

# สารบัญ

บทนำ

9

## ส่วนที่หนึ่ง

### **สองระบบ**

1	ตัวละครในเรื่องราวของเรา	31
2	ความสนใจและความพยายาม	49
3	ผู้ควบคุมจอมเกียจคร้าน	62
4	เครื่องจักรเชื่อมโยง	80
5	ความง่ายตายในการคิด	94
6	ความปกติ ความประหลาดใจ และสาเหตุ	112
7	เครื่องจักรแห่งการด่วนสรุป	124
8	การตัดสินใจเกิดขึ้นอย่างไร	140
9	ตอบคำถามที่ง่ายกว่า	152

## ส่วนที่สอง

### ทางลัดทางความคิดและอคติต่าง ๆ

10	กฎของตัวอย่างจำนวนน้อย	167
11	การยึดติด	184
12	หลักจิตวิทยาของข้อมูลที่หาได้ง่าย	200
13	อคติจากข้อมูลที่หาได้ง่าย ความรู้สึก และความเสียด	213
14	ความกดดันเฉพาะทางของทอม ดับเบิลยู	227
15	ยิ่งน้อยยิ่งดี	243
16	ความเป็นเหตุเป็นผลมีอำนาจเหนือสถิติ	260
17	การถอยกลับไปยังค่าเฉลี่ย	275
18	ทำรายการคาดการณ์โดยใช้สัญชาตญาณ	292

## ส่วนที่สาม

### การมั่นใจในตัวเองมากเกินไป

19	ภาพลวงตาที่ว่าด้วยความเข้าใจ	313
20	ภาพลวงตาที่ว่าด้วยความถูกต้องแม่นยำ	329
21	สัญชาตญาณ vs สูตรคำนวณ	349

22	เมื่อไหร่ที่เราสามารถเชื่อในลักษณะตาคนของผู้อื่น	367
23	มุมมองจากภายนอก	385
24	กลไกของระบบทุนนิยม	401

## ส่วนที่สี่ **ทางเลือก**

25	ความผิดพลาดของเบอร์นูลี	421
26	ทฤษฎีความคาดหวัง	436
27	อคติจากการครอบครอง	455
28	เหตุการณ์เลวร้ายทั้งหลาย	472
29	แบบแผนสี่ชั้น	488
30	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ยาก	508
31	นโยบายความเสี่ยง	529
32	การคิดบัญชี	542
33	การกลับด้าน	560
34	กรอบและความเป็นจริง	575

## ส่วนที่ห้า

### **ตัวตนสองแบบ**

35	ตัวตนสองแบบ	597
36	ชีวิตในฐานะเรื่องราว	611
37	ความสุขที่รู้สึกได้	619
38	การครุ่นคิดเกี่ยวกับชีวิต	630
	<b>บทสรุป</b>	646
	<b>ภาคผนวก ก</b>	
	การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน : ทางเลือกทางความคิดและอคติต่าง ๆ	665
	<b>ภาคผนวก ข</b>	
	การตัดสินใจ คุณค่า และกรอบ	698
	<b>หมายเหตุ</b>	733
	<b>ประวัติผู้เขียน</b>	805

# บทนำ

ผมคิดว่านักเขียนทุกคนล้วนมีภาพอยู่ในหัวว่าผู้อ่านจะได้รับประโยชน์อย่างไรจากการอ่านผลงานของพวกเขา ภาพในหัวของผมคือบริเวณตู้กดน้ำดื่มของบริษัท ซึ่งเป็นสถานที่ที่ยอดนิยมสำหรับแบ่งปันความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรื่องซุบซิบ ผมคาดหวังว่าผลงานของผมจะช่วยเพิ่มพูนคำศัพท์ที่ผู้คนใช้เวลาพูดคุยกันเกี่ยวกับทางเลือกและการตัดสินใจของผู้อื่น นโยบายใหม่ ๆ ของบริษัท หรือการตัดสินใจลงทุนของเพื่อนร่วมงานสักคน ทำไมผมจึงให้ความสนใจกับเรื่องซุบซิบนะหรือ คำตอบคือ เพราะการบ่งชี้และตีตราความผิดพลาดของผู้อื่นนั้นเป็นเรื่องง่ายและสนุกสนานกว่าการตระหนักถึงข้อผิดพลาดของตัวเองอยู่คนเดียว ปกติแล้วการตั้งคำถามในสิ่งที่เราเชื่อหรือต้องการนั้นเป็นเรื่องยาก และจะยากเป็นพิเศษในเวลาที่เราจำเป็นต้องทำแบบนั้น แต่เราสามารถใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นอันรอบรู้ของผู้อื่น พวกเราหลายคนมักคาดการณ์ล่วงหน้าโดยอัตโนมัติว่าบรรดาเพื่อนฝูงหรือเพื่อนร่วมงานจะประเมินการตัดสินใจของเราอย่างไร คุณภาพและเนื้อหาของการประเมินที่เราคาดการณ์เอาไว้เหล่านี้จึงมีความสำคัญมาก การคาดการณ์ว่าเราจะต้องพบเจอกับการพูดคุยอย่างเจ็บแสบแหลม

