ฉบับ
ทดลองอ่าน

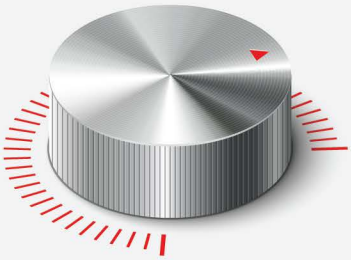
American Festival Book Awards 2024
International Book Award 2024
Independent Press Award 2025

Be(ing)

HOW TO MAKE SMARTER DECISIONS IN A NOISY WORLD

TUNE IN

ฟังแบบจูนอิน ได้ยินแบบคนฉลาด



ทีปกร วุฒิพิทยามงคล
แปล

เปลี่ยนวิธีการฟังและตัดสินใจในโลกที่เต็มไปด้วยเสียงรบกวน

NUALA WALSH

ฟังแบบจูนอิน ได้ยินแบบคนฉลาด

Tune In: How to make smarter decisions

in a noisy world

Nuala Walsh

ทีปกร วุฒิพิทยามงคล แปล

Be(ing)

สารบัญ

คำนำผู้เขียน 15

บทนำ ปีศาจจำแลง 23

ส่วนที่ 1 การตัดสินใจผิดพลาดในโลกที่เต็มไปด้วยเสียงรบกวน 41

บทที่ 1 การได้ยินผิด ข้อมูลที่ผิด และการตัดสินใจผิดพลาด 47

บทที่ 2 ตัวทำลายการตัดสินใจ : จุดบอด จุดหนวก และจุดใบ้ 75

บทที่ 3 คุณไม่อาจเชื่อทุกอย่างที่ได้ยิน 111

ส่วนที่ 2 กับดักการตัดสินใจ PERIMETERS™ 141

บทที่ 4 กับดักเชิงอำนาจ (Power) : รุกไปข้างหน้า 146

บทที่ 5 กับดักเชิงอัตตา (Ego) : ไม่มีอะไรเทียบฉันได้ 178

บทที่ 6 กับดักเชิงความเสี่ยง (Risk) : รูเล็ตต์แห่งการตัดสินใจ 204

บทที่ 7 กับดักเชิงอัตลักษณ์ (Identity) :
ชีวิตที่ผ่านการโฟโต้ช็อป 230

บทที่ 8 กับดักเชิงความทรงจำ (Memory) :
วงล้อแห่งการระลึก 260

บทที่ 9 กับดักเชิงจริยธรรม (Ethics) :
ภาวะสับสนของจิตสำนึก 286

บทที่ 10 กับดักเชิงเวลา (Time) :
วันนี้ตรงนี้ พรุ่งนี้เป็นอย่างไร 312

บทที่ 11 กับดักเชิงอารมณ์ (Emotion) :
การใช้เหตุผลแบบรถไฟเหาะ 336
บทที่ 12 กับดักเชิงความสัมพันธ์ (Relationships) :
การแพร่ระบาดในฝูงชน 363
บทที่ 13 กับดักเชิงเรื่องราว (Story) : คำอธิบายที่ยิ่งใหญ่ 383

ส่วนที่ 3 จูนอิน การตัดสินใจที่ทันเวลา **407**
บทที่ 14 ฟังสิ่งสำคัญ : กลยุทธ์ SONIC 411
บทที่ 15 จูนอิน : นินจานักตัดสินใจ 444
กิตติกรรมประกาศ 455
บรรณานุกรม 459

เกี่ยวกับผู้เขียน 485
เกี่ยวกับผู้แปล 487

แด่ไบรอัน กอร์ดอน สามีที่ยอดเยี่ยม
ผู้จูนอินและอินจูนเสมอ
นี่เป็นการตัดสินใจที่ฉลาดที่สุดในชีวิตของฉัน

“คนพูดอะไรนั้นไม่สำคัญ ที่สำคัญคือคนฟังได้ยินอย่างไร”

เจฟฟรีย์ ฟราย

คำนำผู้เขียน

แม้ขัดกับความคิดเห็นกระแสหลัก แต่แท้จริงแล้ว ความเสี่ยงที่ถูกมองข้ามในสังคมสมัยใหม่ไม่ใช่ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี หรือสภาพภูมิอากาศ แต่คือความเสี่ยงจากการตัดสินใจของมนุษย์ ซึ่งถูกกระตุ้นจากนิสัยที่เรามักละเลยสิ่งสำคัญ

ผลที่ตามมาคือข้อผิดพลาดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ และคุณภาพของการตัดสินใจโดยรวมลดลง

เป็นเรื่องน่าขันที่ในโลกดิจิทัลซึ่งมีแพลตฟอร์มมากมายให้เราแสดงออก กลับทำให้เราได้ยินน้อยกว่าที่เคย ในโลกอันเต็มไปด้วยภาพที่ถูกจัดฉากให้ดูดี เราถูกมองเห็น แต่อาจไม่ถูกได้ยินเสมอไป

นี่ไม่ใช่ความผิดของเรา เราถูกถาโถมด้วยสิ่งแวดล้อมที่ผลักเราไปในทางตรงกันข้าม ท่วมท้นด้วยข้อมูล สิ่งรบกวน และข้อมูลบิดเบือน ทำให้เราแทบไม่มีเวลาให้ความสำคัญกับสิ่งที่สำคัญจริง ๆ

คุณเชื่อทุกอย่างที่ได้ยินไม่ได้ ทำไมน่ะหรือ เพราะสิ่งที่ได้ยินมักไม่ใช่เรื่องจริงทั้งหมดนั่นเอง

คนส่วนใหญ่มักตัดสินใจจากสิ่งที่เห็นมากกว่าสิ่งที่ได้ยิน คนส่วนใหญ่ไม่พิจารณาว่าพวกเขากำลังจูนอินกับเสียงของใคร คนส่วนใหญ่ไม่คัดกรอง

เสียงรบกวนรอบตัวเพื่อหาสัญญาณที่ถูกต้องในเวลาจำเป็น

เราคิดว่าเราฟังสิ่งที่สำคัญ แต่ประวัติศาสตร์บอกเราว่าไม่ใช่เช่นนั้น เมื่อคุณคิดว่ามีคำตอบ คุณจะเลิกฟังและเริ่มตัดสินผิดพลาด

วันนี้ เราตัดสินผิดพลาดมากกว่าที่เคย แต่เราเปลี่ยนแปลงเรื่องนี้ได้

หนังสือ *ฟังแบบจูนอิน ได้ยินแบบคนฉลาด* จะเผยว่าทำไมเราจึงมักจูนอินต่อเสียงที่ผิดพลาดเสมอ และทำไมเราถึงให้ความสำคัญกับสิ่งที่มองเห็นมากกว่าสิ่งที่ได้ยิน ด้วยหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ที่สะสมมาหลายทศวรรษ ฉันจะอธิบายความผิดพลาดในอดีตเพื่อป้องกันไม่ให้มันเกิดขึ้นในอนาคต

ฉันจะมอบเทคนิคง่าย ๆ ให้ผู้ต้องตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อใช้ในสถานการณ์ที่มีความสำคัญสูง และชี้ให้เห็นถึงปัจจัยร้ายแรงซึ่งบิดเบือนสิ่งที่เราได้ยินหรือไม่ได้ยิน

โดยสรุปแล้ว ฉันจะช่วยคุณจำกัดความเสียหายจากการตัดสินใจ เพื่อให้คุณตัดสินใจถูกมากกว่าผิด ฉันจะช่วยให้คุณหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความเสียใจ และนำทางคุณผ่านวิกฤตที่เต็มไปด้วยผู้นำที่ไม่รับฟังในยุคปัจจุบัน

การ *จูนอิน* ไม่ใช่เรื่องของการฟังให้มากขึ้นหรือฟังให้ดีขึ้น เราต่างคิดว่าเราคือผู้ฟังและผู้ตัดสินใจที่ยอดเยี่ยมอยู่แล้ว บางคนอาจเป็นเช่นนั้น แต่หลายคนก็ไม่ใช่ ในความเป็นจริง เราส่วนใหญ่มีแนวคิดแบบทวิภาค มีอคติ และมีขอบเขตทางความคิด แม้แต่ผู้เจตนาดีก็ยังฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียง 25% เท่านั้น เออร์เนสต์ เฮมิงเวย์เคยกล่าวว่า “คนส่วนใหญ่ไม่เคยฟังเลย”[1]

และไม่มีแอปสมัยใหม่ใด ๆ แก้ไขข้อบกพร่องทางจิตใจนี้ได้

จูนอิน พูดถึงเรื่องการตัดสินสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการปรับสมดุลระหว่างสิ่งที่คุณเห็นกับสิ่งที่คุณได้ยิน และการให้คุณค่ากับการอธิบายของมนุษย์มากกว่าการอธิบายทางเหตุผล

เมื่อคุณจูนอิน คนอื่นจะรู้สึกว่าเขาถูกรับฟัง และเมื่อรู้สึกว่าถูกรับฟังเท่านั้น พวกเขาถึงจะฟังคุณ นี่คือเส้นทางสู่พลัง ประสิทธิภาพ และความเจริญรุ่งเรือง

แม้หลายคนจะเข้าใจจุดบอดของตนเอง แต่จนกระทั่งเดี๋ยวนี้ก็มีน้อยคนที่รู้ถึงพลังทำลายล้างของจุดหนวก สิ่งที่ทำให้ *จูนอิน* แตกต่างออกไปคือการเน้นอคติที่เกี่ยวข้องกับการฟังซึ่งปนเปื้อนการตัดสินใจในชีวิตประจำวันของเรา

หนังสือเล่มนี้เหมาะสำหรับใคร

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นสำหรับทุกคนที่ต้องการเพิ่มผลลัพธ์ของการตัดสินใจและลดความเสียใจจากความผิดพลาด เป็นหนังสือสำหรับทุกคนที่ต้องการก้าวหน้าทั้งในด้านประสิทธิภาพและหลีกเลี่ยงความผิดพลาดทางชื่อเสียง และเป็นหนังสือสำหรับผู้นำและผู้ใฝ่รู้ที่พร้อมพัฒนาความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์และเพิ่มพูนทักษะทางวิชาชีพของตน

แม้ *จูนอิน* จะไม่ได้มอบการแก้ไขปัญหาโดยทันที แต่ก็มีสิ่งหนึ่งที่รับประกันได้ นั่นคือผลกระทบ ความน่าเชื่อถือ และอิทธิพลของคุณจะเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอนเมื่อเข้าใจเรื่องนี้

การตัดสินใจของคุณสำคัญมากกว่าที่คุณคิด

ในโลกที่เชื่อมต่อกันถ้วนทั่ว การตัดสินใจของคุณอาจดูเล็กน้อยหรือไม่สำคัญ แต่ในฐานะผู้มีอำนาจ ทุกการตัดสินใจของคุณสามารถเปลี่ยนทิศทางชีวิตของใครบางคน ไม่ว่าคุณจะจ้างงาน ปลดงาน สร้างความบันเทิง เจรจา ให้คำปรึกษา สั่งการ เทศนา หรือออกคำสั่งบริหาร

การจูนอินคือก้าวแรกสู่การได้ยินสิ่งสำคัญ รวมถึงสิ่งที่คนอื่นไม่ได้ยิน

ทุกวันนี้ พนักงาน ลูกค้า นักสิ่งแวดล้อม ประชาชนทั่วไป วัยรุ่น และ

กลุ่มชนกลุ่มน้อยจำนวนมาก รู้สึกว่าพวกเขาไม่ถูกรับฟัง นั่นเป็นเหตุผลที่การเคลื่อนไหวทางสังคมพุ่งสูง อุตสาหกรรมเผชิญการประท้วงหยุดงาน คณะกรรมการปฏิบัติการล้มเหลว ธุรกิจพังทลาย แบรนด์ถูกตั้งข้อสงสัย และอัตราของเรื่องอื้อฉาว การหลอกลวง และการฆ่าตัวตายเพิ่มขึ้น

ไม่มีใครฟังกระดิ่งเตือนภัย จนกระทั่งเสียงสัญญาณฉุกเฉินดังขึ้น

ในฐานะผู้แก้ปัญหา เรามักคิดว่าเรามีไพ่ทั้งหมดอยู่ในมือ แต่แท้จริงแล้วเราไม่มี หลายคนมองข้ามไพ่เอซที่ซ่อนอยู่ นั่นคือความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ปัญญาประดิษฐ์ไม่สามารถแก้ได้ทุกปัญหา คุณต้องการปัญญาของมนุษย์

ทำไมเรื่องนั้นจึงเกิดขึ้น ฉันพลาดอะไรไป ทำไมถึงมองไม่เห็น

การเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์จะช่วยให้คุณเข้าใจสิ่งที่ดูเหมือนไร้เหตุผลสำหรับฉัน นั่นเป็นทั้งเรื่องสำคัญและน่าหลงใหลไปพร้อมกัน

ถ้าความผิดพลาดของมนุษย์ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ กำลังเพิ่มขึ้น โอกาสก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน

คุณภาพการตัดสินใจกลายเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุด บลูมเบิร์กจัดให้ความเข้าใจพฤติกรรมเป็นหนึ่งในทักษะรุ่นต่อไปที่มาแรงที่สุด มากกว่าคุณวุฒิใด ๆ ความได้เปรียบทางจิตวิทยานี้ช่วยให้คุณตัดสินใจเปลี่ยนชีวิตทั้งของตัวคุณเองและคนรอบตัว

ในโลกที่เต็มไปด้วยเสียงรบกวนและการพูดอย่างไม่สนใจคนฟัง การฟังผิดอาจไม่ใช่ความผิดของคุณ แต่การปรับจูนทิศทางเป็นทางเลือกของคุณล้วน ๆ ไม่มีใครสอนการตัดสินใจให้คุณ คนคาดหวังคุณสมบัตินี้จากผู้มีอำนาจ และเป็นทักษะที่ทำให้คุณแตกต่างจากคนอื่น เป็นทักษะที่ต้องเรียนรู้ให้เชี่ยวชาญ

ความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจเริ่มต้นจากการเข้าใจว่าการตัดสินใจในวันนี้ถูกกำหนดโดยบริบทอย่างไร ฉันจะนำคุณสู่เส้นทางการเป็นนินจา

