

สารบัญ

บทนำ	13
1 ทำไมการให้เหตุผลที่ฟังไม่ขึ้นถึงใช้ได้ผล การอ้างเหตุผล	17
2 คนเราจะตัดสินใจได้ดีขึ้นหรือแย่งตอนไหนบ้าง ความอ่อนล้าจากการตัดสินใจ	23
3 คุณยินดีสวมเสื้อเวเตอร์ของอิตเลอร์ไหม อคติจากการกลัวติดเชื้อ	29
4 ทำไมความเสียหายจากสงคราม จึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหาค่าเฉลี่ยได้ ปัญหาของค่าเฉลี่ย	34
5 ทำไมโบนัสถึงทำลายแรงจูงใจของคุณ การบั่นทอนแรงจูงใจ	39

- 6 ถ้าไม่รู้จักพูดอะไรก็ไม่ต้องพูดอะไรเลย
การพล่ามไปเรื่อย 45
- 7 ทำอย่างไรถึงจะเพิ่มยอดขายได้
โดยไม่ต้องทำอะไรเลย
ปรากฏการณ์วิลด์ โรเจอร์ส 51
- 8 จงมอบข้อมูลให้ศัตรู
อคติจากการมีข้อมูลล้นเหลือ 56
- 9 เหตุผลที่คุณมองเห็นกระต่าย
บนพระจันทร์เต็มดวง
ภาพลวงตาที่ว่าด้วยแบบแผน 61
- 10 กังที่รู้ว่าต้องเจ็บแต่ทำไมเราถึงเลือกที่จะรัก
การใช้ความพยายามเป็นข้ออ้าง 67
- 11 ทำไมสิ่งที่มีจำนวนน้อยจึงดูเหมือนสำคัญมาก
กฎที่ว่าด้วยตัวอย่างจำนวนน้อย 73
- 12 จงระวังความคาดหวังของคุณ
ความคาดหวัง 78
- 13 อย่าหลงเชื่อสัญชาตญาณ
วิธีคิดแบบง่าย ๆ 84

- 14** วิธีเปิดโปงนักต้มตุ๋น
ปรากฏการณ์ฟอเรอร์ 89
- 15** ทำไมงานอาสาสมัครถึงเหมาะกับการดำรง
ความเข้าใจผิดของคนที่ยากเป็นอาสาสมัคร 95
- 16** ทำไมคุณถึงตกเป็นทาสความรู้สึกตัวเอง
การตัดสินใจจากความรู้สึกแวบแรก 101
- 17** ทำไมคุณถึงควรเป็นปฏิบัติ
กับความคิดของตัวเอง
ภาพลวงตาที่ว่าด้วยการใคร่ครวญ
ความคิดของตัวเอง 107
- 18** เหตุผลที่คุณควรจุดไฟเผาเรือตัวเอง
การไม่สามารถทำใจตัดทางเลือกทิ้งไปได้ 113
- 19** ทำไมเราถึงคลั่งไคล้สิ่งใหม่ ๆ
การคลั่งของใหม่ 118
- 20** ทำไมโฆษณาชวนเชื่อถึงใช้ได้ผล
ปรากฏการณ์พลังใจที่ลับใหล 123
- 21** ทำไมคุณถึงมักมองข้ามสิ่งที่ดีที่สุด
การมองข้ามทางเลือกอื่น 128

- 22** ทำไมเราถึงไม่ยินดีต้อนรับคนที่เก่งกว่า
อคติจากการเปรียบเทียบกับคนที่ดูเหนือกว่า 134
- 23** ทำไมความประทับใจแรกถึงเชื่อไม่ได้
อคติจากสิ่งแรกกับสิ่งล่าสุดที่รับรู้ 140
- 24** ทำไมเราถึงทำใจยอมรับ
ความไม่รู้ของตัวเองไม่ได้
ปรากฏการณ์เจาะระบายเลือด 145
- 25** ทำไมคุณถึงรู้สึกว่าคุณทำ
อร่อยกว่าอาหารที่ร้าน
อาการหลงใหลได้ปลื้มกับความคิดตัวเอง 150
- 26** วิธีใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้
หงส์ดำ 155
- 27** ทำไมการนำทักษะในสาขาหนึ่งไปประยุกต์ใช้
กับสาขาอื่นจึงเป็นเรื่องยาก
การติดอยู่กับความรู้ในสาขาของตัวเอง 160
- 28** ทำไมคุณถึงคิดว่าคนอื่นคิดเหมือนคุณ
ปรากฏการณ์คิดไปเองว่าคนส่วนใหญ่เห็นพ้อง 166

