاً هیچ تأثیری بر موفقیتش — یا نبود آن — نداشت. دوستم قربانی کیش بارپرستی شده بود.

شاید به کیش‌های بارپرستی بخندید، اما این کیش‌ها به طرز شگفت‌آوری همه‌جا رواج دارند. حتی در دنیای امور مالی. چند کسب‌وکار دفترهایشان را به تقلید از گوگل می‌چینند — با سرسره، اتاق ماساژ و غذای رایگان — به این امید که کارمندانی نابغه جذب کنند؟ چند کارآفرین بلندپرواز با هودی به جلسهٔ سرمایه‌گذاران می‌روند، به این امید که مارک زاکربگ بعدی شوند؟

یکی از آیین‌های کیش بارپرستی که ریشه‌دارتر از بقیه است، در میان حساب‌رسان مالی دیده می‌شود. آن‌ها در حساب‌رسی سالانه باید فهرستی سخت‌گیرانه را مو به مو بررسی کنند. آیا صورت‌جلسهٔ امضاشدهٔ همهٔ نشست‌های هیئت‌مدیره وجود دارد؟ آیا همهٔ رسیدهای هزینه‌ها درست ثبت شده‌اند؟ آیا درآمد در دورهٔ حسابداری مناسب شناسایی شده است؟ همهٔ تشریفات رعایت شده، اما چند ماه بعد که شرکت‌ها ورشکسته می‌شوند یا به دردسر می‌افتند — مثل انرون، لیمن برادرز، ای‌آی‌جی یا یوبی‌اس — حساب‌رسان مالی غافلگیر می‌شوند. ظاهراً در پیدا کردن مواردی که شرکت‌ها از تشریفات سرپیچی کرده‌اند بسیار خوب‌اند، اما خطرهای واقعی را پیدا نمی‌کنند.

یکی از نمونه‌های بسیار دل‌نشین را می‌توان در دنیای موسیقی یافت. ژان باتیست لولی پس از گذر از دسیسه‌های دربار فرانسه و رسیدن به مقام «آهنگ‌ساز موسیقی سازی پادشاه» (آهنگ‌ساز ارشد و سپس مدیر موسیقی) برای پادشاه خورشید در ورسای، ریزه‌ریز تعیین کرد که موسیقی دربار چگونه باید ساخته شود. برای نمونه، پیش‌درآمدهای اپرا باید ساختاری بسیار مشخص می‌داشتند: توالی‌های موسیقایی باید به شیوه‌ای خاص تکرار می‌شدند، ریتم جملهٔ نخست باید نقطه‌دار می‌بود («تا دا!»)، بعد از آن باید فوگی می‌آمد و همین‌طور تا آخر. لولی سرانجام شاه را راضی کرد که انحصار همهٔ اپراها را به او بدهد؛ نه فقط در پاریس، بلکه در سراسر فرانسه. او هم بی‌رحمانه از این قدرت استفاده کرد و رقبا را از میدان به در برد. لولی کم‌کم به «منفورترین موسیقی‌دان تمام دوران» تبدیل شد (رابرت گرینبرگ)، اما ناگهان همهٔ دربارهای اروپا

خواهان موسیقی به سبک لولی شدند. حتی در محقرترین و دورافتاده‌ترین قلعه‌های آلپ سوئیس هم دربارها از قواعد پاریس پیروی می‌کردند؛ کیش بارپرستی به خالص‌ترین شکل ممکن، چون به اشراف‌زادگان اجازه می‌داد اندکی احساس کنند در ورسای‌اند.

حاشیه‌ای بگویم: لولی در اوج قدرت‌ش، در ۸ ژانویه ۱۶۸۷، کنسرتی را رهبری می‌کرد و با عصایی سنگین، طبق رسم آن زمان، ضرب‌آهنگ را روی زمین می‌کوبید. بر اثر حرکتی ناشیانه، یکی از انگشتان پایش را له کرد. انگشت ملتهب شد و قانقاریایی شد و لولی سه ماه بعد درگذشت؛ اتفاقی که مایه آسودگی خاطر اهل موسیقی فرانسه شد.

از این ماجرا چه باید یاد بگیرید؟ از لولی تقلید نکنید. از هر نوع کیش بارپرستی دوری کنید. و حواستان جمع باشد: تقلید بی‌محتوای شکل و ظاهر، بیش از آنچه فکر می‌کنیم رایج است. آن را همان‌طور که هست ببینید و از زندگی‌تان بیرونش کنید؛ وگرنه وقتتان را تلف می‌کند و افق دیدتان را تنگ. از آدم‌ها و سازمان‌هایی که گرفتار کیش بارپرستی شده‌اند، فاصله بگیرید. از شرکت‌هایی دوری کنید که تشریفات و ظاهرسازی را به‌جای دستاورد پاداش می‌دهند. و بیش از هر چیز، رفتار آدم‌های موفق را تقلید نکنید، مگر این‌که واقعاً بدانید چه چیزی در وهله اول آن‌ها را به موفقیت رسانده است.

اگر مسابقه خودت را بدوی، نمی‌بازی

چرا دانش عمومی فقط به عنوان سرگرمی مفید است

اگر طراح گرافیک، خلبان، جراح قلب یا مدیر منابع انسانی باشید، چقدر می‌دانید؟ خیلی زیاد. مغزتان از واقعیت‌های مربوط به حوزه تخصصی‌تان لبریز است. حتی اگر هنوز در ابتدای مسیر حرفه‌ای‌تان باشید، احتمالاً همین حالا هم بیش از پیشینیانتان می‌دانید. خلبانان دیگر فقط لازم نیست بر آیرودینامیک و مجموعه‌ای از ابزارهای آنالوگ مسلط باشند. هر سال با فناوری‌ها و مقررات تازه هوانوردی روبه‌رو می‌شوند که باید با آن‌ها آشنا باشند—علاوه بر دانسته‌های پیشین. طراحان گرافیک باید نه فقط با نرم‌افزارهایی مثل فتوشاپ و این‌دیزاین آشنا باشند، بلکه از پنجاه سال زیبایی‌شناسی در تبلیغات هم سر رشته داشته باشند. وگرنه ممکن است ایده‌های قدیمی را بازیافت کنند یا، بدتر از آن، نتوانند هم‌پای تحولات پیش بروند. هر سال نرم‌افزارهای تازه‌ای وارد بازار می‌شوند و در شرکت‌ها به کار گرفته می‌شوند؛ زیرا مشتریان روزبه‌روز توقعات بیشتری دارند و از طراحان می‌خواهند ویدئو تولید کنند و بر شبکه‌های اجتماعی، ویدئوها و واقعیت مجازی مسلط شوند.

در بیرون از حوزه تخصصی‌تان چگونه؟ از پیشینیانتان بیشتر می‌دانید یا کمتر؟ حدس می‌زنم کمتر. مگر می‌شود غیر از این باشد؟ ظرفیت مغزتان محدود است و هرچه بیشتر آن را با مطالب حوزه تخصصی‌تان پر کنید، فضای کمتری برای دانش عمومی باقی می‌ماند. شاید با خشم اعتراض کنید: من؟ آدمی که فقط یک کار بلد است؟ هیچ‌کس

نمی‌خواهد چنین آدمی باشد. ترجیح می‌دهیم خودمان را همه‌فن‌حریف، گردآورنده (توصیف محبوب نویسنده) یا اهل شبکه‌سازی بنامیم. از گستردگی کارمان، تنوع مشتریانمان و هیجان هر پروژه تازه با آب‌وتاب حرف می‌زنیم. همه ما خودمان را آدم‌هایی چندکاره می‌دانیم، نه متخصصانی یک‌سویه.

اما وقتی به بی‌شمار حوزه تخصصی—از طراحی تراشه‌های رایانه‌ای گرفته تا معامله دانه کاکائو—نگاه می‌کنید، جهان دانسته‌های فرضی ما ناگهان به گوشه‌ای کوچک فروکاسته می‌شود. هرچه بیشتر می‌دانیم، درباره چیزهای کمتری می‌دانیم. به بیان دیگر، هرچه تخصصمان بیشتر می‌شود، نادانی عمومی‌مان عملاً سر به فلک می‌کشد. برای زنده ماندن به شمار بی‌پایانی از کارکنان حوزه‌های تخصصی دیگر وابسته‌ایم؛ آن‌ها هم به نوبه خود به کارکنان تخصصی دیگری وابسته‌اند. یا خیال می‌کنید می‌توانید فوری یک گوشی همراه تازه برای خودتان سرهم کنید؟

این حوزه‌های تخصصی مثل قارچ از زمین می‌رویند. سرعت سرسام‌آوری که با آن تکثیر می‌شوند، در تاریخ بشر بی‌سابقه است. تنها تقسیم کاری که میلیون‌ها سال وجود داشته، تقسیم کار میان مردان و زنان بوده؛ آن هم صرفاً به دلیل واقعیت ساده زیستی که مردان عموماً بزرگ‌تر و قوی‌ترند—و زنان باید دوران بارداری را بگذرانند. اگر می‌توانستیم نیاکان باستانی‌مان را ببینیم که پنجاه‌هزار سال پیش زندگی و کار می‌کردند، از این که تقریباً همه‌شان در تقریباً همه چیز مهارت داشتند شگفت‌زده می‌شدیم. هیچ متخصصی در طراحی تبر سنگی، تولید تبر سنگی، بازاریابی تبر سنگی، پشتیبانی مشتریان تبر سنگی، آموزش کار با تبر سنگی یا مدیریت جامعه کاربران تبر سنگی وجود نداشت. حتی کسانی هم نبودند که کارشان فقط تبر به دست گرفتن و آن را در هوا چرخاندن باشد. همه تبرهای خودشان را می‌ساختند و همه می‌دانستند چطور از آن‌ها استفاده کنند. شکارچیان و گردآورندگان «شغل» نداشتند.

این وضع تا حدود ده هزار سال پیش تغییر نکرد؛ زمانی که جوامع هرچه بیشتر یکجانشین شدند. ناگهان نقش‌های تخصصی پدیدار شدند: پرورش‌دهندگان دام، کشاورزان، سفالگران، نقشه‌برداران، پادشاهان، سربازان، آب‌بران، آشپزان و کاتبان. حرفه، مسیر شغلی، حوزه تخصصی—و در پی آن، خوره یک‌بعدی—اختراع شد.

انسان عصر حجر فقط به‌عنوان همه‌فن‌حریف می‌توانست زنده بماند. اگر متخصص بود، هیچ شانس نداشت. حالا، ده هزار سال بعد، وضع دقیقاً برعکس شده است: آدم‌ها فقط به‌عنوان متخصص می‌توانند زنده بمانند و اگر همه‌فن‌حریف باشند، هیچ شانس ندارند. همه‌فن‌حریف‌های باقی‌مانده—آچارفرانسه‌ها و روزنامه‌نگاران که قلم‌زن‌هایی بی‌مایه‌اند—ارزش کارشان را با سقوطی تند از دست داده‌اند. حیرت‌آور است که آموزش عمومی با چه سرعتی بی‌فایده شده است.

ده هزار سال—از دیدگاه تکاملی، به‌اندازه یک چشم‌برهم‌زدن. به همین دلیل است که هنوز در حوزه‌های تخصصی‌مان کاملاً احساس راحتی نمی‌کنیم. ما متخصصانی که حالا هستیم، احساس ناتمامی و آسیب‌پذیری می‌کنیم؛ انگار در معرض حمله‌ایم. هر قدر هم کسی به مدیر مرکز تماس بودنش افتخار کند، گاهی از شغلش خجالت می‌کشد، حتی شرم‌منده می‌شود. خیال می‌کند اگر چیزی بیرون از حوزه تخصصی‌اش را نداند، باید عذرخواهی کند. حال آن‌که این طبیعی‌ترین چیز دنیاست.

وقت آن رسیده که دیگر همه‌فن‌حریف بودن را رمانتیک نکنیم. ده هزار سال است که تنها راه موفقیت حرفه‌ای—و رفاه اجتماعی—از تخصص‌گرایی می‌گذرد. با این حال، در این مدت دو اتفاق افتاده که هیچ‌کس نمی‌توانست پیش‌بینی کند. جهانی‌شدن حوزه‌هایی را که پیش‌تر از نظر جغرافیایی جدا بودند، به هم پیوند داد. خواننده‌ا‌پری در شهری و خواننده‌ای در شهر همسایه که پیش‌تر هر دو درآمدی آسوده داشتند و مزاحم کار یکدیگر نمی‌شدند، با ظهور صفحه‌های ضبط‌شده ناگهان در یک حوزه واحد—

حوزه‌ای جهانی—قرار گرفتند. یک‌باره دیگر جهان به ده‌هزار خوانندهٔ اپرا نیاز نداشت. سه نفر کافی بود. اثرِ «برنده همه‌چیز را می‌برد» به نابرابری شدید درآمد انجامید. چند پیروز تقریباً تمام بازار را در اختیار گرفتند و اکثریتِ باقی‌مانده ناچار شدند در حاشیه دنبال لقمه‌ای بگردند.

اتفاق دیگری هم افتاد. حوزه‌های تخصصی مدام به زیرحوزه‌ها و زیرزیرحوزه‌ها تقسیم شدند. شمار تخصص‌ها انفجاری رشد کرد. آنچه پیش‌تر از نظر منطقه‌ای جدا، اما از نظر حرفه‌ای یکپارچه بود، حالا از نظر جهانی یکپارچه، اما از نظر حرفه‌ای جدا شده است. رقابت درون حوزه‌ها بسیار شدید است و شمار خودِ حوزه‌ها هم همین‌طور. کوین کلی گفته است: «تا وقتی نمی‌خواهید در مسابقهٔ کس دیگری برنده شوید، برندگان بی‌شماری وجود دارند.»

این برای من و شما چه معنایی دارد؟ اول این‌که، اغلب آن‌قدرها که باید تخصصی نمی‌شویم و بعد با تعجب می‌بینیم دیگران از ما پیشی گرفته‌اند. برای مثال، این روزها رادیولوژیست شدن در یک بیمارستان فقط وقتی واقعاً به درد می‌خورد که بخواهید تخصص بیشتری پیدا کنید—مثلاً رادیولوژی هسته‌ای، رادیولوژی مداخله‌ای، نورورادیولوژی یا مانند آن. پس فقط به حوزهٔ خودتان نچسبید؛ از خودتان بپرسید آن حوزه دقیقاً چیست. این به آن معنا نیست که گاهی نمی‌توانید سرتان را از حصار حوزهٔ تخصصی‌تان بیرون بیاورید—می‌توانید با قیاس، مطالب مفید زیادی از حوزه‌های دیگر وارد کارتان کنید. فقط مطمئن شوید این کار را با توجه به حوزهٔ تخصصی‌تان، به دایرهٔ شایستگی خودتان انجام می‌دهید (نگاه کنید به فصل ۱۴).

دوم این‌که، اثرِ «برنده همه‌چیز را می‌برد» به سودتان خواهد بود اگر در حوزهٔ تخصصی‌تان بهترین باشید—منظورم در سراسر دنیاست. اگر چنین نیست، باید باز هم تخصصی‌تر شوید. اگر می‌خواهید پیروز شوید، باید مسابقهٔ خودتان را بدوید.

و در پایان، نکتهٔ سوم: دست از انباشتن هرچه بیشترِ دانش بردارید، به این امید که چشم‌انداز شغلی‌تان را بهتر کند. از نظر مالی، دیگر هیچ سودی ندارد. این روزها «انباشت دانش عمومی» فقط به‌عنوان سرگرمی معنا دارد. پس آسوده باشید و اگر واقعاً علاقه‌مندید، کتابی دربارهٔ انسان‌های عصر حجر بخوانید. فقط حواستان باشد خودتان یکی از آنها نشوید.

رقابت تسلیحاتی

چرا باید از میدان نبرد دوری کنید

یادتان هست چاپ‌وتکثیرهایی که ده یا بیست سال پیش وجود داشتند چه جور جاهایی بودند؟ جاهایی ساده با یکی دو دستگاه فتوکپی. در بعضی از آن‌ها می‌توانستید با انداختن سکه در دستگاه، خودتان از آن استفاده کنید. چاپ‌وتکثیرهای امروزی وضع و حالی کاملاً متفاوت دارند. بیشتر شبیه چاپخانه‌های کوچکی هستند که چاپ تمام‌رنگی و صد جور کاغذ مختلف عرضه می‌کنند. ورق‌ها را دستگاه‌های پیشرفته به‌طور خودکار صحافی می‌کنند؛ حتی اگر جلد سخت و روکش دار بخواهید. حالا شاید فکر کنید این تجهیزات فناورانه شگفت‌انگیز معجزه‌ای در حاشیه سود صاحبان چاپ‌وتکثیرها کرده‌اند، اما افسوس که نه. حاشیه سودشان که از قبل هم کم بود، در واقع کمتر هم شده است. پس ارزش این دستگاه‌های گران‌قیمت کجا رفته است؟

بسیاری از جوانان باور دارند که رفتن به دانشگاه پیش‌شرط داشتن آینده‌ای درخشان است و حقوق آغازین فارغ‌التحصیلان هم معمولاً از کسانی که مدرک دانشگاهی ندارند بیشتر است. باین‌حال، وقتی هزینه‌ها و زمانی را که صرف تحصیل می‌شود در نظر بگیریم، بسیاری از دانشجویان در مجموع وضعی بهتر از هم‌سالان کم‌تحصیل‌کرده‌ترشان ندارند، و حتی ممکن است وضعشان بدتر باشد. پس این فرایند پرهزینه و وقت‌گیر چه ارزشی ایجاد می‌کند؟

پس از کتاب پر فروش کودکانش، «ماجرای آلیس در سرزمین عجایب»، لوئیس کارول در سال ۱۸۷۱ دنباله آن، «آن سوی آینه»، را نوشت. در این کتاب، ملکه سرخ (یک مهره شطرنج) به آلیس کوچولو می گوید: «اینجا، می بینی، هر قدر که می توانی باید بدوی تا در همان جایی که هستی بمانی.» او با این حرف دقیقاً پویایی ای را توصیف می کند که چاپ و تکثیرها و دانشجویان را گرفتار کرده است. هر دو نمونه شکل خاصی از رقابت تسلیحاتی اند. این پویایی که در اصل اصطلاحی نظامی است، باطن خطرناکش را همه جا نشان می دهد: مردم ناچار می شوند خود را مسلح کنند، چون دیگران هم همین کار را می کنند؛ حتی اگر این فرایند در مجموع هیچ منطقی نداشته باشد.

برگردیم به آن دو نمونه و پرسشی که مطرح است: پولی که سرمایه گذاری شده چه ارزشی ایجاد می کند؟ خب، بخشی از آن نصیب مشتریان می شود، اما عمده اش به تأمین کنندگان دستگاه های فتوکپی و دانشگاه ها می رسد. جان کسیدی در مجله نیویورکر نوشت: «اگر تقریباً همه مدرک دانشگاهی داشته باشند، گرفتن چنین مدرکی دیگر شما را از بقیه متمایز نمی کند. برای رسیدن به شغل دلخواهتان شاید مجبور شوید به دانشگاهی پرآوازه (و گران قیمت) بروید یا مدرک بالاتری بگیرید. آموزش به رقابتی تسلیحاتی تبدیل می شود که بیش از همه به سود تولیدکنندگان سلاح است — که در این مورد، کالج ها و دانشگاه ها هستند.»

کسانی که درگیر رقابت تسلیحاتی می شوند، به ندرت متوجه آن هستند. جنبه موزیانه ماجرا این است که هر گام و هر سرمایه گذاری، اگر جداگانه به آن نگاه کنید، منطقی به نظر می رسد؛ اما حاصل کلی خنثی یا منفی است. پس خوب به اطرافتان نگاه کنید. اگر برخلاف انتظارتان دیدید گرفتار رقابت تسلیحاتی شده اید، از آن بیرون بیایید. تضمین می کنم زندگی خوب را آنجا پیدا نخواهید کرد.

اما چطور می‌شود از آن بیرون آمد؟ سعی کنید حوزهٔ فعالیتی پیدا کنید که گرفتار رقابت تسلیحاتی نباشد. وقتی من و چند نفر از دوستانم شرکت گت‌ابسترتک را راه انداختیم، یکی از معیارهایمان پرهیز از پویایی رقابت تسلیحاتی بود. در عمل، یعنی پیدا کردن گوشه‌ای از بازار که در آن رقیبی نباشد؛ و بیش از ده سال، تنها عرضه‌کنندهٔ خلاصهٔ کتاب‌ها بودیم — وضعی فوق‌العاده.

در فصل ۴۵ دربارهٔ اهمیت تخصص‌گرایی صحبت کردیم. اما تخصص‌گرایی به‌تنهایی کافی نیست، چون حتی در گوشه‌های بسیار کوچک بازار هم اغلب می‌توان رقابت تسلیحاتی پنهانی پیدا کرد. باید حوزه‌ای را پیدا کنید که بتوانید در آن روان و مطمئن کار کنید و درعین‌حال از پویایی رقابت تسلیحاتی به دور باشد.

می‌توانید این پویایی را در زندگی کاری بسیاری از مردم ببینید. هرچه همکارانتان بیشتر کار کنند، شما هم باید بیشتر کار کنید تا از آن‌ها عقب نمانید؛ و سرانجام وقتتان را بسیار بیشتر از حدی که بهره‌وری معقول اقتضا می‌کند، هدر می‌دهید. اگر خودمان را با نیاکان شکارچی-گردآورنده‌مان مقایسه کنیم، می‌بینیم آن‌ها هفته‌ای بین پانزده تا بیست ساعت کار می‌کردند و بقیهٔ وقتشان آزاد بود. بهشتی به نظر می‌رسد؛ و اگر رقابت تسلیحاتی در کار نبود، ما هم می‌توانستیم همین‌طور زندگی کنیم. جای تعجب نیست که مردم‌شناسان دوران شکار و گردآوری را «جامعهٔ مرفهٔ آغازین» می‌نامند. رقابت برای کالاها و دارایی‌ها هیچ‌وقت واقعاً پا نمی‌گرفت، چون مردم آن روزگار یک‌جانشین نبودند. آن‌ها کوچ‌نشین بودند و همین حالا هم باروبنهٔ کافی برای حمل داشتند: تیر و کمان، پوستین و بچه‌های خردسال. مگر دلشان می‌خواست باز هم بار بیشتری روی دوش بگذارند؟ نه، ممنون. اصلاً نظام پاداش لازم برای شکل‌گیری رقابت تسلیحاتی وجود نداشت.

امروز اوضاع فرق کرده است؛ و نه فقط در محیط کار. اگر مراقب نباشید، حتی در زندگی شخصی‌تان هم ممکن است گرفتار چنگال رقابت تسلیحاتی شوید. هرچه دیگران بیشتر توییت کنند، شما هم باید بیشتر توییت کنید تا در توییت‌های همچنان به‌روز و مطرح بمانید. هرچه دیگران برای صفحه‌های فیس‌بوکشان بیشتر زحمت بکشند، شما هم باید بیشتر وقت بگذارید تا در شبکه‌های اجتماعی به فراموشی سپرده نشوید. اگر دوستان بیشتری جراحی زیبایی کنند، شما هم خیلی زود احساس فشار خواهید کرد که زیر تیغ جراحی بروید. همین ماجرا درباره‌ی مُد لباس، لوازم جانبی، اندازه‌ی آپارتمان، فعالیت‌های ورزشی و بدنی (ماراتن، سه‌گانه، گیگاتلون)، اسب‌بخار خودرو و دیگر معیارهای اجتماعی هم صدق می‌کند.

هر سال دو میلیون پژوهش علمی منتشر می‌شود. صد سال پیش، در زمان اینشتین، شمارشان حتی به یک درصد این رقم هم نمی‌رسید. با این حال، فراوانی دستاوردهای علمی تقریباً ثابت مانده است. حتی در علوم هم پویایی منحرف‌کننده‌ی رقابت تسلیحاتی ریشه دوانده است. پرداخت حقوق و ارتقای دانشگاهیان بر پایه‌ی تعداد مقاله‌هایی است که منتشر کرده‌اند و دفعاتی که به آن مقاله‌ها ارجاع داده می‌شود. هرچه پژوهشگران دیگر بیشتر مقاله منتشر کنند و مقاله‌هایشان بیشتر مورد استناد قرار بگیرد، همه‌ی افراد ناچارند برای عقب نماندن مقاله‌های بیشتری منتشر کنند. این رقابت فقط ارتباطی سست با جست‌وجوی دانش دارد. سودبرندگان اصلی مجله‌های دانشگاهی‌اند.

اگر دلتان می‌خواهد موسیقی‌دان شوید، به‌هیچ‌وجه پیانو یا ویولن را انتخاب نکنید. پیانیست‌ها و ویولونیست‌ها از همه‌ی موسیقی‌دانان روی زمین غمگین‌ترند، چون فشار رقابت در این سازها از همه‌ی بی‌رحمانه‌تر است. تازه، این فشار مدام بیشتر می‌شود، چون هر سال هزاران نوازنده‌ی نابغه‌ی تازه‌نفس پیانو و ویولن از آسیا راهی تالارهای کنسرت سراسر دنیا می‌شوند. بهتر است سازی کمتر رایج را انتخاب کنید. آن‌وقت پیدا کردن جایی در ارکستر بسیار آسان‌تر خواهد بود و مردم حتی اگر نوازنده‌ای در سطح جهانی

نباشید هم از توانایی تان بیشتر شگفت زده می شوند. پیانیست یا ویولونیست که باشید، پیوسته شما را با لانگ لانگ یا آنه زوفی موتر مقایسه خواهند کرد. خودتان هم خود را با آن ها مقایسه می کنید و روحتان بیش از پیش تحلیل می رود.

حاصل؟ بکوشید از پویایی مسابقه تسلیماتی بگریزید. تشخیصش دشوار است، چون هر گام، اگر جداگانه در نظر گرفته شود، معقول به نظر می رسد. پس هر از گاهی از میدان نبرد عقب نشینی کنید و از بالا به آن بنگرید. قربانی این جنون نشوید. مسابقه تسلیماتی زنجیره ای از پیروزی هایی است که بهایشان از دستاوردهای بیشتر است، و بهترین کار این است که از آن دوری کنید. زندگی خوب را فقط جایی پیدا می کنید که مردم بر سرش با هم نمی جنگند.

دوستی با آدم‌های عجیب و غریب

با آدم‌های بیرون از جریان آشنا شوید، اما خودتان یکی از آن‌ها نشوید

«به فرمان فرشتگان و به حکم مردان مقدس، باروخ دِ اسپینوزا را تکفیر می‌کنیم، از جمع خود می‌رانیم، لعنت و نفرین می‌کنیم [...] روز و شب بر او لعنت باد؛ وقتی می‌خوابد و وقتی برمی‌خیزد، لعنت بر او؛ وقتی بیرون می‌رود و وقتی به خانه بازمی‌گردد، لعنت بر او. خداوند بر او رحم نخواهد کرد [...] فرمان می‌دهیم که هیچ‌کس، نه شفاهی و نه کتبی، با او ارتباط نگیرد، به او لطفی نکند، زیر یک سقف یا در فاصلهٔ چهار ذراع از او نماند و هیچ‌چیز از آثار او را نخواند.»

با صدور این حکم تکفیر — که در سال ۱۶۵۶ منتشر شد و نسخهٔ کاملش تقریباً چهار برابر بلندتر و پنج برابر خشن‌تر بود — اسپینوزای بیست‌وسه‌ساله و به‌شدت حساس را از جامعهٔ یهودیان آمستردام طرد کردند. در عالی‌ترین سطوح رسمی او را عنصری نامطلوب، بیگانه و بیرون از جمع اعلام کرده بودند. اسپینوزا تا آن زمان چیزی منتشر نکرده بود، اما دیدگاه‌های آزاداندیشانهٔ این روشنفکر جوان او را در مسیر برخورد با نهادهای حاکم قرار داده بود. امروز اسپینوزا یکی از بزرگ‌ترین فیلسوفان همهٔ دوران‌ها به شمار می‌رود.

شاید حکم تکفیر برایمان خنده‌دار باشد، اما بعید است باروخ بیچاره آن را چندان بامزه یافته باشد. تصور کنید مقام‌ها در همه روزنامه‌ها، روی بیلبوردها و در تک‌تک شبکه‌های اجتماعی شما را نفرین کنند و مأمورانی همه‌جا گماشته باشند تا مطمئن شوند کسی به شما نزدیک نمی‌شود یا با شما حرف نمی‌زند. لابد حسابی شوکه شده بود.

اگر عضو یک باشگاه تجاری باشید، با مزایای عضویت آشنایید. دسترسی رایگان به امکانات باشگاه دارید؛ صندلی‌های راحت و مجلل آن‌قدر برای خوابیدن مناسب‌اند که می‌شود رویشان چرت زد، روی میزها تازه‌ترین مجله‌ها چیده شده و همیشه کسی پیدا می‌شود که گپ دل‌نشینی با او بزنید. خلاصه، همه‌چیز طوری فراهم شده که نیازهایتان را برآورده کند.

بیشتر مردم عضو یک یا چند «باشگاه» هستند: کارمند یک شرکت، دانش‌آموز یک مدرسه، استاد یک دانشگاه، شهروند یک شهر، عضو یک انجمن و مانند این‌ها. همه این گروه‌ها نیازهایمان را برآورده می‌کنند؛ در آن‌ها احساس راحتی کرده‌ایم. حس می‌کنیم هوایمان را دارند.

