

اشتباه از نوع درستش

دانشِ خوب شکست خوردن

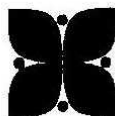
ایمی ادینسن

مترجمین

مرجان حمیدی

رامین رامبد

- سرشناسه: ادmondسون، ایملی سی. ۱۹۵۹-م. Edmondson, Amy C., 1959-
عنوان و نام پدیدآور: اشتباه از نوع درستش: دانش خوب شکست خوردن/نویسنده ایملی ادمنسون؛
مترجم: رامین رامبد؛ ویراستار: مرجان حمیدی.
مشخصات نشر: تهران: موسسه فرهنگی و هنری دیدگاه کاوش و سازندگی دکسا، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری: ۳۸۹ص: مصور.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۷۹-۲
وضعیت فهرست نویسی: فیا
بازداشت: عنوان اصلی: The right kind of wrong
عنوان دیگر: دانش خوب شکست خوردن.
موضوع: شکست (روانشناسی) [Failure (Psychology)]
روانشناسی صنعتی [Psychology, Industrial]
یادگیری سازمانی -- جنبه‌های روان‌شناسی [Organizational learning-- Psychological aspects]
شناسه افزوده: رامبد، رامین. ۱۳۴۵-، مترجم
رده بندی کنگره: BF۵۷۵
رده بندی دیویی: ۱۵۸.۱
شماره کتابشناسی ملی: ۹۷۳۱۲۹۸
اطلاعات رگرورد کتابشناسی: فیا



موسسه فرهنگی دکسا

عنوان: اشتباه از نوع درست کردن
دانش خوب شکست خوردن

نویسنده: ایمنی ادمینسن

مترجمین: رامین رامبد، مرجان حمیدی

طراح جلد: افرا حسینزاده

صفحه آرا: سمانه حسینزاده

تیراژ: ۵۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۳

قیمت: ۴۹۰,۰۰۰ تومان

نیراز:

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۷۹-۲

موسسه فرهنگی دیدگاه کاوش و سازندگی (دکسا)

نشانی: ایران، تهران، صندوق پستی ۱۴۶۵۵۹۴۳

Email: publication@doxa-v.org

تلفن: ۰۲۱۵۴۹۳۲۲۲۲

 doxa_vision

www.doxa-v.org

فهرست

۳.....	پیش‌گفتار
۷.....	مقدمه
۱۰.....	یادگیری از اشتباه‌ها فقط به حرف آسان است، نه در عمل
۱۵.....	اشتباه کردن در قلمرویی جدید
۲۲.....	اشتباه از نوع درستش چیست؟
۲۴.....	شکست بد، شکست خوب
۲۵.....	نقشه راه برای سفر پیش رو

بخش اول: پهنه شکست

۳۱.....	فصل ۱: تعقیب اشتباه از نوع درستش
۳۴.....	چرا خوب شکست خوردن کار سختی است؟
۵۴.....	گستره علل شکست
۵۷.....	موفق شدن از راه شکست خوردن

۶۰.....	نوآوری پایانی ندارد
۶۳.....	تمرین دانش خوب شکست خوردن
۶۵.....	فصل ۲: یافتن!
۷۰.....	وقتی شکست هوشمندانه است
۸۹.....	سوگیری برای اقدام تکرار عمل
۹۳.....	اساتید شکست هوشمندانه
۱۱۰.....	درونی کردن دانایی شکست هوشمندانه
۱۱۳.....	فصل ۳: انسان جایزالخطاست
۱۱۸.....	اصول شکست پایه
۱۲۰.....	شکست‌های پایه را چطور تشخیص دهیم
۱۲۲.....	محرک انسانی شکست‌های پایه
۱۳۵.....	چطور می‌توان شکست‌های پایه را در زندگی کم کرد
۱۴۵.....	سیستم‌های پیش‌گیری
۱۵۷.....	یافتن! وقتی شکست پایه به موفقیت تبدیل می‌شود
۱۵۸.....	خطا امری انسانی است، پیش‌گیری از شکست پایه موهبت است
۱۶۱.....	فصل ۴: توفان تمام‌عیار
۱۶۴.....	یک‌عالمه چیزهای کوچک
۱۶۴.....	دنبال مقصر گشتن
۱۶۶.....	پیچیدگی شکست‌های پیچیده
۱۷۵.....	خراب‌ترکردن اوضاع
۱۷۷.....	روند بروز چندده‌ساله
۱۸۲.....	افزایش شکست‌های پیچیده
۱۸۵.....	سیستم‌ها چطور موجب شکست‌های پیچیده می‌شوند
۱۹۳.....	چطور می‌توان شکست‌های پیچیده را کاهش داد
۲۰۷.....	پذیرفتن احتمال شکست برای کاهش وقوع شکست

