



Book Review

ในโลกธุรกิจในปัจจุบันนั้นการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะการตัดสินใจของผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เช่นผู้บริหารระดับสูง หรือ CEO ขององค์กร อย่างไรก็ตาม เป็นที่ทราบกันดีว่า เป็นการยากที่ผู้ตัดสินใจจะสามารถล่วงรู้ผลลัพธ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำ การตัดสินใจแต่ละครั้งนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้กำลังความคิด ประกอบกับข้อมูลต่าง ๆ อย่างมาก เพื่อให้มีโอกาสที่จะทำให้การตัดสินใจนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหมายไว้มีมากขึ้น

เรามักจะมีความเชื่อว่าคนปกติส่วนใหญ่จะมีการตัดสินใจที่มีเหตุผล เช่น เราอยากจะทำของที่ดี ในราคาที่ถูก ไม่มีใครอยากจะทำของที่ไม่มีคุณภาพในราคาที่แพง แต่สมมุติฐานในข้อนี้ไม่เป็นจริงเสมอไป การตัดสินใจของบุคคลในบางครั้งมีความผิดพลาด โดยแม้แต่ผู้ที่ทำการตัดสินใจก็ยังไม่ได้สังเกตเห็น

หนังสือเรื่อง Thinking, fast and slow เป็นหนังสือที่แต่งขึ้นโดย Daniel Kahneman ซึ่งเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงเป็นอย่างมากในการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจของมนุษย์ Daniel Kahneman เป็นศาสตราจารย์ที่สอนทางด้านจิตวิทยาที่มหาวิทยาลัย Princeton ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก นอกจากนี้ยังได้รับรางวัล Nobel ในสาขาเศรษฐศาสตร์ในปี 2002 ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับการตัดสินใจกับความไม่แน่นอน โดยผลงานชิ้นนั้นได้ทำขึ้นร่วมกันกับ Amos Tversky ซึ่งเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงอย่างมากใน field นี้เช่นกัน

Book Review: Thinking, fast and slow

Publisher: Penguin Books

Publication Year: 2011

Author: Daniel Kahneman

Language: English

Length: 499p

หนังสือเรื่อง Thinking, fast and slow ได้ตีพิมพ์ในปี 2011 และได้เป็นหนังสือที่มียอดขายดีมาก ๆ ในหลายประเทศ หนังสือมีความหนาทั้งสิ้น 499 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยส่วนแรกของหนังสือ นั้น จะเป็นการนำเสนอเกี่ยวกับระบบในการตัดสินใจ 2 ระบบ ได้แก่ระบบการตัดสินใจแบบอัตโนมัติ (ระบบที่ 1) และระบบที่ได้รับการควบคุม (ระบบที่ 2) โดยระบบที่ 1 นี้เป็นระบบที่ทำให้เราสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากเราใช้ประสบการณ์ ความรู้ที่สั่งสมมา เพื่อใช้ในการตัดสินใจทันทีทันใด ส่วนระบบที่ 2 นั้น เราจะใช้การไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนเพื่อพยายามหาคำตอบที่ดีที่สุด จึงทำให้การตัดสินใจในรูปแบบนี้จะเป็นไปได้ค่อนข้างช้า ในส่วนแรกของหนังสือเล่มนี้จะประกอบด้วยบทย่อย ๆ 9 บท โดยในส่วนแรกนี้ผู้แต่งมีความตั้งใจที่จะนำเสนอถึงแนวคิดเรื่องการตัดสินใจผ่านระบบทั้งสองระบบนี้ เพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในเรื่องของการตัดสินใจมากขึ้น

