



دوباره فکر کن

قدرت انسانیت
چیزهایی که نمی‌دانیم

www.ketab.ir

آدام گرانت
تیم ترجمه نشر نوین

گرانت، آدام. Grant, Adam.

سرشناسه:

دوباره فکر کن / آدام گرانت، تیم ترجمه نشر نوین.

عنوان و نام پدیدآور:

تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۹.

مشخصات نشر:

۲۹۶ صفحه

مشخصات ظاهری:

۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۵۸-۳

شابک:

فیبا

فهرست‌نویسی:

Think Again, 2021: عنوان اصلی:

یادداشت:

تجدید نظر، قدرت و لزوم بازنگری، ثبات رأی

موضوع:

BF ۴۴۱

رده‌بندی کنگره:

۱۵۳/۴۲

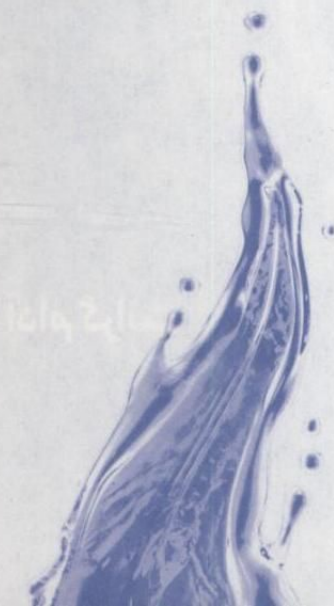
رده‌بندی دیویی:

۷۵۹۱۳۱۴

شماره کتاب‌شناسی ملی:

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار رسمی از آن، برای ناشر محفوظ است. نسخه فارسی این کتاب با اجازه رسمی و انحصاری از ناشر اصلی تهیه شده است.

www.ketab.ir





www.ketab.ir

مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نسخه فارسی کتاب

Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know

با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار در ایران از آدام گرانت و ناشر نسخه انگلیسی با نام «دوباره فکر کن؛ قدرت دانستن چیزهایی که نمی‌دانیم» توسط نشر نوین منتشر می‌شود.

طبق این قرارداد انحصاری، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار کاغذی و الکترونیکی برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار مجدد آن توسط سایر مترجمان و ناشران ایرانی، خلاف قوانین کپی‌رایت بین‌المللی و اخلاق حرفه‌ای است.

عنوان:	دوباره فکر کن
مؤلف:	آدام گرانت
مترجم:	تیم ترجمه نشر نوین
ویراستار:	مریم قیاسوند
صفحه آرا:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ:	۱۴۰۳، سیزدهم، ۳۰۰۰ نسخه
تیراژ کل تاکنون:	۶۳/۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۵۸-۳
قیمت:	۲۷۰,۰۰۰ تومان

تعهد ما به پایداری محیط زیست

کاغذ بالایی که پستی سبک، خوش رنگ و زیست محیطی است که در کشورها با بازی خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می شود و چاپ کتاب است. ما نیز کتاب های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط زیست نیز برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin



یادداشت ناشر

چرا این قدر از هم فاصله گرفته ایم؟

غالباً تصور می‌شد که وقتی اطلاعات در دسترس همه باشد و هرکس بتواند حرف خود را بزند، همه آگاه‌تر می‌شویم و نهایتاً به هم نزدیک‌تر. این در حالی است که این روزها روند عملاً برعکس به نظر می‌رسد و دو قطبی و چند قطبی‌ها، بسیار بیشتر و شدیدتر شده است. پیروزی ترامپ، برگزیت و احزاب تندرو در جای جای دنیا را به خاطر داریم و مثال‌های داخلی را هم به خوبی می‌دانیم. صرف نظر از این مثال‌های سیاسی، در بسیاری از زمینه‌های دیگر هم این وضعیت پوسه‌هاشتنی حاکم است. چرا این گونه شد؟

آدام گرانت ادعا می‌کند که رویکرد و ارائه دیدگاهی متضاد، بلکه ارائه طیفی از اطلاعات گسترده در آن مورد خاص، مثال‌های زیادی در کتاب ارائه شده‌اند تا سختی دوباره فکر کردن درباره خود را تا حدی آسان‌تر کند. فکر می‌کنم اگر این کتاب فقط برای همین یک مورد مفید واقع شود و کمک کند که همدیگر را بهتر درک کنیم، روی عقایدمان پافشاری نکنیم و فقط خودمان را محق ندانیم، مأموریت ما انجام شده است.

همچنین تجدیدنظر در سطوح فردی، بین فردی و اجتماعی در سه بخش از کتاب پوشش داده شده و برای هر یک مهم‌ترین چالش‌ها و راهکارها مطرح شده است.

اطمینان دارم که از خواندن این کتاب لذت و بهره خواهید برد و خوشحالم که با خرید حق انتشار نسخه فارسی در ایران، توانستیم این کتاب ارزشمند را تقدیم شما خواننده عزیز کنیم.