بخش دوم: تمرین دانش خوب شکست خوردن

فصل ۵: رودرروی دشمن	۲۱۳
کی؟ من؟ مگه می‌شه؟!	۲۱۶
چطور مطلبی در وجودمان نهاده می‌شود.....	۲۱۷
شکست در یادگیری از شکست	۲۲۳
قدرت پنهان شرمندگی.....	۲۲۷
ترجیح دادن یادگیری به بلد بودن	۲۳۳
چارچوب بندی دوباره.....	۲۳۴
چطور فکر می‌کنیم، چطور حس می‌کنیم.....	۲۳۹
اجازه یادگرفتن.....	۲۵۱

فصل ۶: بافتارها و پیامدها.....	۲۵۳
زمینه‌های متعدد زندگی ما.....	۲۵۸
چه چیزی در معرض خطر است؟.....	۲۶۴
ناآگاهی از وضعیت و شکست‌های اجتناب‌پذیر	۲۶۹
نقشه‌برداری از بهنه شکست.....	۲۷۷
منتظر نامنظره‌ها باشید	۲۸۳

فصل ۷: ارزشمندی سیستم‌ها.....	۲۸۷
سیستم‌ها و هم‌افزایی.....	۲۸۸
تجربه کردن سیستم‌ها.....	۲۹۲
تفکر سیستمی.....	۲۹۸
طراحی سیستم‌ها.....	۳۰۹
از تفکر سیستمی برای تغییر طرز تفکرمان درباره خطا استفاده کنیم.....	۳۲۲
درک سیستم‌ها برای هدایت بهتر شکست‌ها.....	۳۲۶

فصل ۸: شکوفایی ما انسان‌های جایز الخطا.....	۳۲۹
پذیرش جایز الخطایی.....	۳۳۵

۳۴۹.....	ماهر شدن در دانش خوب شکست خوردن
۳۶۲.....	فرهنگ سالم شکست
۳۷۲.....	خرد دانستن تفاوت
۳۷۵.....	قدردانی
۳۷۹.....	درباره نویسنده

www.ketab.ir

تمجید از اشتباه از نوع درستش

«این اثر از مهم‌ترین کتاب‌هایی است که من، یکی از قهارترین کتاب‌خوان‌ها، به عمرم دیده‌ام. به همین سادگی، ارزیابی و درک شکست مهم‌ترین موضوع دنیا است. ایمی ادمنسن کار کاملاً متفاوتی انجام داده است، و به آن‌هایی که زحمت خواندن کتاب را به خود می‌دهند قول می‌دهم اشتباه از نوع درستش تحول بزرگی در زندگی‌شان ایجاد خواهد کرد. نتیجه مطالعه دقیق و به‌کارگیری مطالب این کتاب یکی از مهم‌ترین کام‌های زندگی حرفه‌ای شما خواهد بود.»

- تام پیتزر^۱، هم‌نویس کتاب پرفروش در جستجوی تعالی

«اشتباه از نوع درستش برترین کتاب خودیاری است: ترکیبی از ایده‌های قدرتمند با ابزار کاربردی. پیشنهاد می‌کنم از هشت تصویرسازی این کتاب، که همگی بسیار ارزشمندند، عکس بگیرید و جلوی میز کارتان بچسبانید. بلافاصله آماده کار خواهید شد و سوار بر منحنی یادگیری، سریع‌تر به جلو حرکت خواهید کرد.»