คือแรงจูงใจอันทรงพลังที่ทำให้เราหันมาประเมินตัวเองอย่างจริงจัง อาจพูดได้ว่าทรงพลังกว่าการตั้งปณิธานในวันปีใหม่ว่าจะพัฒนาการตัดสินใจของเราให้ดีขึ้นทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวเสียอีก

การเรียนรู้เกี่ยวกับการแพทย์นั้นส่วนหนึ่งเป็นการเรียนรู้คำศัพท์ทางการแพทย์ กว่าจะวินิจฉัยโรคได้อย่างถูกต้องแม่นยำ แพทย์จำเป็นต้องสั่งสมคำศัพท์และชื่อเรียกจำนวนมากเกี่ยวกับโรคต่าง ๆ โดยแต่ละคำจะแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างความเจ็บป่วยกับอาการ อาการที่ปรากฏก่อนอาการอื่นกับสาเหตุที่เป็นไปได้ อาการที่จะเกิดขึ้นกับผลที่จะตามมา รวมถึงการแทรกแซงที่จำเป็นเพื่อรักษาหรือบรรเทาความเจ็บป่วย ในทำนองเดียวกัน การจะทำความเข้าใจทางเล็กลงและการตัดสินใจต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้นนั้นต้องอาศัยคำศัพท์จำนวนมากกว่าที่เราใช้อยู่ในชีวิตประจำวัน ผมหวังว่าการพูดคุยอย่างเฉียบแหลมจะช่วยให้เรามองเห็นแบบแผนของความผิดพลาดที่คนเราทำอย่างชัดเจน โดยความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบนั้นเรียกว่าอคติ ซึ่งเราสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นในบางสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น เมื่อวิทยากรผู้หล่อเหลาและมีท่าทางมั่นใจก้าวขึ้นเวที เราสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้เลยว่าผู้ฟังจะประเมินสิ่งที่เขาพูดในเชิงบวกมากกว่าที่ควรจะเป็น การตั้งชื่อให้กับอคติประเภทนี้ (ซึ่งเรียกกันว่าปรากฏการณ์หน้ามีดตามัวหรือ halo effect) ทำให้เราสามารถคาดการณ์สังเกตเห็น และทำความเข้าใจมันได้ง่ายขึ้น

เวลาถูกถามว่ากำลังคิดอะไรอยู่ ปกติแล้วคุณมักตอบคำถามนี้ได้ เพราะคุณเชื่อว่าตัวเองรู้ว่ากำลังเกิดอะไรขึ้นในสมอง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วมักประกอบด้วยกระแสความคิดอันมีสติที่ร้อยเรียงกันตามลำดับอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม นี่ไม่ใช่วิถีเดียวที่สมองทำงาน แคมยังไม่ใช่วิธีทำงานแบบปกติของสมองด้วยซ้ำ ความรู้สึกและความคิดส่วนใหญ่มักปรากฏขึ้นในจิตสำนึกของคุณโดยที่คุณไม่รู้ว่ามีมันเกิดขึ้นได้อย่างไร คุณไม่สามารถแกะรอยได้ว่าอะไรทำให้เชื่อว่ามีใครไผ่วางอยู่บนโต๊ะตรงหน้าคุณจริง ๆ เหตุใดคุณจึงรู้ผ่านทางโทรศัพท์ว่าน้ำเสียงของคู่สมรสมีความหงุดหงิดแฝงอยู่หรือคุณสามารถหลบหลีกอันตรายบนท้องถนนได้อย่างไรก่อนที่จะทันได้

ตระหนักว่ามีอันตรายเสียอีก กระบวนการทางสมองที่นำไปสู่ความรู้สึก  
สัญชาตญาณ และการตัดสินใจจำนวนมากล้วนเกิดขึ้นอย่างเงียบเชียบ  
ในหัวของเรา

เนื้อหาส่วนใหญ่ของหนังสือเล่มนี้เกี่ยวข้องกับอคติที่เกิดจาก  
สัญชาตญาณ อย่างไรก็ตาม การพุ่งเป้าไปที่ความผิดพลาดไม่ได้ทำให้  
สติปัญญาของมนุษย์ดูดีอย่างล้นเกิน เช่นเดียวกับที่การให้ความสนใจกับโรคภัย  
ไข้เจ็บไม่ได้หมายความว่ามนุษย์มีสุขภาพย่ำแย่ โดยทั่วไปแล้วคนส่วนใหญ่  
มีสุขภาพดี แถมเรายังตัดสินใจและทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมใน  
สถานการณ์ส่วนใหญ่ ในการดำเนินชีวิตนั้นเรามักปล่อยให้ตัวเองทำตาม  
ความรู้สึก ส่วนความมั่นใจที่เรามีต่อความเชื่อและความชอบอันเกิดจาก  
สัญชาตญาณของเรานั้นก็มักจะสมเหตุสมผล แต่มันไม่เป็นแบบนี้เสมอไป  
เพราะเรามักมีความมั่นใจแม้ในกรณีที่เราคิดผิด และมีเพียงผู้สังเกตการณ์  
ที่เป็นกลางเท่านั้นที่จะสังเกตเห็นความผิดพลาดของเราได้ดีกว่าตัวเราเอง