فهرست

پیش‌گفتار ۹

بخش اول) تجدیدنظر شخصی ۲۳

فصل ۱. یک واعظ، یک دادستان، یک سیاست‌مدار و یک دانشمند... ۲۵

فصل ۲. مشک، بیرون گود و دغل‌باز ۵۴

فصل ۳. لذت آشپزی ۶۹

فصل ۴. باشگاه مشت‌زنی ۹۱

بخش دوم) تجدیدنظر بین‌فردی ۱۱۱

فصل ۵. رقص با دشمنان ۱۱۳

فصل ۶. دشمنی بر سر الماس ۱۳۹

فصل ۷. مروّجان واکسن و بازجویان خوش‌اخلاق ۱۶۳

www.ketab.ir

بخش سوم) تجدیدنظر جمعی ۱۸۳

فصل ۸. گفت‌وگوهای احساسی ۱۸۵

فصل ۹. بازنویسی کتاب‌های درسی ۲۰۷

فصل ۱۰. بین‌رودن با شیوه همیشگی‌مان فرق دارد ۲۲۷

بخش چهارم) نتیجه‌گیری ۲۴۷

فصل ۱۱. گریز از دید تونلی ۲۴۹

سخن پایانی ۲۷۱

اقدامات تأثیرگذار ۲۷۷

پی‌نوشت‌ها ۲۸۴

منابع ۲۹۴

www.ketab.ir



پیش‌گفتار

بعد از پروازی پرفراز و نشیب در آسمان مونتانا، پانزده مرد از هواپیما بیرون پریدند. آن‌ها نه چتر باز، که آتش‌نشان بودند؛ متخصصان آتش‌سوزی جنگل‌ها با چتر نجات به محل حادثه فرود می‌آیند تا آتشی را خاموش کنند که به خاطر صاعقه روز پیش آغاز شده است. آن‌ها در عرض چند دقیقه آینده، باید برای حفظ جان‌شان تقلا کنند.

ساعات پایانی بعد از ظهری داغ از ماه اوت سال ۱۹۴۹ بود که مأموران آتش‌نشانی در بالای مَن‌گولچ^۱ فرود آمدند. آنان شیب دژه به سمت رودخانه میسوری را در حالی طی کردند که آتش به‌تازگی دژه را فرا گرفته بود. مأموران قصد داشتند با حفر مسیری مشخص در اطراف منطقه آتش‌سوزی و احاطه آن، آتش را به سمت ناحیه‌ای هدایت کنند که خسارت چندان به دنبال نداشته باشد.

پس از حدود نیم کیلومتر پیاده‌روی، سوکی^۲ -واگنر داج^۳- دید که آتش از عرض دژه عبور کرده است و مستقیماً به سمتشان می‌آید. ارتفاع شعله‌ها به ۱۰ متر هم می‌رسید. آتش آن قدر سریع زبانه می‌کشید که می‌توانست طول دو زمین فوتبال را در کمتر از یک دقیقه بسوزاند.

در ساعت ۵:۴۵، مشخص شد که حتی گزینه احاطه آتش هم امکان‌پذیر نیست. داج متوجه شد که حالا دیگر وقت تغییر برنامه از مبارزه به فرار است. بنابراین بلافاصله به اعضای گروهش دستور داد که برگردند و به سمت بالای دژه بروند. مأموران آتش‌نشانی می‌بایست از مسیر سنگلاخی پرشیبی بالا می‌رفتند که ارتفاع علف‌هایش تا زانوهایشان می‌رسید. طی هشت دقیقه بعد، توانستند حدود ۴۵۰ متر را طی کنند و مسافتی کمتر از ۲۰۰ متر تا بالای تپه باقی مانده بود.

1. Montana
2. Mann Gulch
3. Wagner Dodge

منطقه امن در میدان دیدشان قرار داشت و آتش هم به سرعت پیشروی می کرد. در این لحظه، داج اقدام عجیبی انجام داد که گروهش را سردرگم کرد. او به جای تلاش برای پیشی گرفتن از آتش، ایستاد و خم شد. جعبه کبریتی بیرون آورد، کبریت های داخلش را روشن کرد و روی علف ها انداخت. یکی از آتش نشانان آن روز را به خاطر می آورد: «فکر می کردم حتماً دیوانه شده است. چیزی نمانده است آتش به ما برسد، او دارد چه غلطی می کند و چرا آتش دیگری هم جلوی پایمان درست می کند؟» او با خودش فکر کرده بود که «این لعنتی می خواهد ما را به کشتن بدهد». بنابراین وقتی داج دستانش را بالا آورد و با اشاره به آتش گفت که «از این طرف! بیایید اینجا!»، طبیعی بود که گروه هیچ توجهی به حرف هایش نکند.

اما آن مأموران متوجه نشدند که داج راهبردی برای زنده ماندنشان طراحی کرده بود؛ او یک آتش فرار ساخته بود. با سوزاندن علف های پیش رو، آن منطقه را خالی کرده بود تا آتش نتواند به آنجا نفوذ کند. سپس آب قمقمه را روی دستمالش ریخت، دهانش را با آن می شست و طی پانزده دقیقه آبی، به صورت دمر روی زمین سوخته خوابید. وقتی آتش به سرش عبور کرد، توانست از اکسیژن نزدیک زمین بهره بگیرد و زنده بماند.

در آن حادثه غم انگیز، دوازده نفر از مأموران آتش نشانی جان باختند. بعدها ساعت مچی یکی از قربانیان پیدا شد که عقربه هایش روی ۵:۵۶ زوب شده بود.

چرا تنها سه نفر از مأموران زنده ماندند؟ شاید آمادگی جسمانی آن ها نقش داشته است، چرا که آن دو بازمانده دیگر توانستند از آتش فرار کنند و به بالای تپه برسند. اما موفقیت داج به خاطر آمادگی ذهنی اش بود.