- راجر ال. مارتین^۲، نویسنده شیوه تازة اندیشیدن

«کتاب هوشمندانه، دل‌نشین، و بامزه ایمی ادمنسن، اشتباه از نوع

1. Tom Peters

2. Roger L. Martin

درستش، چشم انداز شکست را به شما نشان خواهد داد، شکست‌های خوبی که از شان درس می‌گیریم، شکست‌های احمقانه‌ای که آرزو می‌کنیم کاش پیش نیامده بودند، و شکست‌های فاجعه‌باری که اگر با هم‌کاری هم، از بروزشان جلوگیری می‌کردیم به نفع همه بود. این کتاب پر از نمونه و داستان است، و برای ارتقا آگاهی نسبت به خوب شکست خوردن، ایده‌های هدفمندی پیشنهاد می‌کند.»

- ریتا مک‌گرت^۱، نویسنده کتاب پرفروش نهایت مزیت رقابتی «شکست بخش مهمی از زندگی و رهبری کردن است. بالاخره کتابی وارد بازار شد که کمک می‌کند خوب شکست خوردن را یاد بگیریم. در این کتاب، ایمی ایزار و پندهای بسیار کاربردی‌اش را با استفاده از داستان‌های الهام‌بخش و اعجاب‌آور متعدد با ما به اشتراک می‌گذارد. کتابی راه‌گشا که تمام رهبران باید بخوانند و نکاتش را به کار گیرند. با این کار دنیا جای بهتری خواهد بود.»

- هیوبرت جولی^۲، سخنران ارشد دانشکده کسب‌وکار هاروارد، مدیر عامل و رئیس سابق بای، نویسنده قلب تجارت

«آدم‌نسن همچنان به ما کمک می‌کند در منتهی‌الیه پیچیدگی، به سادگی مورد نیازمان برسیم. بر خلاف باور عمومی که «به هیچ وجه نباید شکست خورد»، او بارها و بارها توضیح می‌دهد که هم در زندگی شخصی و هم در سطح سازمانی، برای حرکت به سمت تفکر سالم‌تر، یادگیری سدشکنانه، و پتانسیل برای رشد بنیادی، باید پذیرای ایده «فقط و فقط باید خوب شکست خورد» باشیم. واقعاً به همین سادگی است! آفرین، ایمی!»

- داکلاس آر. کانانت^۳، مؤسس کانانت لیدرشپ، مدیر عامل و رئیس بازنشسته شرکت کمبل سوپ، و ریاست بازنشسته محصولات ایوان^۴

1. Rita McGrath
2. Hubert Joly
3. Douglas R. Conant
4. Avon

پیش گفتار

ژوئن ۱۹۹۳. توی دفتر کارم در طبقه پانزدهم ساختمان ویلیام جیمز هال پشت میز چوبی قدیمی نشسته‌ام، دانشجوی دوره جدید دکتری هاروارد در رشته‌ی رفتار سازمانی هستم. خم می‌شوم تا صفحه سیاه و سفید کامپیوتر کت و کلفت اپل ام را بهتر ببینم. یک دسته پرسش‌نامه که برای اندازه‌گیری کار گروهی در دو تا از بیمارستان‌های اطراف از شان استفاده کرده‌ام انتهای میز لب به لب دیوار روی هم تلنبار شده‌اند. شش ماه پیش، صدها پرستار و پزشک این پرسش‌نامه‌ها را پر کرده و نمایی کلی از عملکرد گروه‌شان بهم نشان داده بودند. آن قدری اطلاعات را تجزیه و تحلیل کرده‌ام که می‌دانم برخی از گروه‌ها خیلی بهتر از باقی گروه‌ها با هم کار می‌کنند. حالا وقتش است بفهمم چند اشتباه مرتکب شده بودند. یک دیسک کوچک کامپیوتر توی دستم است حاوی اطلاعاتی که مدت‌ها منتظرش بودم، اطلاعات درباره‌ی خطاهای دارویی هر گروه، که پرستارها شش ماه گذشته را برای جمع‌آوری شان زحمت کشیده بودند. کافی است برنامه تحلیل آماری را اجرا کنم و ببینم داده‌های پرسش‌نامه گروه‌ها با داده‌های خطای بیمارستان‌ها مرتبط است یا نه.