ดังนั้น เป้าหมายของผมเกี่ยวกับการพูดคุยกันข้างตึกหน้าต่างนี้จึงเป็น  
การพัฒนาความสามารถในการป้องกันและทำความเข้าใจความผิดพลาดเกี่ยวกับ  
ทางเลือกและการตัดสินใจของทั้งผู้อื่นและตัวเราเอง ด้วยการมอบภาษา  
ที่ลึกซึ้งและแม่นยำมากขึ้นสำหรับการพูดคุยกันในหัวข้อดังกล่าว ในบางกรณี  
การวิเคราะห์ได้อย่างแม่นยำอาจนำไปสู่การแทรกแซงที่จะช่วยจำกัดความ  
เสียหายอันเกิดจากทางเลือกและการตัดสินใจที่ย่ำแย่ได้

## จุดเริ่มต้น

หนังสือเล่มนี้นำเสนอความเข้าใจในปัจจุบันของผมเกี่ยวกับการตัดสินใจ  
โดยมีพื้นฐานมาจากการค้นพบในสาขาจิตวิทยาตลอดช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา  
อย่างไรก็ตาม ผมเชื่อว่าต้นกำเนิดแนวคิดหลักของผมนั้นเกิดขึ้นในวันหนึ่ง  
ที่แสนจะโชคดีเมื่อปี 1969 ตอนนั้นผมขอให้เพื่อนร่วมงานอย่างเอมอส  
ทเวอร์สกี มาเป็นวิทยากรรับเชิญในวิชาสัมมนาที่ผมสอนอยู่ที่ภาควิชา  
จิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮิวส์แห่งเยรูซาเล็ม ผู้คนมองว่าเอมอสเป็น

ดาวเด่นในด้านการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจ (อันที่จริงเขาเป็นดาวเด่นในทุกสิ่งทุกอย่างที่เขาทำ) ดังนั้น ผมจึงแน่ใจว่าเราจะมีช่วงเวลาที่น่าสนใจร่วมกัน คนจำนวนมากที่รู้จักเอมอสเชื่อว่าเขาเป็นคนฉลาดที่สุดที่พวกเขาเคยพบ เขาเป็นคนปราดเปรื่อง ช่างพูด และมีเสน่ห์ รวมถึงมีพรสวรรค์ในการจดจำเรื่องตลกได้อย่างสมบูรณ์แบบและสามารถนำมาใช้ประกอบความคิดเห็นของเขาได้อย่างน่าทึ่ง ไม่เคยมีช่วงเวลาไหนที่น่าเบื่อเลยเมื่อมีเอมอสอยู่ด้วย ตอนนั้นเขาอายุ 32 ปี ส่วนผมอายุ 35 ปี

เอมอสเล่าให้นักศึกษาในชั้นเรียนของผมฟังเกี่ยวกับงานวิจัยที่กำลังทำอยู่ที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งพยายามตอบคำถามที่ว่าคนเราสามารถเป็นนักสถิติที่ดีโดยอาศัยสัญชาตญาณได้หรือไม่ ทั้งนี้เราทราบกันดีอยู่แล้วว่าคนเราเป็นนักไวพยากรณ์ที่ดีโดยอาศัยสัญชาตญาณได้ เด็กอายุ 4 ขวบสามารถใช้ภาษาได้ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์โดยไม่ต้องอาศัยความพยายามใด ๆ หรืออาจไม่รู้ด้วยซ้ำว่ามีหลักไวยากรณ์อยู่ แล้วคนเราสามารถใช้สัญชาตญาณในการทำงานเดียวกันกับหลักการพื้นฐานด้านสถิติได้หรือไม่ เอมอสบอกว่าคำตอบคือ *ได้ แต่มีข้อแม้* เขาอภิปรายเรื่องนี้กันอย่างกระตือรือร้นในวิชาสัมมนา และได้ข้อสรุปในตอนท้ายว่าคำตอบที่ถูกต้องนั้นก็คือ *ไม่ได้ แต่มีข้อแม้*

ผมและเอมอสผลิตเปลวไฟกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นดังกล่าว และเห็นตรงกันว่าสัญชาตญาณด้านสถิตินั้นเป็นประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งถ้าเราได้สำรวจประเด็นนี้ร่วมกันก็น่าจะสนุกมากทีเดียว เราจึงนัดกินมื้อเที่ยงกันในวันศุกร์ที่คาเฟ่ริมถนน ซึ่งเป็นร้านโปรดของพวกเขาโบฮีเมียนและบรรดาอาจารย์มหาวิทยาลัยในเยรูซาเล็ม เพื่อวางแผนที่จะศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับสัญชาตญาณด้านสถิติของนักวิจัยผู้มากประสบการณ์ทั้งหลาย เราได้ข้อสรุปกันตั้งแต่ในชั้นเรียนวิชาสัมมนาแล้วว่าสัญชาตญาณของเรานั้นใช้การไม่ได้ ถึงแม้จะสอนและใช้ความรู้ด้านสถิติมาหลายปีแล้ว แต่เราก็ยังไม่สามารถพัฒนาสัญชาตญาณสำหรับพิจารณาข้อสรุปเชิงสถิติที่อ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กได้ การตัดสินใจของเรายังคงมีอคติอยู่ โดยเรามักเชื่อผลการวิจัยที่มีหลักฐานสนับสนุนไม่มากพอ และเราก็มักเก็บข้อมูลน้อย



เกินไปเวลาทำงานวิจัยของเราเอง ดังนั้น เป้าหมายของการศึกษาค้นคว้าร่วมกันในครั้งนี้จึงเป็นการสำรวจว่านักวิจัยคนอื่น ๆ ประสบปัญหาเดียวกับเราหรือไม่

เราจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นซึ่งรวมเอาประเด็นทางสถิติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในการวิจัย เอมอสรวบรวมคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มหนึ่ง ที่เข้าร่วมการประชุมของสมาคมจิตวิทยาคณิตศาสตร์ รวมถึงเหล่าผู้เขียนหนังสือเรียนวิชาสถิติอีก 2 เล่มด้วย ผลลัพธ์ออกมาอย่างที่เราคาดการณ์ไว้ นั่นคือ เพื่อนร่วมอาชีพของเรานั้นเชื่อมั่นจนเกินเหตุเหมือนกับเราว่าผลการทดลองจะออกมาเป็นเหมือนเดิมถึงแม้จะใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็กลง นอกจากนั้น พวกเขายังให้คำแนะนำผิด ๆ กับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาคนหนึ่ง (ซึ่งเราสมมุติขึ้นมา) เกี่ยวกับปริมาณข้อมูลในงานวิจัยที่นักศึกษาคนนั้นต้องรวบรวมอีกด้วย นี่หมายความว่าแม้กระทั่งนักสถิติก็ไม่ได้มีสัญชาตญาณด้านสถิติที่ดีเสมอไป

ในขณะที่เขียนบทความเพื่อรายงานการค้นพบดังกล่าว ผมกับเอมอสก็ตระหนักว่าเราชอบทำงานร่วมกัน เอมอสเป็นคนที่ดีลมาก และผมก็เป็นแบบนั้นไปด้วยเวลาอยู่กับเขา ดังนั้น เราจึงใช้เวลาทำงานนานหลายชั่วโมงด้วยความสนุกสนาน นอกจากนี้ การทำงานร่วมกันอย่างเพลิดเพลินยังทำให้พวกเรามีความอดทนอย่างไม่น่าเชื่อ การแสวงหาความสมบูรณ์แบบกลายเป็นเรื่องง่ายขึ้นเมื่อเราไม่รู้สึกเบื่อเลยแม้แต่บ่อย ไม่แน่ว่าประเด็นที่สำคัญที่สุดก็คือ เราต่างวางอาวุธไว้นอกห้อง กล่าวคือ ทั้งผมและเอมอสเป็นพวกชอบวิพากษ์วิจารณ์และโต้แย้ง (เขาอาจการหนักกว่าผมอีก) แต่ตลอดระยะเวลาหลายปีที่เราทำงานร่วมกันนั้น เราไม่เคยปฏิเสธสิ่งที่อีกฝ่ายพูดเลยสักครั้ง อันที่จริงแล้ว หนึ่งในความรื่นรมย์ที่ผมได้จากการทำงานร่วมกับเอมอสคือ เขาสามารถจับประเด็นจากแนวคิดอันคลุมเครือของผมได้อย่างแม่นยำกว่าตัวผมเองเสียอีก เขาเป็นนักคิดที่มีเหตุผลมากกว่า ยึดมั่นในทฤษฎี และมีทิศทางที่ชัดเจน ส่วนผมจะใช้สัญชาตญาณมากกว่า และยึดมั่นในจิตวิทยาการรับรู้ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่เราหยิบยืมแนวคิดมาเป็นจำนวนมาก เราสองคนคล้ายกันมากจนทำให้สามารถเข้าใจอีกฝ่ายได้อย่าง

ง่ายตาย แต่เราก็แตกต่างกันมากพอที่จะทำให้อีกฝ่ายแปลกใจ เราทำงานส่วนใหญ่ด้วยกันจนเป็นกิจวัตร การทำงานร่วมกันกลายเป็นสาระสำคัญของชีวิตเราในช่วง 14 ปีหลังจากนั้น และงานที่เราทำร่วมกันในช่วงเวลาดังกล่าวก็เป็นผลงานที่ยอดเยี่ยมที่สุดที่เราสองคนเคยทำมา