- 29** ทำไมที่ผ่านมาความคิดของคุณ
ถึงไม่เคยผิดพลาดเลย
การปลอมแปลงประวัติศาสตร์ 172
- 30** เหตุผลที่คุณรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับ
ทีมฟุตบอลสุดโปรด
อคติที่มีต่อคนในกลุ่มและคนนอกกลุ่ม 178
- 31** ทำไมคนเราถึงไม่ชอบสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
การเกลียดชังความไม่แน่นอน 184
- 32** ทำไมคุณถึงพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่าง
ปรากฏการณ์ตัวเลือกอัตโนมัติ 190
- 33** ทำไมคำว่า “โอกาสสุดท้าย”
ถึงปั่นหัวคนเราได้
ความกลัวว่าจะต้องเสียชีวิต 195
- 34** ทำไมสิ่งที่โดดเด่นถึงทำให้เราเข้าใจผิด
อคติจากสิ่งที่โดดเด่น 200
- 35** ทำไมเราถึงควรเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก
อีกแง่มุมหนึ่งของความรู้ 205

- 36** อะไรห่อหุ้มเงินของเราอยู่
ปรากฏการณ์เงินที่ได้ฟรีจากเจ้ามือ 210
- 37** ทำไมเราถึงล้มเหลวในการทำตามปณิธานปีใหม่
การผัดวันประกันพรุ่ง 216
- 38** ทำไมคนเราถึงต้องมีอาณาจักรของตัวเอง
ความอิจฉา 221
- 39** ทำไมคุณถึงชอบอ่านนิยาย
มากกว่าข้อมูลทางสถิติ
การใส่ความเป็นมนุษย์ลงไปในเรื่องต่าง ๆ 227
- 40** ทำไมถึงเชื่อกันว่าวิกฤติเป็นโอกาสที่หายาก
เหตุผลชีวิตที่ว่าด้วยการผ่านพ้นวิกฤติมาได้ 233
- 41** ทำไมบางครั้งคุณถึงควรมองข้าม
สิ่งที่ตัวเองสนใจ
ภาพลวงตาที่ว่าด้วยจุดสนใจ 239
- 42** ทำไมการพูดเกินจริงถึงช่วยให้คุณ
โน้มน้าวใจผู้คนได้
กลยุทธ์บิดเบือนความจริง 244

- 43** เมื่อไหร่ที่คุณควรปิดสวิทช์ความคิดของตัวเอง
การคิดมากเกินไป 249
- 44** ทำไมคุณถึงมีงานมากเกินไปกว่าจะทำไหว
เหตุผลวิบัติที่ว่าด้วยการวางแผน 255
- 45** คนที่ใช้ก้อนจะเห็นทุกอย่างเป็นตะปู
การบิดเบือนที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ 261
- 46** ทำไมการวางแผนถึงทำให้เรา
รู้สึกผ่อนคลาย
ปรากฏการณ์ซีการ์นิค 267
- 47** สิ่งสำคัญคือคุณเลือกเร็วแค่ไหน
ไม่ใช่คุณพ่ายเร็วแค่ไหน
ภาพลวงตาที่ว่าด้วยความสามารถ 273
- 48** ทำไมรายการตรวจสอบถึงทำให้คุณتابอด
อิทธิพลของสิ่งที่มีอยู่ 279
- 49** ทำไมเราถึงยังลุกสกรออกไปก่อน
แล้วค่อยวาดเป้าทีหลัง
การเลือกเปิดเผยข้อมูลเฉพาะอย่าง 284

