

۱۱۸۱۹۱۲

www.ketab.ir

چه بهتر که اشتباه کنیم!

گافهای دوست داشتنی!

نویسنده: آلینا تیوجند

مترجم: فریبا طیب‌نما

چه بهتر که اشتباه کنیم! گاف‌های دوست‌داشتنی!



نویسنده: آلینا تیوجند (نویسنده‌ی «ستون میانبر» مجله‌ی

نیویورک تایمز)

مترجم: فریبا طیب‌نما

ویراستار: بهزاد مردآزاد ناور

طراحی داخلی کتاب: استودیوزاغ - یاسر عزآباد

طراح جلد: کارگاه گرافیک آسار

لیتوگرافی: سحر گرافیک

چاپ: فرشویه

تهران، خیابان انقلاب،
خیابان ۱۲ فروردین، کوچه
بهشت‌آیین، پلاک ۱۰
تلفن: ۲۲۶۲۲۹۰۱-۳
کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۳۹۹۳
پست الکترونیک:
info@baharesabz.ir
@baharesabzpub

نوبت چاپ: اول، بهار ۱۴۰۱

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۱۹۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۸۱۶-۰۳-۹

حق چاپ محفوظ است

این کتاب ترجمه‌ای است از

Better by mistake:
the unexpected
benefits of being wrong

سرشناسه: تیوگند، آلینا، ۱۹۵۹-م.

Tugend, Alina, 1959-

عنوان و نام پدیدآور: چه بهتر که اشتباه کنیم؟: گاف‌های دوست‌داشتنی / نویسنده آلینا

تیوجند؛ مترجم فریبا طیب‌نما.

مشخصات نشر: تهران: بهار سبز، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۲۵۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۸۱۶-۰۳-۹

وضعیت فهرست نویسی: فبا

یادداشت: عنوان اصلی: Better by mistake: the unexpected benefits of being

wrong, c2011.

عنوان دیگر: گاف‌های دوست‌داشتنی.

موضوع: شکست (روان‌شناسی)

Failure (Psychology)

اشتباه‌ها

Errors

خطا پذیری

Fallibility

موفقیت -- جنبه‌های روان‌شناسی

Success -- Psychological aspects

شناسه افزوده: طیب‌نما، فریبا، ۱۳۴۱-، مترجم

رده بندی کنگره: BF۵۷۵

رده بندی دیویی: ۱۵۵/۲۸

شماره کتابشناسی ملی: ۸۷۷۵۶۸۸

۷	دیباچه
۱۴	برداشت نادرست از «اشتباه» و بازتعریف آن
۴۹	زود فرا می‌رسد
۸۲	«شکست، اغلب، سریع و مفت» است
۱۱۴	این جراحی مغز نیست... اما اگر بود چه می‌شد؟
۱۵۰	درس‌هایی از کابین خلبان
۱۶۶	سرزنش تو، سرزنش من
۱۹۶	تو می‌گویی اشتباه، من می‌گویم درس
۲۲۲	می‌خواهم عذرخواهی کنم

دیباچه

نگارش این کتاب هنگامی آغاز شد که در ستونی از مجله‌ی نیویورک تایمز مرتکب اشتباه شدم. واکنش اولیه‌ی زمانی که آن اشتباه کوچک رخ داد، این بود که یا نوشتن آن را انکار کنم یا به آن سرپوش بگذارم. به لحاظ منطقی، واقعاً نیازی به اصلاح آن نبود. پس کاری را کردم که یک روزنامه‌نگار خوب باید بکند: موضوع را به‌مدیرم گفتم. او با برخوردی مهربانانه پذیرفت که اشتباه را تصحیح کند و ما اصلاحیه‌ای تنظیم کردیم که چند روز بعد منتشر شد.