เราค้นพบกระบวนการทำงานที่เหมาะสมอย่างรวดเร็ว และใช้มันอย่างต่อเนื่องไปนานหลายปี งานวิจัยของเราเปรียบได้กับการสนทนากัน กล่าวคือ เราจะคิดคำถามขึ้นมาแล้วช่วยกันพิจารณาคำตอบที่มาจากสัญชาตญาณของเรา แต่ละคำถามคือการทดลองย่อย ๆ และเราก็ทำการทดลองหลายต่อหลายครั้งในหนึ่งวัน เราไม่ได้พยายามมองหาคำตอบที่ถูกต้องสำหรับคำถามเชิงสถิติต่าง ๆ ที่คิดขึ้นมา แต่เป้าหมายของเราคือการระบุและวิเคราะห์คำตอบที่มาจากสัญชาตญาณ ซึ่งหมายถึงคำตอบแรกที่เรานึกออก และเป็นคำตอบที่เราอยากตอบแม้จะรู้ว่ามันเป็นคำตอบที่ผิด เราเชื่อว่าสัญชาตญาณใด ๆ ก็ตามที่เราสองคนมีเหมือนกันนั้นผู้คนจำนวนมากก็ย่อมมีด้วยเช่นกัน (และมันก็เป็นความเชื่อที่ถูกต้อง) นั่นทำให้เราเชื่อว่ามันเป็นเรื่องง่ายที่จะแสดงให้เห็นถึงผลกระทบที่สัญชาตญาณเหล่านั้นมีต่อการตัดสินใจ

ครั้งหนึ่งเราค้นพบด้วยความปลื้มปริ่มว่าเราสองคนต่างมีความคิดที่เง่าเหมือนกันเกี่ยวกับอาชีพในอนาคตของเด็ก ๆ หลายคนที่เราทั้งคู่รู้จัก เรามองว่าเด็ก 3 ขวบที่ชอบเถียงจะกลายเป็นทนาย เด็กที่ชอบเรียนหนังสือจะกลายเป็นอาจารย์ และเด็กที่เข้าใจความรู้สึกของคนอื่นแต่ชอบจู้จี้จ้านเล็กน้อยจะกลายเป็นนักจิตบำบัด แน่แน่นอนว่าคำทำนายเหล่านี้ล้วนไร้สาระ แต่เราก็มองว่ามันน่าสนใจ แถมนยังแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สัญชาตญาณของเราได้รับอิทธิพลมาจากความสอดคล้องกันระหว่างลักษณะนิสัยของเด็ก แต่ละคนกับทัศนคติทางสังคมแบบเหมารวมที่มีต่อแต่ละอาชีพ นี่ช่วยให้เราสามารถคิดค้นทฤษฎีจากแนวคิดที่เพ็งก่อดำขึ้นในหัวของเราในช่วงนั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทของความคล้ายคลึงที่มีต่อการคาดคะเนผลลัพธ์ หลังจากนั้นเราได้ขยายขอบเขตของทฤษฎีดังกล่าวด้วยการทำการทดลองอีกเป็นสิบ ๆ ครั้ง ตัวอย่างเช่น

เมื่อคุณพิจารณาคำถามต่อไปนี้ โปรดเข้าใจว่าสติฟถูกเลือกมาจาก  
กลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่ม

เพื่อนบ้านอธิบายลักษณะของสติฟไว้ดังนี้ “สติฟเป็นคนขี้อาย  
มากและชอบเก็บตัว เขาช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ แต่ให้ความ  
สนใจต่อผู้คนหรือโลกแห่งความเป็นจริงน้อยมาก เขาสุภาพ  
อ่อนโยนและมีระเบียบ ต้องการความเรียบร้อยและเป็น  
แบบแผน แถมยังหมกมุ่นอยู่กับรายละเอียด” คุณคิดว่า  
สติฟน่าจะเป็นบรรณารักษ์หรือเกษตรกร

ทุกคนมองเห็นความคล้ายคลึงระหว่างบุคลิกลักษณะของสติฟกับ  
คุณลักษณะที่เราเหมารวมว่าบรรณารักษ์ควรมีในทันที แต่ข้อสังเกตทางสถิติ  
ที่มีความสำคัญไม่แพ้กันมักถูกมองข้ามเกือบทุกครั้ง คุณได้ถูกคิดบ้างหรือ  
เปล่าว่าในสหรัฐอเมริกา นั้นสัดส่วนจำนวนเกษตรกรเพศชายต่อบรรณารักษ์  
เพศชายคือ 20 ต่อ 1 และในเมื่อเกษตรกรมีจำนวนมากกว่าก็ย่อมมีคน  
ที่ “สุภาพอ่อนโยนและมีระเบียบ” นั่งอยู่บนรถแทรกเตอร์มากกว่าที่โต๊ะบริการ  
ข้อมูลในห้องสมุด อย่างไรก็ตาม เราค้นพบว่าผู้เข้าร่วมการทดลองของเรา  
ล้วนมองข้ามข้อเท็จจริงทางสถิติดังกล่าว และอาศัยความคล้ายคลึงเพียง  
อย่างเดียวในการตอบคำถาม เราจึงเสนอแนวคิดที่ว่าพวกเขาใช้ความ  
คล้ายคลึงเป็นทางลัดทางความคิด (หรือก็คือหลักการประเมินแบบคร่าว ๆ  
เช่นเดียวกับกฎของหัวแม่มือหรือ rule of thumb) เวลาตัดสินใจเรื่องยาก ๆ  
การทำแบบนี้ก่อให้เกิดอคติที่คาดการณได้ (หรือที่เรียกกันว่าความผิดพลาด  
เชิงระบบ)