50	การไล่ล่าหาแพะรับบาปที่มีมาตั้งแต่ยุคหิน เหตุผลวิบัติที่ว่าด้วยการคิดว่า มีเพียงสาเหตุเดียว	290
51	ทำไมคนขับจอมซึ่งถึงขับรถได้ปลอดภัยกว่า ข้อผิดพลาดในการวิเคราะห์ โดยตัดข้อมูลบางอย่างทิ้ง	296
52	ทำไมคุณถึงควรเลิกอ่านข่าว ภาพลวงตาจากข่าว	301
	ประวัติผู้เขียน	307

บทนำ

พระสันตะปาปาตรัสถามไมเคิลแองเจโลว่า “บอก
ความลับเกี่ยวกับความอัจฉริยะของเจ้ามาหน่อยสิ
เจ้าสร้างเดวิดซึ่งเป็นสุดยอดแห่งประติมากรรม
ชิ้นเอกทั้งมวลขึ้นมาได้อย่างไร” ไมเคิลแองเจโล
ตอบว่า “ไม่ยากเลย ข้าแค่กำจัดทุกสิ่งที่มีใช้เดวิด
ทั้งไปเท่านั้น”

ความจริงที่เราต้องยอมรับคือเราไม่รู้อย่างแน่ชัดว่าอะไรที่ทำให้
เราประสบความสำเร็จหรือมีความสุข แต่รู้อย่างแน่ชัดว่าอะไร
ที่บ่อนทำลายความสำเร็จหรือความสุขของเรา นี่เป็นข้อเท็จ
จริงที่เรียบง่ายแต่สำคัญซึ่งแสดงให้เห็นว่าความรู้เชิงปฏิบัติ

(สิ่งที่เราไม่ควรทำ) นั้นทรงพลังกว่าความรู้เชิงปฏิบัติ (สิ่งที่เราควรทำ) มากทีเดียว

ถ้าอยากคิดได้อย่างกระจ่างชัดและทำสิ่งต่าง ๆ ได้ อย่างชาญฉลาดมากขึ้น เราต้องทำตามวิธีของโมเคิลแองเจโล นั่นคือแทนที่จะทุ่มเทความสนใจให้กับตัวเดวิด เราต้องทุ่มเท ความสนใจให้กับอะไรก็ตามที่ไม่ใช่เดวิดแล้วกำจัดสิ่งเหล่านั้น ทิ้งไป พุดง่าย ๆ ก็คือเราต้องกำจัดข้อผิดพลาดทางความคิด ทั้งหมด แล้วเราจะคิดได้อย่างเฉียบคมมากขึ้น

นักคิดกรีก นักคิดโรมัน และนักคิดในยุคกลางเรียก แนวคิดนี้ว่า *เนกาติวา (Via Negativa)* ซึ่งมีความหมายว่า วิธีแห่งการปฏิเสธ ละทิ้ง คัดออก และตัดทอน นักเทววิทยา เป็นกลุ่มแรกที่เอ่ยถึงแนวคิดนี้ โดยกล่าวว่าเราไม่สามารถ บอกได้ว่าสิ่งใดคือพระเจ้า บอกได้แต่เพียงว่าสิ่งใดที่ไม่ใช่ พระเจ้า เราสามารถนำแนวคิดนี้มาปรับใช้กับชีวิตได้ กล่าว คือ เราไม่สามารถบอกได้ว่าอะไรที่ทำให้เราประสบความสำเร็จ สำเร็จ บอกได้เพียงว่าอะไรที่ขัดขวางหรือทำลายความสำเร็จ ของเรา และนั่นก็มากพอที่จะช่วยให้เราประสบความสำเร็จ ได้แล้ว

ในฐานะผู้ก่อตั้งบริษัทและผู้ประกอบการ ผมเคย ตกหลุมพรางทางความคิดมาแล้วหลายอย่าง แต่โชคดีที่ผม พาดตัวเองออกมาได้ทุกครั้ง ทุกวันนี้เมื่อต้องบรรยายต่อหน้า