وقتی بحث آمادگی ذهنی و لازمه های دستیابی به آن پیش می آید، معمولاً به «هوش» فکر می کنیم. هر چقدر باهوش تر باشید، توانایی حل مسئله های پیچیده تری را خواهید داشت و سریع تر از دیگران به راه حل می رسید. بر اساس تعریف مرسوم، هوش را همان قابلیت تفکر و یادگیری^۱ می دانند. اما در این دنیای پیچیده، مجموعه

مهارت‌های شناختی دیگری نیز وجود دارند که شاید اهمیتی فراتر از هوش داشته باشند: قابلیت تجدیدنظر و کنار گذاشتن آموخته‌های پیشین^۱.

فرض کنید همین الان سؤالات یک آزمون چندگزینه‌ای را تمام کرده‌اید و نسبت به یکی از پاسخ‌هایتان تردید دارید. هنوز کمی وقت هست، آیا باید روی نظر اولیه خود بمانید یا جوابتان را تغییر دهید؟

حدود سه‌چهارم از دانش‌آموزان اعتقاد دارند که تجدیدنظر درباره پاسخ به ضررشان خواهد بود. کاپلان^۲ - که یک شرکت آموزشی بزرگ است - چنین توصیه‌ای داشت: «در هنگام تغییر پاسخ، بسیار احتیاط کنید. تجربه نشان می‌دهد خیلی از دانش‌آموزانی که جواب‌هایشان را تغییر می‌دهند، در نهایت پاسخ اشتباه را برمی‌گزینند.»

با تمام احترامی که برای آموزه‌های تجربی قائل هستم، اما دقت شواهد را ترجیح می‌دهم. گروهی شش‌نفره از روان‌شناسان، پس از بررسی جامع ۳۳ مطالعه، به این نتیجه رسیدند که در تک‌تک این مطالعات، اکثر تجدیدنظرها به حذف پاسخ غلط و انتخاب پاسخ صحیح ختم شده‌اند. این پدیده را «اشتباه حدس اولیه^۳» می‌نامند.

در یک نمونه، روان‌شناسان رد پاک‌کن در یک آزمون به ۱۵۰۰ دانش‌آموز را شمردند؛ تنها یک‌چهارم تغییرات به جایگزینی پاسخ صحیح با اشتباه منجر شده بود، در حالی که نیمی از آن‌ها پاسخ اشتباه را تصحیح کرده بودند. سال‌هاست که این موضوع را در کلاس‌های خودم می‌بینم. هر چند در برگه‌های امتحان نهایی دانشجویانم رد پاک‌کن چندان وجود ندارد، آن‌هایی که به جای پایبندی به پاسخ اولیه در تفکراتشان تجدیدنظر می‌کنند نمره نهایی بهتری می‌گیرند.

البته امکان دارد که پاسخ‌های ثانویه هیچ برتری ذاتی نداشته باشند؛ آن‌ها صرفاً به این خاطر بهترند که دانش‌آموزان با وسواس دوچندان و تنها در صورت اطمینان، پاسخ اولیه خود را تغییر می‌دهند. اما مطالعات جدید توجیه متفاوتی دارند؛ بیش از اینکه تغییر پاسخ‌ها موجب بهبود نمراتشان شود، ملاحظه لزوم تغییر است که تأثیرگذار خواهد بود.

-
1. Rethink and Unlearn
 2. Kaplan
 3. first-instinct fallacy

صرفاً اصلاح پاسخ‌ها نیست که موجب تعلل ما می‌شود، بلکه مفهوم کلی تجدیدنظر مرددمن می‌کند. آزمایشی با مشارکت صدها دانشجو را در نظر بگیرید: این دانشجویان را به صورت تصادفی انتخاب کردند و مفهوم اشتباه حدس اولیه را به آنان آموختند. مدرس از ارزش تغییر ذهنیت گفت و توصیه‌های خود دربارهٔ بهترین زمان تجدیدنظر را ارائه کرد. در دو امتحان بعدی، دانشجویان کماکان هیچ‌گونه تمایل بیشتری برای تغییر پاسخ‌هایشان نداشتند.

بخشی از مشکل ما به تنبلی شناختی برمی‌گردد. برخی روان‌شناسان می‌گویند که ما به خساست ذهنی مبتلا هستیم؛ عموماً سهولت پایبندی به دیدگاه‌های قدیمی را بر دشواری کش‌وقوس با دیدگاه‌های جدید ترجیح می‌دهیم. با این حال، مقاومت‌مان در برابر تجدیدنظر به عوامل اساسی‌تری هم وابسته است؛ وقتی خودمان را زیر سؤال ببریم، دنیا پیش‌بینی‌ناپذیرتر خواهد شد. بنابراین مجبور می‌شویم تغییرپذیری حقایق را بپذیریم و بدانیم امکان اثبات نادرستی مسائل صحیح فعلی نیز وجود دارد. تجدیدنظر دربارهٔ فنون‌های عمیق ما می‌تواند تهدیدی برای هویت‌مان باشد، به گونه‌ای که گویا بخشی از وجودمان را دست می‌دهیم.

البته همیشه هم با تجدیدنظر مشکل نداریم. وقتی پای مایملکمان در میان باشد، با شوق آن‌ها را به‌روز می‌کنیم. پس از قدمی شدن کمد لباس، آن را نوسازی می‌کنیم و وقتی دکوراسیون آشپزخانه از مد بیفتد اقدامات لازم برای اصلاحش را انجام می‌دهیم. اما وقتی پای عقاید و دانشمان در میان باشد، سر حرف خود می‌مانیم. روان‌شناسان این پدیده را تصرف و توقف^۱ می‌نامند. آسودگی حاصل از یقین خوشایندتر از دردسرهای ناشی از تردید است و خیلی زودتر از اینکه استخوان‌هایمان انعطاف‌ناپذیر شوند، چنین اتفاقی برای باورهایمان می‌افتد. اگر کسی هنوز از ویندوز ۹۵ استفاده کند به او می‌خندیم، اما هنوز هم به عقاید سال ۱۹۹۵ خود پایبندیم. صرفاً دیدگاه‌های افرادی را می‌شنویم که حس خوبی به ما می‌دهند، نه ایده‌هایی که ما را به تأمل وامی‌دارند.