با این حال، همیشه کسانی هستند که عضو هیچ باشگاهی نیستند. یا عمداً از آن‌ها دوری می‌کنند، یا از همان اول راهشان نداده‌اند، یا مثل اسپینوزا بیرونشان کرده‌اند. بیشتر این آدم‌های بیرون از جمع عجیب‌وغریب‌اند، اما نه همه‌شان. گاهی یکی از آن‌ها از آب درمی‌آید کسی که به‌تنهایی جهان را یک گام به پیش می‌برد. شمار پیشرفت‌های علمی، اقتصادی و فرهنگی‌ای که می‌توان به پای آدم‌های بیرون از جمع نوشت، حیرت‌انگیز است. برای مثال، آینشتاین نتوانست در دانشگاه کاری پیدا کند؛ پس در برن با حقوقی ناچیز به‌عنوان کارمند رده‌سوم ثبت اختراع روزگار گذراند و در اوقات فراغتش فیزیک را متحول کرد. دویست سال پیش‌تر، نیوتن قانون جاذبه را تدوین کرد و شاخه‌ای کامل از ریاضیات را به وجود آورد، با آن‌که باشگاهش — کالج ترینیتی کمبریج — به‌سبب شیوع

گسترده طاعون خیارکی ناچار به تعطیلی شده بود و او دو سال در روستا زندگی کرده بود. چارلز داروین پژوهشگری مستقل بود؛ هیچ وقت حقوق‌بگیر مؤسسه‌ای نشد و هیچ‌گاه به‌عنوان استاد استخدام نشد. مارگارت تاچر، یکی از نیرومندترین نخست‌وزیران بریتانیا، خانه‌داری بود که ناگهان از ناکجاآباد به صحنه سیاست پا گذاشت. موسیقی جاز، تماماً به دست آدم‌های بیرون از جمع پدید آمد. رپ هم همین‌طور. فهرست نویسندگان، متفکران و هنرمندان بزرگ پر است از ناسازگاران و نامتعارف‌ها: کلایست، نیچه، وایلد، تولستوی، سولزنیستین، گوگن. و فراموش نکنیم که بنیان‌گذاران همه ادیان، بی‌استثنا، بیرون از جمع بوده‌اند. البته نباید تأثیر «مردان بزرگ» و «زنان بزرگ» را بیش از اندازه برآورد کنیم (نگاه کنید به فصل ۴۱). اگر آن‌ها وجود نداشتند، زنان و مردان دیگری جایشان را می‌گرفتند و به همان اندازه درخشان می‌درخشیدند. اما نکته این است: آدم‌های بیرون از جمع معمولاً زودتر دست‌به‌کار می‌شوند و در نتیجه زودتر از اعضای داخل جمع اثر می‌گذارند.

آدم‌های بیرون از جمع از برتری تاکتیکی برخوردارند. مجبور نیستند از تشریفات و قواعد نهادهای حاکم پیروی کنند؛ قواعدی که سرعتشان را می‌گیرد. مجبور نیستند با چرندیات همیشگی بیشتر باشگاه‌ها کنار بیایند. مجبور نیستند ایده‌هایشان را با اسلایدهای پاورپوینت پرزرق‌وبرق اما مضحک، ساده‌سازی کنند. می‌توانند از بازی‌های اعصاب‌خردکن قدرت که در جلسه‌ها راه می‌افتد، دوری کنند. با خیال راحت هنجارها را نادیده می‌گیرند و فشاری ندارند دعوت‌ها را بپذیرند یا فقط برای این که «خودشان را نشان بدهند» در مراسمی شرکت کنند؛ چون از اول هم دعوتشان نکرده‌اند. لازم نیست از ترس اخراج شدن نگران رعایت درستی سیاسی باشند؛ چون از قبل بیرون‌اند.

یک مزیت دیگر: دوربودن از مسیرهای جافتادهٔ فکری، نگاهشان را تیزتر می‌کند و کمک می‌کند تناقض‌ها و کاستی‌های نظام حاکم را ببینند؛ چیزهایی که اعضای باشگاه از دیدنشان ناتوان‌اند. آدم‌های بیرون از جمع عمیق‌تر نگاه می‌کنند؛ به همین دلیل انتقادشان از وضع موجود ظاهری نیست، بلکه بنیادی است.

ایدهٔ زندگی‌کردن در مقام یک آدم بیرون از جمع، رمانتیک و جذاب است؛ اما اشتباه نکنید و خودتان یکی از آن‌ها نشوید. نیروهای جامعه علیه شما صف می‌کشند. بادهای مخالف بی‌رحم و تند خواهند بود. تقریباً همهٔ آدم‌های بیرون از جمع زیر فشار جهانی که با تمام قوا با آن‌ها مخالفت می‌کند، درهم می‌شکنند. فقط چند نفری مثل دنباله‌دارها می‌درخشند. نه، زندگی آدمی بیرون از جمع، دستمایهٔ فیلم‌هاست، نه زندگی خوب.

پس چه کنیم؟ یک پایتان را محکم در نهادهای جافتاده بگذارید. این‌طوری از همهٔ مزایای عضویت در باشگاه بهره‌مند می‌شوید. اما بگذارید پای دیگرتان این‌سو و آن‌سو برود. می‌دانم از نظر انعطاف‌پذیری کمی چالش‌برانگیز به نظر می‌رسد، اما در عمل خوب جواب می‌دهد. با آدم‌های بیرون از جمع دوست شوید. گفتنش آسان‌تر از انجام‌دادنش است. این‌ها قواعد کنارآمدن با آن‌هاست: (۱) چالوسی نکنید؛ واقعاً به کارشان علاقه‌مند باشید. (۲) به شأن و مقام خود ننازید؛ برای آدم‌های بیرون از جمع مهم نیست دکترا دارید یا رئیس باشگاه روتاری هستید. (۳) اهل مدارا باشید؛ آدم‌های بیرون از جمع به‌ندرت سر وقت می‌رسند. گاهی هم حمام‌نرفته‌اند یا پیراهن‌های رنگارنگ می‌پوشند. (۴) متقابلاً چیزی به آن‌ها بدهید: ایده، پول یا ارتباط.

وقتی در این موازنه کردن مهارت پیدا کنید، ممکن است خودتان هم به حلقهٔ وصل تبدیل شوید؛ همان‌طور که استیو جابز و بیل گیتس شدند. هر دو عضو نهادهای جاافتاده بودند و در عین حال ارتباطات محکمی با جمع فناوری‌بازهای عجیب و غریب داشتند. این روزها به‌ندرت مدیرعاملی پیدا می‌شود که با آدم‌های بیرون از جمع در تماس باشد. جای تعجب نیست که این همه شرکت دارند با کمبود ایده روبه‌رو می‌شوند.

آخر کار، بهتر است تابلویی از ون‌گوگ روی دیوارتان داشته باشید تا این که خودتان ون‌گوگ باشید. از همه بهتر این است که تا می‌توانید ون‌گوگ‌های زنده را دوروبر خود جمع کنید. نگاه تازهٔ آن‌ها به شما هم سرایت می‌کند و در راه رسیدن به زندگی خوب یاری‌تان می‌دهد.

مسئله منشی

چرا حجم نمونه‌های ما بیش از حد کوچک است

فرض کنید می‌خواهید منشی استخدام کنید (ببخشید: دستیار شخصی). صد زن برای این شغل درخواست داده‌اند و شما به ترتیب تصادفی با تک‌تک آن‌ها مصاحبه می‌کنید. بعد از هر مصاحبه باید تصمیم بگیرید: این نامزد را استخدام کنم یا ردش کنم؟ نه می‌توانید یک شب به آن فکر کنید، نه می‌توانید تصمیم‌گیری را تا وقتی همه متقاضیان را دیده‌اید عقب بیندازید. تصمیمی که بلافاصله پس از مصاحبه می‌گیرید، دیگر قابل تغییر نیست. چه می‌کنید؟

اولین نامزدی را که تأثیر خوبی رویتان می‌گذارد انتخاب می‌کنید؟ اگر چنین کنید، خطر این را می‌پذیرید که بهترین نامزدها را از دست بدهید، چون احتمالاً در ادامه با متقاضیانی روبه‌رو می‌شوید که به همان خوبی‌اند یا حتی بهتر. یا با نودوپنج نفر اول مصاحبه می‌کنید تا از کیفیت مجموعه دستتان بیاید، و بعد از میان پنج نفر آخر کسی را انتخاب می‌کنید که بیش از همه به بهترین نامزدی که تا آن زمان دیده‌اید شبیه باشد؟ اگر هر پنج نفر آخر ناامیدکننده باشند چه؟

ریاضی‌دان‌ها این پرسش را با نامی می‌شناسند که از نظر سیاسی نادرست است: مسئله منشی. شگفت‌آور اینکه فقط یک راه‌حل بهینه وجود دارد. باید با سی‌وهفت نامزد اول مصاحبه کنید و همه را رد کنید؛ اما در همان حال، کیفیتشان را زیر نظر بگیرید. سپس به مصاحبه ادامه دهید تا به کسی برسید که از بهترین متقاضی آن سی‌وهفت نفر اول

بهتر باشد. او را استخدام کنید. تصمیم بسیار خوبی خواهید گرفت. شاید او بهترین صد متقاضی نباشد، اما بی‌گمان انتخابی مطمئن است. نشان داده شده که هر رویکرد دیگری از نظر آماری نتیجه بدتری به بار می‌آورد.

عدد سی‌وهفت چه معنایی دارد؟ سی‌وهفت برابر است با صد تقسیم بر ثابت ریاضی e (۲٫۷۱۸). اگر فقط پنجاه متقاضی داشتید، باید هجده نفر اول ($e/50$) را رد می‌کردید و بعد نخستین نامزدی را استخدام می‌کردید که از همه آن هجده نفر بهتر باشد.

در آغاز، مسئله منشی را مسئله ازدواج هم می‌نامیدند و پرسش این بود: پیش از آنکه با یکی ازدواج کنم، چند شریک احتمالی را باید «امتحان کنم»؟ اما چون نمی‌توان از پیش تعداد کل شریک‌های احتمالی زندگی را دانست، رویکردی که در بالا شرح داده شد چندان ایدئال نیست. به همین دلیل بود که ریاضی‌دان‌ها نام مسئله را عوض کردند.

زندگی خوب که مسئله دقت ریاضی نیست. چنان‌که وارن بافت می‌گوید: «تقریباً درست بودن بهتر از دقیقاً غلط بودن است.» بافت در تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری‌اش همین شیوه را در پیش می‌گیرد؛ شما هم در زندگی شخصی‌تان همین کار را بکنید. پس مسئله منشی هنوز چه اهمیتی دارد؟ چون راهنمایی‌هایی به ما می‌دهد درباره اینکه پیش از تصمیم‌گیری نهایی درباره مسائل مهم، چه مدت باید صرف آزمودن گزینه‌ها کنیم. آزمایش‌هایی درباره مسئله منشی نشان داده‌اند که بیشتر مردم خیلی زود سراغ انتخاب یک نامزد می‌روند. بکوشید در برابر این میل مقاومت کنید. وقتی نوبت انتخاب شغل، حرفه، صنعت، شریک زندگی، محل سکونت، نویسنده محبوب، ساز موسیقی، ورزش دلخواه یا مقصد ایدئال تعطیلاتتان می‌رسد، بهتر است در آغاز گزینه‌های گوناگون زیادی را به سرعت بیازمایید—بیشتر از آنچه دلتان می‌خواهد—و بعد تصمیمی قطعی بگیرید. انتخاب کردن پیش از آنکه درک روشنی از گزینه‌های موجود داشته باشید، فکر عاقلانه‌ای نیست.

چرا معمولاً خیلی زود تصمیم می‌گیریم؟ بی‌حوصلگی مان از کجا می‌آید؟ نمونه‌گیری زمان‌بر است. صد مصاحبه شغلی انجام بدهیم، وقتی می‌توانستیم با پنج مصاحبه کار را تمام کنیم؟ پیش از انتخاب محل کار، ده فرایند مختلف درخواست استخدام را طی کنیم؟ زحمت زیادی دارد—بسیار بیشتر از آنچه دلمان می‌خواهد. افزون بر این، نمونه‌گیری چسبنده است. ممکن است فقط به این دلیل در صنعتی گیر بیفتید که وقتی جوان بودید کمی سرک کشیدید و آن را بررسی کردید. البته شاید در آن حرفه‌ای برای خودتان ساخته باشید، اما تقریباً مطمئن باشید که در جای دیگری هم به همان اندازه موفق می‌شدید، یا شاید حتی موفق‌تر و راضی‌تر—اگر فقط کمی بیشتر حاضر بودید تجربه کنید. سومین دلیل انتخاب‌های شتاب‌زده ما این است که ترجیح می‌دهیم ذهنمان را خلوت نگه داریم. دوست داریم کارها را یکی‌یکی تیک بزنیم و سراغ مورد بعدی فهرست برویم. برای تصمیم‌های کم‌اهمیت اشکالی ندارد، اما برای تصمیم‌های مهم نتیجه معکوس دارد.

چند ماه پیش، پرستار بچه‌مان که بیست‌ساله است، با چهره‌ای گرفته به در خانه‌مان آمد. نخستین و تا آن روز تنها دوست‌پسرش ترکش کرده بود. چشم‌هایش پر از اشک بود. سعی کردیم منطقی و خونسرد باشیم: «هنوز خیلی جوانی، کلی وقت داری! با ده یا بیست مرد قرار بگذار. آن وقت می‌فهمی چه گزینه‌هایی برای انتخاب پیش رو داری. متوجه می‌شوی در درازمدت چه کسی واقعاً مناسب توست و تو مناسب چه کسی هستی.» لبخند کم‌جانی روی صورت اندوهگینش نشست. فکر نمی‌کنم توانستیم قانعش کنیم—دست‌کم نه آن موقع.

متأسفانه، ما خیلی وقت‌ها درست مثل پرستار بچه‌مان رفتار می‌کنیم. حجم نمونه‌هایمان بیش از حد کوچک است و تصمیم‌هایمان شتاب‌زده—یا به زبان آمارشناسان، نمونه‌هایمان نماینده جامعه نیستند. به برداشتی نادرست از واقعیت تکیه می‌کنیم و خیال می‌کنیم با چند آزمون تصادفی و سرسری می‌توانیم مرد یا زن رؤیاهایمان، شغل

ایدئالمان یا بهترین محل زندگی را پیدا کنیم. بله، ممکن است نتیجه بدهد—اگر چنین شود، از ته دل برایتان خوشحالم—اما اگر هم نتیجه بدهد، فقط به مدد بخت و اقبال است و هیچ کس نباید امیدش را به آن گره بزند.

دنیا بسیار بزرگ‌تر، غنی‌تر و متنوع‌تر از آن چیزی است که تصور می‌کنیم؛ پس تا هنوز جوانید، سعی کنید هر قدر می‌توانید نمونه‌های بیشتری را بیازمایید. سال‌های نخست بزرگسالی‌تان قرار نیست صرف پول درآوردن یا ساختن حرفه‌ای برای خودتان شود. قرار است با جهانِ امکان‌ها آشنا شوید. با ذهنی کاملاً پذیرا پیش بروید. هرچه سرنوشت پیش پایتان می‌گذارد بچشید. بسیار بخوانید، چون رمان‌ها و داستان‌های کوتاه شبیه‌سازی‌های فوق‌العاده‌ای از زندگی‌اند. فقط وقتی سن و سالتان بیشتر شد، شیوهٔ عملتان را تغییر دهید و بسیار گزیده‌کار شوید. آن وقت می‌دانید چه چیزهایی را دوست دارید و چه چیزهایی را نه.

مدیریت انتظارات

هرچه کمتر انتظار داشته باشید، شادتر خواهید بود

شب سال نو، ۱۹۸۷. اولین دوست‌دخترم شش ماه پیش ترکم کرده بود و از آن وقت مثل روحی تنها این‌طرف و آن‌طرف پرسه می‌زدم. در اتاق دانشجویی محقرم می‌ماندم (در زیرشیروانی، با دست‌شویی مشترکی در طبقه پایین) یا خودم را در کتابخانه پنهان می‌کردم. دیگر نمی‌توانستم این‌طور ادامه بدهم! دوست‌دختر تازه‌ای لازم داشتم! تابلویی بالای ورودی روتلی، رستورانی در لوسرن، از جشن بزرگ شب سال نو خبر می‌داد. انتظاراتم سر به فلک کشیده بود و موهایم را حتی بالاتر از آن ژل زده بودم؛ بلیت خریدم. امشب همان شب بود.

هم‌زمان که حرکت‌های رقص دیسکویی‌ام را اجرا می‌کردم و سعی داشتم باحال به نظر برسم، هرچند احتمالاً خیلی دست‌وپاچلفتی بودم، چشم‌هایم بی‌قرار از یک سر سالن دودگرفته به سر دیگرش می‌چرخید. همه دخترهای خوش‌قیافه با دوست‌پسرایشان آمده بودند و در آن محدود لحظه‌هایی هم که چند ثانیه از نیمه دیگرشان جدا می‌شدند و من به یکی از آن‌ها لبخند می‌زدم، طوری رفتار می‌کردند که انگار نامرئی‌ام. هرچه دقیقه‌ها به نیمه‌شب نزدیک‌تر می‌شد، بیشتر حس می‌کردم کسی دارد آرام‌آرام یک چوب‌پنبه‌کش را در قلبم فرو می‌کند. کمی پیش از نیمه‌شب رستوران را ترک کردم. شب افتضاحی بود. بیست فرائک کمتر از قبل پول داشتم و هنوز هم دوست‌دختری پیدا نکرده بودم.

مغز بدون انتظارات کار نمی‌کند. در واقع، مغز ماشینی تمام‌عیار برای ساختن انتظارات است. وقتی دستگیره در را پایین می‌کشیم، انتظار داریم در باز شود. وقتی شیر آب را باز می‌کنیم، انتظار داریم آب بیرون بیاید. وقتی سوار هواپیما می‌شویم، انتظار داریم قوانین آیرودینامیک ما را در هوا نگه دارند. انتظار داریم خورشید صبح طلوع کند و عصر غروب. همه این انتظارات ناخودآگاه‌اند. نظم و قاعده زندگی آن‌قدر در ذهنمان حک شده که لازم نیست آگاهانه به آن‌ها فکر کنیم.

با این‌همه، متأسفانه مغز در موقعیت‌های نامعمول هم انتظاراتی می‌سازد؛ چیزی که در جشن شب سال نو، آن هم به شکلی دردناک، برایم روشن شد. اگر به خودم فرصت می‌دادم انتظاراتم را آگاهانه تشخیص دهم و واقع‌بینانه بسنجمشان، می‌توانستم از ناامیدی‌ام پیشگیری کنم.

پژوهش‌ها تأیید می‌کنند که انتظارات تأثیری عمیق بر شادی دارند و انتظارات غیرواقع‌بینانه از مؤثرترین شادی‌گش‌ها هستند. برای نمونه، درآمد بالاتر فقط تا حدود ۷۵ هزار دلار در سال بهزیستی را افزایش می‌دهد و پس از آن، پول دیگر نقش چندانی ندارد (فصل ۱۳). حتی پایین‌تر از آن آستانه هم ممکن است بهزیستی به شکلی ظاهراً متناقض از بین برود؛ اگر انتظارات مربوط به درآمد سریع‌تر از خود درآمد افزایش یابند، چنان‌که پل دولان نشان داده است.

پس بهترین راه برای مدیریت انتظارات چیست؟ پیشنهاد می‌کنم افکارتان را مانند پزشک اورژانسی که در حال تریاژ است، دسته‌بندی کنید. مدام میان این سه عبارت تمایز بگذارید: «باید به آن برسیم»، «می‌خواهم به آن برسیم» و «انتظار دارم به آن برسیم». عبارت اول نشان‌دهنده یک ضرورت است، دومی یک خواسته (یک ترجیح، یک هدف) و سومی یک انتظار. بیاید به ترتیب سراغشان برویم.

اغلب می‌شنوید که مردم می‌گویند: «حتماً باید مدیرعامل شوم» یا «باید این رمان را بنویسم» یا «باید بچه‌دار شوم». نه، لازم نیست. جز نفس کشیدن، خوردن و نوشیدن، اصلاً لازم نیست کار دیگری بکنید. تعداد کمی از خواسته‌ها ریشه در نیازهای واقعی دارند. پس به‌جایش بگویید: «می‌خواهم مدیرعامل شوم»، «دوست دارم رمانی بنویسم» و «هدفم این است که بچه‌دار شوم». اگر خواسته‌ها را ضرورت جلوه دهید، فقط آدمی عبوس و معاشرت‌ناپذیر می‌شوید. و هرقدر هم باهوش باشید، مثل یک احمق رفتار خواهید کرد. هرچه زودتر بتوانید ضرورت‌های موهوم را از دایره عبارت‌هایی که به کار می‌برید حذف کنید، بهتر است.

حالا برویم سراغ خواسته‌ها. زندگی بی‌هدف، زندگی تباه‌شده‌ای است. با این حال، نباید خودمان را به آن‌ها زنجیر کنیم. بدانید که همه خواسته‌هایتان برآورده نخواهند شد، چون بسیاری چیزها از کنترل شما بیرون‌اند. این که مدیرعامل شوید فقط به هیئت‌مدیره بستگی ندارد؛ رقبای بازار سهام، مطبوعات و خانواده‌تان هم در آن دخیل‌اند و هیچ‌یک را نمی‌توانید کاملاً کنترل کنید. همین امر درباره نوشتن رمان و بچه‌دار شدن هم صدق می‌کند. فیلسوفان یونانی اصطلاح فوق‌العاده‌ای برای چیزهایی داشتند که می‌خواهیم: «بی‌تفاوت‌های ترجیحی»؛ بی‌تفاوت به این معنا که ناچیزند. مثلاً ممکن است پورشه را به فولکس‌واگن گلف ترجیح بدهم، اما در نهایت این ترجیح برای شادی‌ام اهمیتی ندارد.

اکنون به سومین بخش تریاژمان می‌رسیم: انتظارات. بسیاری از ناخوش‌ترین لحظه‌هایتان حاصل مدیریت سهل‌انگارانه انتظارات است، به‌ویژه انتظاراتی که از دیگران دارید. همان قدر که نمی‌توانید از آب‌وهوا انتظار داشته باشید مطابق میل شما رفتار کند، از دیگران هم نمی‌توانید چنین انتظاری داشته باشید.

انتظارات ما نیروی بیرونی بسیار محدودی دارند، اما در درونمان نفوذی عظیم. چون در برخورد با آن‌ها سهل‌انگاریم، می‌گذاریم دیگران بر ما نفوذ پیدا کنند. برای نمونه، تبلیغات چیزی نیست جز مهندسی انتظارات؛ فروش هم همین است. وقتی بانکداری محصول مالی‌ای را به شما می‌فروشد و پیش‌بینی‌های پیچیده‌ای از جریان‌های نقدی آینده به شما نشان می‌دهد، در واقع دارد انتظاراتتان را مهندسی می‌کند، همین و بس. بنابراین نه تنها انتظاراتمان روی شن بنا شده‌اند، بلکه دریچه‌ها را هم کاملاً باز می‌گذاریم تا دیگران در جعبه‌شن‌هایمان دست‌کاری کنند. این کار را نکنید.

چطور می‌توانید انتظارات واقع‌بینانه‌تری در خود پرورش دهید؟ گام اول: پیش از هر جلسه، هر قرار، هر پروژه، هر مهمانی، هر تعطیلات، هر کتاب و هر کاری، میان ضرورت‌ها، خواسته‌ها و انتظارات تمایزی روشن بگذارید. گام دوم: انتظاراتتان را از صفر تا ۱۰ رتبه‌بندی کنید. انتظار فاجعه دارید (۰) یا برآورده‌شدن رؤیای زندگی‌تان را (۱۰)؟ گام سوم: دو امتیاز از رتبه‌تان کم کنید و بعد ذهنی خود را با آن عدد تازه تنظیم کنید. کل این تمرین حداکثر ده ثانیه وقت می‌گیرد. رتبه‌بندی انتظارات، روند خودکار بیرون کشیدن آن‌ها از ناکجاآباد را متوقف می‌کند و نوعی حاشیه اطمینان هم به شما می‌دهد؛ چون حالا انتظاراتتان نه فقط معتدل‌اند، بلکه اندکی پایین‌تر از حد مناسبشان قرار گرفته‌اند. من این سه گام را روزی یک‌بار مرور می‌کنم و نتیجه‌اش برای احساس بهزیستی‌ام رشک‌برانگیز بوده است.

پس از همه این‌ها چه باید در خاطر داشته باشید؟ این‌که با انتظاراتمان مثل بادکنک‌های هلیومی رفتار می‌کنیم و می‌گذاریم بالاتر و بالاتر بروند تا سرانجام بترکند و مچاله و پاره از آسمان فروبیفتند. ضرورت‌ها، هدف‌ها و انتظارات را درهم نیامیزید. آن‌ها را با وسواس از هم جدا نگه دارید. توانایی مدیریت انتظارات بخشی از زندگی خوب است.

قانون استرجن

چگونه حسگر مزخرفات‌تان را تنظیم کنید

نویسنده علمی‌تخیلی بودن کار سختی است؛ به‌خصوص اگر برای بازار انبوه بنویسید. منتقدان ادبی تحقیرتان می‌کنند؛ و راستش، بخش بزرگی از انبوه آثار علمی‌تخیلی واقعاً درجه‌سه است، و همین کار را برای معدود آثار باکیفیتی که می‌کوشند جایگاه این ژانر را بالا ببرند دشوارتر می‌کند.

تد استرجن یکی از پربارترین نویسندگان علمی‌تخیلی در دهه‌های پنجاه و شصت میلادی بود. موفقیت که از راه رسید، بدخواهی هم دنبالش آمد و او ناچار بود پیوسته طعنه منتقدانی را تحمل کند که می‌گفتند نود درصد همه آثار علمی‌تخیلی مزخرف است. پاسخ استرجن این بود: بله، درست است—اما نود درصد هر چیزی که منتشر می‌شود مزخرف است، فارغ از ژانرش. پاسخ او در تاریخ به نام قانون استرجن ثبت شده است.

در نگاه اول، ارزیابی استرجن کمی بی‌رحمانه به نظر می‌رسد—اما فقط در نگاه اول. فکر کنید چند کتاب را تا پایان با لذت می‌خوانید و چندتای دیگر را پس از چند صفحه، سرخورده، کنار می‌گذارید. یا فکر کنید چند فیلم تلویزیونی را تا آخر تماشا می‌کنید و چند بار از این کانال به آن کانال می‌روید. نسبت احتمالاً با قانون استرجن جور درمی‌آید.

به گفته دنیل دنت، قانون استرجن نه فقط درباره کتاب‌ها و فیلم‌ها، بلکه به‌طور گسترده‌تر هم صدق می‌کند: «نود درصد همه چیز مزخرف است. این حرف درباره فیزیک، شیمی، روان‌شناسی تکاملی، جامعه‌شناسی، پزشکی—هرچه بگویید—موسیقی راک و کانتري هم صادق است.» اینکه این رقم دقیقاً نود درصد باشد، فقط هشتاد و پنج درصد یا حتی نود و پنج درصد، جای بحث دارد؛ اما بحثش نمی‌ارزد و اهمیتی هم ندارد. برای سادگی، همان نود درصد را در نظر بگیریم.

از وقتی برای نخستین بار قانون استرجن را شنیدم، مایه آرامش بزرگی برایم بوده است. بزرگ شده بودم با این باور که بیشتر چیزهایی که مردم تولید می‌کنند مهم، سنجیده و ارزشمند است؛ بنابراین همیشه وقتی چیزی به نظرم ناکافی می‌آمد، گمان می‌کردم لابد مشکل از من است. حالا می‌دانم اگر اجرای اپرایی به نظرم شکست خورده بیاید، دلیلش کم‌سواد و ناپختگی من نیست. اگر طرحی تجاری سست و پیش‌پاافتاده به نظر برسد، تقصیر درک ناقص من از تجارت نیست. اگر نود درصد آدم‌های یک مهمانی شام رسمی حوصله‌ام را سر ببرند، از فقر مهربانی انسانی‌ام نیست. نه، مشکل از من نیست—مشکل از دنیاست. تکرارش می‌کنم:

نود درصد همه محصولات آشغال‌اند. نود درصد تبلیغات یاهو است. نود درصد ایمیل‌ها اسهال کلامی‌اند. نود درصد توییت‌ها بی‌معنی‌اند. نود درصد جلسه‌ها اتلاف وقت‌اند. نود درصد حرف‌هایی که در آن جلسه‌ها زده می‌شود باد هواست. نود درصد دعوت‌ها دامی‌اند که بهتر است از آن‌ها دوری کنیم. خلاصه، نود درصد چیزهای مادی و فکری‌ای که به جهان عرضه می‌شوند مزخرف‌اند.

به‌خاطر سپردن قانون استرجن زندگی‌تان را بهتر می‌کند. این ابزار ذهنی فوق‌العاده‌ای است، چون به شما «اجازه می‌دهد» بی‌عذاب وجدان از کنار بیشتر چیزهایی که می‌بینید، می‌شنوید یا می‌خوانید بگذرید. دنیا پر از حرف‌های پوچ است، اما لازم نیست گوش کنید.

با این حال، سعی نکنید دنیا را از مزخرفات پاک کنید. موفق نمی‌شوید. دنیا می‌تواند بیش از مدتی که شما بتوانید عاقل بمانید، نامعقول بماند. پس روی گزیده‌کاری تمرکز کنید؛ چیزهای ارزشمند اندک را دریابید و باقی را کنار بگذارید.

سرمایه‌گذاران دهه‌ها پیش از تد استرجن این را فهمیده بودند. بنجامین گراهام در کتاب کلاسیک، «سرمایه‌گذار هوشمند» که در سال ۱۹۴۹ منتشر شد، بازار سهام را به شخصی نامعقول به نام آقای بازار تشبیه می‌کند. آقای بازار، شریک تجاری خیالی و دوقطبی گراهام، هر روز قیمت‌های تازه سهام را جار می‌زند و پیشنهاد خرید و فروش سهم می‌دهد. گاهی سرخوشانه خوش‌بین است و گاهی بدبین و سراسیمه. حال و هوایش مثل یویو بالا و پایین می‌رود. خبر خوب این است که شما به‌عنوان سرمایه‌گذار مجبور نیستید پیشنهاد آقای بازار را بپذیرید. می‌توانید فقط صبر کنید و بگذارید هیاهوی بازار فروکش کند، تا آقای بازار پیشنهادی آن‌قدر خوب بدهد که رد کردنش احمقانه باشد؛ مثلاً اگر در دوران هراس بازار، سهامی با کیفیت را با قیمتی بسیار پایین به شما عرضه کند. نود درصد، حتی نودونه درصد، از چیزهایی را که آقای بازار فریاد می‌زند می‌توان با خیال راحت نادیده گرفت. متأسفانه بسیاری از سرمایه‌گذاران بازار سهام را نه جار و فروش نامعقول و دوقطبی، بلکه بازتاب واقعیت می‌بینند؛ قیمت سهم را با ارزش آن اشتباه می‌گیرند و آن‌قدر سفته‌بازی می‌کنند تا پولشان به باد برود.