นักตัดสินใจที่มีอิทธิพล ได้รับการยอมรับ และแตกต่าง พร้อมความสามารถในการป้องกันและหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่คาดเดาได้ ในยุคที่การตัดสินผิดพลาดเพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับโอกาส

ตอนนี้ คุณใช้ประโยชน์จากการเข้าใจมนุษย์ ซึ่งเป็นพลังที่ถูกประเมินต่ำเกินไป เพื่อใช้ชีวิตให้ดีที่สุดและนำทางผู้อื่นให้ปฏิบัติอย่างเดียวกันได้

คุณคาดหวังอะไรจากหนังสือเล่มนี้ได้บ้าง

ฉันมองหนังสือเล่มนี้ว่ามี 3 แนวทาง

- เป็นกรมธรรม์ประกันภัยต่อความผิดพลาดในการตัดสินใจ *ในอนาคต*
- เป็นฟิล์มเอกซเรย์พฤติกรรมที่อธิบายความผิดพลาด *ในอดีต*
- เป็นตัวเพิ่มความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพตามเวลาที่ดำเนินไป

จูนอิน แบ่งโครงสร้างออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 เปิดเผยว่าทำไมเราจึงจูนเอาต์และฟังน้อยลงกว่าที่เคย ฉันจะสำรวจธรรมชาติ ขนาด และสาเหตุของปัญหาการตัดสินผิดพลาด อธิบายว่าโลกที่หมุนไปอย่างรวดเร็วส่งผลไม่เพียงต่อคนที่เราได้ยิน แต่ยังรวมถึงวิธีการที่เราตัดสินใจด้วย ฉันจะเน้นหนักในสิ่งที่ฉันเรียกว่า “ไตรภาคแห่งความผิดพลาด” (trilogy of errors) ซึ่งประกอบไปด้วยจุดบอด จุดหนวก และจุดใบ้ทางจิตวิทยา

นี่คือรากฐานของกรอบคิดใหม่ที่ฉันจะแนะนำใน**ส่วนที่ 2** ซึ่งจะชี้ให้เห็นปัจจัย 10 ประการที่ผูกมัดและสร้างอคติให้กับมุมมองของเราโดยไม่รู้ตัว ทั้งอำนาจ อัตตา ความเสี่ยง อัตลักษณ์ ความทรงจำ จริยธรรม เวลา อารมณ์ ความสัมพันธ์ และเรื่องราว โดยใช้คำย่อ “PERIMETERS” สรุปรวบปัจจัยเหล่านี้ไว้

ฉันจงใจเลือกคำนี้เพื่อสะท้อนถึงแนวโน้มของเราที่จะคิดอย่างจำกัดหรือถูกผูกมัดโดยธรรมชาติ หากไม่จัดการอย่างระมัดระวัง แต่ละปัจจัยจะกลายเป็นกับดักที่ก่อให้เกิดอคติ เนื่องจากแต่ละกับดักเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลที่ผิดพลาด

เมื่อพิจารณารวมกันแล้ว แต่ละกับดักควบรวมอคติทางจิตวิทยาตรรกะวิบัติ และผลลัพธ์ไว้มากกว่า 75 แบบ หากจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ละปัจจัยจะกลายเป็นแหล่งพลังอำนาจ ผลกระทบ และความได้เปรียบ

ฉันอ้างอิงจากทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการที่มีชื่อเสียง นักจิตวิทยาผู้ทรงเกียรติ และนักวิทยาศาสตร์ที่ได้รับการยกย่อง ประกอบกับตัวอย่างเรื่องราวที่คัดสรรมา ฉันหวังว่าคุณจะรู้สึกว่าเรื่องราวเหล่านี้มีความหมายและสะเทือนใจเช่นเดียวกัน

ฉันจะเล่าถึงศิลปะในการเลือกจูนอินกับเสียงที่ถูกต้อง คุณจะได้ยินเรื่องราวผู้จัดการกองทุนที่ถูกเลิกจ้าง ผู้สร้างอาณาจักรในวอลล์สตรีตมูลค่า 10 ล้านล้านดอลลาร์ หญิงที่เคยถูกทำร้ายผู้กลายมาเป็นนักร้องระดับโลก และนักสืบเอฟบีไอที่ทำให้คนร้ายหลายรายยอมรับสารภาพ นอกจากนี้ยังมีเรื่องของนักบินอวกาศที่ใส่ใจคำชมจากเพื่อนมากกว่าคำยกย่องจากประธานาธิบดี ตำรวจที่ช่วยชีวิตเด็กถูกลักพาตัวหลังผ่านไป 18 ปี และนักฟุตบอลพรีเมียร์ลีกผู้เปลี่ยนนโยบายของรัฐบาลอย่างถาวร

คุณจะได้รู้ผลกระทบจากการจูนเอาต์ ตั้งแต่ซีอีโอที่ถูกปลดจากตำแหน่งอัศวิน การฉ้อโกงมูลค่า 65,000 ล้านดอลลาร์ซึ่งทำลายชีวิตผู้คนจำนวนมาก ความผิดพลาดทางกฎหมายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์อังกฤษ การสมรู้ร่วมคิดในโอลิมปิกรัสเซีย ผู้ก่อตั้งซิลิคอนแวลลีย์ที่ถูกไล่ออกจากบอร์ด และคู่รักผู้ซ่อนตัวนาซีที่โหดร้ายที่สุดในประวัติศาสตร์ นอกจากนั้นยังมีเรื่องนักข่าวที่ถูกข่มเหง แพทย์ที่ถูกเพิกถอนใบอนุญาต การล่วงละเมิดทางเพศอย่างเป็นระบบ หายนะทางทะเล ฆาตกรต่อเนื่องที่ยังไม่ถูกจับ และนักวิชาการ

ชี้โกง

มีบทที่อุทิศให้กับดักแต่ละชนิดโดยเฉพาะ คุณเลือกอ่านได้ตามใจชอบ หรือจะกลับมาอ่านใหม่เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาการตัดสินใจเฉพาะทางก็ได้

กับดักการตัดสินใจเหล่านี้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ เพราะหากเขียนให้ครบ คงต้องเขียนหลายเล่มเต็มห้องสมุด แต่การทำความเข้าใจเพียงข้อเดียวก็เปลี่ยนความคิดและปรับทักษะของคุณให้ดีขึ้นได้ โดยมีบทสรุปสั้น ๆ ให้ในแต่ละบทเพื่อความสะดวก

เพื่อตอบโต้กับดักเหล่านี้ **ส่วนที่ 3** จะเผยวิธีแก้ไข เป็นดั่งเมนูกลยุทธ์ที่อิงหลักการวิทยาศาสตร์ 18 ข้อที่ใช้พลังของสิ่งที่ฉันเรียกว่า “แรงเสียดทานในการตัดสินใจ” กลยุทธ์ที่ผ่านการพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์เหล่านี้จะช่วยชะลอการตัดสินใจในเวลาจริง ส่งเสริมการใช้เหตุผลแทนการตอบสนอง และป้องกันความเร่งรีบในการตัดสินใจจนทำให้ผิดพลาด

คุณจะได้พบนินจานักตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวตนในอนาคตของคุณ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจและเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา ผู้ที่ผ่านการยกระดับความสามารถในการตัดสินใจของตนเอง และรักษาอิทธิพลและพลังอำนาจด้วยการฟังเสียงที่สำคัญและตัดเสียงที่ไม่จำเป็นออกไป

บทเรียนนั้นชัดเจน เมื่อคุณรับฟัง คุณจะเป็นคนโดดเด่น แทนที่จะต้องพลาด เสียโอกาส หรือถูกทิ้งไว้เบื้องหลัง

ฉันรู้ดีว่าหนังสือเล่มเดียวไม่เพียงพอจะขจัดความเสี่ยงในการตัดสินใจได้หมด แต่ก็หวังว่ามันจะกระตุ้นให้คุณฟังเมื่อผลลัพธ์มีความสำคัญได้บ้าง

การ *จูนอิน* เป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น

บทนำ
ปีศาจจำแลง

“ผมไม่ใช่ผลผลิตจากสถานการณ์
แต่เป็นผลผลิตจากการตัดสินใจของตัวเอง”

สตีเวน โควีย์

การตัดสินใจของเรามีรากฐานจากผู้คนที่เราคบหา บุคลิกของเรา สถานการณ์ภายนอก และบริบท บริบทภายในจิตใจมักถูกมองข้าม แม้แต่คนที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงก็ยังสามารถตกเป็นเหยื่อของอคติ ไม่ได้ยินกับดักของการตัดสินใจ และเลือกเงียบทั้งที่ควรพูดออกมา

เป็นเรื่องน่าขันที่แม้แต่เสียงที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในโลกก็ยังอาจมองข้ามหนึ่งเสียงที่สำคัญที่สุด

ใช้คำพูดให้น้อยลงหน่อย

กลางทางระหว่างรัฐเทนเนสซีและแอละแบมามีเมืองเล็ก ๆ ชื่อทูเพโล เป็นเมืองของชนชั้นแรงงาน ประชากรส่วนใหญ่เป็นคนผิวดำ ในปี 1935 เด็กชายผิวขาวคนหนึ่งถือกำเนิดในบ้านขนาด 300 ตารางฟุต มีเพียง 2 ห้อง บนถนน 306 ถนนโอลด์ซาทิลโล บ้านหลังนี้ถูกสร้างขึ้นในราคา 180 ดอลลาร์

โดยพ่อแม่ที่ทำงานหนักและเป็นคริสเตียนที่เคร่งครัด ไม่มีท่อประปาหรือไฟฟ้า ขณะที่ฉันยืนอยู่ในบ้านหลังเล็ก ๆ นี้ มองไปยังห้องน้ำที่อยู่นอกบ้าน ฉันอดไม่ได้ที่จะสังเกตความย้อนแย้งที่บ้านทั้งหลังนี้เล็กกว่าห้องนั่งเล่นของบ้านที่ชายหนุ่มคนนั้นจะได้เป็นเจ้าของในภายหลังด้วยราคา 102,500 ดอลลาร์เสียอีก

ตอนเขาอายุ 13 ปี ครอบครัวของเขาย้ายไปที่เมมฟิสเพื่อชีวิตที่ดีกว่า เด็กขี้อายคนนี้กลายเป็นคนนอกในโรงเรียนมัธยมและบางครั้งถูกกลั่นแกล้ง หลังสำเร็จการศึกษา เขาทำงานขับรถบรรทุกในตอนกลางวัน และตอนกลางคืนเขาก็เริ่มเส้นทางดนตรีที่จะเปลี่ยนชีวิตของเขาไปตลอดกาล

เขาไม่ได้เรียนดนตรีอย่างเป็นทางการ แต่ฝึกกีตาร์ด้วยการฟังและร้องเพลงด้วยเสียงที่ครอบคลุม 2 อ็อกเทฟครึ่ง เขาทดลองผสมผสานดนตรีแนวกอสเปล ป็อป บลูส์ และคันทรี และในเวลาต่อมา การทดลองทางดนตรีของเขาได้ก้าวข้ามขอบเขตเชื้อชาติ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากสไตล์การร้องเพลงของชุมชนคนผิวดำที่เขาเติบโตมา

“ผมเปล่งเสียงได้ไม่เหมือนใคร” เขาประกาศในปี 1957

และเขาก็เต้นได้ไม่เหมือนใครเช่นกัน

ความขี้อายและความลังเลของเขาอันตรธานไปเมื่ออยู่บนเวที การแสดงของเขาเหมือนกับสายฟ้าฟาดคนดู พรสวรรค์ รูปลักษณ์หล่อเหลา และเสียงนุ่ม ๆ สไตล์คนใต้ทำให้ผู้ชมที่ไหนก็ต้องหลงใหลในตัวเขา เขาไม่อาจถูกจัดไว้ในหมวดหมู่ใดได้ “ไม่ใช่ทั้งชายหรือหญิง ไม่ใช่ทั้งคนขาวหรือดำ ไม่ใช่ทั้งร็อกหรือคันทรี”[1] ทั้งคำรามและบดขยี้ ทั้งโยกสะโพกและริมฝีปากสั่นระริก เขาทำให้เหล่าแม่ ๆ ต้องกลัวว่า หรือนี่จะเป็นปีศาจจำแลงกายมา

และแล้วในปี 1958 การตัดสินใจทางศิลปะของเขาก็ให้ผลตอบแทนคุ้มค่า หนุ่มน้อยวัย 19 ปีจากบ้านหลังเล็ก ๆ คนนี้เปลี่ยนรถบรรทุกของเขาเป็นรถคาดิลแลคและได้เป็นเศรษฐีเงินล้านครั้งแรก แตกต่างจากพี่ชาย

ฝาแฝดของเขาที่ถูกฝังในหลุมศพผู้ยากไร้[2]

ในอีก 3 ทศวรรษต่อมา เอลวิส แอรอน เพรสลีย์เป็นแรงบันดาลใจให้กับคนรุ่นหลังและเปลี่ยนอุตสาหกรรมดนตรีไปอย่างไม่มีวันหวนกลับ เขากลายเป็นศิลปินเดี่ยวที่ขายดีที่สุดตลอดกาล ด้วยเพลงฮิตอันดับหนึ่ง 18 เพลง แม้แต่ไมเคิล แจ็กสัน, มาดอนนา หรือเทย์เลอร์ สวิฟต์ยังเทียบไม่ติด[3]

แม้ธุรกิจดนตรีเปลี่ยนไป แต่เสียงของเขายังคงกระพัน บีบี คิงเคยกล่าวว่า “สำหรับผม ที่เรียกเขากันว่าราชานั้นมันเหมาะเจาะจริง ๆ”

นักเขียนนามปีเตอร์ กูราลนิกอธิบายว่า “เขาเป็นสิ่งมีชีวิตที่ทรงพลังแห่งยุคสมัย ทำลายขอบเขตของคนรุ่นเดียวกันลงอย่างสิ้นเชิง”

แต่ความสำเร็จก็มักมาพร้อมกับความรู้สึกเป็นเอกเทศ มุมมองคับแคบและอาการจมไม่ลง เอลวิสไม่พร้อมสำหรับชื่อเสียงที่พุ่งขึ้นเร็วเกินไป เขาได้ทำลายบางสิ่งลงไปพร้อมกัน สิ่งนั้นคือตัวเขาเอง[4]