احتمالاً این داستان را شنیده‌اید که وقتی قورباغه در یک دیگ آب جوش انداخته شود، بلافاصله بیرون می‌پرد. اما اگر همان قورباغه را در آب ولرم بیندازید و به تدریج

دما را افزایش دهید، همان‌جا خواهد مرد؛ زیرا این موجود فاقد قدرت تجدیدنظر دربارهٔ موقعیت است و تنها زمانی متوجه تهدید خواهد شد که دیر شده است.

به‌تازگی دربارهٔ این داستان معروف تحقیق کردم و متوجه شدم حقیقت ندارد.

اگر قورباغه در آب جوش انداخته شود، دچار سوختگی شدید خواهد شد. بنابراین شاید بتواند فرار کند و شاید هم نتواند. در حالی که قورباغهٔ دیگر در آب در حال جوش وضع بهتری دارد: به محض اینکه دمای آب آزاددهنده شود، از آن بیرون می‌پرد.

این قورباغه‌ها نیستند که توان ارزیابی مجدد ندارند، ما هستیم که چنین مشکلی داریم. پس از شنیدن و پذیرش صحت یک داستان، به‌ندرت به خودمان زحمت می‌دهیم تا درستی آن را زیر سؤال ببریم.

وقتی آتش من گولج به آتش‌نشانان هجوم آورد، باید تصمیم می‌گرفتند. در یک دنیای ایدئال، آن قدر زمان داشتند که با طمانینه موقعیت را تحلیل و گزینه‌های موجود را ارزیابی کنند. اما وقتی آتش کمتر از آن‌ها فاصله داشت و زبانه می‌کشید، هیچ زمانی برای طمانینه و تفکر نداشتند. نورمن مک‌لین^۱ - محقق و آتش‌نشان سابق - پس از کسب جایزه‌ای با عنوان «جوانان و آتش» گفته است: «در یک آتش‌سوزی بزرگ، هیچ فرصتی وجود ندارد و درختی هم نیست که روی رئیس سایه بیندازد و پرسنل به دور او حلقه بزنند تا گفتمانی افلاطونی پیرامون آن واقعه داشته باشند. اگر سقراط سرگروه آتش‌نشانان من گولج بود، او و گروهش در حین بررسی گزینه‌های گوناگونشان خاکستر می‌شدند.»

زنده ماندن داج به خاطر تفکر آرام و منطقی‌اش نبود، بلکه توانایی او در بازنگری سریع موقعیت بود که به دادش رسید. آن ۱۲ آتش‌نشان تاوان نهایی را پرداختند، زیرا رفتار داج را منطقی نمی‌دانستند. آن‌ها نتوانستند در آن لحظه دربارهٔ مفروضاتشان تجدیدنظر کنند.

افراد تحت استرس شدید عموماً به سراغ پاسخ‌های نهفته در ناخودآگاهشان

می‌روند. این پاسخ‌ها مفید و سازگار با قوانین تکاملی‌مان هستند؛ به شرطی که در همان محیط شکل‌گیری آن واکنش‌ها باشیم. اگر آتش‌نشان هستید، این گونه یاد گرفته‌اید که باید آتش را خاموش کنید، نه اینکه عامل شکل‌گیری یک آتش جدید باشید. اگر برای بقای خود فرار می‌کنید، ناخودآگاهتان می‌گوید که از آتش دور شوید، نه اینکه به سمت آن بروید. در موقعیت‌های عادی، همین غرایز هستند که جانتان را نجات می‌دهند. اما علت بقای داج در واقعهٔ مَن گولج، سرعت عمل او در نادیده گرفتن این پاسخ‌های ناخودآگاه بود.

هیچ کس فکر نمی‌کرد که داج آتش فرار بسازد. این کار بداهه‌پردازی محض بود. بعدها دو ناظر دیگر قسم خوردند که در آموزش‌هایشان هیچ چیزی شبیه به آتش فرار را نیاموخته بودند. خیلی از متخصصان بودند که کل حرفهٔ خود را وقف مطالعهٔ آتش‌سوزی در زمین‌های آزاد کرده بودند، بی‌آنکه امکان زنده ماندن از طریق برافروختن یک سوراخ در دل آتش را در نظر بگیرند.

هر موقع داستان فرار داج را تعریف می‌کنم، مخاطبانم عموماً از تدبیر او تحت این فشار شدید تعجب می‌کنند. من می‌گویم: «نبوغ محض است! اما حیرت آن‌ها خیلی زود به یأس مبدل می‌شود، زیرا نتیجهٔ می‌دهد که انسان فانی نمی‌تواند چنین مکاشفهٔ لحظه‌ای داشته باشد. من در تکلیف ریاضی کلاس چهارم مانده بودم! با این حال، اکثر تجدیدنظرها به نبوغ یا مهارتی ویژه احتیاج ندارد.