اما این موضوع، آزارم می‌داد. نه اینکه اشتباه خیلی بزرگی بود، اما واقعیت این است که در دنیای امروز - در زندگی شخصی، در تعاملات اجتماعی و در محیط کاری مان - به اشتباه با دید «بد» نگرسته می‌شود. چه اتفاقی رخ می‌دهد که به‌رغم حرف‌های تکراری - دست‌کم در چند سال اول - که در مدرسه شنیده‌ایم، اطمینان می‌یابیم که برای آموختن باید اشتباه کنیم؟ یکی از دوستانم تعریف می‌کرد که هنگام برگشت از مهدکودک به خانه، در ماشین از پسرش می‌پرسد چه چیزی یاد گرفته است. او می‌گوید: «هیچ چیز». می‌پرسد: «هیچ چیز؟! حتی یک نکته‌ی کوچک هم یاد نگرفتی؟!» او می‌گوید: «نه». معلم گفت: «با اشتباه کردن باید یاد بگیری و من گفتم امروز هیچ

اشتباهی نکردم.» تصور کنید که این طرز فکر در تمام زندگی ما باقی می ماند. و هنگامی که به چگونه سپری شدن یک روزمان می اندیشیدیم، از اشتباهاتمان پشیمان نبودیم، بلکه با افتخار به آنچه انجام داده بودیم و چگونگی آموختن از آن ها می اندیشیدیم.

از این رو، مقاله ای نوشتم پیرامون تضاد درونی میان آنچه به ما گفته شده - که باید اشتباه کنیم تا از آن درس بگیریم - و این واقعیت که اغلب، برای اشتباه کردن تنبیه می شویم و بنابراین می کوشیم که از اشتباه پرهیز کنیم یا تا آنجا که ممکن است آن را لاپوشانی کنیم. من درباره ی تحقیقاتی که در این کتاب انجام داده ام بحث خواهم کرد و نشان می دهم که چگونه والدین و آموزگاران اغلب، ناخواسته طرز فکر پرهیز از خطا را تشویق می کنند و چگونه چنین کودکانی با هراس از اشتباه کردن و واهمه از آن، بزرگ می شوند.

در نگاه نخست، این موضوع خیلی بدشگون به نظر نمی رسد - در حالی که شاید بتوانیم اندکی از نگرانی آن بکاهیم - آیا به طور کلی باید از خطاها پرهیزیم؟ این موضوع به خیلی چیزها بستگی دارد. بله، ما نمی خواهیم چندین بار یک اشتباه را تکرار کنیم. اما این قضیه تفاوت دارد با اینکه تصور کنیم نه تنها می توانیم، بلکه باید هر کاری را به طور بی عیب و نقص انجام دهیم و اگر نتوانیم شکست خورده ایم.

چنین طرز فکری، ازدواج ها و ارتباطاتی را در پی می آورد که مردم هنگامی که خطایی رخ می دهد، با صرف انرژی بسیار زیاد به جای یافتن راه حل، همدیگر را سرزنش کنند. زمانی که حالت دفاعی و اتهام زنی به جای عذرخواهی و بخشیدن قرار می گیرد، این برخوردها محیط کاری ای را به وجود می آورد که خطرپذیری و خلاق بودن در روند شکست های پُر مخاطره به بهای فدا شدن شجاعت و نوآوری در فضایی آکنده از روحیه ی پرهیز از اشتباه می شود. در محیط های کاری ای که «آبرستاره ها» هیچ گاه مورد انتقاد قرار نمی گیرند، بلکه

برعکس به خاطر تصمیم‌گیری‌های واقعاً بد، پاداش می‌گیرند، ما به فرهنگی می‌رسیم که از اشتباه کردن شرمگین می‌شود - کوچک یا بزرگ - و این شرمندگی را به فرزندانش منتقل می‌کند.

اینک در نقطه‌ای هستیم که به نظر می‌رسد به‌ویژه به این موضوع مربوط است. در مدتی که روی این کتاب کار می‌کردم، حیرت‌زده شاهد بودم که نهادهای بانکی دست‌کم از منظر بیرونی اقتصاد را تخریب کردند. اما در حیرتم که مسئول این موج نابسامانی، بیکاری، بی‌ثباتی و نگرانی که تقریباً همه‌ی ما را گرفتار کرده، کیست؟

در حالی که این کتاب را می‌نویسم، کمیسیون در کنگره همچنان مشغول بررسی است تا دوباره چه کسی این افتضاح را به‌پا کرده و چگونه. فهرست مظنونین احتمالی طولانی است. اما علاوه بر احساس رضایت از سرزنش کردن، آیا از این اشتباهاتی که هزینه‌ی فراوانی برای افراد بسیار زیادی داشته، چیزی خواهیم آموخت؟

روان‌شناسان اجتماعی، کارول تاوریس و الیوت آرونسون در کتابشان، اشتباهات رخ داده (اما نه توسط من) می‌گویند: «بیشتر آمریکایی‌ها می‌دانند قرار است بگویند که "ما از اشتباهاتمان می‌آموزیم" اما عمیق‌تر که بنگریم، آن‌ها حتی لحظه‌ای هم به این سخن باور ندارند. برداشت آن‌ها این است که اشتباه یعنی که شما ابله هستید. ترکیب اینگونه نگرش‌ها همراه با فراموشی فرهنگی رایج برای اتفاقات بیش از یک ماه گذشته، بدین معنی است که برخورد مردم با اشتباه، مثل سیب‌زمینی داغ است. تا حد ممکن مشتاقند تا از شر آن خلاص شوند، حتی اگر مجبور باشند آن را در دامن دیگری بیندازند».