แพทย์ คณะกรรมการบริษัท ที่ปรึกษา ผู้บริหาร นาย
ธนาคาร นักการเมือง หรือข้าราชการ ผมจะรู้สึก أنناกำลัง
ลงเรือลำเดียวกัน เพราะสุดท้ายแล้วเราทุกคนต่างก็พยายาม
ใช้ชีวิตอย่างปราศจากการคิดผิดพลาด หากมองในแง่ทฤษฎี
หลายคนอาจคิดว่าวือา เนกาติวา ดูไม่เข้าท่าสักเท่าไร แต่
หากมองในแง่ของการปฏิบัติก็จะเห็นว่าแนวคิดนี้มีประโยชน์
มาก ดังที่นักลงทุนระดับตำนานอย่างวอร์เรน บัฟเฟตต์
เขียนเกี่ยวกับตัวเองและชาร์ลี มังเกอร์ หุ้นส่วนทางธุรกิจของ
เขาไว้ว่า “ผมและชาร์ลีไม่ได้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหายาก ๆ ในการ
ทำธุรกิจ แต่เราเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านั้น” นั่นละ
ครับวือา เนกาติวา

สำหรับการนำแนวคิดวือา เนกาติวา มาปรับใช้ เรา
ไม่จำเป็นต้องฉลาดขึ้น มีความคิดใหม่ ๆ หรือทำสิ่งต่าง ๆ
มากขึ้น สิ่งที่ต้องทำมีเพียงการจัดความเวลาให้ลดน้อยลง
หนังสือเล่มนี้รวบรวมความคิดที่ผิดพลาด 52 ประการซึ่งคัด
ลอกมาจากคอลัมน์ที่ผมเขียนไว้ในหนังสือพิมพ์ของเยอรมนี
และสวิตเซอร์แลนด์ เป้าหมายของผมนั้นเรียบง่ายมาก ซึ่ง
ก็คือผมหวังว่าทุกคนจะสามารถหลีกเลี่ยงหลุมพรางทางความ
คิดได้ ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงาน
หรือการตัดสินใจทางการเมือง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าเดิม

อริสโตเติลก็ตระหนักถึงแนวคิดที่ว่า เนกาติวา เช่นเดียวกับไม่เคิลแองเจโล เขากล่าวไว้ว่า “จุดมุ่งหมายของการมีชีวิตอยู่มิใช่การไขว่คว้าความสุข หากแต่เป็นการหลีกเลี่ยงความทุกข์” และตอนนี้คุณก็ต้องตัดสินใจแล้วว่า จะก้าวไปร่วมทางกับนักปราชญ์เหล่านั้นหรือไม่

1

ทำไมการให้เหตุผล ที่ฟังไม่ขึ้นถึงใช้ได้ผล

Explanatory Justification

การอ้างเหตุผล

ผมเคยติดแหง็กอยู่บนทางหลวงระหว่างบาเซิลกับแฟรงก์เฟิร์ต เพราะการซ่อมพื้นผิวถนน ผมหงุดหงิดมากและได้แต่เคลื่อนรถไปอย่างช้า ๆ นานถึง 15 นาทีทีจะหลุดจากการจราจร อันแสนเลวร้ายนั้นได้ แล้วครึ่งชั่วโมงต่อมาผมก็ติดแหง็กอยู่บนถนนอีกครั้งเพราะงานซ่อมบำรุง แต่น่าแปลกที่คราวนี้ผมหงุดหงิดน้อยกว่าครั้งแรกมาก ทำไมนะหรือ ก็เพราะคราวนี้บริเวณข้างทางมีป้ายที่เขียนว่า “เรากำลังปรับปรุงถนนเพื่อคุณ!” ตั้งอยู่ด้วย