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการตัดสินใจคือบริบท ทั้งสภาพจิตใจภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของคุณ ในปี 1957 ปีเดียวกับที่เพลง *Jailhouse Rock* ถูกปล่อยออกมา นักจิตวิทยา เฮอร์เบิร์ต ไซมอน นำเสนอแนวคิดเรื่อง **ความมีเหตุผลอันจำกัด (bounded rationality)** โดยสังเกตว่ามุมมองของเราถูกจำกัดโดยไม่รู้ตัวจากประสบการณ์ พื้นหลัง การศึกษา และสังคมรอบข้าง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความคิดที่มีเหตุผลถูกจำกัดโดยสถานการณ์

เพื่อเข้าใจการตัดสินใจของผู้อื่น คุณต้องเข้าใจบริบทของพวกเขาก่อน

ฉันไปเยือนเกรซแลนด์ครั้งแรกเมื่อปี 1990 ขณะที่ยังเป็นนักเรียนกับสามีของฉันในปัจจุบัน ตอนเดินผ่านประตูที่ประดับประดาในธีมดนตรี ฉันยังไม่เข้าใจถึงผลของบริบทต่อการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ความเข้าใจนี้จะตามมาในอีกหลายทศวรรษต่อมา

ผู้คนรายล้อมและการเชื่อมโยงทางสังคมของเรามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทั้งในเรื่องส่วนตัวและวิชาชีพ ดังที่นักบินอวกาศ บัซ อัลดริน เคย

เขียนไว้ว่า “บอกผมว่าเพื่อนของคุณเป็นใคร แล้วผมจะบอกอนาคตของคุณให้ฟัง”

เพื่อนวงในที่คอยปกป้องเอลวิสคือ “เมมฟิสมาเฟีย” ที่ตามใจทุกความต้องการของผู้นำและพยายามระงับอารมณ์ที่ขึ้นชื่อว่าเดือดดาลง่ายของเขาตลอดเวลา 20 ปี กลุ่มคนพร้อมเรียกใช้นี้ได้รับของตอบแทนเป็นของขวัญอันหรูหราและวิถีชีวิตเปี่ยมสุข “เขาเป็นคนใจดีมาก เขาจะทำทุกอย่างเพื่อคุณ แต่ก็เหมือนอยู่บนรถไฟเหาะ” ชาร์ลี ฮอดจ์เล่า เอลวิสเป็นคนที่หลงใหลความสมบูรณ์แบบ แต่การใช้จ่ายเงินอย่างไม่ยั้งคิดของเขาเรียกได้ว่าแทบเกินขอบเขตความรับผิดชอบ เขาอาจจะเซ็นเช็คมากกว่าเซ็นลายเซ็นให้แฟน ๆ เสียอีก

ไม่แปลกที่ผู้นำจะถูกรายล้อมด้วยผู้สนับสนุนที่ยอมตามใจ กลุ่มแฟนคลับ หรือคนที่ต้องการประโยชน์ แต่เรื่องนี้อันตราย เสียงที่สะท้อนถึงความจริงมักถูกปิดให้เงียบไป ท้ายที่สุด น้อยคนนักที่จะกัดมือที่เลี้ยงดูพวกเขา

เมื่ออยู่นอกเวทีและพ้นจากกล้อง เอลวิสจะอยู่ในพื้นที่ส่วนตัวของเขาเพลิดเพลินไปกับขอบเขตแสนปลอดภัยของขอบรั้วเกรซแลนด์ บางครั้งเขาใช้เวลานับสัปดาห์ในห้องนอนมืดมิด ปิดกั้นจากโลก ตัดขาดตัวเองจากความเป็นจริง การแยกตัวเองเช่นนี้ฟูมฟักความไม่มั่นคงทางใจชนิดที่เลวร้ายที่สุดของเขา มันทำให้เขาอยู่ตามลำพังกับความคิด ดังฟองสบู่ที่ปิดกั้นให้มุมมองของเขาแคบลงอีก

ไม่ว่าคุณจะอยู่บนยอดบนสุดของเกมของคุณ หรือรู้สึกผิดหวัง หดหู่และหมดเรี่ยวแรง ทุกสิ่งย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจของคุณ กูราลนิกสังเกตว่าเอลวิส “ไม่เคยยอมรับภาระของการตัดสินใจอย่างเต็มที่”

เขาไม่จำเป็นต้องยอมรับมัน

ซูเปอร์สตาร์คนนี้มอบหมายเรื่องการตัดสินใจทางการค้าและสุขภาพ

ให้ที่ปรึกษา พึ่งพาเครื่องรางและช่างตัดเสื้อ พ่อที่ไม่มีความรู้ด้านบัญชีกลายเป็นนักบัญชี เขาให้เหตุผลเรื่องการเสพยา ใช้ยาลดน้ำหนัก และกินอาหารตามใจปากว่าเป็นการรับมือกับความกดดันในการทำงาน ความกลัว ความล้มเหลว และงานแสดงยามค่ำคืนอันชวนเหน็ดเหนื่อย

หลายคนยอมยกอำนาจให้ผู้อื่น แม้จะไม่เป็นประโยชน์กับตัวพวกเขาเองก็ตาม หลายทศวรรษที่ผ่านมา เขาให้อำนาจกับตัวแทนมือสมัครเล่นเพื่อควบคุมธุรกิจทั้งหมด ในตอนแรกเขาทำเงินได้มาก แต่ในขณะเดียวกัน “ผู้พัน” สิงห์อมซิการ์พาร์กเกอร์ก็เจรจาข้อตกลงที่เอื้อประโยชน์ต่อตัวเองหลายครั้ง แกลดิส เพรสลีย์ แม่ของเขา ไม่ไว้วางใจผู้พันคนนี้ โดยกล่าวว่า “เขาน่ะปีศาจชัด ๆ” เอลวิสกลับรู้สึกขอบคุณเขาและมองต่างออกไป โดยส่งโทรเลขบอกว่ารักเขา “เหมือนพ่อ”[5]

หลังเป็นทหารในทศวรรษ 1960 ความฝันที่จะเป็นนักแสดงที่จริงจังของเอลวิสไม่สำเร็จ หลังจากแสดงในภาพยนตร์ฮอลลีวูดที่มีแต่ชายหาดและบิกินีรวม 31 เรื่อง เขาก็ปรารถนาบทบาทที่มีเนื้อมีหนังมากขึ้น “หนังพวกนั้นทำให้ผมวนอยู่ในอ่าง...สิ่งที่เลวร้ายกว่าการดูหนังแย่ ๆ ก็คือการมีบทบาทแสดงในนั้นเอง”[6] แต่ฮอลลีวูดจ่ายเงินมากกว่าวงการดนตรี 3 เท่า และแฟน ๆ ก็ชื่นชอบภาพยนตร์ของเขา ผู้จัดการและลูกค้าต่างลงนามข้อตกลงโดยไม่อ่านบทหรือยืนกรานเงื่อนไขเรื่องคุณภาพด้วยซ้ำ

ก็ใครจะหยุดคิด ท้าทาย หรือขุดคุ้ยเมื่อทุกอย่างกำลังไปได้ดีกันล่ะ

บนเส้นทางอาชีพ การพุ่งขึ้นและร่วงลงเป็นเรื่องธรรมดา เมื่อคู่แข่งที่น่าเกรงขามอย่างเดอะบีเทิลส์ (The Beatles) ปรากฏตัว ยอดขายแผ่นเสียงของเขาก็ลดลง แต่การกลับมาทางโทรทัศน์อย่างน่าตื่นเต้นของเขาในปี 1968 เป็นจุดเปลี่ยน นักวิจารณ์เพลงร็อกของ *นิวยอร์กไทมส์* เขียนว่า “การได้ชมคนที่สูญเสียตัวตนหาทางกลับบ้านได้สำเร็จนั้นเปี่ยมมนตร์ขลังทีเดียว”[7]

โอกาสนี้อยู่ได้ไม่นาน แม้ว่าเขาจะเป็นเจ้าของเครื่องบินเจ็ตส่วนตัว 5 ลำ

แต่ความทะเยอทะยานในการเดินทางก็เลือนหายไป “ผมอยากไปยุโรป... อยากไปญี่ปุ่น...ผมไม่เคยออกนอกประเทศเลยนอกจากตอนรับใช้ชาติ” เขากล่าวในงานแถลงข่าวเมื่อปี 1972

ซูเปอร์สตาร์คนนี้ล้มเหลวในการท้าทายเสียงอันคุ้นเคยที่คอยควบคุมชีวิต แม้ทรงอำนาจและมีสิทธิพิเศษเหนือใคร แต่ผู้ที่มีเสียงที่ยิ่งใหญ่ที่สุดตลอดกาลกลับไม่ได้ใช้เสียงของเขาอย่างเฉียบขาดหรือบ่อยครั้งพอให้ได้ยิน

ทำไมเขาไม่เข้าควบคุม

พริสซิลลา อดีตภรรยาของเขา เสนอว่าเหตุผลมาจากความภักดีผิดที่ผิดทางและ “การไม่สามารถยืนหยัดต่อผู้พัน...เพื่อรับผิดชอบชีวิตของตัวเอง” เป็นไปได้ว่าภูตผีของความยากจนอาจไม่เคยผละจากเขาไปเลย และมันก็ง่ายกว่าที่จะทำหูหนวกต่อความกังวลซึ่งอาจเป็นการชักใบให้เรือเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อตัวเลขยอดเงินในธนาคารรังแต่จะเพิ่มขึ้น ข้อตกลงกับปีศาจได้ถูกผนึกไว้เนิ่นนานแล้ว เพื่อรองรับวิถีชีวิตอันฟุ่มเฟือย

บนลู่วิ่งชีวิต การสะท้อนและการทบทวนตัวตนกลายเป็นเรื่องเปลืองเวลา เอลวิสยอมรับว่า “มันเป็นชีวิตที่เร็วจี๋ ผมช้าลงไม่เป็น”[8] การแสดงบนเวทีอันเปี่ยมพลังสะท้อนสไตล์การตัดสินใจของเขา

ทุกคนสร้างภาพลักษณ์ของตนเอง เมื่อเวลาผ่านไป เอกลักษณ์อันเป็นเครื่องหมายการค้าของคุณอาจกลายสภาพเป็นมงกุฎที่หนักอึ้ง “ภาพลักษณ์เป็นเรื่องหนึ่ง และตัวตนของมนุษย์ก็เป็นอีกเรื่อง มันยากมากที่จะใช้ชีวิตตามภาพลักษณ์” เอลวิสครุ่นคิด[9] พริสซิลลาอธิบายว่า “สาธารณชนต้องการให้เขาสมบูรณ์แบบ ในขณะที่สื่อก็ขยายความผิดพลาดของเขาอย่างไร้ความปรานี” ในโลกดิจิทัลปัจจุบัน สิ่งนี้แทบไม่เปลี่ยนแปลงไปเลย

เหมือนกับแบรนด์ที่เข้าใจลูกค้า ราชาเพลงก็เข้าใจผู้ชมของเขา เขายึดติดกับการโอบรับอย่างไร้เงื่อนไข ไม่ว่าความจงรักภักดีหรือภาระหน้าที่ในฐานะพ่อก็ไม่อาจเทียบเทียมได้ ผลลัพธ์คือการทำตัวสองมาตรฐานและ

การนอกใจอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าเขาจะให้ความสำคัญกับเรื่องจิตวิญญาณและใช้เวลาอ่านคัมภีร์ไบเบิลยามค่ำคืน

เมื่อเผชิญการหย่าร้างและสถานะล้มละลายในปี 1973 ผลงานเพลงทั้งหมดของเขาจำนวน 650 เพลงก็ถูกขายออกไปในข้อตกลงที่ถือว่าแย่ที่สุดในประวัติศาสตร์ดนตรี การออกทัวร์ดนตรีแสนเหน็ดเหนื่อยตามมารวมทั้งสิ้น 168 งาน วงจรที่เต็มไปด้วยความเร่งรีบนี้ทำให้สุขภาพและการติดยาบ้าของเขายิ่งทรุดหนัก

ตอนที่โลกต้องการฟังเสียงของเอลวิส เขาฟังเสียงใครบ้าง

มีเสียงรอบด้านมากมายจนเขาไม่สามารถจูนอินสู่เสียงที่ถูกต้องได้หรือไม่

อัตตาของเขาครอบงำจนเขาปฏิเสธมุมมองที่ขัดแย้ง เป็นผลจาก *ภาวะหูหนวก* หรือไม่

แม้มีอำนาจเพื่อใช้ชีวิตอย่างดีที่สุดและเปี่ยมความสามารถในการตีความเพลงใหม่ แต่เขาไม่อาจตีความสัญญาณเตือนหรือฟังเสียงแนะนำกระทั่งตอนที่สำคัญที่สุด

กลุ่มผู้ติดตามที่ยกยอเขาก็ไม่ได้ยินเสียงของเขาเช่นกัน เขาเขียนไว้ว่า “ผมรู้สึกโดดเดี่ยวมาก...ผมไม่รู้ว่าจะคุยกับใครหรือหันไปหาใครอีกแล้ว”[10]

ผู้หญิงในชีวิตของเขาจากไปทีละคน พวกเธอควบคุมเขาไม่ได้ และเขาก็ควบคุมตัวเองไม่ได้เช่นกัน

ซีอีโอ คนดัง นักแต่งเพลง และผู้ประสบความสำเร็จสูงมักรู้สึกโดดเดี่ยว นักพูดสตรีนิยม ซิเนด โอคอนเนอร์พูดถึงความเหงาของการทัวร์คอนเสิร์ตไว้ได้ดี เธอบอกว่า “มีผู้คนมากมายรอบตัวฉัน แต่ไม่มีใครมองเห็นตัวฉันจริง ๆ... และกระทั่งตัวฉันก็มองไม่เห็นตัวเอง”[11]

จอห์น แมคเอนโร นักเทนนิสในตำนาน เข้าใจเรื่องนี้เช่นกัน “ตลอดชีวิตของคุณในฐานะนักเทนนิส คุณอยู่ตรงนั้นตามลำพัง ไม่ว่าจะดีหรือร้าย

ก็มีแค่ตัวคุณเอง และนั่นก็เป็นเรื่องน่ากลัว”[12]