چند لحظه قبل از مکاشفهٔ داج در مَن گولج، آتش‌نشان‌ها فرصت تجدیدنظر دیگری را هم از دست دادند، در حالی که به‌سادگی می‌توانستند آن را اجرا کنند. درست پیش از اینکه داج شروع به انداختن کبریت‌های روشن روی علف‌ها کند، به گروه دستور داد تا تجهیزات سنگینشان را ببندازند. آن‌ها به مدت هشت دقیقه آن شیب را در حالی بالا آمده بودند که کماکان تبر، اژه، بیل و کوله‌های ۱۰ کیلویی‌شان را به دوش داشتند.

وقتی برای نجات جانتان فرار می‌کنید، احتمالاً اولین نکتهٔ بدیهی که به ذهنتان می‌رسد، رها کردن تمامی وسایلی است که حرکتتان را کند می‌کنند. اما ابزار چیزی ضروری برای اجرای وظیفهٔ آتش‌نشانی است. آموزش‌ها و تجربیات این افراد به گونه‌ای است که حمل و حفاظت از این ابزارها در وجودشان نهادینه شده است. صرفاً پس از دستور داج بود که اکثر آتش‌نشان‌ها تجهیزاتشان را رها کردند و حتی پس از این دستور

نیز یک آتش‌نشان کماکان بیل را در دست داشت، تا اینکه همکاریش آن را از او گرفت و زمین انداخت. اگر ابزارها را زودترها می‌کردند، آیا احتمال نجاتشان بیشتر نبود؟

هیچ‌وقت نمی‌توانیم با قطعیت بگوییم، اما فقط بحث رویداد من گولج نیست. صرفاً در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵، ۲۳ آتش‌نشان در تلاش برای پیشی گرفتن از آتش و حرکت به سمت بالای تپه‌ها جان خود را از دست دادند، در حالی که رها کردن تجهیزات سنگینشان می‌توانست روی مرگ و زندگی آن‌ها اثر بگذارد. در سال ۱۹۹۴ و در کوهستان استورم کینگ^۱ در کلرادو، بادهای شدید موجب زبانه گرفتن آتش در سرتاسر دژه شد. چهارده آتش‌نشان -ده مرد و چهار زن- در تلاش برای بالا رفتن از سنگ‌ها و در حالی که فقط ۶۰ متر با منطقه امن فاصله داشتند، جان خود را از دست دادند.

ارزیابی‌ها و محاسبات بعدی نشان داد که بدون ابزار و کوله‌پشتی می‌توانستند ۱۵ تا ۲۰ درصد سریع‌تر حرکت کنند. متخصصی در این باره نوشت: «اگر صرفاً ابزارها را رها می‌کردند و به سمت منطقه امن می‌رفتند، اکثرشان زنده می‌ماندند.» سازمان جنگل‌داری ایالات متحده با ما هم موافق بود و اعلام کرد: «اگر آتش‌نشانان ابزارها و کوله‌هایشان را رها می‌کردند، می‌توانستند پیش از رسیدن آتش، خود را به بالای تپه برسانند.»

چنین فرضیه‌ای منطقی است که اقدامات گروه به صورت ناخودآگاه بوده است و حتی نمی‌دانستند که هنوز هم کوله‌ها و ابزارهایشان را به همراه دارند. یکی از بازماندگان کلرادو شهادت داد: «حدود ۹۰ متر به بالای تپه مانده بود که تازه متوجه شدم هنوز اژه روی شانه‌ام قرار دارد!» او حتی پس از اتخاذ تصمیم عاقلانه مبنی بر انداختن اژه برقی ۱۱ کیلویی، باز هم مقداری از زمان ارزشمند خود را تلف کرد. «به‌طرز کاملاً غیرمنطقی به دنبال جای مناسبی برای انداختن اژه بودم تا در آتش نسوزد ... یادم هست در آن لحظه با خودم می‌گفتم "باورم نمی‌شود می‌خواهم اژه‌ام را ببندازم"». یکی از قربانیان در شرایطی پیدا شد که هنوز کوله بر دوش و دستگیره اژه برقی خود را در دست داشت. چرا این تعداد آتش‌نشان کماکان ابزارهایشان را رها نمی‌کنند، در حالی که می‌توانند با این کار جان خود را نجات دهند؟

برای آتش‌نشان کنار انداختن ابزارها صرفاً مستلزم فراموش کردن عادات قدیمی

و نادیده گرفتن غرایز درونی نیست؛ انداختن ابزارها یعنی پذیرش شکست و رها کردن بخشی از هویتش. باید درباره هدف شغلی - و مسئولیت زندگی - خود بازنگری داشته باشید. کارل ویک^۱ - روان‌شناس سازمانی - توضیح می‌دهد: «نمی‌توانید با جسم و دست خالی به نبرد آتش بروید، بلکه از ابزارهایی بهره می‌گیرید که عموماً وجه تمایز آتش‌نشانان هستند. اصلی‌ترین علت فراخوانی آتش‌نشان‌ها همین ابزارهاست... بنابراین رهاسازی آن‌ها موجب شکل‌گیری یک بحران وجودی می‌شود. بدون این ابزارها من کیستم؟»

آتش‌سوزی در جنگل به‌ندرت رخ می‌دهد. عمده زندگی ما بر این تصمیمات لحظه‌ای متکی نیست که مجبور شویم با بازنگری، ابزارها را به دید منبع خطر و آتش را همچون مسیری به سوی امنیت بپنداریم. با این حال، چالش تجدیدنظر درباره فرضیات پیشین امری بسیار متداول است. حتی شاید وجه مشترک تمامی انسان‌ها باشد.