เหตุการณ์นี้ทำให้ผมนึกถึงการทดลองในช่วงทศวรรษที่ 1970 ของเอลเลน แลงเกอร์ นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เธอไปที่ห้องสมุดแห่งหนึ่งและรอจังหวะให้ผู้คนมา

ต่อแถวใช้เครื่องถ่ายเอกสาร จากนั้นก็เดินไปหาคนที่ยืนอยู่หัวแถวและบอกว่า “ขอโทษนะคะ ฉันต้องถ่ายเอกสารหน้าหน้า ขอฉันใช้เครื่องก่อนได้ไหมคะ” ผลคือมีแค่ไม่กี่คนที่ยอมให้เธอแซงคิว แลงเกอร์ทำการทดลองซ้ำอีกแต่คราวนี้เธอบอกเหตุผลด้วยว่า “ขอโทษนะคะ ฉันต้องถ่ายเอกสารหน้าหน้า ขอฉันใช้เครื่องก่อนได้ไหมคะเพราะฉันรีบมากเลย” ปรากฏว่าผู้คนที่ยอมให้เธอแซงคิวแทบทุกครั้ง ซึ่งก็นับเป็นเรื่องที่เข้าใจได้เพราะความเร่งรีบถือเป็นเหตุผลที่มีน้ำหนัก แต่ที่น่าประหลาดใจคือผลการทดลองในครั้งถัดมาต่างหาก เมื่อแลงเกอร์บอกกับคนที่อยู่หัวแถวว่า “ขอโทษนะคะ ฉันต้องถ่ายเอกสารหน้าหน้า ขอฉันใช้เครื่องก่อนได้ไหมคะเพราะฉันต้องถ่ายเอกสาร” ผลปรากฏว่าแทบทุกคนยอมให้เธอแซงคิว ทั้งที่ข้ออ้างของเธอไม่เข้าท่าเลยสักนิด เพราะทุกคนที่ต่อแถวอยู่ต่างก็ต้องการใช้เครื่องถ่ายเอกสารเหมือนกัน

การให้เหตุผลเกี่ยวกับการกระทำของคุณจะทำให้คนอื่นเห็นอกเห็นใจและยินดีช่วยเหลือคุณมากขึ้น โดยไม่สำคัญเลยว่าเหตุผลนั้นจะสมเหตุสมผลหรือไม่ กรณีของการตั้งป้ายว่า “เรากำลังปรับปรุงถนนเพื่อคุณ!” ก็เช่นกัน พวกเขาไม่จำเป็นต้องทำเช่นนั้นเลย เพราะการก่อสร้างกลางทางหลวงย่อมหมายถึงการซ่อมบำรุงอยู่แล้ว และแถมมองออกไปนอกหน้าต่างรถเราก็จะรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น ประเด็นคือการได้รู้สาเหตุ

ทำให้คนเราสบายใจ ในขณะที่การ “ไม่รู้” จะทำให้เราหงุดหงิด

สมมุติว่าผมกำลังรอขึ้นเครื่องที่สนามบินแฟรงก์เฟิร์ต แล้วจู่ ๆ ก็มีเสียงประกาศว่า “ท่านผู้โดยสารโปรดทราบ เที่ยวบิน LH1234 จำเป็นต้องเลื่อนเวลาเดินทางออกไปอีกสามชั่วโมง” ผมเดินไปถามสาเหตุจากพนักงานที่เคาน์เตอร์ แต่กลับไม่ได้รับคำตอบ ผมคงจะโกรธหัวฟัดหัวเหวี่ยงและคิดว่าพวกเขาถ้ามัวปล่อยให้ผู้โดยสารรอแบบไม่รู้ต้นสายปลายเหตุได้อย่างไร แต่หากทางสายการบินประกาศว่า “เที่ยวบิน LH1234 จำเป็นต้องเลื่อนเวลาเดินทางออกไปอีกสามชั่วโมง เนื่องจากเหตุผลด้านการปฏิบัติงาน” แม้เหตุผลดังกล่าวจะฟังดูคลุมเครือแต่มันก็สามารถทำให้ผมและผู้โดยสารคนอื่นสงบลงได้