จากจุดสูงสุด มีทางเดียวที่ไปต่อได้คือขาลง

สำหรับเอลวิส รอยร้าวทะลุผ่านภาพลักษณ์เซลลูลอยด์ที่สมบูรณ์แบบอย่างผมอันเรียบลื่นและโหนกแก้มแบบเชอโรกีออกมา “แค่เพราะคุณดูดีไม่ได้หมายความว่าคุณรู้สึกดี”[13] ความรู้สึกถึงความหมายได้เลือนจากเขาไป ทำให้เขาต้องหาคำตอบจากเลขศาสตร์และดาราศาสตร์แทน

เมื่อถึงปี 1976 โรคซึมเศร้าเรื้อรังก็เข้ามาครอบงำ เขาบอกกับเจอร์รี ชิลลิงซึ่งเป็นโปรดิวเซอร์ว่า “ผมเริ่มเหนื่อยกับการเป็นเอลวิส เพรสลีย์แล้ว”[14] เพื่อนสนิทสังเกตว่า “เขาทั้งเศร้า ทั้งเหงา ทั้งพยายามเติมช่องว่างที่ไม่อาจเต็ม”[15]

เขาทำงานหนักเกินไปและมีน้ำหนักตัวเกินกำหนด เพราะให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนให้ทีมที่มีสมาชิก 39 คน ทำไมเขาไม่เลือกทางอื่นล่ะ เขาตอบคำถามนี้ว่า “มีคนมากมายที่พึ่งพาผม ผมมีภาระมากเกินไป ถลำลึกเกินกว่าจะถอนตัว”

เช่นเดียวกับผู้มีอำนาจหลายคน ความกลัวการไร้ตัวตน การปิดกั้นตัวเองอย่างสุดขั้ว และยอดเงินในธนาคารที่ลดลง อาจทำให้มุมมองเปี่ยมเหตุผลล่าถอย เนื้อเพลงที่ว่า “เราติดอยู่ในกับดัก ผมเดินออกไปไม่ได้” (“We’re caught in a trap, I can’t walk out”) นั้นเปรียบเป็นคำทำนายที่น่าหวาดหวั่น

วิถีชีวิตรวดเร็วเต็มไปด้วยการตัดสินใจที่อาจยอดเยี่ยมหรือผิดพลาด และในที่สุดก็ทำให้ชายเปี่ยมพรสวรรค์ที่สุดคนหนึ่งในยุคนี้ต้องพินาศลง

เมื่อพลังงานเฮือกสุดท้ายหายวับไป ในปี 1977 โลกก็สูญเสียตำนานไปตลอดกาล

ราชาจากไปแล้ว

ช่วงเวลาสำคัญ

ช่วงท้ายของการเขียนหนังสือเล่มนี้ ฉันพบว่าอยากกลับไปเยือนเกรซแลนด์ หลังผ่านไปเกือบ 4 ทศวรรษ ฉันอยากวางการเดินทางการตัดสินใจของมนุษย์กระทั่งเส้นทางชีวิตของฉันเองให้มีบริบท ตอนฉันเดินผ่านประตูที่ประดับด้วยธีมดนตรีพร้อมสามีอีกครั้ง ฉันก็รู้สึกเต็มตื้นกับการเคลื่อนผ่านอันเร่งร้อนของเวลา คุณค่าของตำนาน และผลกระทบอันไม่แน่นอนของบริบท ลักษณะนิสัย และผู้คนรอบข้างที่มีต่อการตัดสินใจของเรา

ฉันไม่ใช่แฟนพันธุ์แท้ร็อกแอนด์โรล แต่ก็เสียใจเกินบรรยายกับการสูญเสียชายผู้เปี่ยมพรสวรรค์อันยิ่งใหญ่และเสียงของเขาที่แทรกซึมเข้ามาในวัยเด็ก

อาจเป็นเพราะในช่วงกว่า 3 ทศวรรษในสายอาชีพจัดการการลงทุน ฉันได้เห็นเพื่อนร่วมงานระดับซูเปอร์สตาร์ลิดรอนชีวิตของพวกเขาให้สั้นลง และทำลายอาชีพของตนเองเมื่อจูนอินสู่เสียงผิด ๆ จนรีบตัดสินใจผิด

เหมือนกับหลายคน ฉันก็เสียสละไปมากมายบนแท่นบูชาแห่งความทะเยอทะยานเพื่อให้ไปถึงระดับผู้บริหารในอุตสาหกรรมที่มีผู้ชายครอบงำในฐานะคนบ้างานขั้นวิกฤต มุมมองของฉันเริ่มต้นและสิ้นสุดตรงประตูออฟฟิศมันเปรียบดังเกรซแลนด์ของฉัน

ฉันรักงานและสะสมไมล์เครื่องบินมากพอจะโคจรรอบดวงอาทิตย์ ฉันได้รับโอกาสที่เงินไม่อาจซื้อได้ ได้สัมภาษณ์ประธานาธิบดีและรับประทานอาหารกับนักบินอวกาศที่ลงจอดบนดวงจันทร์ ฉันได้พบกับทั้งฮีโร่และวายร้ายตำนานฮอลลีวูด ราชวงศ์ และแชมป์โอลิมปิก และจะแบ่งปันเรื่องราวเหล่านี้ในภายหลัง

แต่ในความเร่งรีบที่บีบให้วิสัยทัศน์แคบลงเพื่อให้ได้ตราสัญลักษณ์หรือชื่อตำแหน่งถัดไป ฉันไม่ได้หยุดอ่านสัญญาณเสมอไป ฉันไม่มีเวลา

ถอดรหัสข้อความละเอียดอ่อน หรือฟังเสียงที่เหมาะสมในช่วงเวลาสำคัญ บางครั้งฉันก็ “พูดไม่ดูตาม้าตาเรือ” ซึ่งเป็นคำพูดจากผู้นำที่ได้รับการยกย่องในอุตสาหกรรมเคยบอกฉันตอนเริ่มสายอาชีพ ตอนที่ฉันต้องการทำสิ่งที่ถูกต้องมากกว่าสิ่งที่สะดวก

วันนี้ นอกสนามแข่งขององค์กร และเมื่อมีเวลาสะท้อนตัวตน ในฐานะนักวิทยาศาสตร์พฤติกรรมของบอร์ดบริหาร ผู้บรรยายในมหาวิทยาลัย และผู้ให้คำปรึกษาบริษัทชั้นนำ ฉันก็เห็นคุณค่าของของการเลือก *จูนอิน* ว่ามันเป็นขุมพลังที่ถูกประเมินค่าต่ำเพียงใด และมองว่าการ *จูนเอาต์* เป็นตัวบ่อนทำลายคุณภาพการตัดสินใจแค่ไหน

ไม่ว่าคุณจะเป็นซูเปอร์สตาร์ ศัลยแพทย์ พ่อแม่ หรือช่างประปา คงไม่มีใครอยากตัดสินใจทำลายความเป็นอยู่ของตนเองหรือผู้อื่น แต่เราก็ยังทำอย่างนั้น

ไม่มีอัลกอริทึมใดในปัจจุบันป้องกันการตัดสินที่ไม่ดีได้ มันเป็นความรับผิดชอบทางจริยธรรมที่เริ่มต้นที่ตัวคุณเอง ดังที่เจอร์รี ซิลลิงกล่าวว่า “มีแค่ตัวเอลวิสเท่านั้นที่ช่วยเอลวิสได้”[16]

อาชีพที่ถูกตัดจบของเขาอาจต่างไปจากนี้ ในโลกที่เร่งรีบเพื่อเอาใจผู้คน คุณจะเลือกทางที่ดีกว่าได้หรือไม่ คุณจะถามคำถามและตั้งคำถามกับคำตอบได้หรือไม่ คุณจะจูนอินสู่เสียงอื่นได้หรือเปล่า เราต่างหวังว่าจะทำได้

ฉันคงไม่ตัดสินใครทางจริยธรรม เพราะเราคาดเดาพฤติกรรมไม่ได้ สิ่งที่เราคาดเดาได้คืออคติ

ในหนังสือเล่มนี้ ฉันจะชี้ว่าเราต่างตกลงไปในกับดักเรื่องอำนาจ อารมณ์อัตตา เอกลักษณ์ และความสัมพันธ์โดยไม่รู้ตัว ทำให้เราเสียโอกาสและ

ขวางกั้นเราจากการใช้ชีวิตให้ดีที่สุด เราไม่ได้เหนือกว่าใคร ไม่ว่าจะมีอายุ ตำแหน่ง ความสามารถ รายได้ หรือพื้นเพใดก็ตาม

เราต่างทำผิดพลาดคล้ายกัน โดยประเมินความเสี่ยงจากความล้นเกินทางอารมณ์และความหุนหันพลันแล่นต่ำเกินไป เราเชื่อข้อมูลเท่าที่ตาเห็น เราต่างให้ความสำคัญกับการงานมากกว่าครอบครัว ให้ค่ากับเงินมากกว่าจริยธรรม เราใช้ชีวิตเพื่อวันนี้ไม่ใช่พรุ่งนี้

เราเชื่อสิ่งที่เราเห็น ไม่ใช่สิ่งที่เราได้ยิน เราฟังข่าวปลอม คำพูดปลุกความเกลียดชังและการประจบสอพลอเหนือเสียงของความจริง ความละเอียดอ่อน และความเห็นต่าง

เราต่างเข้ารหัสข้อมูลที่ผิดแทนที่จะถอดรหัสข้อมูลที่ถูก

เราละเลยเสียงของมโนธรรม ปัญญา และประวัติศาสตร์ กลับกันเรากลับจูนอินหาฝูงชนที่ปรบมือให้เรา แฟน ๆ ในกล่องข้อความ และรางวัลระยะสั้น

การจูนอินสู่เสียงที่แตกต่างและการตีความที่เป็นทางเลือกจะเร่งสัญญาณเตือนให้ดังขึ้นได้หรือไม่ เราอาจทำเช่นนั้นได้ ความจริงก็คือเราสามารถเรียนรู้จากทั้งประวัติศาสตร์และวิทยาศาสตร์ และนั่นคือจุดประสงค์ของหนังสือเล่มนี้

เรื่องราวเตือนใจของเอลวิสไม่ได้เป็นข้อยกเว้น ปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อการตัดสินใจต่างเต็มไปด้วยกับดักการตัดสินที่เราทุกคนเผชิญ ทำไมเป็นเช่นนั้น เพราะมันเป็นกับดักของมนุษย์ที่นำเราหลงทาง

ฉันแยกแยะหมวดหมู่ของกับดักการตัดสินผิดพลาดออกมา 10 ประการ แต่ละข้อมีความเข้มข้นและผลกระทบที่แตกต่างกัน

กับดักเหล่านี้อาจดูชัดเจนหรือแม้กระทั่งคุ้นเคยในชีวิตประจำวัน แม้ว่ามันอาจดูคุ้นเคย แต่ก็มีผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจของเราโดยไม่รู้ตัว ทำให้มันเป็นตัวขัดขวางการตัดสินใจตัวฉกาจ

ลองถามตัวเองว่าปัจจัยต่อไปนี้ส่งอิทธิพลต่อการให้เหตุผลของคุณอย่างไรในระหว่างการตัดสินใจเดิมพันสูง

อำนาจ (Power) การยกย่องไอดอล ผู้มีอำนาจ หรือผู้เชี่ยวชาญ

อัตตา (Ego) ความยึดติดกับความคิดของตัวเองเหนือผู้อื่น

ความเสี่ยง (Risk) ความปรารถนาความตื่นเต้นและการไม่อดทนต่อความสงสัย

อัตลักษณ์ (Identity) ความปรารถนาเพื่อสร้างภาพลักษณ์และสร้างความประทับใจ

ความทรงจำ (Memory) ความสามารถในการนึกย้อนข้อมูลได้อย่างแม่นยำ

จริยธรรม (Ethics) ความสามารถในการต้านทานสิ่งล่อใจหรือการกระทำผิด

เวลา (Time) แนวโน้มที่คุณจะจมอยู่ในอดีต ปัจจุบัน หรืออนาคต

อารมณ์ (Emotion) ความสามารถในการควบคุมแรงกระตุ้นและความล้นเกินทางอารมณ์

ความสัมพันธ์ (Relationships) ความโน้มเอียงคิดตามฝูงชน

เรื่องราว (Story) ความพร้อมยอมรับเรื่องเล่าว่าเป็นความจริง

หากคุณเหมือนคนส่วนใหญ่ คุณจะรู้จักปัจจัยส่วนมากที่ฉันได้กล่าวมากับดัก PERIMETERS แต่ละข้อได้รับการสนับสนุนผ่านจุดบอดทางจิตวิทยา จุดหนวก และจุดใบ้ หลายประการส่งผลให้เราปิดรับสัญญาณที่ขับเคลื่อนการตัดสินใจและผลลัพธ์ที่มีผลกระทบสูง

แม้สังคมส่วนใหญ่จะเชื่ออีกทาง แต่ฉันเชื่อว่าความเสี่ยงที่ถูกประเมินต่ำที่สุดที่คนรุ่นนี้เผชิญไม่ใช่ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ การเมือง ไซเบอร์ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ แต่มันคือความเสี่ยงจากการตัดสินใจของมนุษย์และความสามารถในการได้ยินสิ่งที่สำคัญจริง ๆ

การตัดสินใจสำคัญกว่าที่คุณคิด

คุณเหมือนกับคณะลูกขุนคนที่ 12 ในศาลยุติธรรมที่สามารถกำหนดทิศทางชีวิตของผู้อื่น คนอื่น ๆ ต้องพึ่งพาคุณในการตัดสินใจที่ถูกต้อง

มงกุฎที่คุณสวมหนักอึ้งจากความคาดหวังเพื่อพิจารณาว่าอะไรเป็นเรื่องถูกต้อง ยุติธรรม จำเป็น หรือสมเหตุสมผล ความคาดหวังดำรงอยู่ไม่ว่าคุณจะเป็นคนมีชื่อเสียง ผู้ตัดสิน แพทย์ กรรมการที่แข่งขัน นักกฎหมาย ผู้ค้า ผู้พิพากษา หรือพ่อแม่

ในฐานะผู้ตัดสินใจ แน่นอนว่าคุณตัดสินใจถูกต้องหลายครั้ง แต่ข้อผิดพลาดของคุณอาจสร้างความเสียหายได้สาหัสเช่นกัน งานวิจัยจำนวนมากระบุว่าภัยพิบัติมักเกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์ 94% ของอุบัติเหตุบนท้องถนน 88% ของการโจมตีทางไซเบอร์ และ 80% ของอุบัติเหตุการบิน[17,18] แม้แต่การวินิจฉัยทางการแพทย์ที่ผิดพลาดก็ยังถือเป็นสาเหตุการเสียชีวิตอันดับ 4 ในสหรัฐอเมริกา[19] ยิ่งไปกว่านั้น ความผิดพลาดของมนุษย์ยังเป็นพื้นฐานของการเข้าร่วมลัทธิ การหลอกลวง เรื่องอื้อฉาว ความอยุติธรรม และอีกมากมาย