همه ما اشتباهاتی شبیه آتش‌نشان‌ها انجام می‌دهیم، اما به واسطه وخامت کمتر عواقب این اشتباهات بعد از توجه چندانی به آن‌ها صورت نمی‌گیرد. نگرش‌های ما به عاداتی مبدل خواهند شد به همان‌طور که ما می‌کنند و به خودمان زحمت نمی‌دهیم آن‌ها را زیر سؤال ببریم، تا زمانی که دیگر خیلی دیر می‌شود. انتظار داریم ترمز مشکل‌دار ماشین کماکان کار کند، تا اینکه بالاخره از کار می‌افتد. هر چند تحلیل‌گرها از حبابی قریب‌الوقوع در بازار سرمایه گفته‌اند، کماکان انتظار داریم که بازار بورس رشد کند. علی‌رغم افزایش فاصله احساسی با همسرمان، کماکان حس می‌کنیم که هیچ مشکلی برای ازدواجمان پیش نمی‌آید. حتی با اینکه تعدادی از همکارانمان اخراج شده‌اند، هنوز هم حس امنیت شغلی داریم.

این کتاب درباره ارزش تجدیدنظر است. درباره به‌کارگیری نوعی انعطاف‌پذیری ذهنی که جان واگنر داج را نجات داد. همچنین درباره موفقیت در کسب دستاوردی است که واگنر به آن نرسید؛ تشویق دیگران برای اینکه همین قدر چابک باشند.

شاید بیل یا تبری همراهتان نباشد، اما ابزارهای شناختی معدودی دارید که دائماً از آن‌ها بهره می‌گیرید. شاید این ابزارها همان مطالبی باشند که می‌دانید، فرضیاتی که

1. Karl Weick

در نظر می‌گیرید یا عقایدی که دارید. برخی از آن‌ها هیچ ربطی به مسئولیت شغلی‌تان ندارند، بلکه بخشی از خودانگاره شما هستند.

ابزارهایی که به آن‌ها تکیه می‌کنیم



گروهی از دانشجویان را در نظر بگیرید که بستر نرم‌افزاری موسوم به اولین شبکه اجتماعی آنلاین هاروارد را ساخته‌اند. آنان پیش از اینکه وارد دانشگاه شوند، یک «گروه مجازی» تشکیل داده بودند. یک روز بیش از یک‌هشتم تازه‌واردهای کلاس را می‌شناختند. اما پس از ورود به هاروارد، آن شبکه را رها کردند. پنج سال بعد، مارک زاکربگ استارت فیس‌بوک را در همان دانشگاه زد.

هرازچندگاهی بنیانگذاران آن گروه مجازی حسرت می‌خورند. این حس را درک می‌کنم، چون خودم یکی از همان‌ها بودم.

بیا بید روراست باشیم، هیچ‌وقت بینش کافی برای تصور آینده فیس‌بوک را نداشتم. اما وقتی به گذشته می‌نگرم، من و دوستانم فرصت‌های بسیاری برای تجدیدنظر درباره پتانسیل بستر نرم‌افزاری مجازی‌مان در اختیار داشتیم. گزینه اولیه ما ساخت یک گروه مجازی برای پیدا کردن دوستان جدید بود. فکر نمی‌کردیم که دانشجویان سایر دانشگاه‌ها یا افراد خارج از دانشگاه هم به آن علاقه‌مند شوند. عادت کرده بودیم که از ابزارهای آنلاین برای برقراری ارتباط با مردمان دوردست بهره بگیریم. بنابراین پس از حضور در دانشگاه و ارتباط نزدیک با دانشجوها، به این نتیجه رسیدیم که دیگر نیازی به آن گروه مجازی نداریم. اگرچه یکی دیگر از بنیان‌گذارهای آن گروه علوم کامپیوتر می‌خواند و یکی از اولین اعضای آن نیز سابقه تأسیس کسب‌وکاری موفق در حوزه

فناوری را داشت، کماکان همان فرضیه غلط را پیش گرفتیم و شبکه‌های اجتماعی آنلاین را صرفاً سرگرمی‌گذاری می‌دانستیم که قرار نبود بخش بزرگی از آینده اینترنت باشند. از آنجایی که هیچ‌گونه آشنایی با کدنویسی نداشتیم، از ابزارهای لازم برای ساخت محصولی پیچیده‌تر نیز برخوردار نبودیم. در هر حال، تأسیس شرکت هیچ جایگاهی در هویت من نداشت؛ خود را نه یک کارآفرین در حال شکوفایی، بلکه یک دانشجوی سال اول دانشگاه می‌دیدم.

از همان زمان، تجدیدنظر به بخشی از خودانگاره‌ام تبدیل شده است. من یک روان‌شناسم که البته طرفدار فروید نیستم، در دفترم کاناپه^۱ روان‌کاوی ندارم و روان‌درمانی هم نمی‌کنم. به عنوان یک روان‌شناس سازمانی در دانشگاه وارتون^۲، پانزده سال گذشته را صرف تحقیق درباره مدیریت مبتنی بر شواهد^۳ و تدریس آن کرده‌ام. به عنوان کارآفرین در حوزه داده و ایده، با سازمان‌هایی نظیر گوگل، پیکسار^۴، ان‌بی‌ای^۵ و بنیاد گیتس همکاری کرده‌ام تا کمک‌حال آن‌ها در بازنگری شیوه طراحی مشاغل هدفمند، ساخت تیم‌های خلاق و نهادن دهی فرهنگ‌های مبتنی بر همکاری باشم. وظیفه‌ام تجدیدنظر درباره شیوه زندگی، رهبری کار و ترغیب دیگران به پیگیری همین رویه است.