البته این جور چیزها را فقط در بورس پیدا نمی‌کنید. بازارهای دیگر هم هر روز محصولات تازه، فیلم‌ها، بازی‌ها، سبک‌های زندگی، خبرها، آشنایی‌های شخصی، تفریحات، مقصدهای تعطیلات، رستوران‌ها، رقابت‌های ورزشی، ستاره‌های تلویزیونی، ویدئوهای خنده‌دار یوتیوب، دیدگاه‌های سیاسی، فرصت‌های شغلی و ابزارک‌های تازه عرضه می‌کنند. باید از کنار بیشترشان مثل سیب‌های گندیده بساط میوه‌فروشی بگذرید. نود درصدشان احمقانه، درجه‌سه و یکسره بنجل‌اند. وقتی هیاهوی بازار زیادی بلند شد، گوش‌هایتان را بگیرید یا به راهنان ادامه دهید. بازار شاخصی برای اهمیت، کیفیت یا ارزش کالاهایش نیست.

این کار گفتنش آسان‌تر از انجام دادنش است. دلیلش، مثل خیلی وقت‌های دیگر، در گذشته ما نهفته است. خودتان را در میان نیاکانمان، سی هزار سال پیش، تصور کنید. شکارچی یا گردآورنده‌ای بودید که در گروهی کوچک، حدوداً پنجاه نفره، زندگی می‌کرد. بیشتر چیزهایی که با آن‌ها روبه‌رو می‌شدید اهمیتی حیاتی داشتند: گیاهانی که یا خوردنی بودند یا سمی؛ حیواناتی که شکارشان می‌کردید یا شما را شکار می‌کردند؛ اعضای قبیله‌تان که جانتان را نجات می‌دادند یا به خطر می‌انداختند. در آن روزگار، عکس قانون استرجن صدق می‌کرد، چون نود درصد همه‌چیز مهم بود. آن ده درصد باقی‌مانده از چیزهای بنجل عمده‌تاً از چند داستان دور آتش، نقاشی‌های بد حیوانات روی دیوار غار، یا نوعی آیین شمنی تشکیل می‌شد که شما، به‌عنوان عضوی باهوش از قبیله، با بی‌اعتنایی از کنارش می‌گذشتید. نود درصد مهم، ده درصد مزخرف.

درک جهان از دریچه نگاه رادیکال دنیل دنت برایمان دشوار است. رها شدن از شر همه مزخرفات رفتاری طبیعی نیست. حسگر مزخرفات فطری نیست؛ باید آگاهانه تربیتش کنیم.

بیاید بی‌پرده و صادق باشیم: قانون استرجن فقط دربارهٔ دنیای بیرون صادق نیست؛ دربارهٔ خودمان هم صدق می‌کند. فقط می‌توانم از خودم حرف بزنم، اما نود درصد ایده‌هایم به‌دردنخورند. نود درصد احساساتم بی‌اساس‌اند. نود درصد خواسته‌هایم چرندند. چون از این موضوع آگاهم، با دقت بیشتری تصمیم می‌گیرم کدام یک از «محصولات درونی‌ام» را جدی بگیرم و کدام را با لبخندی کنار بگذارم.

پس هر مزخرفی را که جلوی پایت می‌گذارند، قبول نکن. تسلیم هر میلی نشو، فقط چون اتفاقاً هوسش را کرده‌ای. سراغ هر ابزار و وسیله‌ای هم نرو، فقط چون وجود دارد. چیزهای ارزشمند، درجه یک یا ضروری انگشت‌شمارند و با به‌کار بستن قانون استرجن، از اتلاف وقت و کلافگی فراوان در امان می‌مانی. فرق ایده‌ها را با ایده‌های خوب، محصولات را با محصولات خوب، و سرمایه‌گذاری‌ها را با سرمایه‌گذاری‌های خوب تشخیص بده. چرندیات را همان‌طور که هستند بشناس. آه، و یک قاعدهٔ دیگر هم هست که در تجربهٔ من، درست از آب درآمد: اگر مطمئن نیستی چیزی چرند است یا نه، چرند است.

در ستایش فروتنی

هرچه خودت را کمتر مهم بدانی، زندگی‌ات بهتر می‌شود

بولوار اوسمان، خیابان فوش، خیابان دکتر لانسرو، خیابان پل دومر، خیابان تئودول ریو، خیابان کلبر، بولوار راسپای—همه نام خیابان‌های بزرگ پاریس‌اند. اما این روزها چه کسی می‌داند این خیابان‌ها به نام چه کسانی نام‌گذاری شده‌اند؟ حدس بزن آن آدم‌ها که بودند.

بی‌گمان همگی از چهره‌های برجسته روزگار خودشان بودند—شهرساز، ژنرال، دانشمند. مثلاً هم‌عصران ژرژ اوژن اوسمان از دعوت شام او به وجد می‌آمدند.

و امروز؟ امروز از گالری لافایت بیرون می‌آیی و بی‌آن‌که فکر دیگری بکنی وارد بولوار اوسمان می‌شوی؛ کیسه‌های خریدی پر از چیزهایی که لازم نداری، از آرنجت آویزان‌اند. تابستان است و هوا مثل شیشه مذاب بالای بولوار می‌لرزد و بستنی وانیلی‌ات روی تی‌شرت و شلوارک برمودایت چکه می‌کند. انگشت‌هایت چسبناک شده‌اند و از انبوه گردشگرها کلافه‌ای، با آن‌که خودت هم گردشگری. اما بیش از هر چیز، این ترافیک پرسروصدا و تهاجمی است که روی سنگ‌فرش‌های بولوار می‌تازد و اعصاب را خرد می‌کند؛ بولوار شهرساز نامداری که نامش برای تو هیچ معنایی ندارد. اوسمان؟ کی؟ او را غبار تاریخ بلعیده است.

اگر نام چهره‌های مهمی چون اوسمان، فوش یا راسپای فقط حدود چهار نسل دوام بیاورد، نام‌های غول‌آسای چهره‌های امروز هم چند نسل دیگر رنگ می‌بازند. حداکثر تا صد یا دویست سال دیگر، تقریباً هیچ‌کس نمی‌داند بیل گیتس، دونالد ترامپ یا آنگلا مرکل چه کسانی بودند. و از ما دو نفر—تو، خواننده عزیز، و من—هم چند دهه پس از مرگمان کسی یادی نخواهد کرد.

دو تیپ فرضی آدم‌ها را تصور کنید: الف و ب. افراد تیپ الف عزت‌نفسی بی‌حد و حصر دارند. در مقابل، افراد تیپ ب عزت‌نفس بسیار اندکی دارند. وقتی کسی غذایشان را می‌دزد، برای تصاحب غارشان به چالششان می‌کشد یا جفتشان را با خود می‌برد، افراد تیپ ب منفعلانه واکنش نشان می‌دهند. می‌گویند: زندگی همین است. غذای بیشتری پیدا می‌کنم، غار دیگری، جفت دیگری. افراد تیپ الف درست برعکس رفتار می‌کنند؛ از کوره درمی‌روند و با تمام وجود از دارایی‌شان دفاع می‌کنند. کدام تیپ شانس بیشتری دارد که ژن‌هایش را به نسل بعد منتقل کند؟ معلوم است، تیپ الف. زندگی بدون میزانی از منیت ممکن نیست. سعی کن یک روز کامل را بدون به‌کاربردن واژه‌های «من» یا «مال من» بگذرانی. من امتحان کردم و بدجور شکست خوردم. خلاصه بگویم، ما تیپ الف هستیم.

مشکل این‌جاست که عزت‌نفسی که از نیاکان تیپ الف‌مان به ارث برده‌ایم آن‌قدر حساس است که کارمان را خراب می‌کند. از کوچک‌ترین اهانت‌ها منفجر می‌شویم، حتی اگر در مقایسه با تهدیدهای عصر حجر ناچیز باشند—به‌اندازه کافی از ما تعریف نمی‌شود، تلاشمان برای تحت‌تأثیر قراردادن دیگران واکنش مناسبی نمی‌گیرد، به جایی دعوت نمی‌شویم. در بیشتر موارد، دیگران حق دارند: آن‌قدرها هم که فکر می‌کنیم مهم نیستیم.

توصیه می‌کنم اهمیت خودت را از چشم‌انداز قرن آینده ببینی—از نقطه‌ای در زمان که نام نیکت به صفر رسیده است، هر قدر هم امروز فوق‌العاده باشی. یکی از پایه‌های زندگی خوب این است که زیادی از خودت راضی نباشی. در واقع، رابطه‌ای معکوس وجود دارد: هر چه کمتر بر خودبینی‌ات پافشاری کنی، زندگی‌ات بهتر می‌شود. چرا؟ سه دلیل دارد.

اول: احساس اهمیت به انرژی نیاز دارد. اگر خودت را بیش از اندازه مهم بدانی، باید هم‌زمان فرستنده و رادار به کار بیندازی. از یک سو تصویرت از خودت را به جهان مخابره می‌کنی؛ از سوی دیگر، مدام واکنش محیطت را زیر نظر می‌گیری. خودت را از این زحمت خلاص کن. فرستنده و رادارت را خاموش کن و روی کارت تمرکز کن. به‌طور مشخص، یعنی خودنما نباش، به اسم‌های مشهور فخر نفروش و از موفقیت‌های شگفت‌انگیزت لاف نزن. برایم مهم نیست همین حالا دیدار خصوصی‌ای با پاپ داشته‌ای —حتماً از آن خوشحال باش، اما عکس‌هایش را به دیوار خانه‌ات نزن. اگر میلیونری، پولی اهدا نکن تا ساختمان‌ها، کرسی‌های استادی یا ورزشگاه‌های فوتبال را به نامت کنند. تظاهرآمیز است. حالا که حرفش شد، چرا آگهی تلویزیونی نگیری و جار نرنی که چه آدم محشری هستی؟ دست‌کم اوسمان و شرکایش خیابان‌هایشان را مجانی نصیبشان کردند.

دوم: هر چه خودت را مهم‌تر بدانی، زودتر گرفتار سوگیری خودخدمت‌گرایانه می‌شوی. کم‌کم کارها را نه برای رسیدن به هدفی مشخص، بلکه برای خوش‌نام کردن خودت انجام می‌دهی. سوگیری خودخدمت‌گرایانه را در میان سرمایه‌گذاران زیاد می‌بینی. سهام هتل‌های پرزرق‌وبرق یا شرکت‌های فناوری جذاب را می‌خرند—نه چون سرمایه‌گذاری‌های مطمئنی هستند، بلکه چون می‌خواهند تصویر خودشان را بهتر کنند. افزون بر این، کسانی که خودشان را آدم‌های مهمی می‌دانند معمولاً دانش و توانایی‌هایشان را به‌طور نظام‌مند بیش از حد برآورد می‌کنند (به این پدیده اعتمادبه‌نفس بیش از حد می‌گویند) و همین به خطاهای جدی در تصمیم‌گیری می‌انجامد.

سوم: برای خودت دشمن می‌تراشی. اگر بر اهمیت خودت تأکید کنی، این کار را به بهای اهمیت دیگران انجام می‌دهی، چون اگر چنین نکنی، جایگاه نسبی خودت را کم‌ارزش کرده‌ای. وقتی موفق شوی، اگر نه پیش از آن، آدم‌هایی که به همان اندازه از خودشان متشکرند حسابی بهت گند می‌زنند. زندگی خوبی نیست.

همان‌طور که می‌بینی، منیت بیشتر دشمن توست تا دوست. البته این حرف تازه‌ای نیست. در واقع، ۲۵۰۰ سال است که دیدگاه رایج همین بوده. رواقیون، برای نمونه، همیشه مراقب عزت‌نفس افراطی بودند. نمونه کلاسیک مارکوس اورلیوس است که امپراتور روم‌بودن را تقریباً ناخوشایند می‌دانست. با نوشتن یک دفترچه خاطرات — «تأملات» — خودش را وادار می‌کرد فروتن بماند؛ آن هم وقتی قدرتمندترین آدم روی زمین بود. دین هم ابزارهای فکری‌ای برای مهار منیت در اختیارمان می‌گذارد: در بسیاری از ادیان، عزت‌نفس را در واقع تجلی شیطان می‌دانند. با این حال، در دویست سال گذشته فرهنگ ما ترمز منیت را برداشته و امروز انگار همه مدیر برند کوچک خودشان‌اند.

به این فکر کن: هرکدام از ما فقط یک نفر از میان میلیاردها نفریم. همه‌مان در برشی ناچیز از زمان زندگی می‌کنیم که آغاز و پایانی تصادفی دارد. و همه‌مان — از جمله نویسنده — در همین مدت کوتاه کلی کار احمقانه کرده‌ایم. پس خوشحال باش که خیابانی به نامت نکرده‌اند؛ فقط عصبیات می‌کند. فروتن بمان. زندگی‌ات را چندین مرتبه بزرگی بهتر می‌کنی. عزت‌نفس آن‌قدر آسان است که هرکسی از پشش برمی‌آید؛ اما فروتنی شاید دشوار باشد، ولی دست‌کم با واقعیت سازگارتر است. و استخر موج عاطفی‌ات را آرام می‌کند.

احساس اهمیت به بیماری تمدن بدل شده است. مثل سگی که به کفشی کهنه دندان گرفته، ما هم دندان در منیت‌مان فرو برده‌ایم. کفش را رها کن. هیچ ارزش غذایی‌ای ندارد و به‌زودی مزه‌اش گندیده می‌شود.

موفقیت درونی

چرا ورودی تان از خروجی تان مهم تر است

هر کشوری فهرست مخصوص به خودش را دارد. در سوئیس به آن «فهرست ۳۰۰ نفره بیلانز» می گویند و نام ۳۰۰ ثروتمندترین فرد سوئیس را در بر می گیرد. در آلمان، مجله «منیجر ماگازین» هر سال فهرست ۵۰۰ آلمانی ثروتمند را منتشر می کند. روزنامه ساندی تایمز در بریتانیا فهرست ثروتمندانش را اعلام می کند و مجله شالانژ در فرانسه فهرستی مشابه منتشر می کند. فوربز هر سال فهرستی از همه میلیاردرهای جهان تهیه می کند. همه این فهرست ها همواره این تصور را ایجاد می کنند: این ها موفق ترین آدم های جهان اند؛ همگی اهل کسب و کار (یا وارثانشان).

رتبه بندی های مشابهی برای مدیران عامل قدرتمندتر، دانشگاهیان پراستنادتر، نویسندگان پرخواننده تر، هنرمندان پردرآمدتر، موسیقی دانان موفق تر، ستاره های ورزشی گران قیمت تر و بازیگران پردرآمدتر هم وجود دارد. هر صنعتی نسخه خودش را دارد. اما این داستان های موفقیت واقعاً چقدر موفق اند؟ پاسخ تا حد زیادی به این بستگی دارد که موفقیت را چگونه تعریف کنید.

جامعه می تواند از طریق معیاری که برای سنجش موفقیت به کار می گیرد و اعتباری که می بخشد، بر نحوه صرف وقت افراد کنترل داشته باشد. روی بامایستر، استاد روان شناسی آمریکایی، می نویسد: «تصادفی نیست که در جوامع کوچکی که برای بقا تقلا می کنند، اعتبار نصیب کسانی می شود که پروتئین زیادی به دست می آورند (شکار) یا

خطرناک‌ترین دشمنان را شکست می‌دهند (جنگیدن). به همین ترتیب، اعتبار مادری احتمالاً با نیاز جامعه به افزایش جمعیت بالا و پایین می‌رود و اعتبار سرگرمی‌سازان نیز تابع میزان وقت و پولی است که مردم می‌توانند صرف فعالیت‌های تفریحی کنند.» جوامع مدرن فهرست‌های فوربز را — که از این پس مجموعاً این رتبه‌بندی‌ها را چنین می‌نامم — همچون پرچم‌هایی درخشان به اهتزاز درمی‌آورند و می‌گویند: راه همین است!

چرا جوامع مدرن می‌کوشند گوسفندانشان را به سوی موفقیت مادی هدایت کنند، نه مثلاً به سوی اوقات فراغت بیشتر؟ چرا فهرست ثروتمندترین‌ها داریم، اما فهرستی از راضی‌ترین‌ها نداریم؟ دلیلش کاملاً ساده است: رشد اقتصادی جوامع را سرپا نگه می‌دارد. ساتیاجیت داس، بانکدار سابق، می‌نویسد: «امید به بهبود سطح زندگی، هرچند دور از دسترس، فشار برای بازتوزیع ثروت را محدود می‌کند؛ سپس از هنری والیک، رئیس پیشین فدرال‌رزرو آمریکا، نقل‌قول می‌کند: «تا وقتی رشد وجود دارد، امید هم هست و همین اختلاف بزرگ درآمدها را تحمل‌پذیر می‌کند.»

اگر نمی‌خواهیم فهرست‌های فوربز دیوانه‌مان کنند، باید دو نکته را بفهمیم. اول اینکه تعریف‌های موفقیت محصول زمانه خودشان‌اند. هزار سال پیش، فهرستی از نوع فوربز تصورناپذیر بود؛ هزار سال دیگر هم همین‌طور خواهد بود. وارن بافت، که سال‌ها همراه با بیل گیتس در صدر فهرست فوربز بوده، می‌پذیرد که هرگز در فهرست همتای عصر حجر جایی نمی‌داشت: «اگر هزاران سال پیش به دنیا آمده بودم، طعمه حیوانی می‌شدم، چون نه خیلی تند می‌دوم و نه می‌توانم از درخت بالا بروم.» بسته به قرن که در آن به دنیا آمده‌اید، جامعه نوع دیگری از موفقیت را می‌ستود؛ اما همیشه نهایت تلاشش را می‌کند تا شما را به تعریف خاص خودش از موفقیت متقاعد کند. کورکورانه دنبال پرچم‌ها راه نیفتید. هر جا که شما را ببرند، زندگی خوب را آنجا پیدا نخواهید کرد.

موفقیت مادی صددرصد مسئلهٔ شانس است. از اینکه شانس را توضیح مآجرا بدانیم خوشمان نمی‌آید، اما واقعیت همین است. ژن‌ها، کدپستی، هوش و ارادهٔ شما؛ اساساً هیچ‌یک از این‌ها در اختیار شما نیست، همان‌طور که در فصل ۷ دیدیم. البته افراد موفق در کسب‌وکار سخت‌کوشی کرده‌اند و تصمیم‌های هوشمندانه گرفته‌اند. با این حال، خود این عوامل هم حاصل ژن‌ها، خاستگاه و فرصت‌های محیطی‌شان هستند. به همین دلیل باید فهرست‌های فوربز را اساساً اتفاقی بدانید و دست از پرستش آن‌ها بردارید.

اخیراً دوستی با افتخار به من گفت که به شام با فلان چندمیلیونر دعوت شده است. شانه بالا انداختم. چرا باید به آن افتخار کرد؟ چرا این‌قدر مشتاق دیدار با یک چندمیلیونر بود؟ احتمال اینکه پولی به او بدهند، صفر است. مهم این است که طرف هم صحبت جالبی هست یا نه؛ ثروتش هیچ اهمیتی ندارد.

بگذارید تعریف کاملاً متفاوتی از موفقیت ارائه کنم؛ تعریفی که دست‌کم دوهزار سال قدمت دارد. طبق این تعریف، موفقیت نه به نحوهٔ توزیع اعتبار در جامعه بستگی دارد و نه با رتبه‌بندی‌های مبتذل سازگار است. این هم تعریفش: موفقیت واقعی، موفقیت درونی است.

این هیچ ربطی به عود، خوداندیشی یا یوگا ندارد. کوشش برای رسیدن به موفقیت درونی یکی از عاقلانه‌ترین رویکردهای ممکن و از ریشه‌های اندیشهٔ غربی است. همان‌طور که در فصل ۸ دیدیم، فیلسوفان یونان و روم این نوع موفقیت را آتاراکسیا می‌نامیدند. وقتی به آتاراکسیا — آرامش روح — دست پیدا کنید، می‌توانید با وجود فراز و نشیب‌های سرنوشت، آرامش خود را حفظ کنید. به بیان دیگر، موفق بودن یعنی آشفته‌نشدن، چه در اوج پرواز باشید و چه با سر به زمین بخورید.

چطور می‌توانیم به موفقیت درونی برسیم؟ با تمرکز انحصاری بر چیزهایی که می‌توانیم بر آن‌ها اثر بگذاریم و کنار گذاشتن قاطعانه هر چیز دیگر. ورودی، نه خروجی. ورودی را می‌توانیم کنترل کنیم؛ خروجی را نه، چون شانس مدام در کارمان دخالت می‌کند. پول، قدرت و محبوبیت چیزهایی‌اند که کنترل محدودی بر آن‌ها داریم. اگر تمرکزتان را روی آن‌ها بگذارید، ازدست‌دادنشان شما را به کلی آشفته و سردرگم می‌کند. اما اگر خودتان را به آرامش، خونسردی و آتاراکسیا عادت داده باشید، در بیشتر مواقع شاد خواهید بود؛ هر اتفاقی هم که سرنوشت برایتان رقم بزند. خلاصه اینکه موفقیت درونی از نوع بیرونی‌اش باثبات‌تر است.

جان وودن بی‌تردید موفق‌ترین مربی بسکتبال تاریخ آمریکا بود. وودن اصرار داشت که بازیکنانش موفقیت را با تعریفی کاملاً متفاوت بسنجند: «موفقیت آرامش ذهن است؛ نتیجه مستقیم رضایت از خود است که از دانستن این حاصل می‌شود: نهایت تلاش را کرده‌ای تا به بهترین چیزی تبدیل شوی که توانایی‌اش را داری.» موفقیت به این معنا، بردن جام‌ها، جمع کردن مدال‌ها یا انتقال با مبلغی هنگفت نیست؛ موفقیت نوعی نگرش است. طنز ماجرا اینکه رئیس‌جمهور جورج دبلیو بوش مدال آزادی، پرافتخارترین نشان آمریکا، را به او اعطا کرد؛ افتخاری که ظاهراً برای بوش تأثیرگذارتر بود تا برای وودن.

بیایید صادق باشیم: هیچ‌کس قرار نیست صددرصد برای موفقیت درونی تلاش کند و به موفقیت بیرونی مطلقاً بی‌اعتنا باشد. بااین‌حال، می‌توانیم با تمرین روزانه به آرمان آتاراکسیا نزدیک‌تر شویم. هر شب حساب‌وکتابی بکنید: امروز کجا شکست خوردید؟ چه وقت گذاشتید احساسات سمی روزتان را مسموم کنند؟ چه چیزهایی را که خارج از کنترلتان بود، گذاشتید ناراحتان کند؟ و برای بهتر کردن خودتان به چه ابزارهای ذهنی نیاز دارید؟ لازم نیست ثروتمندترین آدم گورستان باشید؛ در عوض، همین‌جا و همین حالا از نظر درونی موفق‌ترین آدم باشید. وودن مدام این جمله را در گوش بازیکنانش

می‌خواند: «هر روزتان را به شاهکاری تبدیل کنید.» به توصیه‌اش عمل کنید. موفقیت درونی هیچ‌وقت به‌طور کامل دست‌یافتنی نیست و باید در تمام عمرتان تمرینش کنید. هیچ‌کس قرار نیست این کار را به‌جای شما انجام دهد.

کسانی که در پی موفقیت بیرونی‌اند—ثروت، شغلِ مدیرعاملی، مدال‌های طلا یا افتخارها—در واقع در پی موفقیت درونی هم هستند؛ فقط خودشان این را نمی‌دانند. ممکن است یک مدیرعامل پاداشش را صرف خرید ساعتی آی‌دبلیوسی بگرداند. کامپلیکیشن به قیمت دویست‌هزار یورو کند؛ شاید چون از ظاهرش روی مچ دستش خوشش می‌آید، اما احتمالاً برای این که دیگران به او غبطه بخورند. در هر صورت، او این ساعت آی‌دبلیوسی را می‌خواهد چون حالش را خوب می‌کند. وگرنه آن را نمی‌خرد.

هر طور که به ماجرا نگاه کنید، حقیقت این است که آدم‌ها خواهان دستاوردهای بیرونی‌اند چون برایشان دستاوردهای درونی به همراه می‌آورد. پرسشی که به ذهن می‌رسد روشن است: چرا راه دور را برویم؟ مستقیم برویم.

پس گفتار

این تصور که زندگی آسان است، دامی است که همه ما گاه‌به‌گاه در آن می‌افتیم؛ به‌ویژه وقتی جوانیم، اما نه فقط آن زمان. زندگی خوب کار ساده‌ای نیست. حتی آدم‌های باهوش هم اغلب از پیش برنمی‌آیند. چرا؟

ما جهانی ساخته‌ایم که دیگر درکش نمی‌کنیم؛ جهانی که در آن شهودمان دیگر قطب‌نمای قابل‌اعتمادی نیست. جهانی سرشار از پیچیدگی و بی‌ثباتی. می‌کوشیم در این محیط مبهم راه خود را با مغزی پیدا کنیم که اساساً برای چیزی کاملاً متفاوت ساخته شده است: برای جهان عصر حجر. تکامل نتوانسته هم‌پای رشد شتابان تمدن پیش بیاید. درحالی‌که محیط پیرامون ما طی ده‌هزار سال گذشته به‌طرزی چشمگیر دگرگون شده، نرم‌افزار و سخت‌افزار دنیای درونی‌مان، یعنی مغز انسان، از زمانی که ماموت‌ها روی زمین می‌چریدند، دست‌نخورده مانده است. از این منظر، تعجبی ندارد که هم در اندیشه انتزاعی و هم در شیوه عینی زندگی کردن، خطاهای نظام‌مند مرتکب می‌شویم.

به همین دلیل، ضروری است جعبه‌ای از ابزارهای ذهنی را دم دست داشته باشیم؛ چیزی که بتوانیم بارها و بارها به آن رجوع کنیم. ابزارهای ذهنی کمک می‌کنند جهان را عینی‌تر ببینیم و در بلندمدت سنجیده‌تر عمل کنیم. وقتی با تمرین روزانه این ابزارها را از آن خود می‌کنیم، ساختار مغزمان را کم‌کم تغییر می‌دهیم و بهبود می‌بخشیم. این الگوها را در اصطلاح روان‌شناسی اغلب «میان‌برهای ذهنی» می‌نامند. آن‌ها زندگی خوب را تضمین نمی‌کنند، اما به‌طور متوسط کمک‌مان می‌کنند بهتر از زمانی عمل کنیم و تصمیم بگیریم که فقط به شهودمان تکیه می‌کنیم. من متقاعد شده‌ام که ابزارهای فکری از پول، از روابط و حتی از هوش هم مهم‌ترند.

از وقتی نوشتن درباره زندگی خوب را شروع کرده‌ام، مردم مدام از من می‌پرسند: پس زندگی خوب دقیقاً چیست؟ تعریفش چیست؟ پاسخ من این است: نمی‌دانم. رویکرد من به الهیات سلبی قرون وسطی شباهت دارد. در پاسخ به این پرسش که خدا کیست یا چیست، الهی‌دانان می‌گفتند: نمی‌توان دقیقاً گفت خدا چیست؛ فقط می‌توان گفت چه چیزی نیست. درباره زندگی خوب هم همین‌طور است. نمی‌توان دقیقاً گفت زندگی خوب چیست، اما با اطمینان می‌توان گفت چه چیزی نیست. اگر زندگی خوبی نداشته باشید، خودتان می‌فهمید. اگر یکی از دوستان‌تان زندگی خوبی نداشته باشد، شما هم می‌فهمید. بسیاری از خوانندگان از این موضوع ناراحت‌اند که با وجود نوشتن درباره زندگی خوب، تعریفی از آن ارائه نمی‌دهم. اما راستش را بخواهید، دلیلی برای این کار نمی‌بینم. همان‌طور که ریچارد فاینمن گفت: «ممکن است نام یک پرنده را به همه زبان‌های دنیا بدانید، اما وقتی کارتان تمام شد، مطلقاً هیچ‌چیز درباره خود آن پرنده نمی‌دانید... پس بیایید به پرنده نگاه کنیم و ببینیم چه می‌کند؛ مهم همین است. خیلی زود تفاوت میان دانستن نام چیزی و شناختن آن چیز را یاد گرفتیم.»

پنجاه‌ودو ابزار ذهنی این کتاب از کجا آمده‌اند؟ از سه منبع اصلی بهره برده‌ام. نخست، پژوهش‌های روان‌شناختیِ چهل سال گذشته است. این پژوهش‌ها روان‌شناسی ذهن، روان‌شناسی اجتماعی، پژوهش درباره شادی، میان‌برهای ذهنی و سوگیری‌ها، اقتصاد رفتاری و چند رویکرد از روان‌شناسی بالینی را در بر می‌گیرند؛ به‌ویژه درمان شناختی‌رفتاری (CBT) که موفقیت خود را ثابت کرده است.

منبع دوم رواقی‌گری بود؛ فلسفه‌ای بسیار کاربردی که در یونان باستان پدید آمد و در امپراتوری روم، در سده دوم میلادی، شکوفا شد. بزرگ‌ترین نام‌های رواقی‌گری عبارت‌اند از زنون، بنیان‌گذار این مکتب؛ کریسیپوس، برجسته‌ترین نماینده رواقی‌گری در یونان باستان؛ سنکا، که به نظرم چارلی مانگر روم باستان است؛ موسونیوس روفوس، آموزگاری موفق که نرون چند بار تبعیدش کرد؛ اپیکتتوس، شاگرد روفوس و برده‌ای سابق؛ و

مارکوس اورلیوس، امپراتور روم. افسوس که با فروپاشی امپراتوری روم، نفوذ رواقیون از میان رفت و رواقی‌گری هرگز به‌تمامی احیا نشد. طی ۱۸۰۰ سال گذشته، این فلسفه برای کسانی که در جست‌وجوی فلسفه‌ای برای زندگی عملی بوده‌اند، دانشی مختص حلقه‌ای محدود بوده است.