ความผิดพลาดของมนุษย์เริ่มต้นจากการปิดกั้นเสียงสำคัญ ทั้งลูกค้าที่ไม่ถูกรับฟัง ทั้งพนักงาน ผู้ลงคะแนน ผู้ป่วย ผู้ที่คิดต่าง หรือชนกลุ่มน้อย นี่คือเหตุผลที่คนมักไม่ไว้วางใจธุรกิจและรัฐบาล และทำไมการเคลื่อนไหวทางสังคมถึงเพิ่มขึ้น ทำไมประเทศจึงแบ่งขั้วแบ่งข้าง สตาร์ตอัปล่มสลาย และการควบรวมกิจการล้มเหลว

การเข้าใจเหตุผลของเรื่องนี้ไม่ได้เป็นแค่แบบฝึกหัดทางวิชาการหรือ

การละเล่นฆ่าเวลา แต่มันเป็นสิ่งสำคัญต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ คุณภาพการดำรงชีวิตทางเศรษฐกิจ และความเป็นผู้นำที่ยืนยง

น่าเสียดายที่นักบัญชีหรือนักตรวจสอบบัญชีมักไม่รวมความเสี่ยงจากการตัดสินใจของมนุษย์เข้าไปเป็นปัจจัยในสเปรดชีต สถานการณ์ หรือระบบ ความสำคัญของมันมักถูกมองข้ามจนสายเกินไป ไม่มีสูตรในการคำนวณความเสี่ยงทางจิตวิทยา แต่ต้นทุนของการเพิกเฉยนั้นมากเกินคณนา มันสมควรได้รับความสนใจกว่าที่ได้ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะในวงการธุรกิจ กีฬา การแพทย์ กฎหมาย หรือรัฐบาล

การจูนเอาต์เป็นตัวการบ่อนทำลายการตัดสินใจอย่างไม่มีข้อยกเว้น มีราคาที่ต้องจ่ายเสมอ ราคานั้นคือความผิดพลาดของมนุษย์และการลดระดับคุณภาพการตัดสินใจของเราทั้งหมด

คุณต้องจ่ายราคาค่าเสียหายนั้น คนอื่น ๆ ก็เช่นกัน

สติปัญญา ความมั่งคั่ง สถานะ และอาชีพไม่ได้เป็นเกราะป้องกันความผิดพลาดของมนุษย์ ไม่ว่าการตัดสินใจนั้นจะเป็นของนักปีนเขา นักข่าวฆาตกรต่อเนื่อง นักเรียน นักลงทุนร่วมทุน มหาเศรษฐี นักบำบัด หรือนักค้าหุ้น แม้ว่ามืออาชีพเหล่านี้อาจตัดสินใจได้ดีหลายครั้ง แต่การตัดสินที่ผิดพลาดของพวกเขาจะถูกสำรวจในหนังสือเล่มนี้ คนคนเดียวกันอาจทั้งฉลาดและโง่มากได้ในเวลาเดียวกัน

ทำไมเราจึงจูนเอาต์ และเราจะป้องกันเรื่องนี้ได้อย่างไร

ความสำเร็จอยู่ที่การลดความเร็วลงนานพอเพื่อเลือกฟังเสียงที่ถูกต้อง คุณไม่จำเป็นต้องได้ยินทุกเสียง ไม่ใช่เสียงแรก เสียงของคนในตำแหน่งสูงสุด หรือแม้แต่เสียงที่ดังที่สุด แค่ต้องได้ยินเสียงที่ถูกต้องสำหรับสถานการณ์นั้น ๆ

แม้ปัญญาประดิษฐ์จะก้าวหน้า แต่ก็ไม่มีโค้ดที่สามารถตัดสินให้ไม่เสียใจภายหลัง ผู้นำประมาณ 80% ยอมรับว่าองค์กรของพวกเขาไม่เก่งในการตัดสินใจ และพบว่ากว่าครึ่งของการตัดสินใจทั้งหมดไม่มีประสิทธิภาพ[20]

ในการศึกษาที่กินระยะเวลา 10 ปี ซีอีโอ 45% อ้างว่าหายนะทางการตัดสินใจเป็นส่วนทำให้พวกเขาสูญเสียตำแหน่งหรือบ่อนทำลายธุรกิจอย่างรุนแรง[21]

ไม่น่าแปลกใจที่ความผิดพลาดในการตัดสินใจทำให้บริษัทฟอร์จูน 500 ต้องเสียค่าใช้จ่ายประมาณ 250 ล้านดอลลาร์ต่อปีโดยเฉลี่ย จากข้อมูลของแมคคินซี่ นั่นคือเหตุผลที่การฝึกฝนทักษะการตัดสินใจมีความสำคัญกว่าที่เคย

ในโลกที่เสียงดัง การตัดสินผิดพลาดอาจไม่ใช่ความผิดของคุณทั้งหมด แต่การตัดสินที่ดีกว่าเป็นทางเลือกของคุณอย่างแน่นอน

บทเพลงประกอบชีวิต

คำถามมูลค่าล้านดอลลาร์คือเราจะไขปริศนาการตัดสินใจผิดพลาดได้อย่างไร ผู้คนต้องการคำอธิบายเดียวที่ชัดเจน แต่ความจริงแล้ว ไม่มีคำอธิบายนั้น พฤติกรรมมนุษย์ไม่ได้เป็นเส้นตรง มันซับซ้อน มีแรงจูงใจที่สอดประสานกัน และมี “อาการหูหนวก” มากถึง 200 ชนิดทุกวัน เราตัดสินใจประมาณ 35,000 ครั้ง โดย 95% เป็นไปโดยไม่รู้ตัว

อย่างไรก็ตาม ยังคงมีโอกาสอยู่

มนุษย์เป็นสิ่งที่คาดเดาได้ และสิ่งที่คาดเดาได้ก็สามารถป้องกันได้

นั่นคือเหตุผลที่ฉันได้สรุปวิธีแก้ปัญหาตามหลักวิทยาศาสตร์ 18 ข้อ ที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการตีความและเสริมสร้าง “ความฉลาดทางเสียง” (SONIC intelligence) ของคุณ ซึ่งรวมถึงวิธีการคิดในลำดับที่สอง การคิดเชิงความน่าจะเป็น การกระตุ้นพฤติกรรม การปรับกรอบใหม่ ตัวเลือกแบบ 2 ด้าน และสิ่งที่ฉันเรียกว่า “แรงเสียดทานในการตัดสินใจ”

ในหนังสือเล่มนี้ คุณจะได้เรียนรู้วิธีปรับแต่งทักษะการตีความและการตัดสินใจของคุณเพื่อป้องกันวิกฤตก่อนสาย ด้วยการตรวจวินิจฉัยทุกปัญหา

การตัดสินใจ คุณจะประหยัดเวลา กรองข้อมูลผิดได้รวดเร็วขึ้น และออกแบบการตัดสินใจที่มีผลกระทบสูงขึ้นได้

ฉันหวังว่าผู้ตัดสินใจทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นผู้นำระดับโลก ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ประกอบการ มืออาชีพที่มุ่งมั่น และโดยเฉพาะหลานสาวและหลานชายของฉันเอง จะเห็นคุณค่าว่าความเข้าใจมนุษย์ช่วยนำทางโลกนี้ได้โดยไม่ต้องเสียใจภายหลังอย่างไร

เด็กชายขี้อายจากทูเพโลมีปรัชญาเรียบง่ายว่า “ความจริงเหมือนกับดวงอาทิตย์ คุณอาจปิดกั้นมันได้สักพัก แต่มันจะไม่หายไปไหน” ถ้าตัวเขาเองชะลอตัวลงพอที่จะตีความเสียงที่สำคัญ ชีวิตของเขาอาจเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง

เรื่องราวของเขาคือเรื่องราวของเรา เขาจ่ายราคาที่หนักหน่วงไปแล้ว แต่คุณไม่จำเป็นต้องทำเช่นนั้น

เรื่องราวของเขาสะท้อนคุณค่าของการตัดสินใจที่ชาญฉลาดและหัวข้อสำคัญในหนังสือเล่มนี้

- โลกที่รวดเร็ว เน้นภาพ ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล มีการแบ่งขั้ว และปิดกั้น การรับฟังมักเป็นเงื่อนไขที่ยากสำหรับการตัดสินใจที่ดี
- การเข้าใจพฤติกรรมและแยกตรรกะออกเรื่องจิตวิทยาเปลี่ยนหนี้สินทางปัญญาให้เป็นสินทรัพย์ได้ มันสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างระหว่างการถูกกับไม่ถูกได้ยิน ระหว่างการรักษาอำนาจกับการสูญเสียอำนาจ
- ถ้าเรารู้จุดหนวกของตนก่อนด่วนสรุป คุณจะปรับสมดุลสิ่งที่คุณเห็นกับสิ่งที่คุณได้ยิน เราใช้เวลาเพียงไม่กี่วินาทีในการให้เหตุผล การสะท้อนและการตีความใหม่

ไม่ว่าคุณจะต้องการออฟฟิศริมหน้าต่าง เหรียญรางวัล หรือรถเมอร์เซเดส-เบนซ์ สิ่งที่ฉลาดที่สุดที่คุณรู้ได้คือควรฟังและไม่ควรฟังใคร

ถ้าคุณไม่ทำเช่นนั้น ก็อาจต้องถามตัวเองว่าใครอีกที่จะต้องทนทุกข์

การจูนอินสามารถเปลี่ยนสมรรถภาพของคุณ และยังสร้างความแตกต่างทางอาชีพ ชื่อเสียง และชีวิตด้วย

ฉันจะทำให้คุณได้ยินเสียงที่ถูกต้องได้ง่ายขึ้น และได้ยินเสียงที่ผิดยากขึ้น ด้วยวิธีนี้ คุณจะมีโอกาสได้ยินเสียงของผู้อื่น และผู้อื่นก็จะได้ยินเสียงของคุณ ความที่คุณไม่อาจไว้ใจแหล่งที่คุณได้ยินเสมอไป การประกันภัยของคุณจึงขึ้นกับการประเมินผู้ส่งสารใหม่และตีความสารที่ได้รับด้วยความมั่นใจในเวลาเหมาะสม

หนังสือเล่มนี้จะช่วยสร้างเรื่องราวของทุกคนที่ต้องการใช้ชีวิตที่ดีที่สุดและทำให้ชีวิตคนรอบตัวมีค่า ฉันเชื่ออย่างแท้จริงว่าคุณทำได้ ด้วยความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ที่ดียิ่งขึ้น ฉันขอให้คำสัญญาคุณเรื่องหนึ่งว่าคุณจะก้าวไปได้ไกลกว่าด้วยความเข้าใจพฤติกรรมเช่นนี้

ความสำเร็จที่คุณนิยามไว้ ขึ้นอยู่กับการ *เลือก* จูนอินกับสิ่งที่สำคัญจริง ๆ และการจูนเอาต์ส่วนที่เหลือ

หากการไม่เล็งเห็นความสำคัญของความเสี่ยงทำให้ชีวิตคุณพัง การเล็งเห็นความสำคัญของเรื่องนี้ก็จะเปลี่ยนชีวิตคุณ

ถึงเวลาจูนอินแล้ว

ส่วนที่ 1

การตัดสินใจผิดพลาด ในโลกที่เต็มไปด้วยเสียงรบกวน

“ฝังเสียงกระซิบสิ
แล้วคุณจะไม่ต้องได้ยินเสียงกรีดร้อง”

สุภาษิตเชอโรกี

ไม่ใช่ทุกสิ่งที่คุณได้ยินจะมีคุณค่า และไม่ใช่ทุกสิ่งที่มีคุณค่าจะมีคนได้ยิน

การตัดสินใจไม่ได้เกิดขึ้นเองในสุญญากาศ ความสามารถของเราในการจูนเข้าหาเสียงที่เกี่ยวข้องที่สุดต่างถูกกำหนดโดยบริบท แม้ศตวรรษที่ 21 จะก้าวหน้าแค่ไหน แต่โลกที่รวดเร็ว ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และเน้นสิ่งที่เราเห็นก็ส่งผลต่อวิธีที่เราคิด สิ่งที่เราได้ยิน และที่สำคัญคือ สิ่งที่เราตัดสินใจ

แม้ว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่จะมอบแพลตฟอร์มมากกว่าเคยเพื่อให้เราส่งเสียง แต่ปริมาณของเสียงที่ขัดแย้ง แข่งขัน และสอดแทรกกันเองต่างครอบงำคลื่นสัญญาณ แม้จะมีแรงกดดันทางสังคมที่ให้ฟังเสียงของลูกค้า พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ลงคะแนน และกลุ่มคนชายขอบเพิ่มขึ้น แต่ความสามารถในการจูนอินก็ปนเปื้อนอย่างรุนแรง

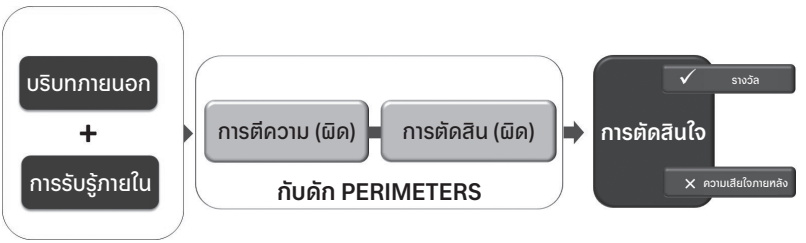
ช่องทางนับไม่ถ้วนส่งข้อความตลอด 24 ชั่วโมง การแจ้งเตือนและฟีดข่าวคอยรังควานจิตใจ ทำให้แทบเป็นไปไม่ได้เลยที่เราจะหยุดชั่วคราวนานพอเพื่อถอดรหัสและตัดสินใจว่าสิ่งใดที่ให้ประโยชน์กับเรามากที่สุด กลับกัน เรากลับตัดสินเหตุการณ์ในระบบนิเวศที่หมุนวนของเสียงดิจิทัล ข้อมูลล้นเกิน และข้อมูลที่ผิดพลาด