ดูเหมือนว่าคนเรา “เสพติด” การให้เหตุผลมากเกินไปจนต้องหยิบมันมาใช้แม้แต่ในยามที่ไม่จำเป็น คนที่เป็นผู้นำน่าจะเข้าใจเรื่องนี้ดี หากคุณไม่ยก “เหตุผล” มาสนับสนุนเป้าหมายของคุณ แรงจูงใจของพนักงานก็จะลดลง การบอกว่าเป้าหมายของบริษัทผลิตรองเท้าของคุณคือการผลิตรองเท้าเป็นวิธีพูดที่ยังไม่ดีพอ (แต่นั่นจะเป็นเป้าหมายที่แท้จริงก็ตาม) คุณควรให้เหตุผลทำนองว่า “เราอยากให้รองเท้าของเราเป็นสิ่งที่ปฏิวัติตลาดได้” (แม้จะรู้ว่ามันหมายความว่า

อย่างไรก็ตาม) หรือ “เราอยากทำให้เร็วขาของผู้หญิงสวยขึ้นและทำให้โลกใบนี้น่าอยู่ขึ้นด้วย”

ถ้าหุ่นขึ้นหรือตกลงครึ่งเปอร์เซ็นต์ คุณจะไม่มีทางได้ยินสาเหตุที่แท้จริงจากนักวิเคราะห์ว่ามันเป็นแค่เรื่องธรรมดาหรือเป็นผลจากการเคลื่อนไหวนับครั้งไม่ถ้วนในตลาด ผู้คนต้องการเหตุผลที่ชัดเจน นักวิเคราะห์จึงต้องพยายามหาเหตุผลมาบอกแม้จริง ๆ แล้วมันจะไม่เกี่ยวข้องกันเลยก็ตาม (และสิ่งที่มักถูกหยิบยกมาใช้เป็นเหตุผลในกรณีเช่นนี้ก็คือนโยบายของผู้ว่าการธนาคารกลาง)

วันหนึ่งผมเห็นภรรยา กำลังแยกเสื้อผ้าสีดำกับสีน้ำเงินออกจากกันอย่างตั้งใจ ซึ่งผมคิดว่าเธอไม่จำเป็นต้องทำแบบนั้นเพราะทั้งสองสีต่างก็เป็นสีเข้ม และผมก็ชักเสื้อผ้าสองสีนี้รวมกันมาตลอดตั้งแต่สมัยเรียนโดยไม่เคยมีปัญหาเลย ผมจึงถามว่า “ทำไมคุณต้องแยกเสื้อผ้าสีดำออกจากสีน้ำเงินด้วยล่ะ” และเธอก็ตอบว่า “เพราะฉันอยากชักแยกกันนะสิ” ข้างเป็นคำตอบที่ยอดเยียมจริง ๆ

ดังนั้น ถ้าถูกถามว่าทำไมคุณยังไม่ส่งงานทั้งที่เลยกำหนดมาแล้ว ก็แค่ตอบไปว่า “ก็เพราะฉันยังไม่เสร็จนะสิ” แม้จะเป็นการให้เหตุผลแบบกำปั้นทุบดิน แต่ผู้คนก็มักจะยอมรับเหตุผลแบบนี้

สรุปก็คือพาคำว่า “เพราะ” ติดตัวไว้เสมอและหยิบ
มาใช้บ่อย ๆ ได้เลยครับ ถ้อยคำสั้น ๆ ซึ่งคุณไม่ได้สลักสำคัญ
อะไรนี้สามารถช่วยให้การสื่อสารของคุณราบรื่นขึ้นได้