رواقیون بر تمرین‌های عملی، مانند آن‌هایی که در این کتاب پیشنهاد کرده‌ام، و بر پندهای کوتاه تأکید فراوان داشتند. این پندها ارزشمندند، چون به‌آسانی در دسترس‌اند و همچون نوار هشدار پلیس ما را از بی‌احتیاطی بازمی‌دارند. با این خطر که ساده‌انگار به نظر برسیم، به خودم اجازه داده‌ام چند پند کوتاه از خودم نیز به آن‌هایی که نقل کرده‌ام اضافه کنم.

منبع سوم سنت دیرپای ادبیات سرمایه‌گذاری بود. وارن بافت و شریک تجاری‌اش، چارلی مانگر، از موفق‌ترین سرمایه‌گذاران ارزشی جهان‌اند و (نه فقط از نظر من) از بزرگ‌ترین متفکران روزگار ما به شمار می‌روند. به همین دلیل، بارها به خودم اجازه داده‌ام از آن‌ها نقل‌قول کنم. مخترعان به‌ویژه مشتاق‌اند جهان مبهم را درک کنند. با وجود همه چیزهایی که نمی‌دانند، احساس می‌کنند ناگزیرند تا جایی که می‌توانند آینده را حدس بزنند؛ و نتیجه در سود یا زیان‌شان بازتاب می‌یابد. به همین سبب است که سرمایه‌گذاران، از زمان بنجامین گراهام، بر آن بوده‌اند که جهان را تا حد امکان عینی ببینند و رویکردهای فکری‌ای بیابند که از تصمیم‌گیری‌های تکانشی بازشان دارد. طی صد سال گذشته، آن‌ها مجموعه‌ای بسیار کارآمد از ابزارهای ذهنی پرورانده‌اند که کاربردشان به‌مراتب فراتر از دنیای پول است. حیرت‌آور است که چه‌قدر می‌توان از پندها و رویکردهای سرمایه‌گذاران ارزشی، خرد زندگی آموخت.

این سه منبع، یعنی روان‌شناسی نوین، رواقی‌گری و فلسفه سرمایه‌گذاری ارزشی، یکدیگر را به‌خوبی کامل می‌کنند؛ آن‌قدر خوب که ممکن است گمان کنیم از یک منبع واحد سرچشمه گرفته‌اند. با این حال، کاملاً مستقل از هم پدید آمده‌اند. در زندگی لحظه‌های مکاشفه ناگهانی چندانی نیست، اما این یکی از بزرگ‌ترین لحظه‌های مکاشفه من بود: وقتی فهمیدم این سه چرخ‌دنده چه‌قدر بی‌دردسر و روان در هم جفت می‌شوند.

چهار نکته پایانی. نخست: ابزارهای ذهنی بیش از پنجاه‌ودو تا هستند. من پنجاه‌ودو تا را انتخاب کردم، چون این کتاب با کتاب‌های پیشینم، «هنر درست اندیشیدن» و «هنر خردمندانه عمل کردن»، وجوه مشترک بسیاری دارد؛ کتاب‌هایی که (در نسخه‌های اصلی آلمانی) هر دو پنجاه‌ودو فصل دارند. آن کتاب‌ها درباره خطاهای شناختی بودند؛ این یکی درباره ابزارهاست. همین پنجاه‌ودو ابزار هم به‌خوبی به کارتان می‌آیند. بسته به موقعیت، به دو ابزار به‌طور هم‌زمان نیاز پیدا می‌کنید، یا حداکثر سه ابزار.

دوم: بسیاری از فصل‌های پیشین نخست به‌صورت ستون‌هایی در روزنامه‌های سوئیس و آلمان منتشر شدند. ستون‌های روزنامه باید کوتاه و موجز باشند. به همین دلیل، یادداشت‌ها و منابع در متن اصلی نیامده‌اند و در پیوست قرار گرفته‌اند.

سوم: برای ساده‌تر شدن متن، در سراسر کتاب عمدتاً از ضمیرهای مذكر استفاده کرده‌ام، هرچند البته مقصودم هم مردان‌اند و هم زنان. دست‌کم گرفتن زنان قطعاً راهکار درستی برای داشتن زندگی خوب نیست.

چهارم: مسئولیت همه اشتباه‌ها و کاستی‌های این کتاب فقط و فقط بر عهده من است.

—رولف دوبلی، برن، سوئیس، ۲۰۱۷

سپاسگزاری‌ها

از دوستم کونی گییستورف ممنونم که متن‌ها را ماهرانه ویرایش کرد و پرداخت لازم را به آن‌ها داد. اگر فشار هفتگی آماده کردن نوشته‌هایم در قالبی خواندنی نبود، این کتاب هرگز نوشته نمی‌شد. از رنه شو، سردبیر بخش فرهنگی روزنامه نویه تسورشر تسایتونگ، سپاسگزارم؛ روزنامه‌ای که در آغاز، بخش‌هایی از این کتاب را به صورت ستون‌های هفتگی منتشر کرد. انتشار ستونی درباره زندگی عملی در فضای به‌غایت روشنفکرانه صفحات فرهنگی نت‌ز به جسارت خاصی نیاز دارد. از گابور اشتاینگارت و توماس توما هم ممنونم که در هندلس‌بلات جایگاهی دلپذیر برای نوشته‌هایم فراهم کردند. از ال بوچو، هنرمند گرافیکست، برای تصویرهایی که در نسخه نخست کتاب همراه برخی فصل‌ها بودند، صمیمانه سپاسگزارم.

ویراستار حرفه‌ای‌تری در حوزه آثار غیرداستانی از مارتین یانیک در انتشارات پیپر نمی‌شناسم. او کتاب‌های قبلی‌ام، «هنر شفاف اندیشیدن» و «هنر خردمندانه عمل کردن» را ویرایش کرده بود و خوشحالم که ویرایش این کتاب را هم پذیرفت. از کریستیان شوماخر-گبلر، مدیرعامل بونیر دویچلند، فلیسیتاس فون لوونبرگ، ناشرم، و همه آدم‌های فوق‌العاده انتشارات پیپر ممنونم. هیچ ناشری تا این اندازه گرم و صمیمانه از من استقبال نکرده است.

از ویراستاران درجه یکم، دراموند مویر برای نسخه بریتانیایی و میشل هاورِ بسیار حرفه‌ای برای نسخه آمریکایی، بسیار سپاسگزارم. ترجمه معمولاً برای نویسندگان کاری زحمت‌بار است؛ اما در این مورد چنین نبود. همکاری با دراموند و میشل واقعاً لذت‌بخش بود.

از گای اسپیر ممنونم که نیم‌تنهٔ برنزیِ چهل‌کیلوییِ چارلی مانگر را به من هدیه داد؛ نیم‌تنه‌ای که اکنون باغ ما را آراسته است. پیچک دور سر مانگر پیچیده و او را کمی شبیه یک امپراتور رومی کرده است.

پیتر بولین سال‌ها پیش چشمم را به روی خرد زندگی سرمایه‌گذاران ارزشی کلاسیک گشود. از این بابت از او سپاسگزارم. کتاب‌هایش گنجینه‌هایی واقعی‌اند و من هم بی‌دریغ از آن‌ها بهره برده‌ام.

این کتاب بدون گفت‌وگوها و نامه‌های بی‌شماری که طی سال‌ها دربارهٔ زندگی خوب داشته‌ام، نوشته نمی‌شد. از افراد زیر (بدون ترتیب خاصی) برای ایده‌های ارزشمندشان سپاسگزارم: توماس شنک، کوین هنگ، برونو فرای، آلویس اشتوتسر، فردریکه پتشنر، مانفرد لوتس، اورس زونتاک، کیپر بلیکلی، ریشی کاکار، شوشو روفنر، مت ریدلی، میسائل هنگارتنر، توم لادنر، الکس واسمر، مارک والدر، کسینا سیدورووا، آوی آویتال، اولی زیگ، نوما و کورینه بیشوف اولمان، هولگر رید، اوالد رید، مارسل رونر، رافائلو دآندریا، لو مارینوف، توم ووجک، ژان-رمی و ناتالی فون مات، اورس باومان، اریکا راوزین، سیمونه شورله، راینر مارک فرای، میسائل مولر، تامی ماتر، آدریانو آگوتسی، ویولا فوگل، نیلس هاگاندنر، کریستیان یونت، آندره فرنش، مارک و مونیکا بادر تسوربوخن، ژرژ و مونیکا کرن، مارتین هوفمان، مارکوس و ایرنه آکرمان، رابرت چیلدینی، دن گیلبرت، کارل فان شایک، مارکوس ایمبودن، جاناتان هایت، جاشوا گرین، مارتین والسر، آنجلا و آکسل کونه‌که، فرانتس کافمان و دن دنت. از همهٔ دوستانم و نیز از اندیشمندان، نویسندگان و پژوهشگرانی که نام بردم، عمیقاً سپاسگزارم. هر چیز مهمی در این کتاب از من نیامده، بلکه از آن‌هاست.

پدر و مادرم، اوئی و روت، نمونه‌ای درخشان از زندگی خوب در طول دهه‌های متمادی‌اند. برای همه‌چیز از شما بسیار ممنونم.

اما بزرگ‌ترین سپاسگزاری‌ام از همسرم است. بسیاری از ابزارهایی که اینجا درباره‌شان صحبت می‌کنم، از کار روان‌شناختی و تجربهٔ زندگی بینه سرچشمه می‌گیرند. او نخستین ویراستار من است. مداد قرمز بی‌رحمانه‌اش هدیه‌ای است به همهٔ خوانندگان این کتاب؛ و خردش هدیه‌ای به خانوادهٔ ما.

از دوقلوهای سه‌ساله‌مان، نوما و آوی، هم تشکر می‌کنم. شاید هنگام نوشتن این کتاب خواب زیادی از من گرفته باشند، اما هرقدر هم متناقض به نظر برسد، بدون آن‌ها نمی‌توانستم این کتاب را بنویسم.

پیوست

در حوزه‌های روان‌شناسی شناختی و روان‌شناسی اجتماعی، دربارهٔ تقریباً تک‌تک ابزارهای ذهنی این کتاب، پژوهش‌های دانشگاهی بی‌شماری انجام شده است. در اینجا فقط مهم‌ترین نقل‌قول‌ها، ارجاعات تخصصی، پیشنهادهای مطالعاتی و مشاهدات را آورده‌ام. بیشتر نقل‌قول‌ها را به زبان اصلی‌شان باقی گذاشته‌ام. خودم را بیش از هر چیز مترجم این پژوهش‌های علمی به زبان روزمره می‌دانم. هدفم این است که اندیشه‌های فلسفی و بینش‌های دانشگاهی را در زندگی روزمره کاربردی کنم. برای پژوهشگرانی که این ابزارهای فکری را به‌طور علمی بررسی می‌کنند، بیشترین احترام را قائلم.

یادداشت‌ها

پیش‌گفتار

چارلی مانگر شریک تجاری وارن بافت، سرمایه‌گذار افسانه‌ای، است و از نظر من یکی از بزرگ‌ترین اندیشمندان قرن ماست. بیل گیتس دربارهٔ چارلی مانگر گفته است: «او واقعاً گسترده‌نگرترین اندیشمندی است که تا امروز با او روبه‌رو شده‌ام.» (گریفین، ترن: چارلی مانگر — سرمایه‌گذار کامل، انتشارات دانشگاه کلمبیا، ۲۰۱۵، ص. ۴۶). چارلی مانگر در سخنرانی‌ای برای دانشجویان در سال ۱۹۹۴، راز شیوهٔ اندیشیدنش را فاش کرد: «باید در ذهن‌تان الگوهای داشته باشید. و باید تجربه‌های‌تان — چه تجربه‌های غیرمستقیم و چه تجربه‌های مستقیم — را بر این شبکهٔ الگوها مرتب کنید. احتمالاً دانشجویانی را دیده‌اید که فقط می‌کوشند مطالب را حفظ کنند و آنچه را به خاطر سپرده‌اند طوطی‌وار پس بدهند. خب، آن‌ها هم در مدرسه شکست می‌خورند و هم در زندگی. باید تجربه‌ها را به شبکه‌ای از الگوها در ذهن‌تان آویزان کنید.» (چارلی مانگر، «درسی دربارهٔ خرد ابتدایی در زندگی» [سخنرانی، ۱۹۹۴]. در: گریفین، ترن: چارلی مانگر، ص. ۴۴).

مانگر از الگوهای ذهنی حرف می‌زند. اما منظورش الگو به معنای ماکت‌های معماری یا شبیه‌سازی‌ها نیست — یعنی بازنمایی‌های کوچک‌شدهٔ واقعیت — بلکه ابزارهای ذهنی، فنون ذهنی، راهبردهای ذهنی و نگرش‌هاست. به همین دلیل، در سراسر این کتاب از اصطلاح‌های «ابزارهای ذهنی» و «ابزارهای اندیشه» استفاده می‌کنم.

متقاعد شده‌ام که اگر جعبه‌ابزار ذهنی محکمی نداشته باشیم که بتوانیم به آن تکیه کنیم، احتمالاً در زندگی شکست خواهیم خورد. اصلاً نمی‌توانم تصور کنم کسی بدون چنین جعبه‌ابزاری بتواند رهبری موفق باشد.

۱. حسابداری ذهنی

ریچارد تیلر را بنیان‌گذار نظریهٔ حسابداری ذهنی می‌دانند. (هیث، چیپ؛ و سُل، جک بی.: «بودجه‌بندی ذهنی و تصمیم‌های مصرف‌کنندگان». در: مجلهٔ پژوهش مصرف‌کننده، ۱۹۹۶، جلد ۲۳، شمارهٔ ۱، صص. ۴۰-۵۲).

ترفند مربوط به جریمه‌های پارک و سرعت غیرمجاز نخستین بار در این مقاله توصیف شده است: «یکی از همکاران سابقم، استاد امور مالی، به این می‌بالد که آدمی کاملاً عقلانی است. مدت‌ها پیش راهبرد هوشمندانه‌ای برای کنار آمدن با بدبجاری‌های زندگی به کار گرفت. در آغاز هر سال، مبلغی را به‌عنوان هدفِ کمک مالی سالانه به خیریهٔ محلی یونایتد وی تعیین می‌کند. سپس، اگر در طول سال اتفاق ناخوشایندی برایش بیفتد، مثلاً بی‌جهت جریمهٔ سرعت غیرمجاز شود، آن زیان را از حساب یونایتد وی کم می‌کند.

او این کار را نوعی بیمه در برابر دردهای کوچک می‌داند.» (تیلر، ریچارد اچ.: «حسابداری ذهنی اهمیت دارد»، در: مجلهٔ تصمیم‌گیری رفتاری، ۱۹۹۹، جلد ۱۲، صص. ۱۸۳-۲۰۶). در کتابم، هنرِ شفاف اندیشیدن، در جستار «اثر پول بادآورده»، به مغالطهٔ حسابداری ذهنی پرداخته‌ام. (دوبلی، رولف: هنرِ شفاف اندیشیدن، انتشارات هارپر کالینز، ۲۰۱۳، ص. ۲۵۱).

دربارهٔ قاعدهٔ اوج و پایان، بنگرید به: کانمن، دنیل؛ فردریکسون، باربارا ال؛ شرایبر، چارلز ای. و ردل‌مایر، دونالد ای.: «چه وقت درد بیشتر را به درد کمتر ترجیح می‌دهیم: افزودن پایانی بهتر». علوم روان‌شناختی، ۱۹۹۳، جلد ۴، شمارهٔ ۶، صص. ۴۰۱-۴۰۵.

دربارهٔ تفسیر سازندهٔ واقعیت‌ها: در گذشته، نوسان قیمت سهام مرا عصبی می‌کرد. اما دیگر نه. از حسابداری ذهنی استفاده می‌کنم: اگر ارزش سبد سرمایه‌گذاری‌ام دو برابر یا نصف شود، فاجعه‌ای نیست. سبد سرمایه‌گذاری فقط یکی از دارایی‌های بسیار من است.

خانواده‌ام، کارم به‌عنوان نویسنده، بنیاد ورلد ماینرز و دوستانم دست‌کم ۹۰ درصد از سرمایه واقعی‌ام را تشکیل می‌دهند. پس حتی اگر ارزش سبد سرمایه‌گذاری‌ام — مثلاً بر اثر سقوط بازار سهام — نصف شود، در واقع فقط ۵ درصد از کل دارایی‌هایم را از دست داده‌ام. به همین ترتیب، اگر قیمت سهام دو برابر شود، از خوشحالی به رقص نمی‌افتم. ارزش دارایی‌هایم فقط ۵ درصد افزایش یافته است.

۲. هنر ظریفِ اصلاح

چارلی مانگر نکته‌ای مشابه دیدگاه دوايت آیزنهاور مطرح کرده است: «در برکشای هرگز نقشه کلانی وجود نداشته است. هرکس می‌خواست چنین نقشه‌ای تهیه کند، اخراجش می‌کردیم؛ چون نقشه به‌خودی‌خود هدف می‌شود و واقعیت‌های تازه را در نظر نمی‌گیرد. ما می‌خواهیم مردم اطلاعات جدید را به حساب بیاورند.» (کلارک، دیوید: دائوی چارلی مانگر، اسکرینر، ۲۰۱۷، ص. ۱۴۱).

نقل‌قول دیگری درباره شکندگی برنامه‌ها: «زندگی [...] بازی شطرنجی است که در آن، برنامه‌ای که تصمیم گرفته‌ایم دنبال کنیم، تابع بازی حریف ماست؛ و در زندگی، تابع دمدمی‌مزاجی سرنوشت. ناگزیریم تاکتیک‌هایمان را تغییر دهیم، آن قدر که هنگام اجرای آن‌ها، به‌سختی می‌توان نشانی از یک ویژگی برنامه اولیه را بازشناخت.» (شوینهاور، آرتور، پندها و اندرزها، ترجمه تی. بیلی ساندرز).

درباره رابطه مدارک تحصیلی و موفقیت شغلی: «تحصیلات یکی از عوامل مهم تعیین‌کننده درآمد است — از مهم‌ترین‌ها — اما اهمیتش کمتر از چیزی است که بیشتر مردم تصور می‌کنند. اگر تحصیلات همه یکسان بود، نابرابری درآمد کمتر از ۱۰ درصد کاهش می‌یافت. وقتی بر تحصیلات تمرکز می‌کنید، انبوه عوامل دیگری را که درآمد را تعیین می‌کنند نادیده می‌گیرید. تفاوت درآمد میان افرادی که تحصیلات یکسانی دارند،

بسیار زیاد است.» (کانمن، دنیل: «توهم تمرکز». در: براکمن، جان: پرسش سالانهٔ اِج در سال ۲۰۱۱، این شما را باهوش‌تر خواهد کرد، انتشارات هارپرکالینز، ۲۰۱۲، ص. ۴۹. همچنین بنگرید به:

<https://www.edge.org/response-detail/11984>

[دسترسی در ۷ ژوئیهٔ ۲۰۱۷].

۳. پیمان

کلیتون کریستنسن در گفت‌وگو با نیویورکر توضیح داد چرا بسیاری از مدیران خانواده‌هایی ازهم‌گسیخته دارند. «در سه ساعت کار، می‌توانستید کار مهمی را به انجام برسانید و اگر موفق به انجامش نمی‌شدید، بلافاصله دردش را حس می‌کردید. اگر سه ساعت را در خانه و کنار خانواده می‌گذراندید، انگار هیچ کاری نکرده بودید و اگر هم آن را کنار می‌گذاشتید، اتفاقی نمی‌افتاد. بنابراین وقت بیشتری را در اداره، صرف کارهای پربازده و زودثمر می‌کردید و حتی با خودتان باور می‌کردید که به‌خاطر خانواده‌تان از خانه دور می‌مانید. او افراد زیادی را دیده بود که به خودشان می‌گفتند می‌توانند زندگی‌شان را به دوره‌هایی تقسیم کنند: بخش نخست را صرف پیشبرد شغلشان کنند و خیال کنند در زمانی نامعلوم در آینده، وقتشان را با خانواده خواهند گذراند؛ اما بعد درمی‌یافتند که تا آن موقع دیگر خانواده‌ای برایشان نمانده است. کریستنسن با خدا عهد کرده بود که یکشنبه‌ها کار نکند و با خانواده‌اش عهد بسته بود که شنبه‌ها کار نکند و در روزهای هفته آن‌قدر زود به خانه برسد که بتواند شام بخورد و تا وقتی هوا روشن است با بچه‌ها توپ‌بازی کند. گاهی برای وفا کردن به این تعهدها، ساعت سه صبح سر کار می‌رفت.» (مک‌فارکوهار، لاریسا: «وقتی غول‌ها شکست می‌خورند». در: نیویورکر، ۱۴ مهٔ ۲۰۱۲).

رابرت جان، برندهٔ جایزهٔ نوبل، در گفت‌وگو با الیور سکس دربارهٔ رعایت روز سبت گفت: «حتی موضوع به بهتر کردن جامعه هم مربوط نیست؛ صحبت از بهتر کردن کیفیت زندگی خود آدم است.» («الیور سکس: سبت». در: نیویورک تایمز، ۱۴ اوت ۲۰۱۵). الیور سکس دربارهٔ رابرت جان نوشت: «او پر از داستان‌های سرگرم‌کننده دربارهٔ جایزهٔ نوبل و مراسم استکهلم بود، اما تأکید می‌کرد که اگر مجبور می‌شد شنبه به استکهلم سفر کند، جایزه را رد می‌کرد. پایبندی‌اش به سبت، آرامش مطلق و دوری‌اش از دغدغه‌های دنیوی، حتی بر نوبل هم می‌چربید.» (همان‌جا).

دربارهٔ خستگی تصمیم‌گیری، بنگرید به: دوبلی، رولف، «هنر درست اندیشیدن»، هارپر کالینز، ۲۰۱۳، صص. ۱-۴ و ۱۵۸-۱۶۰. نمونهٔ کامیون پُر از دینامیت برگرفته از شلینگ، توماس سی.: «جستاری دربارهٔ چانه‌زنی». در: «مرور اقتصادی آمریکا»، ۱۹۵۶، جلد ۴۶، شمارهٔ ۳، صص. ۲۸۱-۳۰۶. پایبندی صددرصدی به عهدها آسان‌تر از پایبندی نودونه‌درصدی است. کلیتون کریستنسن به‌جای نودونه‌درصد، از نودوهشت‌درصد حرف می‌زند: «او برایشان تعریف کرد که در آکسفورد، با آن که مسابقات قهرمانی کشور بود، از بسکتبال بازی کردن در روز یکشنبه امتناع کرده بود، چون به خدا قول داده بود که این کار را نکند؛ و این که مربی و هم‌تیمی‌هایش چقدر برای آن که فقط همان یک بار زیر قولش بزنند به او فشار آورده بودند. بعدها فهمید اگر آن بار بله گفته بود، دیگر نمی‌توانست دفعهٔ دیگری نه بگوید؛ و چیزی که آموخت—یکی از مهم‌ترین درس‌های زندگی‌اش—این بود که انجام‌دادن کار درست در صددرصد مواقع آسان‌تر از انجام‌دادن آن در نودوهشت‌درصد مواقع است.» (مک‌فارکوهار، لاریسا: «وقتی غول‌ها شکست می‌خورند». در: نیویورکر، ۱۴ مهٔ ۲۰۱۲).

۴. تفکر جعبه‌سیاه

دربارهٔ دی هاولند کامت ۱، بنگرید به:

https://wikipedia.org/wiki/De_Havilland_Comet

(دسترسی در ۷ ژوئیه ۲۰۱۷).

درباره دیوید وارن، بررسی کننده سوانح و مخترع جعبه سیاه، بنگرید به:

https://wikipedia.org/wiki/David_Warren

(دسترسی در ۷ ژوئیه ۲۰۱۷).

اصطلاح «تفکر جعبه سیاه» را متیو سید ابداع کرد. او کتاب فوق العاده‌ای با همین عنوان نوشت. سید، متیو: «تفکر جعبه سیاه: حقیقت شگفت‌انگیز موفقیت»، هودر، ۲۰۱۵. کتاب بر اشتباهات سازمانی تمرکز دارد، اما راهبردهای ذهنی تفکر جعبه سیاه وقتی در عرصه شخصی به کار گرفته شوند نیز بسیار خوب عمل می‌کنند.

سالنبرگر: «هرچه در هوانوردی می‌دانیم، هر قاعده‌ای در کتاب مقررات، هر رویه‌ای که داریم، به این دلیل می‌دانیم که جایی، کسی جانش را از دست داده است... درس‌هایی را با بهایی گزاف خریده‌ایم؛ درس‌هایی که به معنای واقعی کلمه با خون خریده شده‌اند و باید آن‌ها را به عنوان دانشی سازمانی حفظ کنیم و به نسل‌های بعد بسپاریم. فراموش کردن این درس‌ها و ناچار شدن به آموختن دوباره‌شان، شکست اخلاقی ما خواهد بود.» (سید، متیو: «تفکر جعبه سیاه چگونه می‌تواند از خطاهای پزشکی قابل پیشگیری جلوگیری کند». در: وایرد، ۱۲ نوامبر ۲۰۱۵. همچنین بنگرید به:

<http://www.wired.co.uk/article/preventing-medical-error-deaths>

(دسترسی در ۷ ژوئیه ۲۰۱۷).

پل دولان شرح می‌دهد که افراد با افزایش وزن، چگونه به تدریج کانون توجهشان را تغییر می‌دهند: «وقتی افراد وزن اضافه می‌کنند، توجهشان را از جنبه‌هایی از زندگی که با وزن ارتباط دارند، مثل سلامت، به سوی جنبه‌هایی می‌برند که وزن در آن‌ها اهمیت کمتری دارد، مثل کار. این جابه‌جایی توجه برخی از رفتارهایی را که مشاهده می‌کنیم توضیح می‌دهد؛ بسیاری از ما وزن اضافه می‌کنیم، اما آن را کم نمی‌کنیم. شاید تلاش

لازم برای کاهش وزن بیش از تلاشی باشد که برای تغییر میزان توجهی که به سلامت و وزنمان اختصاص می‌دهیم نیاز است.» (دولان، پل: «شادکامی بر اساس طراحی»، پنگوئن، ۲۰۱۵، مکان ۱۱۴۳ در نسخه الکترونیکی.)

«هیچ‌کس از خودفریبی و فریب‌دادن خویش مصون نیست. همه ما سازوکارهای دفاعی پیچیده و ناخودآگاهی داریم که به ما اجازه می‌دهند، با وجود واقعیت‌های خلافشان، به باورهایی که برایمان عزیزند وفادار بمانیم.» (کخ، کریستوف: «آگاهی—اعترافات یک تقلیل‌گرای رمانتیک»، انتشارات ام‌آی‌تی، ۲۰۱۲، ص. ۱۵۸.)

درباره نقل‌قول‌های راسل، بنگرید به: راسل، برتراند، «فتح خوشبختی». «اگر تا وقتی مشکلی حل‌شدنی است به سراغش نرو و صبر کنی تا دیگر نتوان آن را حل کرد، می‌شود گفت آن‌قدر احمقی که سزاوار آن مشکل هستی.» (بولین، پیتز: «در جست‌وجوی خرد»، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۰۷، ص. ۹۳.)

الکس هیلی: «اگر با واقعیت روبه‌رو نشوی، واقعیت خودش به سراغت خواهد آمد.» در: مجله جت، ۲۷ مارس ۱۹۸۰، ص. ۳۰. همچنین بنگرید به:

<http://bit.ly/2sXCndR>

(دسترسی در ۷ ژوئیه ۲۰۱۷) یا در: بولین، پیتز: «در جست‌وجوی خرد»، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۰۷، ص. ۹۲.

«بارها از تصمیم‌های نادرستمان جان سالم به در برده‌ایم. من می‌گویم این بخش بزرگی از داشتن کارنامه‌ای نسبتاً آبرومندانه در زندگی است. نمی‌توان از تصمیم‌های نادرست اجتناب کرد. اما اگر به‌موقع آن‌ها را تشخیص بدهید و کاری نکنید، اغلب می‌توانید لیمو را به لیموناد تبدیل کنید.» (بولین، پیتز: «در جست‌وجوی خرد»، انتشارات پی‌سی‌ای،

۲۰۰۷، ص. ۱۰۱). «چون مشکلات مثل شراب‌های بزرگ خوردو نیستند...» بنگرید به بافت: «می‌دانید، مشکل شما با گذشت زمان بهتر نمی‌شود.» (بولین، پیتتر: «در جست‌وجوی خرد»، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۰۷، ص. ۹۳).

۵. بهره‌وری معکوس

دربارهٔ ایوان ایلچ، بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/Ivan_Illich

(دسترسی در ۷ ژوئیهٔ ۲۰۱۷). سپاندار کاموار از آزمایشگاه رسانهٔ ام‌آی‌تی بود که توجه مرا به ایوان ایلچ و مفهوم ضدبهره‌وری جلب کرد. سخنرانی کاموار را ببینید:

https://www.youtube.com/watch?v=dbB5na0g_6M

(دسترسی در ۷ ژوئیهٔ ۲۰۱۷). ایلچ حتی احتمال بستری‌شدن بر اثر تصادف‌های جاده‌ای را هم در محاسباتش لحاظ کرد؛ تصادف‌هایی که وقت را نیز تلف می‌کنند—از جمله ساعت‌های کاری اضافی در بیمارستان.