ผลลัพธ์คืออะไร

คนส่วนใหญ่ได้ยินน้อยกว่าที่เคย และในทางกลับกันก็รู้สึกว่าไม่ถูกรับฟังมากขึ้น

หากคุณไม่ฟังผู้อื่น โอกาสที่ข้อความของคุณถูกได้ยินก็จะน้อยลง

เพื่อควบคุมบริบทการตัดสินใจของเรา เราต้องเข้าใจว่าอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ตั้งแต่วัฒนธรรมไปจนถึงสภาพภูมิอากาศ ลักษณะนิสัย และคนรายล้อมตัวเรากระทบเรื่องนี้อย่างไร ฉันเชื่อว่า *บริบท* ผสมผสานกับ *การรับรู้* นั้นหล่อหลอมการตีความของเรา ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญก่อนการตัดสินที่กำหนดคุณภาพของการตัดสินใจ เรื่องนี้จะส่งผลต่อผลลัพธ์ว่าจะเป็นรางวัลหรือเป็นความเสียใจภายหลัง ดังสรุปด้านล่าง



ผู้ตัดสินใจที่ยุ่งมักละเลยการตีความ พวกเขาอาจไม่ได้ตั้งใจ แต่ตามประวัติศาสตร์ การข้ามขั้นตอนการตีความอาจส่งผลเป็นการเข่นฆ่าประชากร กองทหาร ทำให้ผู้โดยสาร นักโทษ ผู้ป่วยเสียชีวิต และบ่อนทำลายผลิตภัณฑ์ ลองนึกถึงความโหดร้ายของการฆ่าล้างเผ่าพันธุ์หรือคำสั่งทางทหารที่ถูกตีความผิด คิดถึงนักบินที่ได้ยินคำสั่งของผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศผิด แพทย์ที่วินิจฉัยโรคผิด องค์กรที่เพิกเฉยต่อความต้องการของลูกค้า หรือนักการเมืองที่ละเลยความไม่สงบของประชาชน

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริบทภายนอกกับการรับรู้ภายในนี้เป็นเรื่องที่ 3 บทที่ตามมาให้ความสนใจ

บทที่ 1 กล่าวถึงวิธีที่แหล่งข้อมูลผิด ๆ ภายนอกคอยเร่งความเสี่ยง

ของการตัดสินผิดพลาด

บทที่ 2 สำรวจวิธีที่แหล่งข้อมูลภายในเร่งความเสี่ยงของการตัดสินผิดพลาด ไตรภาคแห่งความผิดพลาด ทั้งจุดบอด จุดหนวก และจุดใบ้ทางจิตวิทยา ฉันจะมุ่งเน้นไปที่ *เหตุผลที่มีแรงจูงใจ* และ *ภาวะหูหนวก* ว่าเป็นปัจจัยส่งผลหลัก

ใน**บทที่ 3** อธิบายถึง *ผลกระทบของ PERIMETERS* เพื่อแสดงให้เห็นว่าบริบทและการรับรู้ปฏิสัมพันธ์กันอย่างไรในการสร้างการตัดสินที่แคบ มีอคติ และเป็นแบบขาวดำ คุณจะพบกับความผิดพลาดทางธุรกิจ กฎหมาย การแพทย์ เทคโนโลยี สื่อ และการเมืองมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความแพร่หลายของการตัดสินผิดพลาดของมืออาชีพ

มาเริ่มต้นด้วยแหล่งข้อมูลภายนอกกัน

บทที่ 1
การได้ยินผิด ข้อมูลที่ผิด และการตัดสินใจผิดพลาด

"ไม่มีอะไรหลอกลวงไปกว่าข้อเท็จจริงที่ชัดเจน"[1]

อาร์เทอร์ โคแนน ดอยล์

การจูนเอาต์อธิบายอะไรหลายอย่าง มันบอกเราว่าทำไมศิลปินที่ยิ่งใหญ่และมืออาชีพที่ฉลาดที่สุดถึงถูกหลอก ทำไมผู้ควบคุมกฎถึงมองข้ามธุรกิจแชร์ลูกโซ่ และทำไมหน่วยข่าวกรองถึงพลาดการเตือนภัยของผู้ก่อการร้าย มันเป็นเหตุผลว่าทำไมบอร์ดบริหารยังคงล้มเหลว การควบรวมกิจการบ่อนทำลายมูลค่า และสตาร์ตอัปถึงพังพินาศ และยังอธิบายว่าทำไมเหยื่อทั่วโลกถึงสูญเสียเงินเป็นล้านล้านดอลลาร์ให้กับนักต้มตุ๋น และองค์กรต่าง ๆ ถูกฉ้อโกงไปถึง 5% ของรายได้ในแต่ละปี[2]

การจูนเอาต์นั้นรุนแรงเป็นพิเศษเมื่ออยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจ ธุรกิจ อาชีพ และประเทศชาติถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของความจริงเพียงครึ่งเดียว

การแตกดันและความเข้าใจผิด

ทุกคนอยากถูกรับฟัง มันเป็นธรรมชาติของมนุษย์ กวีเขียนถึงเรื่องนี้ นักดนตรีขับกล่อมมัน บียอนเซ่ร้องสุดเสียงว่า "Can You Hear Me?" ผู้บุกเบิกอย่างซิเนด โอคอนเนอร์เคยเขียนว่า "ฉันแค่อยากให้มีคนรับฟัง" ไว้บนกำแพงโรงพยาบาล[3]

เมื่อคุณโหยหาที่จะได้รับการฟังจากลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พวกเขาก็โหยหาที่จะได้รับการฟังจากคุณเช่นกัน แต่ในหลายกรณีพวกเขากลับไม่ได้รับการฟัง

ในโลกที่มีแต่เสียงดังในทุกวันนี้ พนักงานจำนวนมากรู้สึกว่าไม่ได้รับการฟัง และหลายคนก็ไม่ได้รับการฟังจริง ๆ ยกตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรอย่างกูเกิล, ดิสนีย์, แอมะซอน และอื่น ๆ เพิกเฉยต่อการเรียกร้องความยุติธรรมทางสังคม พนักงานลุกฮือขึ้นมาประท้วงและหยุดงาน องค์กรนับไม่ถ้วนถูกประณามเนื่องจากนโยบายการกลับมาทำงานหลังโรคระบาดที่ไม่รับฟังเสียงพนักงาน

ประวัติศาสตร์แสดงให้เห็นว่า ผู้แจ้งเบาะแสถูกเพิกเฉยในองค์กรอย่างเอนรอน, เทรานอส, โบอิง, โฟล์คสวาเกน และอีกหลายองค์กร การกำกับดูแลถูกจับตามอง แต่คณะกรรมการที่รับผิดชอบยังไม่รู้ว่าจะถามคำถามอะไรเมื่อพวกเขาไม่ฟังสิ่งที่พูดหรือสิ่งที่ไม่ได้พูด การอ่านระหว่างบรรทัดเป็นทักษะที่ถูกประเมินค่าต่ำเกินไปในโลกที่เสียงดัง

แม้การฟังเป็นพื้นฐานของความเป็นผู้นำ แต่ลูกค้ายังรู้สึกว่าไม่ได้รับการฟัง ความภักดีที่ลดน้อยลงเป็นผลตามมา ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา แมคคินซี่พบว่าลูกค้ายินดีเปลี่ยนแบรนด์มากกว่าที่เคย[4]

ชนกลุ่มน้อยหลายต่อหลายรุ่นมักรู้สึกว่าไม่ได้รับการฟัง ทำไม เพราะเราจูนเอาต์คนที่แตกต่าง เห็นต่าง หรือออกนอกกรอบ แทนที่เราจะเปิดรับเรากลับโน้มเอียงไปยังกลุ่มคนที่เราคุ้นเคย ซึ่งยิ่งทำให้โลกทัศน์ของเราแคบลง

เมื่อผู้กำหนดนโยบายไม่ใส่ใจข้อกังวลด้านสิทธิมนุษยชน การประท้วง การจลาจล และการเคลื่อนไหวทางสังคมก็เกิดขึ้น คิดถึงเหตุการณ์อาหรับสปริงหรือฟรีทิเบต โลกธุรกิจก็เช่นกัน แม้แต่เป๊ปซี่ยังต้องดึงโฆษณาของเคนดัลล์ เจนเนอร์กลับหลังจากถูกวิจารณ์อย่างหนักว่าไม่สนใจความอ่อนไหวทางการเมืองและมองข้ามความสำคัญของขบวนการแบล็กไลฟ์แมตเทอร์ส

ในความเร่งรีบที่จะตัดสินใจในแต่ละวัน เราตัดสินอย่างรวดเร็วและไปถึงข้อสรุปผิดพลาดและก่อนเวลาอันควร

เราขัดจังหวะคำทัดทานของคนอื่นแทนที่จะตั้งคำถามกับสมมติฐานของตัวเอง บริบทที่ดังรบกวนทำให้ความเสี่ยงของการถูกหลอกลวง การเบี่ยงเบนความสนใจ และการถูกหลอกล่อทวีความรุนแรงขึ้น

อย่างที่นักจิตวิทยากล่าวว่า “ยีนเป็นตัวจุดชนวน สภาพแวดล้อมเป็นตัวเหนี่ยวไก”

ในบทนี้ ฉันจะอธิบายถึงผลกระทบของแหล่งข้อมูลผิดภายนอกต่อการตัดสินใจของเรา กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ที่ที่เราตัดสินใจ (บริบทภายนอก) มีอิทธิพลต่อวิธีการที่เราตัดสินใจ (การรับรู้ภายใน) ท่ามกลางเสียงรบกวนมากมาย เราไม่อาจได้ยินความคิดของตัวเอง ชัดเจนว่ามีปัจจัย 4 อย่างที่คอยส่งผลสำคัญในการบิดเบือนการตัดสินใจ ทำให้เราโน้มเอียงไปคิดแบบทวิภาคและคิดในระยะสั้น

1. วิถีชีวิตที่เร่งรีบและวุ่นวายเร่งการมองเพียงระยะสั้น
2. ข้อมูลที่ล้นเกินทำให้จิตใจไขว้เขวและท่วมท้น
3. สิ่งเร้าทางสายตาทำให้เราเห็นมากขึ้น แต่ฟังน้อยลง
4. ระบบและโครงสร้างที่แบ่งขั้วฝังรากลึกมุมมองแบบทวิภาค

ดังแสดงตามแผนภาพหน้าถัดไป

ปัจจัยเหล่านี้ลดเวลา ความใส่ใจ และความอดทนที่ควรใช้เพื่อตีความข้อมูลและบทสนทนาที่สำคัญที่สุด

ผลที่ตามมาคือเราฟังสิ่งที่มีคนพูดออกมาอย่างผิด ๆ หรือไม่ก็อนุมานในสิ่งที่ไม่ได้พูด เราแปลความผิดในสิ่งที่เราคิดว่าเขาพูด แทนที่จะตีความสิ่งที่เขาพูดออกมาจริง ๆ ใหม่

สิ่งนี้เร่งให้เกิดความเร่งรีบในการตัดสินใจพลาดและความผิดพลาดของมนุษย์ที่คาดการณ์ได้

บอร์ดบริหาร ผู้นำ ผู้กำกับควบคุม พ่อแม่ และผู้กำหนดนโยบายไม่ได้ตัดสินใจผิดพลาดโดยเจตนา การฟังผิดทำให้ยากที่จะรู้ว่าเราควรให้ความสนใจกับใครและอะไร แต่ความผิดพลาดนี้มีค่าใช้จ่ายเป็นตัวเงิน ชื่อเสียง และแม้กระทั่งในเชิงสังคม แดน พิงก์ ผู้เขียนหนังสือที่มีผู้ติดตามออนไลน์หนึ่งล้านคน จัดอันดับว่า “การไม่ฟัง” เป็นนิสัยที่น่ารำคาญที่สุดอันดับหนึ่ง

เรามาสำรวจกันว่าโลกที่มีความเร็วสูงอาจทำให้ความเต็มใจและความสามารถของเราในการจูนอินหดหายไปได้อย่างไร

1. โลกความเร็วสูง

เราอยู่ในโลกที่มีทุกอย่างพร้อมฉับพลันทันที ทั้งอาหารสำเร็จรูป เงินด่วน ยาบรรเทาความเจ็บปวดฉับพลัน และการลดน้ำหนักแบบเร่งรัด การทวีตล่อให้ผู้ใช้โซเชียลมีเดียปรารถนาการยอมรับอย่างรวดเร็ว นักลงทุนไร้ความอดทนต้องการผลตอบแทนเร็วกว่าเดิม ในทศวรรษ 1940 ระยะเวลาเฉลี่ยของการถือครองการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์กคือ 7 ปี วันนี้แทบจะไม่ถึง 5 เดือน

ในช่วงการระบาดของโควิด-19 คนธรรมดานับล้านได้เปิดบัญชีซื้อขายหุ้นรายวันบนแพลตฟอร์มโรบินฮูด ที่สมัครได้ง่าย มีการโฆษณาอย่างดี พร้อมกับรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ที่มีลักษณะกึ่งเกม อเล็กซานเดอร์ เคิร์นส์ นักศึกษาวัย 20 ปีจากรัฐอิลลินอยส์ สมัครใช้บริการเนื่องจากเขาต้องการปลดหนี้ ในวันพฤหัสบดีที่ 11 มิถุนายน ปี 2020 เขาเห็นยอดคงเหลือติดลบถึง 730,165 ดอลลาร์ แต่จริง ๆ แล้วตัวเลขนี้ทำให้เข้าใจผิด เนื่องจากบัญชีของเขาเป็นบวก การเทรดยังไม่ถึงเวลาสิ้นสุดจนกว่าจะถึงเช้าวันจันทร์

เนื่องจากเขาไม่คุ้นเคยกับกระบวนการจัดการการเทรดของการลงทุนอเล็กซ์จึงตัดสินใจผิดพลาดอย่างมหันต์และฆ่าตัวตายในเช้าวันรุ่งขึ้น เขาได้ทิ้งจดหมายไว้พร้อมคำถามว่า “ทำไมเด็กอายุ 20 ปีที่ไม่มีรายได้ถึงได้สิทธิ์รับเงินยืมเกือบหนึ่งล้านดอลลาร์”[5] เขายอมรับว่าเขา “ไม่มีความรู้” เกี่ยวกับเครื่องมือการลงทุนที่ซับซ้อนเหล่านี้[6]