ในส่วนที่ 2 ของหนังสือเล่มนี้ ซึ่งประกอบด้วย 9 บทย่อยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการศึกษาในลักษณะการตัดสินใจ โดยพยายามที่จะหาคำตอบ ให้ได้ว่าทำไมคนส่วนใหญ่ถึงมีปัญหาในการตัดสินใจที่จะต้องอ้างอิงกับสถิติต่าง ๆ โดยผู้เขียนได้เสนอว่าเนื่องมาจากการตัดสินใจทางสถิตินั้นจำเป็นที่จะต้องมีการคิดวิเคราะห์หลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ระบบการตัดสินใจในแบบที่ 1 ซึ่งเป็นระบบการตัดสินใจที่มีความรวดเร็ว นั้นมีปัญหา เนื่องจากระบบการตัดสินใจแบบนี้ไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อคิดวิเคราะห์หลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

สำหรับในส่วนที่ 3 นั้น จะประกอบไปด้วย 6 บทย่อย โดยเนื้อหาจะเน้นไปที่เรื่องของข้อจำกัดของ

หนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารในองค์กร เพราะจะเป็นเสมือนเครื่องเตือนใจว่าการตัดสินใจของคนเรานั้นไม่ได้สมบูรณ์แบบ และยังเป็นการใช้ให้เกินถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถตระหนักถึงความเสียหายเหล่านี้ และจะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ ถูกต้องมากขึ้น

ความคิดของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่เรามักจะมี ความมั่นใจในการตัดสินใจมากจนเกินไป โดยบางครั้งอาจจะถึงกับไม่สนใจในเรื่องของความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าคนส่วนใหญ่ นั้นคิดว่าความคิดของตนเอง เป็นความคิดที่ถูกต้องและมักจะละเลยการประมาณการ โดยใช้หลักของความน่าจะเป็น

โดยผู้เขียนได้ยกตัวอย่างจำนวนมากที่เกิดขึ้นกับความคิดของบุคคลโดยทั่วไป

ในส่วนที่ 4 ของหนังสือเล่มนี้ ซึ่งประกอบด้วย 10 บทย่อยนั้น จะเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ข้อสมมุติฐานในระบบเศรษฐกิจทั่วไปที่ว่ามนุษย์ย่อมมีการตัดสินใจที่มีเหตุผล โดยผู้แต่งได้แสดงให้เห็นถึงตัวอย่างหลายตัวอย่างที่บ่งชี้ว่าในหลายครั้งเราตัดสินใจโดยปราศจากเหตุผล หรือไม่ได้สมเหตุสมผล เหมือนกับที่เราเคยตั้งสมมุติฐานไว้ โดยตัวอย่างเหล่านี้มีรากฐานมาจากงานวิจัยของผู้แต่งเองรวมทั้งมีทฤษฎีสนับสนุนอย่างชัดเจน

ในส่วนสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ จะประกอบไปด้วยบทย่อย ๆ 4 บท ซึ่งเป็นการนำเสนอผลงานวิจัยที่เพิ่งได้ทำขึ้น โดยได้แบ่งแยกลักษณะความคิดเป็น 2 ส่วน ได้แก่ประสบการณ์ (Experiencing Self) กับความจำ (Remembering Self) ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจของเรา นอกจากนั้นในท้ายเล่มของหนังสือเล่มนี้ยังได้มีภาคผนวกที่เป็นการนำเสนอในเรื่องการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน และเรื่องของการเลือก คุณค่าที่ใช้ในการตัดสินใจ รวมถึงกรอบการตัดสินใจ