دربارهٔ هزینهٔ ایمیل‌ها، بنگرید به: «اما فناوری مدرن چند هزینه هم به بار آورده است که بزرگ‌ترینشان حواس‌پرتی است. پژوهشی تازه هزینهٔ مجموع حواس‌پرتی‌ها را برای کسب‌وکارهای آمریکا حدود ۶۰۰ میلیارد دلار در سال برآورد کرده است.» (دولان، پل: «شادکامی بر اساس طراحی»، پنگوئن، ۲۰۱۵، مکان ۲۶۴۴ در نسخهٔ الکترونیکی). و نیز: «... ایمیل به‌تنهایی سالانه حدود ۱۰۰٬۰۰۰ پوند (۱۶٬۵۰۰ دلار) برای هر کارمند به کسب‌وکارهای بریتانیا هزینه دارد.» (همان‌جا، مکان ۲۶۳۳ در نسخهٔ الکترونیکی).

۶. هنر سلبی زندگی خوب

مارکس، هاوارد: «مهم‌ترین چیز»، انتشارات دانشگاه کلمبیا، ۲۰۱۱، ص. ۱۷۲ به بعد. هاوارد مارکس به مقاله‌ای از چارلز دی. الیس با عنوان «بازی بازنده» اشاره می‌کند که در سال ۱۹۷۵ در «مجلهٔ تحلیل‌گر مالی» منتشر شد. همچنین بنگرید به:

(دسترسی در ۷ ژوئیه ۲۰۱۷).

«در تنیس آماتوری، مسابقه‌ها را نمی‌برند—می‌بازند.» دریا سالار آمریکایی، ساموئل موریسون، پس از بررسی جنگ‌های بی‌شمار به این نتیجه رسید: جنگ تا حدی شبیه تنیس آماتوری است. «اگر سایر شرایط یکسان باشد، طرفی در جنگ پیروز می‌شود که کمترین خطاهای راهبردی را مرتکب شود.» (موریسون، ساموئل الیسون: «راهبرد و سازش»، لیتل، براون، ۱۹۵۸).

پژوهش‌های بی‌شماری نشان داده‌اند که اثر این بداقبالی‌ها (فلج‌شدن، آسیب‌های جسمی یا ناتوانی‌ها، طلاق) زودتر از آنچه تصور می‌کنیم فروکش می‌کند. مهم‌ترین پژوهش از این قرار است: بریکمن، فیلیپ؛ کوتس، دن؛ جانوف-بولمن، رونی: «برندگان بخت‌آزمایی و قربانیان تصادف: آیا خوشبختی نسبی است؟» در: «مجله روان‌شناسی شخصیت»، اوت ۱۹۷۸، جلد ۳۶، شماره ۸، صص. ۹۱۷-۹۲۷.

«چارلی معمولاً ابتدا بر آنچه باید از آن پرهیز کرد تمرکز می‌کند—یعنی بر آنچه نباید انجام داد—و بعد به گام‌های ایجابی‌ای می‌پردازد که در موقعیت موردنظر برخواهد داشت.» (پیتز دی. کافمن در: مانگر، چارلز تی.: «سالنامه چارلی بیچاره»، شرکت انتشارات دانیلنگ، ۲۰۰۶، ص. ۶۳).

«شگفت‌انگیز است که آدم‌هایی مثل ما، در بلندمدت چقدر از این که کوشیده‌ایم پیوسته احمقانه عمل نکنیم، سود برده‌ایم؛ نه از این که کوشیده‌ایم بسیار باهوش باشیم.» (مانگر، چارلی: گزارش سالانه وسکو، ۱۹۸۹).

«تنها چیزی که می‌خواهم بدانم این است که کجا خواهم مرد، تا هرگز به آن جا نروم.» (مانگر، چارلز تی.: «سالنامه چارلی بیچاره»، شرکت انتشارات دانیلنگ، ۲۰۰۶، ص. ۶۳). این جمله همچنین عنوان یکی از بهترین کتاب‌ها دربارهٔ بافت و مانگر است: بولین، پیتز:

«تنها چیزی که می‌خواهم بدانم این است که کجا خواهم مرد تا هرگز به آن‌جا نروم: بافت و مانگر—پژوهشی دربارهٔ سادگی و عقل سلیم نامتعارف»، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶.

۷. قرعه‌کشی تخمدانی

دربارهٔ آزمایش فکری بافت: «تصور کنید دو دوقلوی کاملاً یکسان در رحم مادرند؛ هر دو به یک اندازه باهوش و پرانرژی. جنّی به آن‌ها می‌گوید: «یکی از شما در ایالات متحده به دنیا می‌آید و دیگری در بنگلادش. اگر سر از بنگلادش دریاوری، هیچ مالیاتی نمی‌پردازی. حاضری چند درصد از درآمدت را بدهی تا تو در ایالات متحده به دنیا بیایی؟» این پرسش نشان می‌دهد که جامعه در سرنوشت شما نقش دارد، نه فقط ویژگی‌های ذاتی‌تان. کسانی که می‌گویند «همه‌اش کار خودم بود» و خودشان را هوراشیو آلجر می‌دانند — باور کنید، حاضرند مبلغ بیشتری بدهند تا در ایالات متحده به دنیا بیایند، نه در بنگلادش. این همان «لاتاری تخمدانی» است.» (شرودر، آلیس: «گلولهٔ برفی»، انتشارات بنتم بوکس، ۲۰۰۸، نسخهٔ الکترونیکی، محل ۱۱۰۷۳). شش درصد از تمام انسان‌هایی که تاکنون زندگی کرده‌اند، همین حالا زنده‌اند. بنگرید به:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12288594>

(تاریخ مراجعه: ۷ ژوئیهٔ ۲۰۱۷).

بافت: «اگر هزاران سال پیش به دنیا آمده بودم، خوراک حیوانی می‌شدم، چون نمی‌توانم خیلی تند بدوم یا از درخت بالا بروم. پس در چگونگی ورودمان به این دنیا، شانس نقش بسیار زیادی دارد.» بنگرید به:

<http://www.businessinsider.com/warren-buffett-nails-it-on-the-importance-of-luck-in-life-2013-10>

(تاریخ مراجعه: ۷ ژوئیهٔ ۲۰۱۷).

اگر سپاسگزاری را بخشی از تمرین ذهنی روزانه‌تان کنید، اثرش بر شادی را کاهش می‌دهید، چون مغزتان به آن عادت می‌کند. نویسندگان مقاله «چه زندگی شگفت‌انگیزی: در ذهن کاستن از رویدادهای مثبت، برخلاف پیش‌بینی‌های عاطفی ما، حال‌وهوای آدم‌ها را بهتر می‌کند» (مجله شخصیت و روان‌شناسی اجتماعی، نوامبر ۲۰۰۸، جلد ۹۵، شماره ۵، صص. ۱۲۱۷-۱۲۲۴. شناسه دیجیتال: ۱۰.۱۰۳)، مینکیونگ کو، سارا بی. الگوی، تیموتی دی. ویلسون و دنیل تی. گیلبرت، می‌نویسند: «داشتن همسری فوق‌العاده، تماشای قهرمانی تیم محبوبتان در سری جهانی، یا پذیرفته‌شدن مقاله‌تان در نشریه‌ای معتبر، همگی رویدادهایی مثبت‌اند و تأمل درباره آن‌ها شاید لبخندی بر لب بیاورد؛ اما با گذشت هر روز، آن لبخند احتمالاً کم‌رنگ‌تر و زودگذرتر می‌شود، چون این رویدادها هر قدر هم شگفت‌انگیز باشند، خیلی زود برایمان عادی می‌شوند — و هر بار که به آن‌ها فکر می‌کنیم، آشناتر هم به نظر می‌رسند. در واقع، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فکر کردن به یک رویداد، باعث می‌شود آن رویداد آشناتر و توضیح‌پذیرتر به نظر برسد.»

۸. توهم درون‌نگری

زبان انگلیسی برای حالت‌های عاطفی گوناگون حدود ۳۰۰ صفت دارد. بنگرید به:

<http://www.psychpage.com/learning/library/assess/feelings.html>

(تاریخ مراجعه: ۷ ژوئیه ۲۰۱۷). نقل قول شوئیتزگیل: «درون‌نگری به تجربه آگاهانه کنونی، به هیچ وجه ایمن و تقریباً خطاناپذیر نیست؛ بلکه معیوب، غیرقابل‌اعتماد و گمراه‌کننده است — نه فقط ممکن است اشتباه باشد، بلکه به طرزی گسترده و فراگیر خطا می‌کند. گمان نمی‌کنم فقط من در این تاریکی باشم؛ بیشتر ما همین‌طوریم.» (شوئیتزگیل، اریک: «معمای آگاهی»، انتشارات ام‌آی‌تی، ۲۰۱۱، ص. ۱۲۹). «چون هیچ‌کس بابت اشتباه کردن در درک تجربه‌مان سرزنشمان نمی‌کند و هرگز شاهد مدرکی قاطع دال بر خطایمان نیستیم، بی‌احتیاط می‌شویم. این فقدان بازخورد اصلاحی،

اعتماد به نفس مفروطی را پرورش می‌دهد. چه کسی بدش می‌آید تنها متخصص اتاق باشد که حرفش وزن انکارناپذیری دارد؟» (شوئیتزگیل، اریک: «غیرقابل اعتماد بودن درون‌نگری خام»، ۷ سپتامبر ۲۰۰۷. بنگرید به:

<http://www.faculty.ucr.edu/~eschwitz/SchwitzPapers/Naive070907.htm>

[تاریخ مراجعه: ۷ ژوئیه ۲۰۱۷].

۹. دام اصالت

درباره مراسم تشییع جنازه چارلز داروین: «او به عنوان پسر ارشد و صاحب‌عزای اصلی، روی صندلی جلو نشسته بود و نسیمی بر سر از پیش طاشش می‌وزید؛ پس دستکش‌های سیاهش را روی فرق سرش گذاشت تا همان‌جا متعادل بماند، و در تمام مراسم، درحالی‌که چشم‌های ملت به او دوخته شده بود، همان‌طور نشست.» (بلکبرن، سایمون: «آینه، آینه»، انتشارات دانشگاه پرینستون، ۲۰۱۶، ص. ۲۵). بلکبرن از گوئن رورات، نوه چارلز داروین، نقل‌قول می‌کند که درباره پسران او نوشته است. بنگرید به: آکوسلا، جوان: «سلفی». در: نیویورکر، ۱۲ مه ۲۰۱۴. بنگرید به:

<http://www.newyorker.com/magazine/2014/05/12/selfie>

(تاریخ مراجعه: ۷ ژوئیه ۲۰۱۷).

«آیزنهاور هیچ‌وقت مردی اهل خودنمایی نبود، اما دو ویژگی برجسته، آیزنهاور پخته را تعریف می‌کرد؛ ویژگی‌هایی که ریشه در تربیتش داشتند و به‌مرور آن‌ها را پروراند. نخستین ویژگی، ساختن خودی دوم بود. امروزه در فرهنگی زندگی می‌کنیم که اصالت را ارج می‌نهد. معمولاً باور داریم که «خود واقعی» همان چیزی است که طبیعی‌تر و بی‌آلایش‌تر باشد. یعنی هر یک از ما شیوه‌ای صادقانه و خاص برای بودن در جهان داریم و باید زندگی‌مان را مطابق با آن خودِ اصیل پیش ببریم و تسلیم فشارهای بیرونی

نشویم. زندگیِ تصنعی، با فاصله‌ای میان سرشت درونی و رفتار بیرونی، فریکارانه، حيله‌گرانه و دروغین به شمار می‌آید. آیزنهاور به فلسفه‌ای دیگر پایبند بود.» (بروکس، دیوید: «راه رسیدن به منش»، رندم هاوس، ۲۰۱۵، ص. ۶۷).

۱۰. نه پنج‌ثانیه‌ای

نقل قول مانگر: «نکته دیگر، نه پنج‌ثانیه‌ای است. باید تصمیمت را بگیری. نباید آدم‌ها را معطل بگذاری.» (لو، جانت: «حق با چارلی بود: پشت‌صحنه زندگی چارلی مانگر، میلیاردر برکشایر هاتاوی»، جان وایلی و پسران، ۲۰۰۰، ص. ۵۴) «چارلی می‌داند که پیدا کردن چیزی واقعاً خوب دشوار است. پس اگر نود درصد مواقع «نه» بگویید، چیز زیادی را در این دنیا از دست نمی‌دهید.» (اوتیس بوث درباره چارلی مانگر، در: مانگر، چارلی: «سالنامه چارلی بیچاره»، دانیگ، ۲۰۰۸، ص. ۹۹).

۱۱. توهّم تمرکز

تعریف کانمن از توهّم تمرکز در کانمن، دنیل: «هیچ‌چیزی در زندگی به اندازه‌ای که هنگام فکر کردن به آن مهم به نظر می‌رسد، مهم نیست.» بنگرید به:

<https://www.edge.org/response-detail/11984>

(تاریخ مراجعه: ۷ ژوئیه ۲۰۱۷). همچنین بنگرید به: بروکمن، جان: «این شما را باهوش‌تر خواهد کرد»، دابل‌دی بوکس، ۲۰۱۲، ص. ۴۹.

داستان پاک کردن شیشه جلو را از پژوهشی روان‌شناختی مشهور با عنوان «آیا زندگی در کالیفرنیا مردم را شاد می‌کند؟» وام گرفتیم. شکید، دیوید ای؛ کانمن، دنیل: «آیا زندگی در کالیفرنیا مردم را شاد می‌کند؟ توهّم تمرکز در داوری درباره رضایت از زندگی.» در: سایکولوژیکال ساینس، ۱۹۹۸، جلد ۹، شماره ۵، صص. ۳۴۰-۳۴۶. استادان کانمن و

شکید در مقاله‌شان برای نخستین بار توهم تمرکز را شرح دادند — و در آن، غرب میانه آمریکا را با کالیفرنیا مقایسه کردند. نتیجه؟ هنگام مقایسه گزینه‌های الف و ب، مردم تفاوت‌ها را بیش از اندازه بزرگ و وجوه مشترک را کمتر از اندازه واقعی برآورد می‌کنند.

۱۲. چیزهایی که می‌خرید هیچ اثر واقعی بر جا نمی‌گذارند

از خودرویتان چقدر لذت می‌برید؟ شوارتس، نوربرت؛ کانمن، دنیل؛ شو، جینگ: «گزارش‌های کلی و رویدادمحور از تجربه لذت‌جویانه.» در: بلّی، رابرت اف.، استافورد، فرانک پی. و آلوین، دوآن اف.: «تقویم و دفترچه ثبت زمان»، انتشارات سیج، صص. ۱۷۴-۱۵۶.

بافت: «کارکردن با کسانی که باعث می‌شوند دل‌وروده‌تان به هم بیچد، مثل ازدواج کردن به‌خاطر پول است — احتمالاً در هر شرایطی فکر بدی است، اما اگر از قبل ثروتمند باشید، دیوانگی محض است.» (کانرز، ریچارد: «وارن بافت درباره کسب‌وکار: اصول حکیم اوماها»، جان وایلی و پسران، ۲۰۱۰، ص. ۳۰).

۱۳. پول «گور پدرت»

«حدّی از درآمد که پس از آن، بهزیستی تجربه‌شده دیگر افزایش نمی‌یابد، درآمد سالانه خانوار حدود ۷۵٬۰۰۰ دلار در مناطق پرهزینه بود (در مناطقی که هزینه زندگی پایین‌تر است، این رقم می‌تواند کمتر باشد). میانگین افزایش بهزیستی تجربه‌شده در درآمدهای بالاتر از این حد، دقیقاً صفر بود.» (کانمن، دنیل: «تفکر، سریع و کند»، فارار، اشتراوس و ژيرو، ۲۰۱۳، ص. ۳۹۷).

درباره رضایت از زندگی برندگان بخت‌آزمایی، بنگرید به: فیلیپ بریکمن؛ دن کوتس؛ رونی جانوف-بولمن: «برندگان بخت‌آزمایی و قربانیان تصادف: آیا شادی نسبی است؟» در: مجله روان‌شناسی شخصیت، اوت ۱۹۷۸، جلد ۳۶، شماره ۸، صص. ۹۱۷-۹۲۷.

ریچارد ایسترلین: «درآمد و شادی: به‌سوی نظریه‌ای یکپارچه». در: مجله اقتصادی. جلد ۱۱۱، ۲۰۰۱، صص. ۴۶۵-۴۸۴.

پژوهش‌های دیگر دیدگاه کم‌وبیش مطلق‌گرایانه‌ی ایسترلین را نداشته‌اند و به نظر می‌رسد افزایش تولید ناخالص داخلی، رضایت از زندگی را بهبود می‌بخشد. اثر آن صفر نیست، اما بسیار ناچیز است—قطعاً بسیار کمتر از آنچه بیشتر مردم تصور می‌کنند و سیاستمداران می‌خواهند باور کنیم. مایکل آر. هاگرتی؛ روت فینهوفن: «ثروت و شادی، بازنگری‌شده—افزایش درآمد ملی واقعاً با شادی بیشتر همراه است». در: پژوهش شاخص‌های اجتماعی، ۲۰۰۳، جلد ۶۴، شماره ۱، صص. ۱-۲۷. سطح زندگی بین سال ۱۹۴۶، زمانی که تولید ناخالص داخلی سرانه ۱۳'۸۶۹ دلار بود، و سال ۱۹۷۰، زمانی که به ۲۳'۰۲۴ دلار رسید، تقریباً دو برابر شد؛ این ارقام بر پایه‌ی قیمت‌های ثابت بازار (۲۰۰۹) ارائه شده‌اند. بنگرید به:

<https://www.measuringworth.com/usgdp/>

(دسترسی در ۷ ژوئیه ۲۰۱۷). لوئیس جانستون؛ ساموئل اچ. ویلیامسون: تولید ناخالص داخلی آمریکا در آن زمان چقدر بود؟، ۲۰۱۷، MeasuringWorth.

درباره‌ی ریشه‌شناسی اصطلاح «پولِ گورِ بابای کار» بنگرید به: ایتن وولف-من: «برای اینکه برای همیشه کارتان را ول کنید، چقدر پول لازم دارید؟» در: مانی، ۱۷ اکتبر ۲۰۱۶. بنگرید به:

<http://time.com/money/4187538/f-u-money-defined-how-much-calculator/>

(دسترسی در ۷ ژوئیه ۲۰۱۷).

پولِ گورِ بابای کار به شما امکان می‌دهد عینی ببینید و بیندیشید. چارلی مانگر: «الیهو روت، احتمالاً بزرگ‌ترین وزیر کابینه‌ای که تا به حال داشته‌ایم، یکی از حرف‌های محبوب من را زده است: هیچ‌کس شایسته‌ی تصدی منصب دولتی نیست، مگر اینکه کاملاً آماده باشد هر لحظه آن را ترک کند.» و نیز: «آیا عضو هیئت‌مدیره واقعاً شایسته‌ی گرفتن

تصمیم‌های دشوار است، اگر کاملاً آماده نباشد هر لحظه از سمتش کناره‌گیری کند؟ پاسخ من منفی است.» (پیتر بولوین: تمام چیزی که می‌خواهم بدانم این است که کجا خواهم مرد تا هرگز به آنجا نروم: بافت و مانگر—پژوهشی در سادگی و عقل سلیم نامتعارف، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶، ص. ۳۳).

۱۴. دایره شایستگی

نقل قول دیگری از چارلی مانگر درباره دایره شایستگی: «اگر می‌خواهید بهترین تنیس‌باز دنیا شوید، شاید تلاش را شروع کنید و خیلی زود بفهمید که امیدی به آن نیست—دیگران با سرعت از شما پیشی می‌گیرند. اما اگر بخواهید بهترین پیمانکار لوله‌کشی بیمیدگی شوید، احتمالاً این هدف برای دو سوم شما دست‌یافتنی است. اراده می‌خواهد. هوش می‌خواهد. اما بعد از مدتی، کم‌کم همه چیز را درباره کسب‌وکار لوله‌کشی در بیمیدگی یاد می‌گیرید و در آن مهارت پیدا می‌کنید. با انضباط کافی، هدفی دست‌یافتنی است. کسانی که هرگز نمی‌توانستند در مسابقات شطرنج برنده شوند یا در زمین مرکزی یک تورنمنت معتبر تنیس بازی کنند، می‌توانند با پرورش تدریجی دایره شایستگی‌شان—که بخشی از آن به استعداد ذاتی‌شان مربوط است و بخشی از آن را با کار و تلاش آرام آرام پرورش می‌دهند—در زندگی به جایگاه بلندی برسند.» در: وبلاگ فارنام استریت: نظریه «دایره شایستگی» به شما کمک می‌کند تصمیم‌هایی بسیار هوشمندانه‌تر بگیرید، نقل شده در: بیزنس اینسایدر، ۵ دسامبر ۲۰۱۳. بنگرید به:

<http://www.businessinsider.com/the-circle-of-competence-theory-2013-12>

(دسترسی در ۷ ژوئیه ۲۰۱۷).

نقل قول تام واتسون: «من نابغه نیستم. در بعضی زمینه‌ها باهوشم—اما در همان زمینه‌ها می‌مانم.»

ایوانز، دیلن: هوش ریسک، انتشارات آتلانتیک، ۲۰۱۳، ص. ۱۹۸. دی میلمن: «انتظار داشته باشید هر چیز ارزشمندی زمان زیادی ببرد.» بنگرید به برین پیکینگز:

<http://explore.brainpickings.org/post/53767000482/the-ever-wise-debbie-millman-shares-10-things-she>

(دسترسی در ۸ ژوئیه ۲۰۱۷).

آندرس اریکسون درباره قانون مشهور ۱۰,۰۰۰ ساعت پژوهش کرده است. اریکسون، آندرس؛ پول، رابرت: اوج: رازهای دانش نوین تخصص، ایمون دولان/هوتن میفلین هارکورت، ۲۰۱۶.

کوین کلی بسیار درباره وسواس نوشته است: «وسواس نیرویی عظیم است؛ خلاقیت واقعی زمانی پدید می‌آید که وقت تلف می‌کنید و بی‌هدف ور می‌روید. کاوش و یادگیری واقعی و چیزهای تازه، اغلب از همین‌جا سرچشمه می‌گیرند.» (اچ: «تکنیم: گفت‌وگویی با کوین کلی»، با پیشگفتاری از جان بروکمن، ۲ مارس ۲۰۱۴. بنگرید به:

https://www.edge.org/conversation/kevin_kelly-the-technium

(دسترسی در ۸ ژوئیه ۲۰۱۷).

۱۵. راز پایداری

«چارلی و من همین‌طور می‌نشینیم و منتظر می‌مانیم تلفن زنگ بخورد.» (رابرت هاگستروم: بافت اساسی، وایلی، ۲۰۰۱، ص. ۳۴).

«در نتیجه، ما به‌طور نظام‌مند بیش از حد بر انجام‌دادن در برابر انجام‌ندادن، بر شور و اشتیاق در برابر سنجیدگی، و بر اقدام در برابر انتظار تأکید می‌کنیم.» این گرایش ریشه در گذشته تکاملی ما دارد: نیاکانمان نه با پایداری و دست روی دست گذاشتن، بلکه با اقدام قاطع زنده ماندند. بهتر است یک بار بیشتر فرار کنیم تا اینکه مکث و تأمل کنیم. بهتر است یک بار بیشتر ضربه بزنیم تا اینکه دست نگه داریم و فکر کنیم. از همین‌جا

سوگیری اقدام پدید می‌آید: تمایل خودکار ما به اقدام در موقعیت‌های نامطمئن؛ چیزی که در کتاب قبلی‌ام شرح داده‌ام: دوبلی، رولف: هنر روشن‌اندیشی، هارپرکالینز، ۲۰۱۳، صص. ۱۲۸-۱۳۰.

دربارهٔ پرفروش‌ترین کتاب‌های تاریخ، بنگرید به

<https://www.die-besten-aller-zeiten.de/buecher/meistverkauften/>

(دسترسی در ۸ ژوئیهٔ ۲۰۱۷). پرفروش‌ترین کالاها:

<http://www.businessinsider.com/10-of-the-worlds-best-selling-items-2014-7>

(دسترسی در ۸ ژوئیهٔ ۲۰۱۷). در میان نوشیدنی‌ها، کوکاکولا در صدر است. از زمان عرضه‌اش در سال ۱۸۸۶، تخمین زده می‌شود که ۳۰۰۰۰ میلیارد بطری و قوطی کوکاکولا فروخته شده باشد. در میان مواد غذایی، چیپس لیز در صدر است (از سال ۱۹۳۲ تاکنون، تخمین زده می‌شود ۴۰۰۰ میلیارد بسته فروخته شده باشد). در میان بازی‌ها، مکعب روبیک در صدر است (از سال ۱۹۸۰ تاکنون ۳۵۰ میلیون عدد فروخته شده است).

«موفقیت‌های بلندمدت مثل درست‌کردن کیک با بیکیک‌پودرند.» در اصطلاح مالی به این می‌گویند بهرهٔ مرکب؛ انیشتین آن را «هشتمین شگفتی جهان» نامید. بنگرید به:

<http://www.goodreads.com/quotes/76863-compound-interest-is-the-eighth-wonder-of-the-world-he>

(دسترسی در ۸ ژوئیهٔ ۲۰۱۷).

راسل، برتراند، تسخیر خوشبختی. «هیچ هم‌بستگی مثبتی میان رفتار پرهیاهو و ایده‌های خوب، میان بی‌قراری و بینش، یا میان فعالیت و نتیجه نمی‌توان یافت.» بنگرید به نقل‌قول وارن بافت: «برای فعالیت دستمزد نمی‌گیریم، فقط برای درست‌بودن دستمزد می‌گیریم. دربارهٔ اینکه چقدر منتظر می‌مانیم، تا ابد منتظر می‌مانیم.» (بافت، وارن: نشست سالانهٔ برکشایر هاتاوی، ۱۹۹۸).

آخرین نقل قول این فصل، از چارلی مانگر: «لازم نیست نابغه باشید؛ فقط کافی است برای مدتی بسیار طولانی، به طور میانگین کمی عاقل تر از بقیه باشید.» (پیتر بولوین: تمام چیزی که می‌خواهم بدانم این است که کجا خواهم مرد تا هرگز به آنجا نروم: بافت و مانگر — پژوهشی در سادگی و عقل سلیم نامتعارف، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶، ص. ۷).

۱۶. استبداد رسالت

درباره آنتونی بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/Anthony_the_Great

(دسترسی در ۸ ژوئیه ۲۰۱۷). نخستین بار در کتاب رایان هالیدی، ایگو دشمن است، درباره پایان تراژیک زندگی جان کندی تول خواندم. (هالیدی، رایان: ایگو دشمن است، پورتفولیو، ۲۰۱۶، ص. ۱۸۰). کتاب فوق‌العاده هالیدی مقدمه‌ای بی‌نقص برای فروتنی است و از این رو به فصل‌های ۷، ۱۶ و ۵۱ مربوط می‌شود. «یکی از نشانه‌های نزدیک شدن به فروپاشی عصبی، این باور است که کار آدم اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد.» در: راسل، برتراند: تسخیر خوشبختی، ۱۹۳۰. بنگرید به:

https://en.wikiquote.org/wiki/The_Conquest_of_Happiness

(دسترسی در ۸ ژوئیه ۲۰۱۷). در کتاب دیگری به تفصیل درباره سوگیری بقا و سوگیری خودگزینی نوشته‌ام. بنگرید به: دوبلی، رولف: هنر روشن‌اندیشی، هارپرکالینز، ۲۰۱۳، صص. ۱-۴ و ۱۳۹-۱۴۱.

«اگر به چیزی علاقه داشته باشید که در آن استعداد دارید، بهتر عمل خواهید کرد. اگر وارن سراغ باله رفته بود، هیچ‌کس نامی از او نمی‌شنید.» (پیتر بولوین: تمام چیزی که می‌خواهم بدانم این است که کجا خواهم مرد تا هرگز به آنجا نروم: بافت و مانگر — پژوهشی در سادگی و عقل سلیم نامتعارف، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶، ص. ۷۵).

نقل‌قول باب دیلن در: «دیلن سکوتش را می‌شکند»، دی تسایت، ۲۹ اکتبر ۲۰۱۶.
بنگرید به:

<http://www.zeit.de/kultur/literatur/2016-10/nobelpreis-bob-dylan-interview-stockholm>

(تاریخ دسترسی: ۸ ژوئیه ۲۰۱۷).

بافت: «ترجیح می‌دهید بزرگ‌ترین عاشق دنیا باشید، اما همه فکر کنند بدترین عاشق دنیا هستید؟ یا ترجیح می‌دهید بدترین عاشق دنیا باشید، اما همه فکر کنند بزرگ‌ترین عاشق دنیا هستید؟ خب، سؤال جالبی است. یک سؤال دیگر: اگر دنیا نمی‌توانست نتایج کارتان را ببیند، ترجیح می‌دادید دیگران شما را بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار دنیا بدانند، درحالی‌که در واقع بدترین کارنامه را داشتید؟ یا شما را بدترین سرمایه‌گذار دنیا بدانند، درحالی‌که در واقع بهترین بودید؟ فکر می‌کنم در تربیت فرزندان، درسی که آن‌ها در سنی بسیار پایین می‌آموزند این است که پدر و مادرشان بر چه چیزی تأکید می‌کنند. اگر تمام تأکید بر این باشد که دنیا درباره شما چه فکری می‌کند و فراموش کنید واقعاً چگونه رفتار می‌کنید، در نهایت صاحب کارت امتیاز بیرونی می‌شوید. پدر من اما صددرصد آدم کارت امتیاز درونی بود. او واقعاً آدمی ناهم‌رنگ جماعت بود؛ اما نه برای اینکه صرفاً ناهم‌رنگ جماعت باشد. فقط برایش مهم نبود دیگران چه فکری می‌کنند. پدرم به من آموخت زندگی را چگونه باید زیست. هرگز کسی را کاملاً شبیه او ندیده‌ام.» (شرودر، آلیس: «گلوله برفی»، انتشارات بان‌تام، ۲۰۰۸، صص. ۳۰-۳۱).