ด้วยความเข้าใจผิดในบริบทและภายใต้ความกดดัน เขาแปลความข้อมูลพลาด มุมมองที่เขามีเริ่มแคบลงอย่างอันตราย

ระบบนิเวศที่รวดเร็วในปัจจุบันขยายความเป็นไปได้ของการตัดสินใจที่เร่งด่วน ช่างเป็นเรื่องย้อนแย้ง เราจ่ายเงินมากมายให้กับมืออาชีพ หวังว่าพวกเขาจะตัดสินใจอย่างรอบคอบ แต่เรากลับปรบมือให้กับคำตอบที่รวดเร็วและมอบรางวัลสำหรับการแก้ปัญหาที่ฉับไวทันที

ระบบและโครงสร้างองค์กรมีส่วนช่วยโดยไม่รู้ตัวให้กับวัฒนธรรมการวิ่งแข่งตลอด 24 ชั่วโมง 7 วันต่อสัปดาห์ และการตัดสินใจอย่างเร่งด่วน พนักงานถูกเร่งให้ทำงานเร็วในขณะที่อุตสาหกรรมต้องการสายพานความสำเร็จอย่างฉับไว นักกฎหมาย ที่ปรึกษา และนักบำบัดคิดค่าบริการเป็นนาทีแทนที่จะเป็นชั่วโมงหรือรายวัน นักกีฬาชนะเหรียญได้ในเสี้ยววินาที กระทั่งนักบินรบเอาชนะในศึกทางอากาศภายใน 40 วินาที[7]

หนังสือธุรกิจประกาศว่าผู้ที่ปรับตัวได้เร็วจะชนะผู้ที่ปรับตัวช้ากว่า พนักงานพยายามไต่ขึ้นสู่จุดสูงสุดและผู้เปี่ยมความอดทนจะได้ผลรางวัล ไม่น่าแปลกใจเลยที่ผู้บริหารหลายคนตั้งเป้าที่จะ “เกษียณตอนอายุ 50” “เป็นเจ้าแรกในตลาด” หรือ “เพิ่มยอดขายเป็น 2 เท่าภายในปีเดียว”

การศึกษายาวนาน 10 ปีเกี่ยวกับผู้บริหารระดับอำนวยการ (C-Suite) จำนวน 17,000 คนพบว่า การตัดสินใจที่รวดเร็วนั้นถูกมองว่าสำคัญกว่าการตัดสินใจที่ดี ผู้ที่ตัดสินใจ “ก่อน เร็วกว่า ด้วยความมั่นใจมากกว่า” มีแนวโน้มจะเป็นซีอีโอที่มีผลงานสูงกว่าถึง 12 เท่า[8]

ติ๊กต็อก ติ๊กต็อก “คิดให้ไว คิดถึงเฟดเอกซ์” ข้อความนี้แพร่หลายไปทุกหนทุกแห่ง เฟอร์รารีใช้สโลแกน “เร็วกว่าความเร็ว” ของเวอไรซอนคือ “เคลื่อนไหวด้วยความเร็วแห่งชีวิต” แบล็กเบอร์รีเคยกล่าวว่า “สิ่งใดที่คุ้มค่าจะทำ ก็ต้องทำให้เร็วที่สุด” แม้แต่สโลแกนของเอลวิส เพรสลีย์ยังเป็น “ทำธุรกิจให้ฉับไวดุจสายฟ้า”

ข้อความเหล่านี้ค่อย ๆ สร้างบริบทให้เราเชื่อว่าการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ส่งเสริมให้เราใช้ชีวิตในเลนด่วน ในทางตรงกันข้าม

คำกล่าวของเม เวสต์คือ “สิ่งใดที่คุ้มค่าแก่การทำ ก็ควรทำอย่างช้า ๆ”

การตัดสินใจเร็ว การตัดสินใจช้า

คุณตัดสินใจครั้งใหญ่ล่าสุดอย่างไร คุณตัดสินใจอย่างรวดเร็วและใช้สัญชาตญาณ หรือตัดสินใจอย่างช้า ๆ และใคร่ครวญ ทำรายการข้อดีข้อเสีย หรือแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ในการตัดสินใจบ้างไหม

ผู้ได้รับรางวัลโนเบล แดเนียล คาห์เนแมน อธิบายว่าผู้คนสามารถเข้าถึงระบบการรับรู้ 2 ระบบ[9] ระบบที่รวดเร็วและอัตโนมัติคือระบบที่ 1 (System-1) และระบบที่ช้าและไตร่ตรองมากขึ้นคือระบบที่ 2 (System-2) เมื่อคนใช้เหตุผล พวกเขามักจะพึ่งพาระบบใดระบบหนึ่งโดยไม่รู้ตัว

ยกตัวอย่างเช่น เมื่อคุณชงกาแฟ เล่นกีฬา หรือเดินทางไปทำงาน คุณจะใช้ระบบที่ 1 โดยสัญชาตญาณ แต่เมื่อคุณต้องทำการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงสูง แพง หรือใช้เงินทุนมาก คุณจะใช้ระบบที่ 2 ทั้ง 2 ระบบนี้มีโอกาสผิดพลาดได้ ระบบที่ 1 ที่ใช้สัญชาตญาณอาจทำให้คุณหลงทางอย่างไม่สมเหตุสมผล ยกตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์ที่เกิดจากอารมณ์ชั่ววูบ คำพูดที่ไม่เหมาะสม หรือความโกรธที่ลุกลามอย่างรวดเร็ว ในทางกลับกัน แม้แต่การไตร่ตรองของระบบที่ 2 อย่างรอบคอบก็ยังส่งผลให้เกิดความอยุติธรรมและการกระทำผิดได้ ยกตัวอย่างเช่น การฉ้อโกงทางบัญชีของเอนรอน หรือความอยุติธรรมในคดีเซ็นทรัลพาร์กไฟฟ์ซึ่งเป็นผลจากการตัดสินผิดพลาด

มี 3 ประเด็นที่สำคัญในการตัดสินใจของเรา

1. เราใช้อารมณ์ก่อนเหตุผล เคล็ดลับคือควบคุมแรงกระตุ้นให้นานพอที่จะใช้เหตุผล

2. การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับบริบท วัฒนธรรม และค่านิยมเสมอ
3. ระบบการคิดหนึ่งไม่ได้ดีกว่าอีกระบบหนึ่ง ในขณะที่สัญชาตญาณอาจช่วยให้คุณเลือกสีทาบ้าน (ฉันชอบสีฟ้า) หรือแม้แต่ใช้เป็นนิสัย (ฉันมักเลือกสีฟ้า) แต่มันไม่เหมาะเมื่อคุณต้องเลือกซื้อบ้าน (ฉันชอบบ้านหลังนี้แต่ฉันซื้อมันไม่ได้)

ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อผู้แก้ปัญหากระโดดสู่ข้อสรุปแทนที่จะใคร่ครวญ ในการศึกษาหนึ่ง นักจิตวิทยาจำนวน 80 คนวินิจฉัยผู้ป่วยภายในเวลาเพียง 5 นาที แทนที่จะใช้เวลาในการประเมินที่พิจารณาอย่างถี่ถ้วนกว่านั้น[10] ตัวฉันยังใช้เวลานานกว่านั้นเพื่อชงกาแฟเลย! บางครั้งระดับความเชี่ยวชาญอาจอธิบายได้ว่าทำไมการวินิจฉัยจึงรวดเร็ว แต่หลายครั้งการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเป็นผลจากโลกที่เคลื่อนไหวด้วยความเร็วสูงและทัศนคติที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น

ต้องตอนนี้หรือไม่มีอีกแล้ว

คุณยอมรับข้อมูลจากผู้อื่นโดยไม่ตรวจสอบหรือแปลความบ่อยแค่ไหน ส่วนใหญ่เราทำแบบนี้กันทั้งนั้น ในโลกที่เร่งรีบ เรามักจะเชื่อมั่นในข้อความและผู้ส่งสารมากเกินไป

ในบทความของ *ฮาร์วาร์ดบิซิเนสรีวิว* ศาสตราจารย์ดอรี คลาร์กจากมหาวิทยาลัยดุ๊กเปรียบเทียบการศึกษาเรื่องหนึ่งที่ผู้นำ 97% อ้างว่าพวกเขาให้คุณค่ากับการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว แต่ในอีกการศึกษาหนึ่งพบว่ามี 96% ที่ยอมรับว่าพวกเขาไม่มีเวลาสำหรับการพัฒนากลยุทธ์เพราะต้องวุ่นอยู่กับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า นี่คือภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกที่พบได้บ่อย

นักคิดและนักแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ระยะยาวมักได้รับการตอบแทนจากองค์กรของพวกเขา พวกเขามีแนวโน้มได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงถึง 4 เท่า นอกจากนี้ พวกเขามีโอกาสถูกมองว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพถึง 6 เท่า

แม้ว่าการคิดระยะยาวจะมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ การลงทุน การศึกษา และแม้แต่การอนุรักษ์สัตว์ แต่วัฒนธรรมแห่งปัจจุบันให้ค่าการคิดในระยะสั้นมากขึ้น ซึ่งหมายความว่าการคิดระยะยาวนั้นมีให้เห็นน้อยลงในสังคมสมัยใหม่

คุณอ่านเร็วและสปีดเดตติงไหม คุณแค่กวาดสายตาดูพาดหัวและจับสาระสำคัญหรือเปล่า ทุกอย่างตั้งแต่การสื่อสารไปจนถึงหนังสือ ภาพยนตร์ แชตบนโซเชียลมีเดีย และช่วงการลงทุน ล้วนกำลังหดสั้นลง

แม้มีคนไม่มากที่พยายามอ่านหนังสือยาวหนึ่งล้านคำของพรูสต์ให้จบ แต่ประโยคที่สั้นกระชับก็ทำให้ความลึกซึ้งหายไป การสื่อสารสมัยใหม่กลายเป็นแบบย่นย่อมากขึ้น เต็มไปด้วยข้อความสั้น ๆ 280 ตัวอักษร เต็มไปด้วยสโลแกน และการสรุปความ

แม้แต่ฉากในฮอลลีวูดยังสั้นลง นักเขียนบทสมัยใหม่เขียนสคริปต์ที่รวดเร็วขึ้นกว่าในยุค 1970[11] เน็ตฟลิกซ์ออกไมโครซีรีส์ที่สามารถรับชมได้เป็นตอนสั้น ๆ และเราก็รับชมมันรวดเดียวอย่างเต็มใจ! สิ่งนี้ตอบสนองสัญชาตญาณความกระหายเนื้อหาได้ดี

ความยาวเฉลี่ยของหนังสือขายดีลดลง ในปี 2021 หนังสือ 38% มีความยาวเกิน 400 หน้า ซึ่งน้อยกว่าทศวรรษก่อนถึง 1 ใน 3[12] ตอนนี้หนังสือที่มีความยาวสั้นกว่าอยู่ในรายชื่อขายดียาวนานกว่าหนังสือยาว ๆ 2 สัปดาห์ นอกจากนี้ ผู้อ่านที่มีเวลาจำกัดยังเข้าถึงบทสรุปหนังสือได้จากแอปอย่างบลิงคิสต์ด้วย

เมื่อเวลาผ่านไป บริษัทต่าง ๆ ต้องจ่ายราคาสำหรับการมองแค่ระยะสั้น

และการทำงานแบบเร่งเร็ว มันสะท้อนออกมาเป็นอัตราการอยู่รอด ย้อนกลับไปเมื่อปี 1958 อายุเฉลี่ยของบริษัทในดัชนี S&P 500 คือ 61 ปี ปัจจุบันอายุลดเหลือเพียง 18 ปี แมคคินซี่คาดการณ์ว่า 75% ของบริษัทใน S&P 500 ปัจจุบันจะหายไปภายในปี 2027

แน่นอนว่าการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนไม่ได้รับประกันว่าคุณจะขจัดอคติได้ แต่มีหลักฐานท่วมท้นที่สรุปได้ว่าการใช้เหตุผลอย่างมีวิจารณญาณจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ฉลาดกว่า

การโฟกัสอย่างเพียงพอเป็นเรื่องยากในโลกที่มีสิ่งรบกวน สมาร์ตโฟน ข้อมูล และเสียงรบกวนมากมาย เหล่านี้ต่างเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้ของเรา

2. โลกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

เทรเวอร์ เบิร์ดซอลล์ ชายวัย 32 ปีจากแบรดฟอร์ด ประเทศอังกฤษ ล้อเลียนว่าเพื่อนขี้อายของเขากำลังคุกคามผู้หญิงทั่วทางเหนือของประเทศ ยกเว้นแต่ว่ามันไม่ใช่เรื่องตลกเลย ตอนพวกเขาไปเที่ยวย่านโคมแดง เพื่อนของเขาหายไปนาน แล้วกลับมาอวดว่าเขาอัดโสเภณีและไม่จ่ายเงิน เบิร์ดซอลล์ไม่แน่ใจว่าจะเชื่อดีหรือไม่ ความสงสัยของเขาเริ่มเพิ่มขึ้นเมื่อเรื่องของเดอะยอร์กเชียร์ริปเปอร์ถูกแพร่กระจายไปทั่วสื่อ “ผมคิดขึ้นมาว่าอาจมีความเชื่อมโยงกัน”[13]

ในที่สุดเขาก็แจ้งตำรวจ แต่ในตอนนั้นมีการเก็บรวบรวมคำให้การกว่า 30,000 ชุด ซื่อกว่า 250,000 คน และป้ายทะเบียนรถนับล้านแผ่น โดยเก็บรวบรวมด้วยมือ ตำรวจกลับถูกเบี่ยงเบนความสนใจด้วยข้อมูล จนมองข้ามคำเตือนของเบิร์ดซอลล์ไป แม้ว่าเพื่อนของเขาจะถูกระบุว่าเป็น “บุคคลที่พบเห็นในพื้นที่ 3 จุด” และถูกสอบปากคำถึง 9 ครั้งในช่วง 5 ปี

ที่ผ่านมา[14]