هم‌اکنون حیاتی‌ترین موعظه من این است. در همین دوران همه‌گیری ویروس کرونا، بسیاری از رهبران سراسر دنیا سرعت این تغییر برای تجدیدنظر درباره مفروضات پیشینشان را نداشتند؛ فرضیه اول اینکه ویروس تنها عامل به همه کشورها سرایت کند، در وهله بعدی میزان کشندگی آن از آنفلوآنزای ساده بیشتر نیست و در ادامه اینکه صرفاً توسط افرادی منتقل خواهد شد که علائم مشهود داشته باشند. هنوز هم بخاطر این ویروس تلفات می‌دهیم.

طی سال گذشته، همگی مجبور شدیم انعطاف‌پذیری ذهنی‌مان را به‌بوته آزمایش بگذاریم. مجبور شدیم فرضیات دیرین و قطعی خود را زیر سؤال ببریم: فرضیاتی نظیر اینکه مراجعه به بیمارستان، صرف غذا در رستوران و در آغوش گرفتن والدین یا پدربزرگ و مادربزرگ هیچ ایرادی ندارند. اینکه همیشه می‌توانیم شاهد مسابقات

1. Wharton

2. evidence-based management

۳. Pixar، استودیوی ساخت انیمیشن.

4. NBA

ورزشی زنده در تلویزیون باشیم و لزومی به دورکاری‌مان یا تحصیل فرزندانمان در خانه نیست و اینکه همواره به دستمال توالت و ضدعفونی‌کننده دسترسی خواهیم داشت.

در میانه این همه‌گیری، چندین اقدام خشونت‌آمیز پلیس باعث شد بسیاری از افراد تجدیدنظری‌هایی راجع به نابرابری نژادی و نقششان در مبارزه با آن داشته باشند. مرگ بی‌دلیل سه شهروند سیاه‌پوست - جرج فلویید، برونا تیلور و احمد آربری^۱ - دیدگاه میلیون‌ها سفیدپوست را تغییر داد، به گونه‌ای که دیگر جنسیت‌زدگی را مسئله‌ای صرفاً زنانه و نژادپرستی را مسئله‌ای مختص سیاه‌پوست‌ها نمی‌دانند. افزایش موج اعتراضات در سرتاسر آمریکا و در بین همه جناح‌های سیاسی باعث شد که طی یک بازه دوهفته‌ای، پشتیبانی از جنبش «جان سیاه‌پوستان مهم است»^۲ به اندازه کل دو سال پیش از آن رشد کند. بسیاری از افرادی که هیچ تمایل یا توانی برای اذعان به این مشکل نداشتند با مشاهده واقعیت تلخ نفوذ عمیق نژادپرستی نظام‌مند در آمریکا به خود آمدند. بسیاری از آن‌هایی که سال‌ها ساکت بودند متوجه مسئولیتشان برای مبارزه با نژادپرستی و قیام علیه تفکرات متعصبانه شدند.

علی‌رغم این تجربیات مشترک، بسیاری از ما برای زندگی می‌کنیم که نفاق روزه‌روز افزایش می‌یابد. برای برخی افراد، صرف ادعای زانو زدن و سرود ملی می‌تواند دلیل کافی برای پایان دوستی باشد. برای برخی دیگر، یک برگه رأی‌گیری می‌تواند دلیل کافی برای پایان زندگی مشترک باشد. همین ایدئولوژی‌های متحجرانه است که دارد فرهنگ آمریکا را نابود می‌کند. حتی امکان اصلاح اصلی‌ترین سند حکومت کشور، یعنی قانون اساسی، هم وجود دارد. پس چه می‌شود اگر سریع‌تر از قبل اصلاحاتی را در قواعد ذهنی خودمان انجام دهیم؟

هدفم در این کتاب بررسی رویکردهای تجدیدنظر است. به دنبال متقاعدکننده‌ترین شواهد و تعدادی از ماهرترین بازنانشان دنیا رفته‌ام. تمرکز اولین بخش کتاب بر باز کردن ذهنمان است. همچنین، در این بخش خواهید فهمید که چرا یک کارآفرین آینده‌نگر در دام گذشته گیر می‌کند، چرا یک کاندیدای مناصب دولتی سندرم دغل‌باز

(ایمپاستر^۱) را مزیت می‌بیند، چگونه یک دانشمند برنده جایزه نوبل از اشتباه کردن لذت می‌برد، چگونه بهترین پیش‌بینی‌کنندگان جهان دیدگاه‌هایشان را به‌روز می‌کنند و چگونه یک فیلم‌ساز برنده اسکار می‌تواند مبارزات سازنده‌ای داشته باشد.

در دومین بخش، به بررسی راهکارهای تشویق سایر افراد به دوباره فکر کردن می‌پردازیم. در بخش مذکور، رویکرد یک قهرمان مناظره بین‌المللی برای پیروزی در بحث‌ها و موفقیت یک موزیسین سیاه‌پوست در ترغیب سفیدپوستان خود برترین برای کنار گذاشتن بی‌زاری‌شان از سیاه‌پوستان را می‌بینید. قدرت گونه خاصی از گوش دادن را خواهید دید که کمک‌حال یک پزشک برای تغییر ذهنیت والدین نسبت به واکسن شد و به یک قانون‌گذار کمک کرد تا فرمانده ارتش اوگاندا را متقاعد به حضور در مذاکرات صلح کند و اگر هوادار تیم بیسبال یانکی‌ها^۲ هستید، می‌خواهم ببینم آیا می‌توانم متقاعدتان کنم که طرفدار رد ساکس^۳ شوید.