«دفعه بعد که با دوستی دیدار می‌کنید، حواستان باشد: ۹۰ درصد وقتتان را صرف حرف‌زدن درباره دیگران می‌کنید.» ریاضی‌دان‌ها موقع ناهار در غذاخوری دانشگاه درباره چه چیزی گپ می‌زنند؟ «مسائل هزاره؟» ابداً. غیبت همکارانشان را می‌کنند: چه کسی با چه کسی رابطه پنهانی دارد، چه کسی ایده‌های چه کسی را دزدیده و چه کسی — باز هم — از دریافت دکترای افتخاری محروم مانده است.

بروکس، دیوید: «راه رسیدن به منش»، پنگوئن، ۲۰۱۶، موقعیت ۴۴۱۸ در کتاب الکترونیکی.

۱۸. توهم «پایان تاریخ»

درباره توهم پایان تاریخ، بنگرید به: کویدباخ، جوردی؛ گیلبرت، دنیل تی؛ ویلسون، تیموتی دی: «توهم پایان تاریخ». در: ساینس، ۴ ژانویه ۲۰۱۳، جلد ۳۳۹ (شماره ۶۱۱۵)، صص. ۹۶-۹۸.

سال‌های بسیاری روان‌شناسان گمان می‌کردند شخصیت آدم (پس از حدود سی‌سالگی) مثل سنگ سفت و سخت می‌شود. آن‌ها از پنج ویژگی شخصیتی به‌اصطلاح پایدار، یعنی پنج عامل بزرگ، صحبت می‌کردند: گشودگی به تجربه، وظیفه‌شناسی، برون‌گرایی، توافق‌پذیری و روان‌رنجوری. اما امروز می‌دانیم که همه ویژگی‌های شخصیتی ما در طول زندگی دستخوش تغییر می‌شوند. فقط متوجهش نمی‌شویم، چون هر روز در پوست خودمان زندگی می‌کنیم و تغییرات اندک را نمی‌بینیم. باین‌حال، در گذر دهه‌ها، همان‌طور که در مورد فرودگاه‌ها هم می‌بینیم، دگرگونی‌های چشمگیر آشکار می‌شوند. نه، اگر چیزی قرار باشد مثل سنگ سفت‌وسخت باشد، باورهای سیاسی ماست (بنگرید به هایت، جان‌تان: «ذهن درستکار: چرا آدم‌های خوب در سیاست و دین با هم اختلاف دارند»، پانتئون، ۲۰۱۲). یاد می‌گیریم زمین به دور خورشید می‌چرخد، نظریات تازه را می‌پذیریم، اما نه نظریات سیاسی را. توصیه‌ام به همه سیاستمداران این است: پولتان را پس‌انداز کنید و دست از تلاش برای جلب رأی‌دهندگان با استدلال عقلانی بردارید. هرگز موفق نخواهید شد.

می‌توانید تا حدی بر تغییرات شخصیتان اثر بگذارید. «رئیس‌م در گذشته، بن گراهام، وقتی دوازده‌ساله بود، تمام ویژگی‌هایی را که در دیگران تحسین می‌کرد و تمام ویژگی‌هایی را که نمی‌پسندید، یادداشت کرد. به آن فهرست نگاه کرد و دید

هیچ کدامشان دربارهٔ این نبود که بتواند دوی صد یارد را در ۹/۶ ثانیه بدود یا هفت فوت ببرد. همه‌شان چیزهایی بودند که صرفاً به تصمیم آدم بستگی داشتند: اینکه بخواهد چنین آدمی باشد یا نه... همیشه با کسانی معاشرت کنید که از شما بهترند؛ کمی رشد می‌کنید. با آدم‌هایی از نوع دیگر معاشرت کنید، و کم‌کم افت می‌کنید.» (به‌نقل از وارن بافت در: لو، جانت: «وارن بافت سخن می‌گوید: شوخ‌طبعی و خرد بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار دنیا»، جان وایلی و پسران، ۲۰۰۷، ص. ۳۶).

یک آزمایش فکری دیگر از وارن بافت. به روزهای مدرسه‌تان فکر کنید. کلاس قدیمی‌تان را تصور کنید. فرض کنیم معلم تکلیفی تعیین کرده: می‌توانید تا پایان عمر، ده درصد از درآمد کاری هر دانش‌آموزی را که انتخاب کنید دریافت کنید؛ به همین ترتیب، شما هم ده درصد از درآمد کاری‌تان را به او می‌دهید. برای انتخاب یک دانش‌آموز، چه معیارهایی به کار می‌برید؟ سعی کنید دانسته‌های امروزی‌تان را نادیده بگیرید؛ مثلاً این را که یکی از هم‌کلاسی‌های سابق‌تان میلیاردر شده است یا چیزهایی از این دست. آن زمان که چنین چیزی را نمی‌دانستید. موضوع، معیارهایی است که برای انجام این تکلیف به کار می‌بردید. آیا بهترین فوتبالیست کلاس‌تان را انتخاب می‌کردید؛ جایگاهی که آن زمان بسیار پرآوازه بود؟ آیا پسری را انتخاب می‌کردید که از همه عضلانی‌تر بود؟ محبوب‌ترین پسر را؟ دختری را که پدر و مادرش از همه ثروتمندتر بودند؟ باهوش‌ترین را؟ کسی را که از همه بیشتر دوست داشتید؟ عزیزکردهٔ معلم را؟ سخت‌کوش‌ترین بچه را؟ قابل‌اعتمادترین را؟ در این آزمایش بی‌درنگ متوجه یک نکته می‌شوید: معیارهایی که آن زمان تا این اندازه مهم بودند — مهارت فوتبال، قدرت بدنی، زیبایی و ثروتمند بودن پدر و مادر — در این تکلیف هیچ نقشی ندارند. آنچه اهمیت دارد، معیارهایی مثل قابل‌اعتماد بودن، پشتکار، هوش و بیش از هر چیز، این است که واقعاً از آن شخص خوشتان بیاید. به جز هوش، هیچ‌یک از این ویژگی‌ها ذاتی نیست؛ همهٔ انسان‌ها می‌توانند آن‌ها را داشته باشند. به نقل از بافت: «همهٔ شما دانشجویان سال دوم

MBA هستید و با هم کلاسی هایتان آشنا شده‌اید. لحظه‌ای فکر کنید که من این حق را به شما داده‌ام: می‌توانید ده درصد از درآمد یکی از هم‌کلاسی‌هایتان را تا پایان عمرش بخرید. نمی‌توانید کسی را انتخاب کنید که پدر ثروتمندی دارد؛ باید کسی را انتخاب کنید که به‌تکای شایستگی خودش به جایی می‌رسد. و من یک ساعت به شما فرصت فکر کردن داده‌ام. آیا از آن‌ها آزمون هوش می‌گیرید و کسی را انتخاب می‌کنید که بالاترین بهره هوشی را دارد؟ بعید می‌دانم. آیا کسی را انتخاب می‌کنید که بهترین نمره‌ها را گرفته؟ پرانرژی‌ترین را؟ به‌سراغ عوامل کیفی هم می‌روید، علاوه بر عوامل کمی، چون همه به‌اندازه کافی هوش و انرژی دارند. احتمالاً کسی را انتخاب می‌کنید که بهترین ارتباط را با او برقرار کرده‌اید؛ کسی که ویژگی‌های رهبری دارد و می‌تواند دیگران را وادارد منافع او را پیش ببرند. کسی که بخشنده و درستکار است و موفقیت ایده‌های دیگران را به خودشان نسبت می‌دهد. همه جور ویژگی‌ای. هر کسی را که در کلاس بیش از همه تحسین می‌کنید. بعد هم یک روسپی را وارد ماجرا می‌کنم. علاوه بر انتخاب آن شخص، باید یکی از هم‌کلاسی‌هایتان را هم در موقعیت فروش استقراضی قرار دهید. این یکی دیگر جالب‌تر است. روی چه کسی فروش استقراضی می‌گیرید؟ کسی را انتخاب نمی‌کنید که پایین‌ترین بهره هوشی را دارد؛ به کسی فکر می‌کنید که از او بدتان می‌آید، کسی که خودخواه است، طمع‌کار است، از زیر کار درمی‌رود و کمی هم نادرست‌کار است. وقتی به این ویژگی‌ها در دو سوی ماجرا نگاه می‌کنید، یک نکته جالب می‌بینید: هیچ‌کدامشان توانایی پرتاب کردن توپ فوتبال به فاصله شصت یارد نیست؛ توانایی دویدن صد یارد در ۹٫۳ ثانیه نیست؛ خوش‌قیافه‌ترین فرد کلاس بودن نیست. همه این‌ها ویژگی‌هایی در رفتار، خلق‌و‌خو و شخصیت‌اند که می‌شود به دست آورد؛ هیچ‌کس از داشتنشان محروم نیست. و اگر به ویژگی‌های سوی دیگر نگاه کنید، آن‌هایی که در دیگران دل‌زده‌تان می‌کنند، می‌بینید هیچ‌کدامشان چیزی نیست که مجبور باشید داشته باشید. می‌توانید از شرشان خلاص شوید. در سن و سال شما، خیلی راحت‌تر از سن

من می‌توانید از شرشان خلاص شوید، چون بیشتر رفتارها عادت می‌شوند. زنجیرهای عادت آن‌قدر سبک‌اند که حس نمی‌شوند، تا وقتی که آن‌قدر سنگین شوند که دیگر نتوان شکستشان. هیچ تردیدی نیست. در سن و سال خودم، یا حتی بیست سال جوان‌تر، آدم‌هایی را می‌بینم که گرفتار الگوهای رفتاری خودویرانگرند و واقعاً در بند آن‌ها اسیر شده‌اند.» (کانرز، ریچارد: «وارن بافت در کسب‌وکار: اصولی از حکیم اوماها»، انتشارات جان وایلی و پسران، ۲۰۱۰، صص. ۱۷۱-۱۷۲).

استخدام بر پایه نگرش، آموزش بر پایه مهارت. در: تیلور، بیل: «استخدام بر پایه نگرش، آموزش بر پایه مهارت.» در: مجله کسب‌وکار هاروارد، ۱ فوریه ۲۰۱۱.

بافت: «سعی نمی‌کنیم آدم‌ها را تغییر بدهیم. این کار چندان جواب نمی‌دهد... آدم‌ها را همان‌طور که هستند می‌پذیریم.» (بولین، پیت: «تنها چیزی که می‌خواهم بدانم این است که قرار است کجا بمیرم تا هیچ‌وقت به آنجا نروم: بافت و مانگر — پژوهشی درباره سادگی و عقل سلیم نامتعارف»، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶، ص. ۱۰۷).

درباره حکایت مرد اجتماعی‌ای که با زنی درون‌گرا ازدواج کرد. او باید به حرف چارلی مانگر گوش می‌داد که گفته بود: «اگر می‌خواهید زندگی‌ای سراسر فلاکت را برای خودتان تضمین کنید، با این فکر با کسی ازدواج کنید که می‌توانید تغییرش دهید.» (بولین، پیت: «تنها چیزی که می‌خواهم بدانم این است که قرار است کجا بمیرم تا هیچ‌وقت به آنجا نروم: بافت و مانگر — پژوهشی درباره سادگی و عقل سلیم نامتعارف»، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶، ص. ۱۰۸). «آه، سروکارداشتن با آدم‌هایی که می‌شود به آن‌ها اعتماد کرد و بیرون کردن همه بقیه از زندگی‌تان، بی‌هیچ ملاحظه‌ای، چقدر مفید است. باید این را مثل یک اصل جزمی درس بدهند... اما آدم‌های خردمند می‌خواهند از دیگرانی که یک زهر خالص‌اند دوری کنند؛ و از این جور آدم‌ها هم کم نیست.» (کلارک، دیوید: «تائوی چارلی مانگر»، انتشارات اسکریبنر، ۲۰۱۷، ص. ۱۷۷).

۱۹. معنای کوچک‌تر زندگی

«وقتی به خانه‌گری زنگ زدم تا از او تشکر کنم، به یک پیغام‌گیر قدیمی با پیامی به سبک‌وساق جدید وصل شدم: «سلام، من گری‌ام و این پیغام‌گیر نیست، دستگاه پرسش‌گر است! دو پرسش این‌هاست: “تو کیستی؟” و “چه می‌خواهی؟”» بعد مکثی کرد و پیام افزود: «و اگر فکر می‌کنی این‌ها پرسش‌های پیش‌پاافتاده‌ای هستند، به این فکر کن که ۹۵ درصد مردم عمرشان را می‌گذرانند و به هیچ‌کدام از این دو پرسش پاسخ نمی‌دهند!»» (پیرس، تری: «رهبری با صدای بلند»، انتشارات جوسی-باس؛ ویرایش سوم، ۲۰۱۳، ص. ۱۰).

«بگذار همه کوشش‌هایتان معطوف به هدفی باشد؛ آن هدف را همواره در نظر داشته باشید.» سنکا، «درباره آرامش خاطر»، ۱۲/۵ (هالیدی، رایان: «رواقی‌گری روزانه»، انتشارات پورتفولیو، ۲۰۱۶، مکان ۲۱۵ در کتاب الکترونیکی).

هدف‌های زندگی اهمیت فوق‌العاده‌ای دارند. نیکرسون، کارول؛ شوارتز، نوربرت؛ دینر، اِد و دیگران: «خوشبختی: آرزوهای مالی، موفقیت مالی و رضایت کلی از زندگی: چه کسانی؟ و چگونه؟» در: «پژوهش‌های خوشبختی»، دسامبر ۲۰۰۷، جلد ۸، صص. ۴۶۷-۵۱۵. «همین اصل درباره هدف‌های دیگر هم صدق می‌کند — یکی از راه‌های تضمین یک بزرگسالی ناراضی این است که هدف‌هایی تعیین کنید که دست‌یافتن به آن‌ها به‌ویژه دشوار است.» (کانمن، دنیل: «تفکر، سریع و کند»، انتشارات فارار، استراوس و ژيرو، ۲۰۱۳، ص. ۴۰۲).

۲۰. دو خودِ شما

دنیل کانمن اصطلاح‌های «خودِ تجربه‌کننده» و «خودِ به‌یادآورنده» را ابداع کرد. (کانمن، دنیل: «تفکر، سریع و کند»، فارار، استراوس و ژيرو، ۲۰۱۳، ص. ۳۸۰ به بعد.) پژوهشگران شادی دانشجویان را در تعطیلات بررسی کردند. بنگرید به: ویرتز، دریک؛

کروگر، جاستین؛ ناپا اسکالن، کریستی؛ دینر، اد: «در تعطیلات بهاری چه کنیم؟ نقش تجربه پیش‌بینی‌شده، تجربه حین وقوع و تجربه به‌یادآورده‌شده در انتخاب‌های آینده». در: روان‌شناسی علمی، سپتامبر ۲۰۰۳، جلد ۱۴، شماره ۵، صص. ۵۲۰-۵۲۴.

درباره قاعده اوج و پایان: کانمن، دنیل؛ فردریکسون، باربارا ال؛ شرایبر، چارلز ا؛ ردل‌مایر، دونالد ا: «چه وقت درد بیشتر را به درد کمتر ترجیح می‌دهیم: افزودن پایانی بهتر». در: روان‌شناسی علمی، نوامبر ۱۹۹۳، جلد ۴، شماره ۶، صص. ۴۰۱-۴۰۵.

۲۱. بانک حافظه

ژانگ، جیا وی و هاول، رایان ت: «آیا چشم‌اندازهای زمانی، افزون بر ویژگی‌های شخصیتی، واریانس منحصربه‌فردی را در رضایت از زندگی پیش‌بینی می‌کنند؟» در: شخصیت و تفاوت‌های فردی، ژوئن ۲۰۱۱، جلد ۵۰، شماره ۸، صص. ۱۲۶۱-۱۲۶۶.

۲۲. داستان‌های زندگی دروغ‌اند

روان‌شناس آمریکایی، توماس لنداور، نخستین دانشمندی بود که نظریه‌ای درباره میزان اطلاعاتی مطرح کرد که یک انسان معمولی می‌تواند ذخیره کند. «هر فن و روشی را که امتحان کرد، تقریباً به پاسخ یکسانی رسید: یک گیگابایت. ادعا نمی‌کرد که این پاسخ دقیقاً درست است. اما حتی اگر ده برابر خطا داشته باشد، حتی اگر مردم ده برابر بیشتر یا ده برابر کمتر از یک گیگابایت اطلاعات ذخیره کنند، باز هم این مقدار ناچیز است. این فقط بخش کوچکی از چیزی است که یک لپ‌تاپ امروزی می‌تواند در خود نگه دارد. انسان‌ها انبارهای دانش نیستند.» (اسلومن، استیون؛ فرنباخ، فیلیپ: «توهم دانایی»، ریورهد بوکس، ۲۰۱۷، ص. ۲۶).

۲۳. مغالطه «مرگ خوب»

پژوهشگران در ایالات متحده دانشجویان را با داستان‌های زندگی مشابهی روبه‌رو کردند. بنگرید به: دینر، اِد؛ ویرتز، دریک؛ اویشی، شیگه‌یرو: «اثرهای پایانی در ارزیابی کیفیت زندگی: اثر جیمز دین.» در: روان‌شناسی علمی، مارس ۲۰۰۱، جلد ۱۲، شماره ۲، صص. ۱۲۴-۱۲۸.

۲۴. ماریپچِجِ ترحم به خود

اگر دیدید در گودالی افتاده‌اید، دیگر کندن را متوقف کنید. بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/Law_of_holes

(بازدید در ۸ ژوئیه ۲۰۱۷).

«ترحم به خود خیلی به پارانویا نزدیک است، و پارانویا یکی از دشوارترین چیزها برای بازگرداندن به حالت عادی است. نباید بگذارید به‌سوی ترحم به خود کشیده شوید. دوستی دارم که دسته‌ای بزرگ از کارت‌های کاغذی با بافت کتانی همراهش بود، تقریباً به این ضخامت؛ و هر وقت کسی حرفی می‌زد که بوی ترحم به خود می‌داد، یکی از کارت‌ها را از روی دسته برمی‌داشت و به او می‌داد. روی کارت نوشته بود: “داستان قلبم را به درد آورد. هرگز نشنیده بودم کسی این‌همه بدبیاری آورده باشد.” شاید بگویید این شوخی است، اما پیشنهاد می‌کنم هر وقت حس کردید دارید به‌سوی ترحم به خود می‌لغزید — و علتش هم برایم مهم نیست؛ ممکن است فرزندان از سرطان در حال مرگ باشد، اما ترحم به خود اوضاع را بهتر نمی‌کند — یکی از همان کارت‌ها را به خودتان بدهید. [ترحم به خود] رفتاری مضحک است و اگر از آن دوری کنید، برتری بزرگی نسبت به بقیه، تقریباً همه بقیه، پیدا می‌کنید؛ چون ترحم به خود حالتی رایج است، و با این حال می‌توانید خودتان را طوری تربیت کنید که از آن بیرون بیایید.» (مانگر، چارلی: سخنرانی فارغ‌التحصیلی در دانشکده حقوق دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، ۲۰۰۷، به نقل از وبلاگ فارنام استریت: «نظام فکری مانگر: چگونه زندگی‌ای واقعاً کارآمد داشته باشیم»، ۱۳ آوریل ۲۰۱۶. بنگرید به:

(بازدید در ۳۰ اوت ۲۰۱۷).

پانصد سال پیش، یک میلیون نفر از نیاکان مستقیم و خونی شما روی زمین زندگی می‌کردند. پنج قرن، با چهار نسل در هر قرن، یعنی بیست نسل.

حتی رویدادهای ناگوار و انکارناپذیر کودکی نیز با موفقیت یا رضایت از زندگی در بزرگسالی همبستگی اندکی دارند. بنگرید به: کلارک، آن م.: «تجربه آغازین: افسانه و شواهد». فری پرس؛ راتر، مایکل: «آثار بلندمدت تجربه آغازین». در: پزشکی و عصب‌شناسی رشد و کودک، ۱۹۸۰، جلد ۲۲، صص. ۸۰۰-۸۱۵.

«فکر می‌کنم به رویدادهای کودکی بیش از اندازه بها داده می‌شود؛ در واقع، فکر می‌کنم به‌طور کلی برای گذشته بیش از اندازه اهمیت قائلیم. معلوم شده است که یافتن حتی اثرهای کوچکی از رویدادهای کودکی بر شخصیت بزرگسالی دشوار است، و هیچ شواهدی هم از اثرهای بزرگ — چه رسد به اثرهای تعیین‌کننده — وجود ندارد.» (سلیگمن، مارتین: «شادکامی اصیل»، فری پرس، ۲۰۰۲، مکان کتاب الکترونیکی ۱۲۰۹ به بعد.) «چیزهایی به‌سوی‌تان پرتاب می‌شوند و چیزهایی به شما برخورد می‌کنند. زندگی آسان و بی‌دردسر نیست.» (سنکا، «نامه‌های اخلاقی به لوسیلیوس»، نامه ۱۰۷).

سنکا: «چه فایده‌ای دارد که فقط به این دلیل که زمانی غمگین بودی، غمگین باشی؟» به‌نقل از: ارواین، ویلیام ب.: «راهنمایی برای زندگی خوب»، انتشارات دانشگاه آکسفورد، ۲۰۰۸، ص. ۲۲۰.

نسخه آهنین چارلی مانگر: «هر وقت فکر می‌کنید موقعیت یا کسی دارد زندگی‌تان را تباه می‌کند، در واقع این خود شما هستید که زندگی‌تان را تباه می‌کنید... احساس قربانی‌بودن راهی است کاملاً فاجعه‌بار برای گذراندن زندگی. اگر فقط این نگرش را

داشته باشید که هر قدر هم اوضاع به هر شکلی بد باشد، همیشه تقصیر خودتان است و باید تا جایی که می‌توانید درستش کنید — همان نسخه به اصطلاح آهنین —» بنگرید به:

<http://latticeworkinvesting.com/quotes/>

(بازدید در ۹ ژوئیه ۲۰۱۷).

۲۵. لذت‌گرایی و شکوفایی

افلاطون و ارسطو هر دو بر این باور بودند که آدم‌ها باید تا حد ممکن میانه‌رو، شجاع، دادگر و خردمند باشند. بنگرید به:

<https://en.wikipedia.org/wiki/Eudaimonia>

(بازدید در ۹ ژوئیه ۲۰۱۷).

این‌ها بعدها به فضیلت‌های اصلی معروف شدند. بنگرید به: سنت آمبروس: «درباره وظایف خادمان کلیسا». بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/Cardinal_virtues

(بازدید در ۹ ژوئیه ۲۰۱۷). «فیلسوفان با درهم‌آمیختن علت‌ها و پیامدها، ناچار شده‌اند برای ادعاهایی واقعاً شگفت‌انگیز دفاع‌هایی متکلفانه بسازند؛ برای مثال، این که جنایتکار جنگی نازی که در ساحلی در آرژانتین آفتاب می‌گیرد، واقعاً خوشحال نیست، حال آن که مبلغ مذهبی پرهیزگاری که آدم‌خواران زنده‌زنده می‌خورندش، خوشحال است.» (گیلبرت، دن: «لغزیدن به سوی شادکامی»، وینتیج، ۲۰۰۷، ص. ۳۴).

پل دولن: «پس در نهایت، فقط تجربه‌های لذت و هدفمندی اهمیت دارند. لذت‌گرایی مکتبی فکری است که می‌گوید در نهایت فقط لذت اهمیت دارد. من با افزودن احساس هدفمندی به لذت، دیدگاهم را لذت‌گرایی عاطفی می‌نامم. من یک لذت‌گرای عاطفی‌ام و فکر می‌کنم در اعماق وجودمان همه همین‌طوریم.» (دولن، پل: «شادکامی با طراحی»، پنگوئن، ۲۰۱۵، مکان کتاب الکترونیکی ۱۴۴۲).

«وقتی ببینمش، می‌فهمم چیست» مشهورترین جمله در سراسر تاریخ دیوان عالی ایالات متحده است. این عبارت نه در معنای «معنا»، بلکه دربارهٔ پورنوگرافی به کار رفت. بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/I_know_it_when_I_see_it

(بازدید در ۹ ژوئیهٔ ۲۰۱۷).

کانمن: «ایدهٔ تازه این است که “معنادار” و “بی‌معنا” را تجربه بدانیم، نه داوری. از نظر او، فعالیت‌ها از حیث تجربهٔ ذهنی هدفمندی با هم فرق دارند — کار داوطلبانه با احساس هدفمندی همراه است، اما عوض کردن کانال‌های تلویزیون نه. از نظر دولن، هدفمندی و لذت هر دو اجزای بنیادی شادکامی‌اند. این حرکتی جسورانه و بدیع است.» (پل دولن، «شادکامی با طراحی»، پنگوئن، ۲۰۱۵، پیشگفتار دنیل کانمن، مکان کتاب الکترونیکی (۷۵).

دربارهٔ پژوهش‌های تازه در زمینهٔ سینما: الیور، مری بث؛ هارتمن، تیلو: «بررسی نقش تجربه‌های معنادار در پسند کاربران نسبت به “فیلم‌های خوب”». در: پروجکشنز، زمستان ۲۰۱۰، جلد ۴، شمارهٔ ۲، صص. ۱۲۸-۱۵۰.

۲۶. دایرهٔ کرامت — بخش اول

معجزهٔ دانکرک. بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/Dunkirk_evacuation

(بازدید در ۹ ژوئیهٔ ۲۰۱۷).

برای ماجرای تلگرام، بنگرید به: استاکدیل، جیم: «اندیشه‌های یک خلبان جنگندهٔ فیلسوف»، انتشارات مؤسسهٔ هوور، ۱۹۹۵، مکان کتاب الکترونیکی ۶۵۳.

یکی از اصول وارن بافت، به روایت زندگی‌نامه‌نویسش آلیس شرودر: «تعهد‌ها چنان مقدس‌اند که به طبیعت باید نادر باشند.» (شرودر، آلیس: «گلوله برف»، انتشارات بان‌تام، ۲۰۰۸، ص. ۱۵۸).

اگر مأموریت‌تان ایجاد تغییر اجتماعی باشد، سر از درگیری با هزاران نفر و نهادی درمی‌آورید که تمام تلاششان را می‌کنند تا وضع موجود را حفظ کنند. در حالت ایدئال، بهتر است مأموریت‌تان را محدود و متمرکز نگه دارید. نمی‌توانید با همه جنبه‌های نظم مسلط سر ستیز داشته باشید. جامعه از شما نیرومندتر است. فقط می‌توانید در حوزه‌های اخلاقی مشخص، پیروزی‌های شخصی به دست آورید.

«اگر فردی چیزی را نیافته باشد که حاضر باشد برایش بمیرد، شایسته زندگی کردن نیست.» (مارتین لوتر کینگ، سخنرانی در راهپیمایی بزرگ دیترویت، ۲۳ ژوئن ۱۹۶۳).

۲۷. دایره کرامت — بخش دوم

برای شرح سرنگونی هواپیمای جیم استاکدیل و اسارتش، بنگرید به:

https://www.youtube.com/watch?v=Pc_6GDWI0s4

(بازدید در ۹ ژوئیه ۲۰۱۷).

استاکدیل: «آن شب دراز کشیدم و همان‌جا روی زمین گریه کردم. خیلی خوشحال بودم که جرئت کرده بودم همه‌چیز را طوری سروسامان بدهم که نتوانند کاری را که قصد داشتند انجام دهند، عملی کنند.» بنگرید به:

https://www.youtube.com/watch?v=Pc_6GDWI0s4

(دقیقه‌های ۹:۵۰ و ۱۳:۳۰).

وویچ: «خشمگین از اظهارنظرهای تحقیرآمیز در یک وبسایت، هنگام مصاحبه از سردبیر تلویزیون دولتی خواست خودش همان اهانت‌ها را با صدای بلند بخواند. او شروع کرد، اما بعد فهمید که در موقعیتی ناممکن قرار گرفته و از ادامه‌دادن سر باز زد.» بنگرید به:

<https://www.nzz.ch/international/wahl-in-serbien-durchmarsch-von-vucic-ins-praesidentenamt-ld.155050>

(بازدید در ۱۰ ژوئیه ۲۰۱۷). دیوید بروکس در کتابش «راه رسیدن به منش»، زندگی سیاستمدار فرانسویس پرکینز را شرح می‌دهد. در سال ۱۹۳۳، فرانکلین دی. روزولت او را نخستین زن عضو کابینه در ایالات متحده کرد. پرکینز نیز از راهبردی مشابه استفاده می‌کرد. «وقتی مخالفان اتهام‌های زشتی به او می‌زدند، از آن‌ها می‌خواست پرسششان را تکرار کنند؛ چون باور داشت هیچ‌کس نمی‌تواند دو بار بددهانی کند.» (بروکس، دیوید: «راه رسیدن به منش»، پنگوئن، ۲۰۱۶، ص. ۴۴).

۲۸. دایره کرامت — بخش سوم

برای مثال، زنی در آمریکا پذیرفت که در ازای ۱۰٬۰۰۰ دلار، نام یک کازینوی آنلاین را روی پیشانی‌اش خال‌کوبی کند. بنگرید به: سندل، مایکل جی: «پول چه چیزهایی را نمی‌تواند بخرد»، انتشارات فارار، اشتراوس و ژيرو، ۲۰۱۲، ص. ۱۸۴.

۲۹. کتاب نگرانی‌ها

درباره آزمایش گنجشک‌ها، بنگرید به: زانت، لیانا وای؛ وایت، آجیا اف؛ آلن، مارک سی؛ کلینچی، مایکل: «خطر شکارشدن ادراک‌شده، تعداد جوجه‌هایی را که پرندگان آوازخوان در سال تولید می‌کنند کاهش می‌دهد»، «ساینس»، ۹ دسامبر ۲۰۱۱، جلد ۳۳۴، شماره ۶۰۶۱، صص. ۱۳۹۸-۱۴۰۱. همچنین بنگرید به: یانگ، اد: «مرگ از ترس: چگونه ارباب اکوسیستم‌ها را تغییر می‌دهد»، در: «نیو ساینتیست»، ۲۹ مه ۲۰۱۳.