SAMPLE

คนเราจะตัดสินใจได้ดีขึ้น หรือแย่ลงตอนไหนบ้าง

Decision Fatigue

ความอ่อนล้าจากการตัดสินใจ

คุณเตรียมการนำเสนอครั้งนี้มาหลายสัปดาห์จนเหนื่อยสายตัวแทบขาด สไลด์ของคุณสมบูรณ์แบบไร้ที่ติ ตัวเลขทั้งหมดในตารางเอ็กซ์เซลถูกต้อง และบทพูดที่เตรียมไว้ก็สมเหตุสมผล น่าเชื่อถือ อนาคตของคุณขึ้นอยู่กับการนำเสนอครั้งนี้ ถ้าซีอีโอเปิดไฟเขียวคุณจะได้ขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง แต่ถ้านำเสนอล้มเหลวคุณก็เตรียมหางานใหม่ได้เลย สิ่งที่คุณต้องเลือกคือเวลาในการนำเสนอ ระหว่าง 08.00 น. 11.30 น. และ 18.00 น.

นักจิตวิทยาชื่อรอย บาวไมสเตอร์ ได้ทำการทดลองโดยวางข้าวของราคาถูกลงหลายร้อยชิ้นไว้บนโต๊ะ เช่น ลูกเทนนิส เทียนไข เสื้อยืด หมากฝรั่ง และไค้กระป๋อง แล้วแบ่งนักศึกษาที่เข้าร่วมการทดลองออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรก

คือ “กลุ่มที่ต้องตัดสินใจ” ส่วนกลุ่มที่สองคือ “กลุ่มที่ไม่ต้องตัดสินใจ” โดยบอกกับนักศึกษากลุ่มแรกว่า “ผมจะให้คุณดูของครึ่งละสองชิ้น และในแต่ละครั้งคุณต้องตัดสินใจว่าชอบของชิ้นไหน หลังทำการทดลองเสร็จผมจะมอบของให้คุณหนึ่งชิ้น ซึ่งการตัดสินใจของคุณเป็นตัวกำหนดว่าคุณจะได้อะไร” และบอกกับกลุ่มที่สองว่า “เขียนความรู้สึกที่คุณมีต่อของแต่ละชิ้น แล้วผมจะมอบของให้คุณหนึ่งชิ้นเมื่อทำการทดลองเสร็จ” หลังจากนั้นนักศึกษาจะต้องจุ่มมือลงไปใต้น้ำเย็นจัดและพยายามเขมือบเอาไว้ให้นานที่สุด นี่เป็นวิธีทดลองทางจิตวิทยาที่นิยมใช้ในการวัดพลังใจหรือความมีวินัยในตัวเอง

ผลปรากฏว่านักศึกษา “กลุ่มที่ต้องตัดสินใจ” ดึงมือขึ้นจากน้ำเร็วกว่า “กลุ่มที่ไม่ต้องตัดสินใจ” มากทีเดียว เพราะการตัดสินใจอันเคร่งเครียดทำให้พลังใจของพวกเขาเหือดแห้งลง ผลการทดลองจำนวนมากก็ยืนยันเช่นนี้

การตัดสินใจทำให้เราเหนื่อย คนที่เคยใช้เวลานาน ๆ กับการตัดสินใจต่าง ๆ ในอดีตหรือหาข้อมูลเพื่อวางแผนการท่องเที่ยว เช่น เที่ยวบิน โรงแรม และกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมเข้าใจเรื่องนี้เป็นอย่างดี หลังจากที่เราเปรียบเทียบ พิจารณา และตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว คุณจะรู้สึกหมดแรง