แม้เบิร์ดซอลล์จะโทร.แจ้งแล้ว ก็ยังคงมีผู้หญิงถูกฆ่าเพิ่มขึ้น ตำรวจจับปีเตอร์ ซัตคลิฟฟ์เพื่อนของเขาที่ด่านตรวจรถ ซึ่งในที่สุดปีเตอร์ก็ยอมรับสารภาพว่าเขาฆ่าคนไปถึง 13 คน เดอะยอร์กเชียร์ริปเปอร์กล่าวโทษว่าเป็นเสียงของพระเจ้าที่บอกให้เขาทำ

บางครั้งไม่มีใครฟังเสียงที่ถูกต้องได้ทันเวลา รายงานบายฟอร์ดเมื่อปี 1981 ที่ตรวจสอบคดีนี้สรุปว่า “ข้อมูลที่ยังไม่ได้ประมวลผลอย่างท่วมท้นทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงชิ้นส่วนข้อมูลสำคัญได้”[15]

ผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิดของการท่วมท้นด้วยข้อมูลในยุคปัจจุบันคือจิตใจที่ล้นเกิน ถูกเบี่ยงเบนความสนใจ และไม่ตั้งใจ เราต่างจูนเอาต์

ข้อมูลและจิตใจที่ล้นเกิน

ความรู้สึกท่วมท้นล้นเกินกลายเป็นเรื่องปกติใหม่ ไมโครซอฟท์พบว่าพนักงาน 68% ไม่มีเวลาทำงานโดยไม่ถูกขัดจังหวะ และมี 64% ที่บอกว่าพวกเขาไม่มีเวลาเพียงพอที่จะทำงานของตัวเองให้เสร็จ[16]

ไม่น่าแปลกใจเลย พนักงานยุคใหม่อุดมข้อมูล แต่ถูกขัดจังหวะอยู่ตลอดเวลาจากเสียงเตือนต่าง ๆ ทุก 12 นาที มีคน 6 พันล้านคนกดปัดสมาร์ตโฟน ตามรายงานของคาร์เนกี เมลลอน การขัดจังหวะที่ไม่คาดคิดลดประสิทธิภาพการทำงานลง 20%[17] จนเราฟังความคิดของตัวเองไม่ได้

เรากำลังจมอยู่ในมหาสมุทรข้อมูล ข้อมูลถูกปั๊มและเทใส่เราตลอดทั้งวัน ปริมาณข้อมูลเพิ่มขึ้น 32 เท่าใน 1 ทศวรรษ ทั้งหมดนี้กำลังแข่งขันเพื่อดึงความสนใจของเรา แต่เรายังคงปัด เลื่อน และค้นหาข้อมูลมากขึ้น โฆษณาขายของถล่มกล่องอีเมลของคุณ บรรดาผู้สนับสนุนในลิงค์อินก็เชิญคุณให้สมัครรับจดหมายข่าวเป็นร้อย ๆ ฉบับ เพื่อนร่วมงานบางคน

ถึงกับส่งภาพสแนปช็อตยาว 100 หน้า!

สมองของเราไม่สามารถรับมือกับเรื่องนี้ได้ ความสามารถในการกลั่นกรองข้อมูลสำคัญหดตัวลงแทนที่จะขยายขึ้น ดังที่เนต ซิลเวอร์ว่าไว้ “การแยกแยะสัญญาณจากเสียงรบกวนต้องใช้ทั้งความรู้ทางวิทยาศาสตร์และการรู้จักตนเอง”[18]

มันยากเกินไปที่จะถอดรหัสสัญญาณและจับจุดที่เป็นความบังเอิญ ขัดแย้ง หรือไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นเราจึงพยักหน้าอย่างสุภาพและเชื่อสิ่งที่ได้ยินเพียงผิวเผิน เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ที่เปิดให้ใช้งานฟรีและความนิยมของแชตจีพีทีทำให้มีคนเชื่อข้อมูลที่ผิดโดยไม่มีใครสงสัยมากขึ้น นำไปสู่การบิดเบือนในหน้ากากที่แสร้งว่าเป็นข้อเท็จจริง

การเชื่อข้อมูลเพียงผิวเผินอาจสร้างความหลงผิดว่าเป็นข้อมูลที่มีค่า

ในวังวนนี้ อาจเป็นเรื่องสมเหตุสมผลที่จะคิดว่าข้อมูลมากขึ้นหมายถึงการตัดสินใจที่ดีขึ้น แต่ข้อมูลมากเกินไปอาจทำให้เราคิดไปเองว่ามีรูปแบบที่ไม่มีอยู่จริง

ศาสตราจารย์พอล สโลวิกจากมหาวิทยาลัยโอเรกอนพบว่าคนที่รับรู้ตัวแปร 88 ตัวไม่ได้ทำนายได้แม่นยำไปกว่าคนที่รับรู้เพียง 5 ตัวแปร[19] ด้วยข้อมูลมากขึ้น ความมั่นใจมักเพิ่มขึ้นมากกว่าความแม่นยำ[20] เช่นเดียวกับเงิน ข้อมูลมากขึ้นไม่ได้ทำให้คุณมีความสุข ฉลาดขึ้น หรือแม่นยำขึ้น การมีข้อมูลมากขึ้นเป็นเพียงความสบายใจ เหมือนถังไอศกรีมฮาร์เก้น-ดาสถังที่ 2 ทั้งที่ความจริงแล้วถ้ากินถึงถังที่ 3 ก็อาจทำให้คุณป่วย

เทคโนโลยีทำนายคำก็ไม่ได้ช่วยเช่นกัน แกรมมาร์ลี แชตจีพีที และจีเมลเขียนจดหมายเติมประโยคของเราและกรอกแบบฟอร์มโดยอัตโนมัติ แอปแนะนำว่าเราควรดูภาพยนตร์เรื่องใด ไปทานอาหารที่ไหน และแม้กระทั่งควรแต่งงานกับใคร

แล้วทำไมเราต้องคิดด้วยตัวเองล่ะ เมื่อข้อมูลมากเกินไปหรือน้อยเกินไป

จำกัดความสามารถในการใช้เหตุผลของเรา จิตใจของเราจะถูกจำกัด และการตัดสินใจก็จะอิงอยู่บนเหตุผลจำกัด เมื่อจิตใจถูกจำกัดเช่นนี้ เราก็จะเสี่ยงต่อผลกระทบจาก PERIMETERS ซึ่งหมายถึงปัจจัยทั้ง 10 ประการที่จะจำกัดความคิดที่เป็นเหตุเป็นผลของเราโดยไม่รู้ตัว

ข้อมูลและจิตใจที่ถูกเบี่ยงเบน

หากคุณถูกท่วมท้นด้วยข้อมูลมากเกินไป ก็แทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะมีสมาธิและตัดสินใจได้ดี บางคนอาจพูดสิ่งแรกที่ผุดขึ้นในใจออกมาโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้อง ความเหมาะสม หรือความน่ากลัว แซม แบงก์แมน-ฟรายด์ ผู้ก่อตั้งเอฟทีเอกซ์ ก็เป็นหนึ่งในนั้น

เมื่อเกิดการล่มสลายของตลาดแลกเปลี่ยนคริปโต ความตื่นตระหนกของระบบที่ 1 ก็เข้าครอบงำ เขาให้สัมภาษณ์กับสื่อว่า “ผมมีงานล้นมือเกินไป และถูกเบี่ยงเบนความสนใจด้วยโครงการอื่น ๆ เกินกว่าจะสนใจความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในบริษัทเทรดอย่างเหมาะสม” เขายอมรับว่า “ผมไม่มีพื้นที่สมองเหลือพอจะเข้าใจทุกอย่างที่เกิดขึ้น” และเขาบอกกับศาลว่าเขาตั้งเป้าว่าจะมีอีเมลที่ยังไม่ได้เปิดอ่านเพียง 60,000 ฉบับในแต่ละวัน และบ่อยครั้งเขาก็ทำไม่ได้ด้วยซ้ำ

ความฟุ้งซ่านบั่นทอนความคิดเชิงตรรกะและทำให้เกิดจุดบอดที่ทำให้ไม่อาจได้ยินเสียงแห่งเหตุผล

ความฟุ้งซ่านมีผลกระทบต่อการตัดสินใจในระดับที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น คุณถูกเบี่ยงเบนความสนใจมากแค่ไหนในวันเกิด คุณตัดสินใจได้ดีขึ้นหรือแย่ลง การวิเคราะห์จากศัลยแพทย์ 47,489 คนที่ต้องผ่าตัดฉุกเฉินจำนวน 980,876 ราย พบว่าผู้ป่วยมีแนวโน้มเสียชีวิตมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในวันเกิดของตัวศัลยแพทย์เอง[21]

ไม่มีใครรอดพ้นจากเรื่องนี้

บีบีซีรายงานว่านักแสดง อเล็ก บอลด์วิน ถูกเบี่ยงเบนความสนใจจากโทรศัพท์มือถือในระหว่างการฝึกซ้อมการแสดงภาพยนตร์เรื่อง *Rust* โดยเฉพาะในขณะที่ครูฝึกกำลังบอกนักแสดงว่าห้ามชี้ปืนที่เป็นอุปกรณ์ประกอบฉากไปที่ใคร หลังจากนั้นบอลด์วินยิงปืนประกอบฉากโดยไม่ได้ตั้งใจ ทำให้ช่างกล้องหญิงเสียชีวิตอย่างน่าเศร้า[22]

ในงานออสการ์ครั้งที่ 89 บริษัทบัญชีพีดับเบิลยูซีส่งซองให้กับพิธีกรผิดในช่วงประกาศรางวัลภาพยนตร์ยอดเยี่ยม เรื่องนี้น่าอายมาก พวกเขาอ้างว่าเป็น “ความผิดพลาดของมนุษย์” *วานิตีแฟร์* รายงานว่าสาเหตุอาจเป็นเพราะพนักงานคนหนึ่งกำลังเสียสมาธิ เขาทวีตรูปภาพคนดังไม่กี่นาทีก่อนเกิดเหตุ ถึงแม้เรื่องนี้จะน่าอาย แต่อย่างน้อยก็ไม่มีใครเสียชีวิต

ในโลกที่หมุนรวดเร็ว ไม่น่าแปลกใจที่สมาธิจะลดลง ไม่ใช่แค่คุณเท่านั้น ศูนย์ศึกษาความสนใจที่มหาวิทยาลัยคิงส์คอลเลจลอนดอนพบว่าผู้ใหญ่ 49% รู้สึกว่าสมาธิสั้นลง[23] ในที่ทำงาน เราคิดถึงการออกไปวิ่ง แต่เมื่อเราออกวิ่ง เรากลับคิดถึงเรื่องงาน เราผ่อนคลายหรือมีสมาธิไม่ได้ ตามที่เฮอร์เบิร์ต ไซมอนกล่าวไว้ ข้อมูลจำนวนมากก่อให้เกิดภาวะยากไร้ความสนใจ

ตอนนี้ผู้ใช้งานโซเชียลมีเดียใช้เวลาเพื่อคัดกรองความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นร้อนน้อยลง ซูน เลห์มันน์ นักฟิสิกส์ชาวเดนมาร์กและผู้เชี่ยวชาญด้านเครือข่ายความสนใจ วิเคราะห์เทรนด์ทวิตเตอร์ 50 อันดับแรก ในปี 2013 การสนทนาหนึ่งเฉลี่ยจะหมุนเวียนอยู่ 17.5 ชั่วโมง แต่ในปี 2016 ลดลงเหลือ 11.9 ชั่วโมง[24] ทุกวันนี้อาจน้อยกว่านั้น ประเด็นร้อนเย็นลงเร็วขึ้นเมื่อจิตใจจูนเอาต์สู่แหล่งความแปลกใหม่ถัดไป

ดังที่อ็องเดร ฌีด นักเขียนรางวัลโนเบล เคยกล่าวไว้ว่า “ทุกสิ่งถูกกล่าวมาหมดแล้ว แต่เพราะไม่มีใครฟัง เราจึงต้องเริ่มพูดใหม่อีกครั้ง”

Be(ing)

BeingBooksPublishing
Biblio_books
i_am_being_books
www.biblio-store.com

Biblio

It's not just about books.

ในโลกที่เสียงดังขึ้นเรื่อยๆ และเสียงจากปัญญาประดิษฐ์รบกวนเรามากขึ้น มนุษย์กลับไม่ค่อยสนใจเสียงที่สำคัญ เราฟังน้อยลง ตัดสินใจเร็วขึ้น และพลาดสิ่งที่สำคัญมากขึ้น

หนังสือเล่มนี้เผยกับดักทางความคิด 10 ประการที่บิดเบือนการตัดสินใจของมนุษย์อย่างแยบยลโดยที่เราไม่รู้ตัว ผ่านสิ่งที่ผู้เขียนเรียกว่า **PERIMETERS** ซึ่งมีตั้งแต่เรื่องอำนาจ อัตลักษณ์ ไปจนถึงเรื่องเล่า กับดักเหล่านี้ไม่เพียงทำร้ายเรา แต่ยังสร้างแหล่งข้อมูลที่ผิดพลาดอีกด้วย

- ในโลกที่เต็มไปด้วยเสียงรบกวนและข้อมูล ไม่ใช่ทุกสิ่งที่ได้ยินจะมีคุณค่า และบางครั้งคุณก็ไม่ค่อยมีโอกาสได้ยินสิ่งที่สำคัญจริงๆ
- เรียนรู้ที่จะเลือกฟัง และให้เวลาตัวเองในการกรองสาระสำคัญออกจากเสียงรบกวน
- การเชื่อมั่นในความประทับใจแรกพบ ไอดอล หรือผู้เชี่ยวชาญมากเกินไป อาจลดทอนวิจารณญาณและเหตุผลของคุณ และอาจทำลายชีวิตผู้อื่นหากไม่รับฟังในเวลาที่เหมาะสม
- ไม่มีอัลกอริทึมหรือแอปพลิเคชันใดที่จะช่วยให้คุณตัดสินใจได้ โดยปราศจากอคติ มันต้องเริ่มจากตัวคุณเอง

จูนอิน คือศิลปะแห่งการตีความสิ่งที่ได้ยินใหม่ คู่มือที่ใช้ได้จริงสำหรับผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงทุกคนที่ต้องตัดสินใจท่ามกลางความซับซ้อนของโลกยุคใหม่

ถึงเวลา **จูนอิน** แล้ว

หมวดจิตวิทยาและพัฒนาตนเอง
490 บาท
9 786168 381625
Biblio
Original Cover Design:
Paul McCarthy
Cover Design:
Surat orBank