หนังสือเล่มนี้ หากพิจารณาดูแบบผิวเผินแล้วนั้น จะดูเหมือนว่าเป็นหนังสือที่อ่านให้เข้าใจได้ยาก เพราะน่าจะเต็มไปด้วยศัพท์เทคนิคทางจิตวิทยา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้แต่งเป็นคนที่ได้รับ Nobel Price ก็ยิ่งทำให้ผู้อ่านอาจจะรู้สึกว่เนื้อหาจะเต็มไปด้วยทฤษฎีที่น่าเบื่อ อย่างไรก็ตามหากผู้อ่านได้เริ่มอ่านรายละเอียดในหนังสือเล่มนี้ก็จะเห็นได้ว่า ผู้เขียนได้อธิบายเนื้อหาได้อย่างมีความชัดเจน เข้าใจได้ง่ายและที่สำคัญได้มีการแสดงถึงตัวอย่างที่ทำให้ผู้อ่านเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น ในเนื้อหาจะมีการสอดแทรกคำถามที่จะกระตุ้นให้ผู้อ่านได้คิด พร้อมทั้งมีการแนะนำแนวทางและชี้ให้เห็นถึงประเด็นที่สำคัญที่ทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่ายขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ผู้เขียนได้ตั้งคำถามว่า หากท่านพบผู้ชายคนหนึ่ง ที่มีลักษณะที่เป็นคนที่ขี้อาย ไม่ชอบออกสังคม ชอบความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเป็นคนที่ลงรายละเอียด ท่านคิดว่าเขาน่าจะเป็นบรรณารักษ์หรือชานวน คนส่วนใหญ่ก็มักจะตอบว่าบรรณารักษ์ หลังจากนั้นผู้เขียนก็ชี้ให้เห็นว่าสิ่งนี้คือตัวอย่างของความผิดพลาดในการตัดสินใจ เพราะแท้จริงแล้ว จำนวนชานวนที่เป็นผู้ชายนั้นมีจำนวนมากกว่าจำนวนบรรณารักษ์ที่เป็นผู้ชายถึง 20 เท่า และชี้

ให้เห็นว่าเรามักจะมีการตัดสินใจโดยละเอียดการคำนวณความน่าจะเป็นเป็นต้น

นอกจากนี้ตัวอย่างในหนังสือเล่มนี้เป็นตัวอย่างที่เกิดจากงานวิจัยที่ผู้เขียนได้ทำขึ้นมาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวนาน อาจกล่าวได้ว่าผู้เขียนหนังสือเล่มนี้เป็นคนที่มีความรู้มากที่สุดในสาขานี้คนหนึ่งในโลกทีเดียว (มีคำกล่าวหาว่า Daniel Kahneman ซึ่งเป็นผู้แต่งหนังสือเล่มนี้เป็นนักจิตวิทยาที่เก่งที่สุดในโลกที่ยังมีชีวิตอยู่) นอกจากงานวิจัยของผู้เขียนแล้ว เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ยังได้มีการอ้างอิงทฤษฎีที่มีความน่าเชื่อถือต่าง ๆ ดังนั้นเราจึงน่าจะสรุปได้ว่าเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้เป็นเนื้อหาที่น่าจะมีความน่าเชื่อถือเป็นอย่างมาก

หนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารในองค์กร เพราะจะเป็นเสมือนเครื่องเตือนใจว่าการตัดสินใจของคนเรานั้นไม่ได้สมบูรณ์แบบ และยังเป็นการชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถตระหนักถึงความเสี่ยงเหล่านี้ และจะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ ถูกต้องมากขึ้น ซึ่งสิ่งนี้จะเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อความอยู่รอดขององค์กร นอกจากนั้นหนังสือเล่มนี้ก็ได้มีประโยชน์ต่อผู้บริหารเท่านั้น บุคคลทั่วไปก็สามารถที่จะอ่านหนังสือเล่มนี้และจะได้รับประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้ได้เช่นกัน เพราะทุกคนไม่ว่าจะมีอาชีพใด อายุเท่าไร ฐานะเป็นอย่างไร ก็ย่อมจะต้องมีการตัดสินใจอยู่ทุกวัน ดังนั้นเพื่อให้เราทราบถึงกระบวนการตัดสินใจ และสามารถตระหนักถึงข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น หนังสือเล่มนี้จึงเปรียบเสมือนเป็นคู่มือที่ช่วยในการตัดสินใจ และจึงไม่เป็นที่แปลกใจเลยที่พบว่าหนังสือเล่มนี้กลายเป็น Best Seller และน่าจะได้รับความนิยมต่อไปเป็นระยะเวลายาวนาน

บรรณานุกรม

Kahneman, D. (2011), *Thinking, fast and slow*, London: Penguin Books.

โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์