در جهان کنونی با آهنگ سریع و با گزینه‌های به‌شدت پیچیده، هر تصمیمی می‌تواند همچون یک اشتباه بالقوه به نظر آید: کدام شرکت تلفن، کدام طرح سلامت، کدام صندوق بازنشستگی؟ حتی پیشرفت‌هایی که از بسیاری

جهات زندگی را بهتر کرده‌اند نظیر دستاوردهای پزشکی، هزینه به‌همراه دارند - که طول عمر افراد مسن را بیشتر کرده یا گزینه‌های باروری که به‌کسانی که امکان فرزندآوری نداشتند، امکان داشتن چند فرزند را داده است.

ما گزینه‌های افزون‌تری داریم، اما گزینه‌های بیشتری نیز برای انتخاب‌های اشتباه داریم یا دچار تردیدهایی می‌شویم که مبدا اشتباهی اساسی صورت گیرد و فاجعه به‌بار آورد.

ستونی که نوشتم به‌دل خوانندگان نشست. یکی از مقالات تایمز بود که پس از انتشار، بیشترین ایمیل را داشت (این روزنامه چنین چیزهایی را دنبال می‌کند) و ایمیل‌های بسیار زیادی از خوانندگان دریافت کردم که نه فقط مربوط به خاطراتشان درباره‌ی یادگیری از اشتباه بود، بلکه سرشار از قدردانی بود که موجب شگفتی من شد. یکی از خوانندگان به‌من گفت که این مقاله موجب شد که محل کار او از جایگاهی که او اشتباه پرهیز می‌کرد به‌محلی پذیرای اشتباه تغییر کند.

آموزگاری برایم نوشت که در منطقه‌ی روستایی کانزاس، مقاله‌ی من را برای بچه‌های دبستانی می‌خوانده است. مدیر ارتباطات رسانه‌ای در کالج همیلتون در نامه‌ای نوشت: «ممنونم از مقاله‌تان، کاش ۵۰ سال پیش آن را خوانده بودم! اما با این حال، هنوز هم آن را بسیار دلگرم‌کننده می‌بینم!» یا نامه‌ای که از الیزابت لیونگ از اسپرینگ فیلد ماساچوست دریافت کردم: «به‌عنوان یک وکیل دعاوی، همواره بیم اشتباه کردن دارم و نسبت به‌این فرایند به‌اندازه‌ی کافی ذهنم باز نیست... و به‌عنوان مادر دو فرزند که از آن‌ها می‌خواهم در این زمینه روش من را دنبال نکنند، از شما تشکر می‌کنم».

این پاسخ‌ها موجب شد تا دریابم که ترس از اشتباه کردن همچون چماقی بر سر بسیاری از ما قرار دارد. نه تنها از خطر کردن در زندگی شخصی و حرفه‌ای ما را باز می‌دارد بلکه از آن مهم‌تر، پذیرش واقعی آن است. نه اینکه صرفاً حمایت

ظاهری از این حقیقت بکنیم که همه انسانیم و بی عیب و نقص نیستیم. البته اشتباهات بزرگ و کوچک، پیامدهای گوناگون دارند. خطای یک خلبان در سانحه‌ی هوایی پُر از مسافر با اشتباه کوچکی در اقامه‌ی دعوای حقوقی یا فراموش کردن برداشتن فرزندان از کلاس موسیقی، در یک ردیف نیستند. نگاه این کتاب در برابر اشتباه به واکنش افرادی است که زندگی انسان‌ها در دستشان است. اما برای اکثر ما اشتباه به قیمت زندگی تمام نمی‌شود. به‌نظم تقریباً همه‌ی ما با داستانی که پاتریشیا براینز در سال ۱۹۹۹ از دانشگاه بریتانیا گزارش کرد، احساس همدردی می‌کنیم که مردان و زنان از اشتباه کردن در محیط کار چه می‌آموزند.