«نصیحت‌های کلیشه‌ایِ «نگران نباش، شاد باش» به کار نمی‌آیند؛ توجه کنید که کسانی که به آن‌ها می‌گویند «آرام باش»، به‌ندرت آرام می‌شوند.» (گولد، جوئل: «اضطراب بیمارگونه». در: بروکمن، «باید نگران چه چیزهایی باشیم؟»، هارپر پرنیال، ۲۰۱۴، ص. ۳۷۳).

راسل، برتراند: «فتح خوشبختی»، زوهرکامپ، ۱۹۷۷، ص. ۵۶. مارک تواین: «پیرمردی هستم و مصیبت‌های بسیاری را از سر گذرانده‌ام، اما بیشترشان هرگز اتفاق نیفتاده‌اند.» بنگرید به:

<http://quoteinvestigator.com/2013/10/04/never-happened/>

(بازدید در ۹ ژوئیه ۲۰۱۷).

۳۰. آشفشانِ عقاید

«وقتی از مردم می‌خواهند درباره پرسش‌های دشوار فکر کنند — مثلاً این که آیا باید حداقل دستمزد را افزایش داد یا نه — معمولاً همان اول به یک سو متمایل می‌شوند و بعد سراغ استدلال می‌روند تا ببینند آیا می‌توان برای آن موضع پشتیبانی پیدا کرد.» (هایت، جاناتان: «فرضیه خوشبختی»، بیسیک بوکس، کتاب الکترونیکی، مکان ۱۳۰۳).

در کتابی پیشین، درباره میان‌بر عاطفی توضیح داده‌ام: دوبلی، رولف: «هنر شفاف اندیشیدن»، هارپر کالینز، ۲۰۱۳.

۳۱. دژ ذهنی شما

بوئتیوس: «تسلّی بخشی فلسفه».

اصطلاح «دژ ذهنی» از «دژ درونی» گرفته شده که خود برگرفته از «تأملات» مارکوس اورلیوس است. این اصطلاح به «ارگ درونی» نیز ترجمه شده است.

۳۲. حسادت

گور ویدال: «هر بار که دوستی موفق می‌شود، چیزی کوچک در وجود من می‌میرد.»
نقل شده در: «ساندی تایمز مگزین»، ۱۶ سپتامبر ۱۹۷۳.

اگر قصهٔ سفیدبرفی را از یاد برده‌اید، این هم خلاصه‌ای کوتاه: نامادری سفیدبرفی (و ملکهٔ کنونی سرزمین) به زیبایی دخترخوانده‌اش حسادت می‌کند. آدم‌کشی قراردادی (یک شکارچی) را استخدام می‌کند تا او را از میان بردارد، اما شکارچی زیر قولش می‌زند و سفیدبرفی را رها می‌کند. سفیدبرفی با دویدن به دل جنگل، هفت کوتوله را پیدا می‌کند. نامادری پس از تجربهٔ ناخوشایندش با برون‌سپاری (شکارچی)، تصمیم می‌گیرد خودش دست‌به‌کار شود. او سفیدبرفی زیبا را مسموم می‌کند.

برتراند راسل حسادت را یکی از مهم‌ترین سرچشمه‌های ناخشنودی می‌داند. «به گمانم حسادت یکی از فراگیرترین و ریشه‌دارترین شورهای انسانی است.» راسل، برتراند: «فتح خوشبختی».

باز هم از راسل: «در روزگاری که سلسله‌مراتب اجتماعی ثابت است، طبقات فرودست به طبقات فرادست حسادت نمی‌کنند، مادامی که باور داشته باشند تقسیم‌بندی میان فقیر و غنی را خدا مقرر کرده است. گدایان به میلیونرها حسادت نمی‌کنند، هرچند البته به گدایانی که کامیاب‌ترند حسادت خواهند کرد. بی‌ثباتی جایگاه اجتماعی در دنیای مدرن و آموزه‌های برابری خواهانهٔ دموکراسی و سوسیالیسم، دامنهٔ حسادت را بسیار گسترده‌تر کرده‌اند... بنابراین عصر ما دوره‌ای است که حسادت در آن نقشی به‌طرزی خاص بزرگ ایفا می‌کند.»

«پژوهشگران اخیراً با در اختیار گذاشتن پیوندی اینترنتی به کارمندان دانشگاه کالیفرنیا که در آن حقوق همکارانشان را می‌دیدند (امکانی که قانون ایالتی «حق دانستن» فراهم کرده بود)، باعث شدند احساس کنند وضعشان بدتر است. پس از مشاهدهٔ آن پیوند،

رضایت شغلی کسانی که کمتر از میانه حقوق دریافتی می‌گرفتند، کاهش یافت.» (دولان، پل: «خوشبختی بر پایه طراحی»، پنگوئن، ۲۰۱۵، کتاب الکترونیکی، مکان (۲۳۵۲).

«می‌بینیم که «حسادت» با ۲۹٫۶ درصد پاسخ‌دهندگانی که آن را یکی از دلایل عمده ناکامی و فرسودگی «دیگران» ذکر کرده‌اند، مهم‌ترین مقوله است. احساس حسادت با فاصله از عواملی چون «کمبود توجه» (۱۹٫۵ درصد)، «تنهایی» (۱۰٫۴ درصد) و «اتلاف وقت» (۱۳٫۷ درصد) پیشی می‌گیرد.» (کراسنوا، هانا و دیگران: «حسادت در فیس‌بوک: تهدیدی پنهان برای رضایت کاربران از زندگی؟»، پژوهشی از دانشگاه فنی دارمشتات، ۲۰۱۳، صص. ۱۴۷۷-۱۴۹۱).

مانگر: «این‌که برایتان مهم باشد کسی سریع‌تر از شما پول درمی‌آورد، یکی از گناهان کبیره است. حسادت واقعاً گناه احمقانه‌ای است، چون تنها گناهی است که محال است از آن لذتی ببرید. پر از رنج است و هیچ لذتی ندارد. چرا باید سوار آن تراموا شوید؟»

(مانگر، چارلز تی.: «سالنامه چارلی بیچاره»، دانیگ، ۲۰۰۸، ص. ۴۳۱). در کتابی پیشین درباره حسادت نوشته‌ام. بنگرید به: دوبلی، رولف: «هنر شفاف اندیشیدن»، هارپر کالینز، ۲۰۱۳، صص. ۲۵۷-۲۵۹.

۳۳. پیشگیری

آلبرت اینشتین: «آدم باهوش مسئله‌ای را حل می‌کند. آدم خردمند از آن دوری می‌کند.» بنگرید به:

<http://www.azquotes.com/quote/345864>

(بازدید در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷). قطعی نیست که اینشتین این جمله را گفته باشد.

نقل قولی مشابه از دانشمند همه چیزدان و از بنیان‌گذاران ایالات متحده، بنجامین فرانکلین، در نامه‌ای بی‌نام به خوانندگان روزنامه فیلادلفیا گازت آمده است؛ نامه‌ای که پیشنهاد می‌کند خدمات آتش‌نشانی به‌صورت داوطلبانه راه‌اندازی شوند: «یک اونس پیشگیری به‌اندازه یک پوند درمان می‌ارزد.» بنگرید به:

<https://www.goodreads.com/quotes/247269-an-ounce-of-prevention-is-worth-a-pound-of-cure>

(تاریخ دسترسی: ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

مانگر: «در زندگی قاعده‌ای دارم: اگر گرداب بزرگی باشد، نمی‌خواهی فقط بیست فوت از آن فاصله بگیری؛ باید با فاصله پانصد فوت دورش بزنی.» (بولین، پیتز: فقط می‌خواهم بدانم کجا خواهم مُرد تا هرگز به آنجا نروم: بافت و مانگر — پژوهشی درباره سادگی و عقل سلیم نامتعارف، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶، ص. ۵۸).

هاوارد مارکس: «ماجرای پدرم را درباره قماربازی نقل می‌کنم که مرتب می‌باخت. یک روز شنید مسابقه‌ای هست که فقط یک اسب در آن شرکت می‌کند، پس پول اجاره‌خانه را شرط بست. اسب که به نیمه مسیر رسید، از روی حصار پرید و فرار کرد. اوضاع همیشه می‌تواند از آنچه مردم انتظار دارند بدتر شود. شاید منظور از «بدترین حالت» همان بدترین چیزی باشد که در گذشته دیده‌ایم. اما این به آن معنا نیست که آینده نمی‌تواند بدتر از آن باشد.» (مارکس، هاوارد: مهم‌ترین چیز: عقل سلیم نامتعارف برای سرمایه‌گذار متفکر، انتشارات مدرسه کسب‌وکار کلمبیا، ۲۰۱۱، ص. ۵۵؛ نقل‌شده در: بولین، پیتز: فقط می‌خواهم بدانم کجا خواهم مُرد تا هرگز به آنجا نروم: بافت و مانگر — پژوهشی درباره سادگی و عقل سلیم نامتعارف، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶، ص. ۶۲).

مانگر: «شاید بگویید: «چه کسی می‌خواهد تمام عمرش را در انتظار دردسر بگذراند؟» خب، من که چنین کردم؛ چون این‌طور تربیت شده بودم. تمام عمرم را با پیش‌بینی دردسر گذرانده‌ام... این‌که همیشه منتظر دردسر باشم و آماده باشم اگر دردسری پیش

آمد، به قدر کافی خوب عمل کنم، ناراحتم نکرد. اصلاً به من آسیبی نرساند؛ در واقع کمکم کرد.» (بولین، پیتز: فقط می‌خواهم بدانم کجا خواهم مُرد تا هرگز به آنجا نروم: بافت و مانگر — پژوهشی دربارهٔ سادگی و عقل سلیم نامتعارف، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶، ص. ۶۲). دربارهٔ پیش‌مرگ بنگرید به:

<https://en.wikipedia.org/wiki/Pre-mortem>

(تاریخ دسترسی: ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷). ایدهٔ پیش‌مرگ پیشینه‌ای طولانی دارد. رواقیون آن را «پیش‌اندیشی بدی‌ها» (premeditatio malorum) می‌نامیدند؛ یعنی تصویرسازی منفی.

۳۴. امداد و نجات ذهنی. دربارهٔ مغالطه یا حماقت داوطلبانه بنگرید به: دوبلی، رولف: هنر شفاف اندیشیدن، هارپرکالینز، ۲۰۱۳، صص. ۱۹۳-۱۹۵.

ریچارد فاینمن: «[جان] فون نویمان ایدهٔ جالبی به من داد: این که لازم نیست مسئول دنیایی باشی که در آن زندگی می‌کنی. در نتیجه، با توصیهٔ فون نویمان، حس نیرومندی از بی‌مسئولیتی اجتماعی در خودم پرورش دادم. از آن زمان، همیشه آدم بسیار شادی بوده‌ام. اما این فون نویمان بود که بذری را کاشت که به بی‌مسئولیتی فعالانه من انجامید!» (فاینمن، ریچارد: حتماً شوخی می‌کنید، آقای فاینمن!، دبلیو. دبلیو. نورتون و شرکا، ۱۹۹۷، ص. ۱۳۲).

۳۵. دام تمرکز

«بعد سر شام، بیل گیتس پدر از حاضران پرسید: به نظر شما چه عاملی بیش از همه باعث شد به جایگاهی که امروز دارید برسید؟ من گفتم: «تمرکز.» بیل هم همین را گفت. معلوم نیست چند نفر از حاضران منظورشان از «تمرکز» را آن‌گونه فهمیدند که بافت این واژه را زندگی می‌کرد. این نوع تمرکز ذاتی را نمی‌شد تقلید کرد. منظور، شدتی بود که بهای تعالی است. منظور، انضباط و کمال‌گرایی پرشوری بود که توماس

ادیسون را مخترع نمونه‌وار آمریکایی، والت دیزنی را پادشاه سرگرمی خانوادگی و جیمز براون را پدرخوانده موسیقی سول کرد. منظور، وسواسی یک‌سویه نسبت به یک آرمان بود.» (شرودر، آلیس: گلوله برفی، انتشارات بانتام، ۲۰۰۸، مکان ۱۹۷۸۸ در نسخه الکترونیکی.)

«اگر کسی بدن شما را به هر غریبه‌ای که در راه ببیند بسپارد، بی‌تردید خشمگین می‌شوید. پس چرا از این‌که ذهن خود را به دست هر کسی بسپارید که اتفاقاً با کلام به شما حمله می‌کند و آن را آشفته و سردرگم می‌سازد، شرم نمی‌کنید؟» (اپیکتتوس، ترجمه الیزابت کارتر،

<https://en.wikiquote.org/wiki/Epictetus>

، تاریخ دسترسی: ۱۳ اوت ۲۰۱۷.)

کوپن کلی: «این نکته جالب دیگری است. همه کسانی که همین حالا دارند من را تماشا می‌کنند، من و شما، همگی چهار سال، شاید بیشتر، پنج سال، به مطالعه و تمرین هدفمند پرداختیم تا خواندن و نوشتن یاد بگیریم؛ و این فرایند یادگیری خواندن و نوشتن در واقع سیم‌کشی مغز ما را تغییر داده است. این را از پژوهش‌های فراوان درباره افراد باسواد و بی‌سواد متعلق به یک فرهنگ می‌دانیم: خواندن و نوشتن شیوه کار مغز را تغییر می‌دهد. این تغییر فقط با چهار یا پنج سال تمرین و مطالعه هدفمند حاصل شد؛ بنابراین نباید لزوماً انتظار داشته باشیم که تسلط واقعی بر این رسانه جدید را بتوانیم صرفاً با وقت‌گذرانی در کنار آن به دست آوریم. حسابان را نمی‌توان فقط با وقت‌گذراندن کنار کسانی که حسابان می‌دانند یاد گرفت؛ باید واقعاً آن را مطالعه کرد. شاید برای آن‌که واقعاً بر مسائل مدیریت توجه، تفکر انتقادی، شیوه کارکرد دستگاه‌های فناورانه و این‌که چگونه ممکن است اثر معکوس بگذارند مسلط شویم، همه این سواد فناورانه چیزی باشد که لازم است چند سال برای یادگیری‌اش آموزش ببینیم. شاید نتوان آن را صرفاً با وقت‌گذراندن کنار کسانی که بلدند، یا با پرسه‌زدن و یادگرفتن از راه سرایت،

آموخت. شاید به آموزش و یادگیریِ سواد فناورانه نیاز داشته باشیم؛ مدیریت توجه و حواس‌پرتی‌ها احتمالاً چیزی است که برای آموختنش به آموزش نیاز داریم.» در: اج دات اُرگ: «تکنیم»، گفت‌وگویی با کوین کلی، ۲ مارس ۲۰۱۴، پیش‌گفتار از جان بروکمن. بنگرید به:

https://www.edge.org/conversation/kevin_kelly-the-technium

(تاریخ دسترسی: ۸ ژوئیه ۲۰۱۷).

«شادکامی شما به این بستگی دارد که توجهتان را چگونه تخصیص می‌دهید. آنچه به آن توجه می‌کنید، رفتارتان را شکل می‌دهد و شادکامی‌تان را تعیین می‌کند. توجه، چسبی است که زندگی‌تان را یکپارچه نگه می‌دارد.» (دولان، پل: شادکامی بر اساس طراحی، پنگوئن، ۲۰۱۵، مکان ۲۲۴ در نسخه الکترونیکی.)

«بنابراین، فرایند تولید شادکامی به چگونگی تخصیص توجه شما بستگی دارد... رویدادها و شرایط یکسان زندگی، بسته به میزان توجهی که به آن‌ها می‌کنید، می‌توانند تأثیر زیاد یا اندکی بر شادکامی‌تان بگذارند.» (دولان، پل: شادکامی بر اساس طراحی، پنگوئن، ۲۰۱۵، مکان ۸۹۱ در نسخه الکترونیکی.)

مانگر: «من در زندگی به‌خاطر هوشمندی‌ام موفق نشدم. موفق شدم چون دامنهٔ توجه طولانی‌ای دارم... هرگز به ذهنم نرسیده که با چندوظیفگی به سوی افتخار بروم.» (بولین، پیت: فقط می‌خواهم بدانم کجا خواهم مُرد تا هرگز به آنجا نروم: بافت و مانگر — پژوهشی دربارهٔ سادگی و عقل سلیم نامتعارف، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶، ص. ۶.)

۳۶. کمتر بخوانید، اما هر کتاب را دوبار — این اصل کار است

دربارهٔ واکنش داستایفسکی به تابلوی هولباین بنگرید به: «گشت‌وگذاری ادبی در بازل»، اس‌آراف، رادیو و تلویزیون سوئیس. بنگرید به:

<https://www.srf.ch/radio-srf-2-kultur/srf-kulturclub/streifzug-literarischer-spaziergang-in-basel>

(تاریخ دسترسی: ۱۳ ژوئیه ۲۰۱۷).

۳۷. دام جزم‌اندیشی

روزن‌بلیت، لئونید؛ کیل، فرانک: «محدودیت‌های بدفهمیده‌شده دانش عامیانه: توهم عمیق تبیین». در: «علوم شناختی»، ۱ سپتامبر ۲۰۰۲، جلد ۲۶، شماره ۵، صص. ۵۲۱-۵۶۲. نمونه‌ای دیگر از ابطال‌ناپذیری: «جهان را هیولای اسپاگتی پرنده ابطال‌ناپذیر آفریده است. هیولای اسپاگتی مهربان و قادر مطلق است. هرگاه اتفاق خوبی می‌افتد، باید آن را مدیون هیولای اسپاگتی باشیم. چیزهای بد فقط از دیدگاه کوچک و محدود انسان‌ها بد به نظر می‌رسند، نه از دیدگاه قادر مطلق هیولای اسپاگتی. با قاطعیت به هیولای اسپاگتی ایمان بیاورید تا زندگی خوبی داشته باشید—اگر نه روی زمین، دست‌کم در جهان پس از مرگ.» (اصول اعتقادی به روایت رولف دوبلی). نمی‌توان هیولای اسپاگتی پرنده را رد کرد، همان‌طور که نمی‌توان خدا، زئوس و الله را رد کرد. در نگاه اول، این نقطه‌قوت به نظر می‌رسد. اما در واقع نقطه‌ضعف است. کلیسای هیولای اسپاگتی پرنده، آیینی هجوآمیز است که بابی هندرسون، فیزیک‌دان آمریکایی، بنیاد گذاشت. بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/Flying_Spaghetti_Monster

(بازدید در ۱۳ اوت ۲۰۱۷).

برای نقل‌قول از هانس کونگ، بنگرید به: «آیا خدا وجود دارد؟ پاسخی برای امروز»، ترجمه ادوارد کوئین (گاردن سیتی، نیویورک: دابل‌دی، ۱۹۸۰)، ص. ۱۸۵.

مانگر: «وقتی اعلام می‌کنید که عضو وفادار گروهی فرقه‌مانند هستید و شروع می‌کنید به فریاد زدن ایدئولوژی رسمی، در واقع دارید آن را در ذهن خود می‌کوید، می‌کوید و باز هم می‌کوید.» (پیتر بولوین، «تنها چیزی که می‌خواهم بدانم این است که قرار است کجا بمیرم تا هرگز به آنجا نروم: بافت و مانگر—پژوهشی دربارهٔ سادگی و عقل سلیم نامتعارف»، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶، ص. ۱۱۳).

برای راهکاری اکتشافی شبیه برنامهٔ گفت‌وگوی تلویزیونی خیالی من، بنگرید به مانگر: «من چیزی دارم که اسمش را گذاشته‌ام «نسخهٔ آهنین»؛ کمکم می‌کند وقتی به ترجیح دادن یک ایدئولوژی افراطی بر ایدئولوژی افراطی دیگری متمایل می‌شوم، عقل از سرم نپرد. احساس می‌کنم تا وقتی نتوانم استدلال‌های مخالف موضعم را بهتر از خود مخالفان بیان کنم، حق ندارم نظری داشته باشم. به گمانم فقط وقتی صلاحیت اظهارنظر دارم که به آن مرحله رسیده باشم.» (پیتر بولوین، «تنها چیزی که می‌خواهم بدانم این است که قرار است کجا بمیرم تا هرگز به آنجا نروم: بافت و مانگر—پژوهشی دربارهٔ سادگی و عقل سلیم نامتعارف»، انتشارات پی‌سی‌ای، ۲۰۱۶، ص. ۱۱۴). این رویکرد عموماً پادزهری برای سوگیری تأییدی دانسته می‌شود؛ سوگیری‌ای که در کتاب قبلی‌ام به آن پرداختم. بنگرید به: رولف دوبلی، «هنر شفاف اندیشیدن»، هارپرکالینز، ۲۰۱۳، صص. ۱۹-۲۳.

۳۸. تفریق ذهنی

ایدهٔ این تمرین عملی تفریق ذهنی را چند سال پیش از همسرم گرفتم؛ آن زمان او به‌عنوان روان‌درمانگر با مدیران ارشد کار می‌کرد.

دربارهٔ نظام ایمنی روان‌شناختی: «انسان‌ها توانایی آن را دارند که از موقعیتی بد، بهترین بهره را ببرند. مثلاً پس از آن که طلاق ویرانگر را پیش‌بینی می‌کنند، متوجه می‌شوند که همسرشان هیچ‌وقت واقعاً مناسبشان نبوده است. من دوست دارم بگویم انسان‌ها نظام

ایمنی روان‌شناختی دارند. در برابر تیرها و سنگ‌های سرنوشت بی‌رحم، تاب‌آورتر از آنیم که شاید پیش‌بینی کنیم.» (سوزان فیسک، «پیش‌بینی آینده»، گفت‌وگو با دنیل گیلبرت، در: «سایکولوژی تودی»، ۱ نوامبر ۲۰۰۲. بنگرید به:

<https://www.psychologytoday.com/articles/200211/forecasting-the-future>

(بازدید در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷). درباره‌ی خو گرفتن به حس سپاسگزاری: نویسندگان مقاله‌ی «چه زندگی شگفت‌انگیزی: تفریق ذهنی رویدادهای مثبت، برخلاف پیش‌بینی‌های عاطفی افراد، حالت عاطفی آنان را بهبود می‌بخشد» (نشریه‌ی «شخصیت و روان‌شناسی اجتماعی»، نوامبر ۲۰۰۸، جلد ۹۵، شماره ۵، صص. ۱۲۱۷-۱۲۲۴. شناسه‌ی دیجیتال: doi:۱۰.۱۰۳۳، مینکیونگ کو، سارا بی. آلگویی، تیموتی دی. ویلسون و دنیل تی. گیلبرت، می‌نویسند: «داشتن همسری فوق‌العاده، تماشای قهرمانی تیم محبوبتان در سری جهانی یا پذیرفته شدن مقاله‌تان در مجله‌ای معتبر، همگی رویدادهایی مثبت‌اند و فکر کردن به آن‌ها ممکن است لبخندی بر لب بیاورد؛ اما با گذشت هر روز، آن لبخند کم‌رنگ‌تر و زودگذرتر می‌شود، زیرا این رویدادها، هر قدر هم شگفت‌انگیز باشند، خیلی زود برایمان عادی می‌شوند—و هر بار که به آن‌ها فکر می‌کنیم، آشناتر می‌شوند. در واقع، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فکر کردن به یک رویداد، آن را آشناتر و فهمیدن‌تر جلوه می‌دهد.»

درباره‌ی مدال‌آوران المپیک بارسلونا، همان‌جا را ببینید. درباره‌ی امید به زندگی هنگام تولد در طول تاریخ، بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/Life_expectancy

(بازدید در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

«گاهی شادی‌مان چندان به چشم نمی‌آید و باید هر کاری از دستان برمی‌آید انجام دهیم تا برجسته‌تر شود. تصور کنید پیانو می‌نوازید، اما نمی‌توانید صدای آن را بشنوید. بسیاری از فعالیت‌های زندگی مانند نواختن پیانویی هستند که صدایش را نمی‌شنوید...» (پل دولان، «خوشبختی بر اساس طراحی»، پنگوئن، ۲۰۱۵، مکان ۱۷۸۱ در نسخه الکترونیکی).

۳۹. نقطه اوج تعمق

«تجربه چیزی است که نصیبتان می‌شود، وقتی به چیزی که می‌خواستید نرسیده‌اید.»
این سخن قصار را به منابع گوناگونی نسبت داده‌اند:

<https://www.apophorismen.de/zitat/73840>

9

https://en.wikiquote.org/wiki/Randy_Pausch

(بازدید در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

۴۰. خود را جای دیگران گذاشتن

برای فهمیدن موضع طرف مقابل، باید خودتان را جای او بگذارید. ببینید بن هورویتز چگونه این کار را می‌کند: «فردای همان روز به رئیس مهندسی فروش و رئیس پشتیبانی مشتریان گفتم که جای هم را عوض خواهند کرد. توضیح دادم که مثل جودی فاستر و باربارا هریس، ذهن خودشان را حفظ می‌کنند، اما بدن تازه‌ای می‌گیرند. برای همیشه. واکنش اولیه‌شان چیزی از فریادهای وحشت‌زده لیندزی لوهان و جیمی لی کرتیس در بازسازی فیلم کم نداشت.» (بن هورویتز، «بخش دشوار کارهای دشوار»، هارپر کالینز، ۲۰۱۴، مکان ۳۷۱۱ در نسخه الکترونیکی).

شوینتزگبل، اریک؛ راست، جاشوا: «رفتار اخلاق‌شناسان»، در: «همراه بلکول در فلسفه تجربی»، وایلی-بلکول، ۲۰۱۴.

۴۱. توهّم تغییر جهان — بخش اول

نلسون ماندلا: «ما می‌توانیم جهان را تغییر دهیم و آن را به مکانی بهتر بدل کنیم. قدرت ایجاد تغییر در دستان شماست.» (

http://www.un.org/en/events/mandeladay/2011/sg_message2011.shtml

(

استیو جابز: «کسانی که آن قدر دیوانه‌اند که فکر می‌کنند می‌توانند جهان را تغییر دهند، همان‌هایی هستند که این کار را می‌کنند.»

درباره توهّم تمرکز، بنگرید به: دنیل کانمن، «توهّم تمرکز»، در: جان بروکمن، «پرسش سالانهٔ اِج ۲۰۱۱: این شما را باهوش‌تر خواهد کرد»، هارپرکالینز، ۲۰۱۲، ص. ۴۹. بنگرید به:

<https://www.edge.org/response-detail/11984>

(بازدید در ۱۲ ژوئیهٔ ۲۰۱۷).

درباره موضع نیت‌انگاران: بد نیست توجه کنیم که این هم یکی از دلایلی است که ما را تا این اندازه مستعد پذیرش دین می‌کند. خدایان جای خالی عاملیت انسانی یا حیوانی آشکار را پر می‌کنند. چرا آتشفشانی فوران می‌کند؟ امروز می‌دانیم که علت آن خدایان نیستند، بلکه زمین‌ساخت صفحه‌ای است.

«... معمولاً بیش از اندازه به هر آدم زیرکی که در لحظهٔ مناسب نزدیکمان باشد، اعتبار می‌دهیم.» (مت ریدلی، «تکامل همه‌چیز»، هارپرکالینز، ۲۰۱۵، مکان ۶۱ در نسخهٔ الکترونیکی.) همچنین بنگرید به ویدئوی وورلد ماینندز:

<https://www.youtube.com/watch?v=rkqq8xX98lQ>

(بازدید در ۱۲ ژوئیهٔ ۲۰۱۷).

«اصلاح دینی را به مارتین لوتر نسبت می‌دهند،» نوشت او. «اما این اتفاق باید می‌افتاد. اگر لوتر نبود، کس دیگری بود.» نتیجه تصادفی یک نبرد می‌توانست ویرانی یک ملت را جلو بیندازد یا به تأخیر بیندازد، اما اگر قرار بود آن ملت نابود شود، به‌هرحال نابود می‌شد. منتسکیو بدین‌ترتیب میان علت‌های نهایی و علت‌های بلافصل تمایز گذاشت؛ تمایزی که بعدها در علوم اجتماعی مفهومی بسیار سودمند شد. «مت ریدلی، «تکامل همه‌چیز»، هارپر کالینز، ۲۰۱۵، مکان ۳۱۶۲ در نسخه الکترونیکی.)

درباره کورتس: کاربردی مشابه از سلاح‌های زیستی — که باز هم کاملاً ناخواسته و تصادفی بود — دلیل آن است که ایالات متحده اکنون کشوری مستقل است. پیروزی بر بریتانیایی‌ها در سال ۱۷۷۶ را نمی‌توان به «مرد بزرگ»، جورج واشینگتن، نسبت داد. نه، استقلال را مدیون پشه‌ها هستیم. بریتانیایی‌ها از راه ایالت‌های جنوبی به ارتش آمریکا حمله کردند. به‌ویژه در نواحی ساحلی، زمین‌های باتلاقی مملو از پشه‌های ناقل مالاریا بود؛ پشه‌هایی که بی‌درنگ سربازان بریتانیایی را نیش زدند. در همین حال، بیشتر نیروهای آمریکایی در شمال مستقر بودند؛ جایی که خطر ابتلا به مالاریا کمتر بود. سربازان محلی مستقر در جنوب عمدتاً بردگان سیاه‌پوست بودند که پس از هزاران سال زندگی در آفریقا تا اندازه‌ای در برابر مالاریا ایمنی پیدا کرده بودند. بنابراین آمریکایی‌ها استقلالشان را مدیون پشه‌ها هستند، نه «مردان بزرگ». (بازگویی و خلاصه‌شده از همان منبع، محل کتاب الکترونیکی ۳۲۴۲.) مک‌نیل می‌گوید: «پشه‌ها به آمریکایی‌ها کمک کردند پیروزی را از چنگال بن‌بست بیرون بکشند و در جنگ انقلاب پیروز شوند؛ جنگی که بدون آن ایالات متحده آمریکا وجود نمی‌داشت. دفعه بعد که روز چهارم ژوئیه نیشنل دند، این را به یاد بیاورید.» (ریدلی، مت: تکامل همه‌چیز، هارپر کالینز، ۲۰۱۵، محل کتاب الکترونیکی ۳۲۴۲.)