ในอีกตัวอย่างหนึ่ง ผมและเอมอสเกิดความสงสัยเกี่ยวกับอัตรา  
การหย่าร้างของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของเรา และก็สังเกตเห็นว่า  
ความสงสัยนี้นำไปสู่การชุดุ้ยความทรงจำของเราเองเกี่ยวกับบรรดาอาจารย์  
ที่หย่าร้าง ทั้งคนที่เรารู้จักและคนที่เราเคยได้ยินเรื่องราวมา แล้วเราก็  
ประเมินจำนวนอาจารย์ที่หย่าร้างจากชื่อที่นึกออกในทันทีได้อย่างง่ายดาย

เราเรียกทางลัดทางความคิดซึ่งพึ่งพาความง่ายในการหาคำตอบด้วยความทรงจำแบบนี้นี่ว่าการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ทำให้ได้ง่าย (availability heuristic) ในการศึกษาค้างหนึ่ง เราขอให้ผู้เข้าร่วมการทดลองตอบคำถามง่าย ๆ เกี่ยวกับตัวอักษรภาษาอังกฤษ ดังนี้

จงครุ่นคิดเกี่ยวกับตัว  $K$

คุณคิดว่าตัว  $K$  ปรากฏเป็นตัวแรกหรือตัวที่สามในคำศัพท์บ่อยกว่ากัน

ใครก็ตามที่เล่นเกมต่อคำศัพท์ภาษาอังกฤษย่อมรู้ดีว่า การเสาะหาคำที่ขึ้นต้นด้วยตัวอักษรตัวใดตัวหนึ่งนั้นเป็นเรื่องง่ายกว่าการเสาะหาคำที่มีตัวอักษรดังกล่าวเป็นตัวที่สาม นี่เป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นกับทุกตัวอักษร ดังนั้น เราจึงคาดการณ์ว่ากลุ่มตัวอย่างของเราจะตอบว่าตัว  $K$  ปรากฏเป็นตัวแรกบ่อยกว่า ถึงแม้ในความเป็นจริงแล้วตัวอักษรอย่าง  $K, L, N, R$  และ  $V$  จะปรากฏเป็นตัวที่สามบ่อยกว่ามาก นี่แสดงให้เห็นว่าการพึ่งพาทางลัดทางความคิดนำไปสู่อคติที่คาดการณ์ได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อไม่นานมานี้ผมเริ่มกังขาความเชื่อที่ตัวเองมีมานานอย่างเรื่องที่ว่านักการเมืองมีขี้มูกกว่าแพทย์หรือทนายความ ผมถึงขั้นพยายามหาคำอธิบายสำหรับ “ข้อเท็จจริง” ดังกล่าว เช่น ความน่าดึงดูดของอำนาจและความเย้ายวนใจของการต้องใช้ชีวิตห่างไกลจากบ้าน แต่ในที่สุดผมก็ตระหนักว่าเรื่องอื้อฉาวของนักการเมืองตกเป็นข่าวได้ง่ายกว่าเรื่องอื้อฉาวของแพทย์และทนายความ ส่วนความรู้สึกของผมที่เกิดขึ้นตามสัญชาตญาณนั้นก็ขึ้นอยู่กับสิ่งนี้ที่นักข่าวเลือกนำเสนอ รวมถึงการพึ่งพาการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ทำให้ได้ง่าย

ผมและเอมอสใช้เวลาหลายปีไปกับการศึกษาและจดบันทึกเกี่ยวกับอคติจากการคิดโดยใช้สัญชาตญาณของคนเราในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการคาดคะเนโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ การทำนายอนาคต การพิจารณาสมมุติฐานทั้งหลาย หรือการประเมินความถี่ ในปีที่ผ่านมาการทำงานร่วมกัน เราได้นำเสนอการค้นพบหลัก ๆ ของเราในนิตยสาร *ไซแอนซ์*