سومین بخش درباره رویکردمان برای ساخت جوامعی متشکل از یادگیرنده‌های مادام‌العمر است. نقش یک آزمایشگاه متخصص گفت‌وگوهای دشوار بر زندگی اجتماعی مردم را خواهید دید. چگونه بهترین رویکردهای ارتباطی ما برای مسائل مناقشه‌برانگیز نظیر سقط جنین و تغییر اقلیمی را بر ملا می‌کنند. نقش معلم‌ها در مدارس را می‌بینید که با تشبیه فضای کلاس به موزه، ترویج نگاه کردن به پروژه‌ها از دیدگاه یک نجار و بازنویسی کتب درسی قدیمی را چگونه می‌توانند قدرت تجدیدنظر را به دانش‌آموزان بیاموزند. رویکرد خلق فرهنگ یادگیری در محیط کار با اولین زن اسپانیایی در فضا را خواهید دید که چطور کنترل ناسا را در دست گرفت تا مانع شکل‌گیری حوادث متعاقب فاجعه شاتل فضایی کلمبیا^۴ شود. این بخش را با بازتاب اهمیت تجدیدنظر درباره بهترین طرح‌ها به اتمام خواهیم رساند.

۱. سندرم دغل‌باز (impostor syndrome) پدیده‌ای روانی است که در آن افراد نمی‌توانند موفقیت‌هایشان را بپذیرند. بر خلاف شواهد بیرونی که نشان می‌دهند فرد با رقابت و تلاش به موفقیت رسیده است، خودش تصور می‌کند که لیاقت موفقیت را ندارد و فریب‌کار است. فرد مبتلا به این سندرم موفقیت خودش را در نتیجه خوش‌شانسی، زمان‌بندی خوب یا فریب دادن دیگران می‌داند و این موضوع که فرد باهوش یا تلاش‌گری است توسط خودش مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد (منبع: ویکی‌پدیای فارسی).

2. Yankees
3. Red Sox
4. Columbia

این آموزه درس عبرتی است که آتش‌نشانان آن را با گزاف‌ترین بهای ممکن آموختند. جرعهٔ ذهنی واگنر داج در اوج هیجان، مبنی بر رهاسازی ابزارآلات سنگین و پناه گرفتن در یک آتش خودساخته، روی مرگ و زندگی اثر داشت. اما این ناتوانی عمیق و نظام‌مند گروه در زمینهٔ بازنگری بود که کارشان را به اینجا کشاند، وگرنه هیچ‌گاه نیازی به ابتکارهای لحظه‌ای داج نبود. غم‌انگیزترین بخش مَن گولچ مرگ ۱۲ آتش‌نشان در سانحهٔ حریق بود که اصلاً نباید به جنگ آن می‌رفتند.

خیلی زود و از همان دههٔ ۱۸۸۰، گفت‌وگوهای دانشمندان مبنی بر نقش مهم آتش‌سوزی‌های طبیعی در چرخهٔ حیات جنگل‌ها آغاز شدند. این آتش‌سوزی‌ها مواد مرده را از بین می‌برند، مواد مغذی را به داخل خاک می‌فرستند و مسیر حرکت نور خورشید را باز می‌کنند. در صورت مهار این آتش‌سوزی‌ها، جنگل‌ها بیش‌ازحد متراکم خواهند ماند. انباشتگی علف‌ها، برگ‌های خشک و شاخه‌ها همچون سوخت برای آتش‌سوزی‌های آتش‌فعل خواهد کرد.

با این حال از سال ۱۹۶۰، گروهی از دانشمندان ایالات متحده سیاست‌هایش را تغییر داد و اعلام کرد که تمامی آتش‌سوزی‌های شناسایی‌شده باید تا ساعت ۱۰ صبح روز بعد خاموش شوند. هر چند آتش‌سوزی مَن گولچ در یک منطقهٔ دورافتاده رخ داد که آنجا جان هیچ‌کس در خطر نبود، باز هم آتش‌نشانان فرا خوانده شدند؛ زیرا هیچ‌کس در جامعه یا سازمان آن‌ها تلاش نکرده بود فرضیهٔ جدید سازمان مبنی بر جلوگیری از طی شدن دورهٔ طبیعی آتش‌سوزی‌های جنگلی را زیر سؤال ببرد.

این کتاب فراخوانی برای رها کردن دانش و عقاید منسوخ و نیز تثبیت خودانگارمان نه بر اساس ثبات رأی، بلکه با اتکا بر انعطاف‌پذیری است. اعتقاد داریم در صورت تسلط بر هنر بازنگری و تجدیدنظر، شرایط بهتری برای موفقیت‌های کاری خواهید داشت و زندگی‌تان رضایت‌بخش‌تر خواهد شد. تجدیدنظر می‌تواند کمک‌حال شما در زمینهٔ خلق راهکارهای جدید برای مسائل کهنه و اصلاح راهکارهای قدیمی برای مسائل جدید باشد. این کار مسیری برای یادگیری بیشتر از اطرافیان و زندگی با حسرت‌های کمتر است. یکی از نشانه‌های خرد آگاهی از موعد رهاسازی تعدادی از ارزشمندترین ابزارها - و برخی از محبوب‌ترین بخش‌های هویت شما - است.