در سوئیس پس از جنگ جهانی دوم، به‌ندرت مهمان‌خانه‌ای پیدا می‌شد که تصویر قاب‌شده ژنرال گویزان به دیوارش آویزان نباشد؛ اغلب بالای میز غذاخوری. در کودکی، آن پیرمرد با یقه گلدوزی‌شده و خشک‌وسفتش — که در گوشه‌وکنار کشور بیشتر از عیسی به چشم می‌خورد — برایم قهرمان بود. تصویرهای گویزان تازه در دهه ۱۹۷۰ کم‌کم ناپدید شدند و در بسیاری از ساختمان‌ها سال‌ها مستطیلی روشن‌تر روی کاغذدیواری به‌جا گذاشتند. اگر چشم‌هایت را تنگ می‌کردی و از تخیلت کمک می‌گرفتی، هنوز می‌توانستی تصویر آن «مرد بزرگ» را روی آن مستطیل ببینی. آیا گویزان در تاریخ سوئیس چهره‌ای تعیین‌کننده بود؟ نه. این ژنرال محبوب هیچ نقشی در بیرون ماندن سوئیس از جنگ جهانی دوم نداشت. همه‌چیز به تصادف و سرنوشت و بخت بستگی داشت. آلمان‌ها برای فتح کردن داشت تا سوئیس. هر افسر دیگری در ستاد کل هم به همان اندازه سزاوار بود تصویرش بر دیوار یک میخانه دودی آویخته شود.

۴۲. توهم تغییر جهان — بخش دوم

«نسخه‌ای از دنگ که عمل‌گرایی مارکسیستی کمتری داشت، شاید اصلاحات را به تأخیر می‌انداخت، اما بی‌تردید روزی این اصلاحات از راه می‌رسید.» (ریدلی، مت: تکامل همه‌چیز، هارپرکالینز، ۲۰۱۵، محل کتاب الکترونیکی ۳۱۸۸).

درباره اختراع لامپ: «... وقتی برق همه‌گیر شد، اختراع لامپ در همان زمانی که اختراع شد، کاملاً اجتناب‌ناپذیر بود. ادیسون، با همه نبوغش، وجودش کاملاً غیرضروری بود و می‌شد از او صرف‌نظر کرد. کافی است به این نکته توجه کنید که ایشا‌گری و الکساندر گراهام بل در همان روز برای ثبت اختراع تلفن درخواست دادند. اگر یکی از آن‌ها در راه اداره ثبت اختراع زیر سم اسبی رفته بود، تاریخ تفاوت چندانی نمی‌کرد.» (ریدلی، مت: تکامل همه‌چیز، هارپرکالینز، ۲۰۱۵، محل کتاب الکترونیکی ۱۷۳۹).

وارن بافت: «نتیجه‌ای که از تجربه‌های خودم و مشاهدات فراوانم از کسب‌وکارهای دیگر گرفته‌ام این است که کارنامه‌ی خوب مدیریتی (بر پایه‌ی بازده اقتصادی) بسیار بیشتر به نوع کسب‌وکاری بستگی دارد که نصیب‌تان شده تا به این که چقدر خوب پاری می‌زنید؛ هرچند هوش و تلاش، البته، در هر کسب‌وکاری، خوب یا بد، کمک زیادی می‌کند. چند سال پیش نوشتم: «وقتی مدیریتی با شهرتِ درخشان، سراغ کسب‌وکاری می‌رود که شهرتش به اقتصادِ زیربنایی نامطلوب است، این شهرتِ کسب‌وکار است که پابرجا می‌ماند.» از آن زمان تاکنون هیچ‌چیز نظرم را در این باره عوض نکرده است. اگر دیدید سوار قایقی هستید که مدام نشتی دارد، به احتمال زیاد صرف انرژی برای عوض کردن قایق سودمندتر از صرف آن برای وصله‌پینه کردن نشتی‌هاست.» (گرینوالد، بروس سی. ان؛ کان، جاد؛ سونکین، پل دی؛ ون بیما، مایکل: سرمایه‌گذاری ارزشی: از گراهام تا بافت و فراتر از آن، وایلی، ۲۰۰۱، ص. ۱۹۶).

مشاهده‌ی مت‌ریدلی درباره‌ی مدیران عامل: «بیشتر مدیران عامل سوار بر موجی هستند که کارکنانشان به راه انداخته‌اند و بابتش دستمزد خوبی می‌گیرند؛ گاهی تصمیمی کلیدی می‌گیرند، اما بیش از طراحان، مدیران میانی و مهم‌تر از همه مشتریانی که راهبرد را انتخاب می‌کنند، اختیار امور را در دست ندارند. مسیر شغلی‌شان هم هرچه بیشتر این را نشان می‌دهد: از بیرون می‌آورندشان، برای ساعت‌های طولانی کار کردن پاداشی چشمگیر می‌گیرند و بعد، وقتی اوضاع خراب می‌شود، با تشریفاتی اندک اما پولی هنگفت کنار گذاشته می‌شوند. رسانه‌ها هم به اندازه‌ی هر عامل دیگری این توهم را زنده نگه می‌دارند که آن‌ها پادشاهانی فتودال‌اند. اما این فقط یک توهم است.» (ریدلی، مت: تکامل همه‌چیز، هارپر کالینز، ۲۰۱۵، محل کتاب الکترونیکی ۳۲۷۹).

۴۳. مغالطه‌ی «جهان عادلانه»

برای مثال، در آلمان نیمی از جرایم گزارش شده حل و فصل می‌شوند (موارد گزارش نشده در این آمار به حساب نیامده‌اند). بنگرید به:

<http://www.tagesspiegel.de/politik/neue-polizeistatistik-wie-gefaehrlich-ist-deutschland/8212176.html>

(بازدید شده در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

گری، جان: سگ‌های کاهگلی: تأملاتی دربارهٔ انسان‌ها و دیگر حیوانات، گرانتا بوکس، ۲۰۰۲، صص. ۱۰۶ به بعد.

۴۴. کیش‌های بارپرستی

دربارهٔ دفترچه‌های مولسکین بنگرید به:

<https://www.welt.de/wirtschaft/article146759010/Der-kleine-Schwindel-mit-Hemingways-Notizbuechern.html>

(بازدید شده در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

دربارهٔ اظهار نظر رابرت گرینبرگ در مورد ژان-باپتیست لولی، بنگرید به:

<https://robertgreenbergmusic.com/scandalous-overtures-jean-baptiste-lully/>

(بازدید شده در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

۴۵. اگر مسابقهٔ خودت را بدوی، نمی‌بازی

دربارهٔ تخصصی شدن کاتبان: کهن‌ترین نوشته‌های میخی باقی‌مانده شعر نیستند، بلکه صورت حساب‌های مالی‌اند.

کوین کلی:

https://www.edge.org/conversation/kevin_kelly-the-technium

(بازدید شده در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

۴۶. رقابت تسلیحاتی

وقتی وارن بافت در سال ۱۹۶۲ شرکت نساجی زیان‌ده برکشایر-هاثاوی را به بهایی بسیار ارزان خرید، بی‌درنگ روی ماشین‌های نساجی تازه و کارآمدتر سرمایه‌گذاری کرد. قصدش این بود که هزینه تولید را به شدت کاهش دهد و شرکت را دوباره سودآور کند. هزینه تولید پایین آمد، اما باز هم سودی در کار نبود. ارزش افزوده این سرمایه‌گذاری یک میلیون دلاری کجا رفته بود؟ به جیب سازندگان ماشین‌های نساجی جدید و مصرف‌کنندگان. وارن بافت برای توصیف این مسابقه تسلیحاتی از این تشبیه استفاده کرد: «همیشه ماشین‌آلات تازه‌ای داشتیم که نوید افزایش سودمان را می‌دادند، اما هیچ‌وقت چنین اتفاقی نمی‌افتاد، چون همه دیگران هم همان ماشین‌آلات را می‌خریدند. انگار وسط جمعیتی هستید که همه روی نوک پا می‌ایستند؛ دیدتان بهتر نمی‌شود، اما پاهایتان درد می‌گیرد.» (نشست سالانه برکشایر هاثاوی، ۲۰۰۴، یادداشت‌های ویتنی تیلسون در

www.tilsonfunds.com

(

از رمان لوئیس کارول، آن‌سوی آینه: «می‌بینی، اینجا برای آن‌که همان‌جا بمانی، باید هرچه از دست برمی‌آید بدوی.» بنگرید به: آن‌سوی آینه و آنچه آلیس آنجا یافت. لندن، ۱۸۷۱.

جان کسیدی: «اگر تقریباً همه مدرک دانشگاهی داشته باشند، داشتن مدرک دیگر شما را از بقیه متمایز نمی‌کند. برای به دست آوردن شغل دلخواهتان، شاید مجبور شوید به دانشگاهی پرآوازه (و گران‌قیمت) بروید یا مدرکی بالاتر بگیرید. آموزش به مسابقه‌ای تسلیحاتی تبدیل می‌شود که عمدتاً سازندگان سلاح را منتفع می‌کند — در این مورد، کالج‌ها و دانشگاه‌ها را.» (کسیدی، جان: «حساب و کتاب کالج: ارزش واقعی آموزش عالی چیست؟» نیویورکر، ۷ سپتامبر ۲۰۱۵).

درباره جامعه مرفه نخستین بنگرید به:

(بازدید شده در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

در بسیاری از نقاط سوئیس، آلمان و کشورهای دیگر، مردم بچه‌های دوساله‌شان را به مهدکودک‌های خصوصی می‌فرستند، به این امید که آن‌ها را وارد بهترین دبستان‌های خصوصی کنند، بعد از فرایند گزینش بهترین دبیرستان‌ها بگذرانند و سرانجام جایی در یک دانشگاه نخبه به دست آورند—همه‌اش فقط به این دلیل که همسایه‌هایشان هم همین کار را می‌کنند. یعنی حتی بچه‌های خردسال هم وارد این مسابقه تسلیحاتی می‌شوند، اما این مدارس خصوصی‌اند که سود می‌برند، نه آن‌ها.

۴۷. دوستی با آدم‌های عجیب و غریب

درباره تکفیر اسپینوزا، بنگرید به:

(بازدید در ۱۷ اوت ۲۰۱۷).

۴۸. مسئله منشی

اگر هیچ نامزدی از بهترین متقاضی‌ای که در ۳۷ درصد نخست دیده‌اید بهتر نبود، بدیهی است که باید نفر آخر را استخدام کنید. اما از نظر آماری، اگر این روش را بارها اجرا کنید، به‌طور میانگین با این شیوه بهترین نتیجه را خواهید گرفت.

از پروفیسور رودولف تاشنر بابت این نکته‌اش سپاسگزارم که نامزدها چگونه می‌توانند الگوریتم منشی را به سود خود به کار بگیرند. «متقاضی‌ای که از نظر حرفه‌ای چندان برجسته نیست، اما مقاله دوبرلی را خوانده، می‌تواند مطمئن شود که درست پس از ۳۷ درصد نخست از متقاضیان به مصاحبه دعوتش می‌کنند. به این ترتیب، خودش را در موقعیتی برتر قرار می‌دهد؛ مزیتی که مدل ریاضی، با راه‌حل بسیار دقیق‌نمایش، پیش‌بینی نکرده است.» (مکاتبه خصوصی در ۷ ژوئیه ۲۰۱۷).

آزمایش‌هایی دربارهٔ مسئلهٔ منشی نشان داده‌اند که بیشتر مردم خیلی زود دست به انتخاب می‌زنند—به‌ویژه در قرارهای آشنایی آنلاین. بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/Secretary_problem#cite_note-0

(بازدید در ۱۱ ژوئیهٔ ۲۰۱۷). هرچه سن‌تان بالاتر می‌رود، روش کارتان را عوض کنید: بسیار گزیده‌کار شوید. حکایت دل‌نشینی از مارشال واینبرگ دربارهٔ ناهار خوردن با وارن بافت هست که ارزش بازگویی دارد. «ساندویچ ژامبون و پنیر فوق‌العاده‌ای خورد. چند روز بعد دوباره قرار بود بیرون برویم. گفت: «بیا برگردیم همان رستوران.» گفتم: «اما همین چند روز پیش آنجا بودیم.» گفت: «دقیقاً. چرا با رفتن به یک جای دیگر ریسک کنیم؟ می‌دانیم دقیقاً چه چیزی گیرمان می‌آید.» وارن در سهام هم همین‌طور عمل می‌کند. فقط در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کند که احتمال ناامیدکردنشان بسیار کم است.» (لو، جانت: «وارن بافت سخن می‌گوید: شوخ‌طبعی و خرد بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار جهان»، انتشارات جان وایلی و پسران، ۲۰۰۷، ص. ۱۴۲).

۴۹. مدیریت انتظارات

دربارهٔ مهمانی شب سال نو: پژوهشی از جان‌اتان اسکولر، دن اریلی و جورج لوونشتاین به نتیجه‌ای مشابه رسید. آن‌ها در مقاله‌شان مهمانی شب سال نو ۱۹۹۹/۲۰۰۰ را توصیف می‌کنند. در نگاهی به گذشته، کسانی که در آن مهمانی بالاترین انتظارات را داشتند و بیشترین تلاش را کرده بودند، کمترین لذت را برده بودند. «نتایج این مطالعهٔ میدانی نشان می‌دهد که انتظارات بالا می‌تواند به ناامیدی بینجامد و صرف وقت و تلاش (و شاید پول) برای یک رویداد، ممکن است نارضایتی را افزایش دهد.» (اسکولر، جان‌اتان؛ اریلی، دن؛ لوونشتاین، جورج: «پیگیری و ارزیابی خوشبختی می‌تواند نتیجهٔ معکوس داشته باشد.» در: روان‌شناسی تصمیم‌های اقتصادی، انتشارات دانشگاه آکسفورد، ۲۰۰۳، جلد ۱، ص. ۶۰).

پژوهش‌ها تأیید می‌کنند که انتظارات تأثیری عمیق بر بهزیستی دارند: «مردم وضعیت خود را با توجه به سطح آرزوهایی می‌سنجند که امیدها و انتظاراتشان شکل داده‌اند. اگر مردم به سطح آرزوهایشان برسند، از زندگی خود راضی‌اند.»

(فرای، برونو اس.؛ اشتوتسر، آلویس: خوشبختی و اقتصاد، انتشارات دانشگاه پرینستون، ۲۰۰۱، ص. ۱۲).

«همچنین شواهدی وجود دارد—باز هم بر پایه گزارش‌های مربوط به رضایت از زندگی و سلامت روان—که نشان می‌دهد اگر انتظارات شما از افزایش درآمد سریع‌تر از خود درآمد بالا برود، دستاوردهای ناشی از افزایش درآمد می‌تواند به‌کلی خنثی شود.» (دولان، پل: خوشبختی بر اساس طراحی، پنگوئن، ۲۰۱۵، مکان ۱۶۹۰ در نسخه الکترونیکی).

حتی منحنی U شکل معروف رضایت از زندگی هم با انتظارات نادرست پیوند دارد. جوان‌ها خوشحال‌اند، چون باور دارند اوضاع فقط می‌تواند بهتر شود—درآمد بیشتر، قدرت بیشتر، فرصت‌های بیشتر. در میانسالی، بین چهل تا پنجاه و پنج سالگی، به نقطه حسیض می‌رسند. ناچار می‌شوند بپذیرند که آرزوهای بلندپروازانه جوانی‌شان تحقق‌پذیر نیست. افزون بر این، بچه‌دار می‌شوند و با شغل و فشارهای مالی روبه‌رو می‌شوند—همه عواملی که شادی را فرو می‌کاهند و انتظارشان را نداشته‌اند. در پیری دوباره نسبتاً خوشحال‌اند، چون از آن انتظارات غیرواقع‌بینانه پایینی که داشتند فراتر رفته‌اند. (شواندت، هانس: «آرزوهای برآورده‌نشده به‌مثابه توضیحی برای شکل U شکل بهزیستی در سنین مختلف.» در: مجله رفتار اقتصادی و سازمان، ۲۰۱۶، جلد ۱۲۲، شماره C، صص. ۷۵-۸۷).

درباره «بی تفاوت‌های ترجیح‌دادنی»: «رواقیون تفاوت میان شیوه‌ای را که باید بر پایه آن سلامت را برگزینیم و شیوه‌ای را که باید بر پایه آن فضیلت را برگزینیم، چنین بیان می‌کنند: من بی تفاوت ترجیح‌دادنی را انتخاب می‌کنم (اکلگومای)، اما کنش فضیلت‌مندانه را برمی‌گزینم (هایروئومای)». در: دانشنامه فلسفه استنفورد. بنگرید به:

<https://plato.stanford.edu/entries/stoicism/>

(بازدید در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

وقتی نوبت به تصمیم‌های سال نو می‌رسد، به جای دو امتیاز، سه امتیاز از نمره انتظاران کم کنید. تصمیم‌های سال نو (مثلاً ورزش کردن، کمتر نوشیدن یا ترک سیگار) به ندرت عملی می‌شوند. بنگرید به: پولیوی، جانت؛ هرمن، سی. پیتز: «اگر بار اول موفق نشدید — امیدهای واهی به تغییر خود». در: روان‌شناس آمریکایی، سپتامبر ۲۰۰۲، جلد ۵۷، شماره ۹، صص. ۶۷۷-۶۸۹. همچنین بنگرید به: پولیوی، جانت: «سندرم امید واهی: انتظارات غیرواقع‌بینانه از تغییر خود». در: مجله بین‌المللی چاقی و اختلالات متابولیک مرتبط، مه ۲۰۰۱، ۲۵، ضمیمه ۱، صص. ۸۰-۸۴.

به گفته وارن بافت، ازدواج هم مسئله مدیریت انتظارات است. «راز یک ازدواج عالی چیست؟ نه قیافه است، نه هوش و نه پول — بلکه انتظارات پایین است.» (سلرز، پاتریشیا: «خرد وارن بافت برای زنان قدرتمند». در: فورچون، ۶ اکتبر ۲۰۱۰. بنگرید به:

<http://fortune.com/2010/10/06/warren-buffetts-wisdom-for-powerful-women/>

(بازدید در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

۵۰. قانون استرجن

نقل قول اصلی تد استرجن: «وقتی مردم از رمان معمایی حرف می‌زنند، از شاهین مالت و خواب بزرگ نام می‌برند. وقتی از وسترن حرف می‌زنند، می‌گویند راه غرب و شین. اما وقتی از داستان علمی‌تخیلی حرف می‌زنند، می‌گویند «همان مزخرفات باک راجرز» و

می‌گویند «نود درصد داستان‌های علمی‌تخیلی مزخرف‌اند.» خب، حق با آن‌هاست. نود درصد داستان‌های علمی‌تخیلی مزخرف‌اند. اما نود درصدِ هر چیزی مزخرف است، و آن ده درصدِ مزخرف‌نبودن است که اهمیت دارد؛ ده درصد داستان‌های علمی‌تخیلی که مزخرف نیستند، به‌خوبیِ هر چیزی هستند که در هر جای دیگری نوشته می‌شود، یا حتی بهتر از آن.» (دنت، دنیل: پمپ‌های شهودی و ابزارهای دیگر برای اندیشیدن، دبلو. دبلو. نورتون، ۲۰۱۳، مکان ۶۳۹ در نسخه الکترونیکی.)

دنیل دنت: «نود درصدِ هر چیزی مزخرف است. این دربارهٔ فیزیک، شیمی، روان‌شناسی تکاملی، جامعه‌شناسی، پزشکی—هرچه بگویید—و همین‌طور موسیقی راک و موسیقی کانتری وسترن صادق است. نود درصدِ هر چیزی مزخرف است.» بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/Sturgeonpercent27s_law#cite_ref-5

(بازدید در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷). هری فرانکفورت، استاد فلسفه دانشگاه پرینستون، چند سال پیش کتابی پر فروش منتشر کرد که عنوان موجز و خوش‌ضربی داشت: دربارهٔ چرندگویی. (فرانکفورت، هری جی.: دربارهٔ چرندگویی، انتشارات دانشگاه پرینستون، ۲۰۰۵، ص. ۶۱.) او در این کتاب نشان می‌دهد که دروغ‌ها دشمن اصلی حقیقت نیستند؛ چرندیات‌اند. فرانکفورت چرندگویی را سخنی می‌داند که از محتوا تهی است و با این حال وانمود می‌کند ربطی دارد؛ اما به‌گمانم می‌توان این تعریف را به‌نحو مفیدی گسترش داد. چرندیات همان نود درصدی است که قانون استرجن نامربوط می‌شمارد—چه حرف از کتاب باشد، چه از مدهای زودگذر یا سبک‌های زندگی.

جهان می‌تواند مدت بیشتری غیرعقلانی بماند از آن‌چه تو بتوانی عاقل بمانی. این عبارت را به‌عنوان همتایی برای قانون استورجن ساخته‌ام. اقتباسی است از نقل‌قولی از جان مینارد کینز: «بازار می‌تواند مدت بیشتری غیرعقلانی بماند از آن‌چه تو بتوانی توانگری‌ات را حفظ کنی.» بنگرید به:

<https://www.maynardkeynes.org/keynes-the-speculator.html>

(بازدید در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷). درباره ایده آقای بازار بنجامین گراهام بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/Mr._Market

(بازدید در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

۵۱. در ستایش فروتنی

فکر کنید چه قدر آدم مهمی باید می بودید تا در سال ۱۸۸۹ به مراسم رسمی افتتاح برج ایفل (با ضیافتی مجلل و خوراک های لذیذ) دعوت شوید، یا در سال ۱۶۴۸ به مراسم رسمی افتتاح تاج محل، یا در سال ۲۵۸۱ پیش از میلاد به مراسم رسمی افتتاح هرم بزرگ جیزه. خودِ خوفو از شما دعوت کرده بود! روی صحنه نشسته اید و به هرمی که تازه ساخته اند خیره شده اید، درحالی که برده ها نسیم گرم صحرا را به سوی صورتتان می دمند؛ امیدوارید مراسم —رقص ها، سخنرانی ها و رژه کسل کننده سربازان— هرچه زودتر تمام شود تا بتوانید سراغ «بخش آرامش بخش» بروید. لابد خودتان را چه قدر مهم می پنداشتید! و این احساس اهمیت چه قدر بی پایه بود.

این هم نمونه خوبی از فروتنی و عقلانیت: ژنرال آمریکایی، جورج مارشال (که طرح مارشال برای کمک به بازسازی اروپا به نام او نام گذاری شد)، طبق رسم آن روزگار باید برای یک پرتره رسمی می نشست. «مارشال بارها در جلسه حاضر شد و با شکیبایی خواسته ها را برآورده کرد، تا این که سرانجام نقاش به او خبر داد کارش تمام شده و می تواند برود. مارشال از جا برخاست و به راه افتاد. نقاش پرسید: "نمی خواهید نقاشی را ببینید؟" مارشال با احترام گفت: "نه، متشکرم" و رفت.» (رایان هالیدی، «ایگو دشمن است»، پورتفولیو، ۲۰۱۶، نسخه الکترونیکی، مکان ۱۶۲۸). «چه کسی وقت دارد به تصویری از خودش نگاه کند؟ اصلاً چه فایده ای دارد؟» (همان جا، مکان ۱۶۳۴).

در کتاب دیگری درباره سوگیری خود خدمت گرایانه و اعتماد به نفس بیش از حد نوشته ام. دوبلی، رولف: «هنر شفاف اندیشیدن»، هارپر کالینز پابلیشرز، ۲۰۱۲، صص. ۱۳۴-۱۳۶ و ۴۳-۴۵.

«یک فرهنگ می‌تواند با پیوندزدن اعتبار و احترام به فعالیت‌ها یا دستاوردهای معین، افراد بسیاری را به صرف انرژی در آن مسیرها سوق دهد. تصادفی نیست که در جوامع کوچکی که برای بقا می‌جنگند، اعتبار نصیب کسی می‌شود که مقدار زیادی پروتئین به خانه می‌آورد (شکار) یا خطرناک‌ترین دشمنان را شکست می‌دهد (جنگ). به همین ترتیب، اعتبار مادری احتمالاً با نیاز جامعه به افزایش جمعیت بالا و پایین می‌رود، و اعتبار سرگرم‌کنندگان نیز با میزان وقت و پولی که مردم می‌توانند صرف فعالیت‌های تفریحی کنند، کم‌وزیاد می‌شود.» (روی باومایستر، «حیوان فرهنگی»، انتشارات دانشگاه آکسفورد، ۲۰۰۵، ص. ۱۴۶).

چرا فهرست ثروتمندترین افراد را داریم، اما فهرستی از راضی‌ترین افراد نداریم؟ البته رتبه‌بندی‌هایی درباره رضایت از زندگی وجود دارد، اما در سطح ملی، نه فردی. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی مرتباً رتبه‌بندی بسیار خوبی منتشر می‌کند—نروژ و سوئیس سال‌هاست برای جایگاه نخست با هم رقابت می‌کنند. بنگرید به:

<http://www.oecdbetterlifeindex.org>

(بازدید در ۱۲ ژوئیه ۲۰۱۷).

«رشد برای حفظ انسجام اجتماعی ضروری است. چشم‌انداز بهبود سطح زندگی، هرچند دور از دسترس، فشار برای بازتوزیع ثروت را محدود می‌کند. هنری والیک، رئیس پیشین هیئت‌مدیره فدرال رزرو آمریکا، به‌درستی این نکته را تشخیص داده بود: “تا وقتی رشد هست، امید هم هست، و همین باعث می‌شود نابرابری‌های بزرگ درآمدی قابل‌تحمل باشند.” (ساتیاجیت داس، «جهانی بدون رشد؟» در: بروکمن، «نگران چه چیزی باید باشیم؟»، هارپر پرنیال، ۲۰۱۴، ص. ۱۱۰).

وارن بافت: «اگر هزاران سال پیش به دنیا آمده بودم، خوراک حیوانی می‌شدم، چون نمی‌توانم خیلی تند بدم یا از درخت بالا بروم. پس این که چطور وارد این دنیا می‌شویم، تا حد زیادی به شانس بستگی دارد.» بنگرید به:

<http://www.businessinsider.com/warren-buffett-nails-it-on-the-importance-of-luck-in-life-2013-10>

(بازدید در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

جان وودن: «موفقیت یعنی آرامش خاطر؛ آرامشی که مستقیماً از رضایت درونی حاصل می‌شود، از این که بدانی تلاش کرده‌ای تمام تلاشت را بکنی تا به بهترین نسخه‌ای از خودت تبدیل شوی که توانش را داری.» (جان وودن، «تفاوت میان پیروزی و موفقیت»، سخنرانی تد، ۲۰۰۹. بنگرید به:

<https://www.youtube.com/watch?v=0MM-psvqiG8>

(زمان: ۳:۰۰).

لازم نیست ثروتمندترین آدم گورستان باشید؛ همین جا و اکنون، از درون موفق‌ترین آدم باشید. اقتباسی از نقل‌قولی از جان اسپیرز: «لازم نیست ثروتمندترین آدم گورستان باشی.» (ویلیام گرین؛ مایکل اوبرایان، «ذهن‌های بزرگ سرمایه‌گذاری»، فینانتس‌بوخ‌فرلاگ، ۲۰۱۵، ص. ۷۲).

جان وودن: «هر روز را به شاهکار خودت تبدیل کن.» بنگرید به:

https://en.wikipedia.org/wiki/John_Wooden#cite_note-94

(بازدید در ۱۱ ژوئیه ۲۰۱۷).

پس گفتار

ریچارد فاینمن: «می‌توانی نام یک پرنده را به همهٔ زبان‌های دنیا بدانی، اما وقتی کارت تمام شد، هنوز مطلقاً هیچ‌چیز دربارهٔ آن پرنده نمی‌دانی... پس بیایید به پرنده نگاه کنیم و ببینیم چه می‌کند—این است که اهمیت دارد. خیلی زود فهمیدم فرق است میان دانستن نام چیزی و شناختن خودِ آن چیز.» بنگرید به:

https://www.youtube.com/watch?v=ga_7j72CvIc

و

<http://www.quotationspage.com/quote/26933.html>

(بازدید در ۱۱ ژوئیهٔ ۲۰۱۷).

یکی از بهترین تعریف‌هایی که از زندگی خوب می‌شناسم از اپیکتتوس، فیلسوف رواقی، است: «زندگی‌ای که آرام و آسان جریان دارد.» (اپیکتتوس، «گفتارها»، ۱.۴). تعریف دیگری را هنگام ناهار با دوستی یافتیم؛ کارآفرینی که ثروتی چندصد میلیون‌تایی اندوخته بود. تابستان بود. بیرون نشسته بودیم. میزهای میخانه فلزی بودند و چند بار رنگ شده بودند؛ کفش‌هایمان روی شن‌ریزه‌ها خش‌خش می‌کرد و وقتی لیوان‌های چای یخ‌زده را به لب می‌بردیم، باید حواسمان می‌بود که زنبوری دور لبهٔ لیوان‌ها نخزیده باشد. بیشتر دربارهٔ کار من—برنامه‌های این کتاب—و کار او حرف زدیم: راهبردهای سرمایه‌گذاری، منافع مالی، مدیریت دارایی، مسائل مربوط به کمک‌های مالی، مشکلات کارکنان، راننده‌ها، خدمتکاران، نگهداری از جت شخصی‌اش و، علاوه بر همهٔ این‌ها، سمت‌های وقت‌گیری که در هیئت‌مدیره‌های مختلف داشت؛ سمت‌هایی که عضویت پرآوازه در آن‌ها را صرفاً به‌سبب ثروتش به دست نیاورده بود. ناگهان کلمات از دهانم بیرون پریدند: «دوست عزیزم، چرا این همه کار می‌کنی؟ اگر من همهٔ میلیون‌های تو را داشتم، وقتی را فقط به خواندن و اندیشیدن و نوشتن می‌گذراندم.» تا در راه خانه بودم

نفهمیدم—و این فهمیدن عجیب غافلگیرم کرد—که دقیقاً همین کار را می‌کنم. پس می‌توان زندگی خوب را این‌طور تعریف کرد: کسی چند میلیون به شما می‌دهد و شما هیچ‌چیزی را تغییر نمی‌دهید.