ซึ่งเป็นนิยายสารที่นักวิชาการในหลากหลายสาขาศึกษาติดตามอ่าน บทความดังกล่าวใช้ชื่อว่า “Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases (การตัดสินใจเมื่อพบเจอกับความไม่แน่นอน : ทางลัดทางความคิดและอคติต่าง ๆ)” โดยบรรยายถึงทางลัดในการคิดโดยใช้สัญชาตญาณ และอธิบายเกี่ยวกับอคติต่าง ๆ ประมาณ 20 แบบที่เป็นผลมาจากการใช้ทางลัดเหล่านั้น รวมถึงแสดงให้เห็นว่าทางลัดทางความคิดดังกล่าวมีบทบาทในการตัดสินใจของคนเราอย่างไร

นักประวัติศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์มักตั้งข้อสงสัยเกิดอยู่บ่อยครั้งว่า ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ นักวิชาการทั้งหลายในแวดวงเดียวกันมักใช้สมมุติฐานพื้นฐานแบบเดียวกันในงานวิจัยของพวกเขา นักสังคมศาสตร์เองก็เช่นกัน พวกเขาอาศัยมุมมองเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในการอธิบายพฤติกรรมทั้งหลายโดยไม่ตั้งคำถามใด ๆ นักสังคมศาสตร์ในช่วงทศวรรษที่ 1970 ยึดมั่นในแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์สองข้อด้วยกัน ข้อแรกคือ โดยปกติแล้วผู้คนจะมีเหตุผล เช่นเดียวกับความคิดของพวกเขา ข้อที่สองคือ ส่วนใหญ่แล้วอารมณ์ความรู้สึกอย่างความกลัว ความรัก และความเกลียดมักเป็นสาเหตุว่าทำไมผู้คนจึงทำตัวไม่มีเหตุผลในบางครั้ง บทความของพวกเราได้ทำลายแนวคิดทั้งสองข้อนี้ ถึงแม้เราจะไม่ได้ระบุออกมาตรง ๆ ก็ตาม เรานำเสนอเกี่ยวกับความผิดพลาดเชิงระบบที่เกิดขึ้นในกระบวนการคิดของคนทั่วไป รวมทั้งแกะรอยเพื่อตามหาที่มาของความผิดพลาดเหล่านี้ และพบว่ามันเป็นผลมาจากรูปแบบของกระบวนการตระหนักรู้แทนที่จะเป็นผลมาจากอารมณ์

บทความของเราได้รับความสนใจมากกว่าที่เราคาดการณ์ไว้เสียอีก และทุกวันนี้มันก็ยังเป็นหนึ่งในผลงานด้านสังคมศาสตร์ที่ถูกนำไปใช้อ้างอิงมากที่สุด (ในปี 2010 มีบทความทางวิชาการมากกว่า 300 ชิ้นที่อ้างอิงบทความของเรา) นักวิชาการในสาขาอื่น ๆ ก็มองว่าบทความดังกล่าวมีประโยชน์เช่นกัน แนวคิดเรื่องทางลัดทางความคิดและอคติจึงถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในหลากหลายสาขา ไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยทางการแพทย์

การตัดสินใจทางกฎหมาย การวิเคราะห์ข่าวกรอง ปรัชญา การเงิน สถิติ หรือกลยุทธ์ทางการทหาร

ตัวอย่างเช่น ผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ ระบุว่าทางลัดทางความคิดอย่างการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ทำให้ง่ายสามารถช่วยอธิบายได้ว่า ทำไมข่าวบางประเด็นจึงโดดเด่นในสายตาประชาชนเป็นพิเศษ ในขณะที่หลายประเด็นถูกมองข้ามไป คำตอบก็คือ ผู้คนมักประเมินความสำคัญของข่าวต่าง ๆ โดยอ้างอิงจากความง่ายในการชดช้อยความทรงจำของตัวเองเกี่ยวกับข่าวนั้น ๆ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วมักเป็นผลมาจากจำนวนครั้งที่สื่อนำเสนอ กล่าวคือ ข่าวที่ถูกพูดถึงบ่อยครั้งจะฝังอยู่ในหัว ส่วนข่าวอื่น ๆ จะเลือนหายไปจากความทรงจำ ในทางกลับกัน ข่าวที่สื่อเลือกจะนำเสนอ มักสอดคล้องกับมุมมองของพวกเขาที่ว่าตอนนี้ประชาชนกำลังให้ความสนใจกับข่าวไหน จึงไม่ใช่เรื่องบังเอิญเลยที่ระบอบการปกครองแบบเผด็จการจะกดดันสื่ออิสระได้อย่างมหาศาล เพราะความสนใจของประชาชนถูกกระตุ้นได้อย่างง่ายดายที่สุดด้วยเหตุการณ์ที่เร้าอารมณ์และเรื่องราวของบรรดาผู้มีชื่อเสียง ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นเรื่องปกติที่สื่อจะส่งเสริมความบ้าคลั่งดังกล่าว ตัวอย่างเช่น ในช่วงหลายสัปดาห์หลังจากการเสียชีวิตของไมเคิล แจ็คสัน แทบไม่มีโทรทัศน์ช่องใดเลยที่รายงานข่าวประเด็นอื่น ประเด็นที่มีความสำคัญแต่ไม่น่าสนใจและเร้าอารมณ์น้อยกว่าอย่างมาตรฐานการศึกษาที่ถดถอยหรือการลงทุนด้านทรัพยากรทางการแพทย์มากเกินไปในช่วงเวลาสุดท้ายของชีวิตนั้นกลับถูกนำเสนออย่างมาก (ในขณะที่เขียนประโยคนี้ ผมก็ตระหนักว่าตัวอย่างของข่าวที่ “ถูกนำเสนออย่างมาก” ซึ่งผมยกมานั้นล้วนเป็นผลมาจากการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ทำให้ง่าย เพราะถึงอย่างไรข่าวเหล่านั้นก็ถูกพูดถึงอยู่บ้าง ทว่าผมกลับนึกถึงข่าวอื่น ๆ ที่อาจมีความสำคัญพอกันแต่ไม่ปรากฏในสื่อไม่ออกเลย)