دیوید یکی از دانشجویان او، سرپرست شیفت شب کارخانه‌ی تولید مواد غذایی، مسئول ترکیب دستورالعمل‌های غذایی بود. یک شب درست هنگام آغاز به‌کار، متوجه شد که از یک ترکیب ده برابر بیشتر به‌کار برده است. دیوید هم مانند من، وسوسه شده بود که این اشتباه را نادیده بگیرد و لاپوشانی کند و به‌کار ادامه دهد، با اینکه می‌دانست محصول طعمی بسیار بد و ظاهری خوب خواهد داشت. به‌جای آن، او اعتراف و تولید را متوقف کرد و در حالی که همه چیز مرتب بود، دوباره محتوای تنور را مخلوط و کارخانه را ترک کرد. روز بعد، مدیر، او را به‌دفعه فراخواند و اخطاریه‌ای رسمی به‌او داد که چنانچه دیوید یک اشتباه دیگر مرتکب شود، اخراج خواهد شد. طبیعی بود که دیوید از این موضوع خیلی دلگیر شد و برخوردش با مدیر به‌تدریج تغییر کرد. او در پی هر فرصتی بود تا پند و اندرزهای مدیر را در مورد کیفیت محصولات مسخره کند. به‌دنبال شغل دیگری بود. اشتیاق او به‌یادگیری و ارتقا به‌شدت کاهش یافت. براینز می‌نویسد: به‌نظر می‌رسید درس مهمی که از تجاربش گرفته بود این بود که هرگز مسئولیت اشتباهات را برعهده نگیرد.

خیلی بعید است که درس دیوید را درباره‌ی اشتباه کردن از یاد ببریم: «صرف

نظر کن، دیگری را مقصر نشان بده و کارت را منطقی جلوه بده - هر کاری می‌توانی بکن تا آن را نپذیری، زیرا در غیر این صورت خود را در موضع ضعف قرار داده‌ای».

اکنون اگر دیوید پی‌درپی فرایند پخت را خراب کند، به جای یک فنجان آرد، ده فنجان بریزد، آن وقت مدیرش حق دارد به او اخطار بدهد - و اگر لازم شد او را اخراج کند. اما اگر این نخستین اشتباه دیوید باشد - یا حتی دومین اشتباه در دوره‌ی زمانی مشخصی - آنگاه مدیر باید صحبت کند که چرا این اشتباه رخ داده تا ببیند آیا مشکل سیستماتیک است یا نه. و در واقع باید اذعان کند که همه‌ی ما انسانیم و خطا پیش می‌آید.

این کتاب در پی یافتن آن است که چرا چنین راه‌حل‌های به‌ظاهر آشکار و مفید، در واقعیت بسیار دشوار است. در حالی که پاسخ‌ها آسان نیستند. امیدوارم خواننده بتواند دریابد چرا وقتی ما با دیگران اشتباه می‌کنیم، اینگونه واکنش نشان می‌دهیم و چگونه می‌توانیم آن را تغییر دهیم. با بررسی عمیق این موضوع که چرا و چگونه به خطاها واکنش نشان می‌دهیم، می‌توانیم یاد بگیریم که چگونه به اشتباهات اذعان کنیم بی‌آنکه به‌گردن کسی بیندازیم یا خود را سرزنش کنیم. این کار به ما امکان می‌دهد تا نسبت به درس‌های سودمندی که از این اشتباهات می‌توان آموخت، با آغوش باز برخورد کنیم و سرانجام بتوانیم کارمان را بهتر کنیم و روابط مان را با رئیس، همسر و بچه‌هایمان بهبود بخشیم.

سخن پایانی این نوشته

سرانجام، من به شوخی به خوانندگان می‌گویم که «عادات کهنه»، به سختی از بین می‌روند و اگر هر اشتباهی می‌بینند، از بیان آن به من نگران نباشند. چه حدسی می‌زنید؟ هرچقدر مردم از اشتباه کردن متنفرند، عاشق آن هستند

که اشتباهات دیگران را یادآوری کنند. برخی از خوانندگان نمی‌توانند از خوشحالی بیان یک ایراد کوچکِ تایی هم خودداری کنند. برای این دسته از افراد سخنی ساده دارم: لطفاً این کتاب را بخوانید.