แวดวงวิทยาศาสตร์เรียกปรากฏการณ์นี้ว่าความอ่อนล้าจากการตัดสินใจ

ความอ่อนล้าจากการตัดสินใจเป็นสิ่งที่อันตราย ถ้าคุณเป็นผู้บริโภค มันจะทำให้คุณอ่อนไหวต่อโฆษณาและความต้องการชั่ววูบของตัวเองมากขึ้น ถ้าคุณเป็นคนที่มีความชำนาญในการตัดสินใจ มันจะทำให้คุณอ่อนไหวต่อสิ่งล่อใจมากขึ้น พลังใจก็เหมือนกับแบตเตอรี่ที่จะค่อย ๆ ถูกใช้จนหมดและต้องชาร์จไฟเข้าไปใหม่ แล้วเราจะชาร์จพลังใจได้อย่างไรละ คำตอบคือเราต้องหยุดพัก ผ่อนคลาย หรือกินอะไรสักอย่าง ถ้าระดับน้ำตาลในเลือดต่ำเกินไป พลังใจของคุณก็จะเหือดแห้งลงจนหมดเกลี้ยง และอิกเกียก็รู้เรื่องนี้เป็นอย่างดี พวกเขารู้ว่าหลังจากเดินดูสินค้าบนชั้น ลูกค้าจะถูกความอ่อนล้าจากการตัดสินใจเล่นงาน อิกเกียจึงยอมสละกำไรบางส่วนแล้วตั้งศูนย์อาหารไว้กลางห้างเพื่อให้ลูกค้าได้เพิ่มระดับน้ำตาลในเลือดด้วยขนมจากสวีเดนก่อนจะออกตามล่าหาเชิงเทียนที่ถูกใจต่อไป

ลองมาดูตัวอย่างสุดท้ายกันครับ นักโทษสี่คนในเรือนจำแห่งหนึ่งของประเทศอิสราเอลได้ยื่นคำร้องขอให้ศาลปล่อยตัวเร็วขึ้น โดยกำหนดเวลาในการพิจารณาคือ คดีแรกเป็นชาวอาหรับที่ถูกตัดสินจำคุก 30 เดือนฐานขโมย (เวลา 08.50 น.) คดีที่สองเป็นชาวยิวที่ถูกตัดสินจำคุก 16 เดือนฐาน

ทำร้ายร่างกาย (เวลา 13.27 น.) คดีที่สามเป็นชายวัยที่ถูก
ตัดสินจำคุก 16 เดือนฐานทำร้ายร่างกาย (เวลา 15.10 น.)
และคดีที่สี่เป็นชาวอาหรับที่ถูกตัดสินจำคุก 30 เดือนฐาน
ขโมย (เวลา 16.35 น.) คุณคิดว่าผู้พิพากษาจะตัดสิน
อย่างไรครับ

ในกรณีนี้ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าความประพฤติของ
นักโทษหรือความร้ายแรงของอาชญากรรมที่พวกเขาทำก็คือ
ความอ่อนล้าจากการตัดสินใจของผู้พิพากษา ผลลัพธ์ที่น่า
จะเกิดขึ้นมากที่สุดคือผู้พิพากษานุ่มนวลคำร้องขอคดีที่หนึ่ง
และสอง เพราะตอนพิจารณาคำร้องขอของสองคดีนั้น ระดับ
น้ำตาลในเลือดของผู้พิพากษายังสูงอยู่เนื่องจากเพิ่งกินมื้อเช้า
หรือมื้อกลางวันไป แต่คำร้องขอคดีที่สามและสี่จะถูกปฏิเสธ
ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะระดับน้ำตาลในเลือดที่ลดต่ำลงทำให้
ผู้พิพากษาหมดพลังใจที่จะแบกรับความเสี่ยงในการปล่อยตัว
ผู้ต้องหาเร็วขึ้น เขาจึงเลือกหนทางที่ง่ายกว่า ซึ่งก็คือการคง
สถานภาพเดิมของนักโทษ ผลการศึกษาคำพิพากษานับร้อย
แสดงให้เห็นว่า “ความเด็ดเดี่ยว” ในการตัดสินใจของ
ผู้พิพากษาจะค่อย ๆ ลดลงจาก 65 เปอร์เซนต์จนเกือบเป็น 0
แต่หลังจากได้หยุดพักมันก็จะกลับไปอยู่ที่ 65 เปอร์เซนต์ ซึ่ง
มากพอที่จะช่วยให้บรรดาผู้พิพากษาพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ได้
อย่างรอบคอบและยุติธรรม

ผมเชื่อว่าตอนนี้คุณคงตอบคำถามเมื่อต้นบทได้แล้วว่า
ควรเลือกช่วงเวลาไหนเพื่อนำเสนองานกับซีอีโอ

SAMPLE