ในตอนนั้นเรายังไม่ได้ตระหนักอย่างเต็มที่ว่าเหตุผลหลักที่ “ทางลัดทางความคิดและอคติต่าง ๆ” ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในสาขาอื่น ๆ นอกเหนือจากสาขาจิตวิทยานั้นเป็นผลมาจากคุณลักษณะอย่างหนึ่งในผลงานของเรา ซึ่งเกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ นั่นคือ บทความดังกล่าว

เปิดเผยรายการคำถามทั้งหมดที่เราถามตัวเองและผู้เข้าร่วมการทดลองอย่างละเอียด คำถามเหล่านี้ทำให้ผู้อ่านบทความตระหนักว่าความคิดของพวกเขาถูกจำกัดโดยอคติทางความคิดมากเพียงใด ผมหวังว่าคุณจะได้รับประสบการณ์แบบเดียวกันนี้ตอนที่อ่านคำถามเกี่ยวกับสติฟก่อนหน้า ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อช่วยให้คุณมองเห็นพลังของความคล้ายคลึงในการกำหนดความเป็นไปได้ และแสดงให้เห็นว่าการมองข้ามข้อเท็จจริงทางสถิติที่เกี่ยวข้องเป็นเรื่องง่ายเพียงใด

รายการคำถามเหล่านั้นช่วยให้นักวิชาการในหลากหลายสาขา (โดยเฉพาะนักปรัชญาและนักเศรษฐศาสตร์) ได้รับโอกาสที่เกิดขึ้นไม่บ่อยนักในการสังเกตความผิดพลาดในกระบวนการคิดของตัวเอง เมื่อคนเหล่านี้เห็นความผิดพลาดของตัวเอง พวกเขาก็มีแนวโน้มมากขึ้นที่จะตั้งข้อสงสัยต่อสมมุติฐานที่ผู้คนในเวลานั้นเชื่อถือกัน นั่นคือ มนุษย์มีเหตุผลและมีตรรกะ อย่างไรก็ตาม วิธีการนำเสนอของเรานั้นนับว่ามีความสำคัญมาก หากเรานำเสนอแค่ผลลัพธ์ของการทดลองเหล่านั้น บทความของเราจะได้รับความสนใจและเป็นที่ยึดจําน้อยกว่านี้ ผู้อ่านที่ยังคงรู้สึกกังวลจะถอยห่างจากข้อสรุปของเรา โดยที่ทักท้อเองว่าการตัดสินใจผิดพลาดเหล่านั้นเกิดขึ้นจากความไม่เอาไหนตามปกติของนักศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งมักถูกชักชวนให้เป็นผู้เข้าร่วมการทดลองในงานวิจัยทางจิตวิทยาทั้งหลาย แน่นอนว่าเราไม่ได้ตั้งใจเลือกวิธีการนำเสนอแบบนี้เพราะต้องการชักจูงนักปรัชญาหรือนักเศรษฐศาสตร์ แต่เพราะมันสนุกกว่าการรายงานผลการทดลองแบบปกติ และเราก็โชคดีที่เลือกใช้วิธีนี้ แถมยังโชคดีในอีกหลาย ๆ เรื่องด้วย อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่จะปรากฏซ้ำ ๆ ในหนังสือเล่มนี้คือ โชคดีมีส่วนอย่างมากในเรื่องราวความสำเร็จทุกเรื่อง เรามองเห็นได้อย่างง่ายดายในเกือบทุกกรณีถึงการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ ในเรื่องราวเหล่านั้น ซึ่งสามารถทำให้ความสำเร็จอันแสนวิเศษกลายเป็นเพียงผลลัพธ์ที่แสนจะธรรมดา เรื่องราวของเราเองก็เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ปฏิบัติการที่ผู้อื่นมีต่อผลงานของเราไม่ได้เป็นไปในเชิงบวกเสมอไป โดยเฉพาะแนวคิดเรื่องอคติของเรานั้นถูกวิพากษ์วิจารณ์