درست لحظه‌ای بعد، با اولین شکست عمده‌ام در تحقیق مواجه خواهم شد.

به‌زودی به خودم می‌آیم و می‌بینم برای چندمین بار، در این فکر که شاید این دوره‌دکتری مناسب من نباشد. از اولش هم نسبت به تحصیلات تکمیلی دوبه‌شک بودم. همیشه برای آدم‌هایی که بدون تکیه به مدارک علمی بالا، تأثیر ارزشمندی در دنیا به جا می‌گذارند احترام زیادی قائل بودم. معتقد بودم اگر باهوش و کاربلد باشی، قاعدتاً می‌توانی با انجام کاری که در دنیا تغییری ایجاد می‌کند، مسیری منحصر به فرد روبه جلو خلق کنی. ولی ده سال بعد از فارغ‌التحصیلی از دانشکده، مجبور شدم بپذیرم شکست خورده‌ام.

البته قبول دارم بیشتر این ده سال سازنده، و از جهاتی، بسیار خوشایند بود. مدتی مهندس ارشد باکمینستر فولر^۱ بودم، مخترع با بصیرت گنبد ژنودزیک. مدتی بعد، پس از ملاقاتی تصادفی با مؤسس یک شرکت مشاوره، از مهندسی و فتم سراغ توسعه سازمانی و خیلی زود شیفته سازمان‌ها (و شکست‌های‌شان!) شدم. با تعدادی از قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکا کار کردم. اواخر دهه ۸۰، با مدیران صنعت خودروی آمریکا دیدار کردم که می‌دانستند مشتریان، ماشین‌های کم‌مصرف و باکیفیت مثل ماشین‌هایی که به تازگی از ژاپن وارد شده بود می‌خواهند، ولی نمی‌توانستند سازمان‌های بسیار بزرگ‌شان را قانع کنند برای تولید چنین ماشین‌هایی، ابزارورزی کنند. به هر جا که نگاه می‌گردم، مدیران اندیشمند از ناتوانی سازمان‌شان در سازگار شدن با تغییراتی که جهان به آن نیاز داشت می‌نالیدند. از کارم بی‌اندازه لذت می‌بردم. احساس شکستم از آنجا نشأت گرفت که فهمیدم این نهایت پیشرفتی است که با دانسته‌های فعلی خودم قابل دستیابی است. اگر می‌خواستم در زمینه جدید مدیریت

و رفتار سازمانی کارآمدتر باشم، باید برمی‌گشتم دانشگاه. شاید آن وقت می‌توانستم در شکل‌گیری هدفی که ذره‌ذره در ذهنم شکل می‌گرفت تأثیر ارزشمندی داشته باشم. هدفم چه بود؟ کمک به یادگیری مردم و سازمان‌ها، تا در دنیایی که هر روز در حال تغییر است به شکوفایی برسند.

اصلاً نمی‌دانستم برای رسیدن به هدفم چه درسی باید بخوانم، و نمی‌دانستم چطور باید به تغییر نحوه عمل‌کرد سازمان‌ها کمک کنم. اما به نظرم مشکلی بود که ارزش حل کردن داشت و معتقد بودم می‌توانم از اساتید روان‌شناسی و رفتار سازمانی یاد بگیرم و برای ایجاد تفاوت در درک - و تغییر - پویندگی‌هایی که یادگیری و پیشرفت را برای مردم و سازمان‌ها سخت می‌کند راهی بیابم.

به خاطر علاقه‌ام به نحوه یادگیری سازمان‌ها، من که به تازگی دانشجوی دکتری شده بودم با خوشحالی دعوت به همکاری گروهی از محققان را پذیرفته بودم که در دانشکده‌ی پزشکی ماروارد روی خطاهای دارویی تحقیق می‌کردند. این پروژه حتی و حاضر به من یاد می‌داد پروژه اصلی را چطور پیش ببرم. احتمالاً معلم کلاس اولتان به‌تان گفته که خطاها، منشأ حیاتی یادگیری است. و هر کس گذرش به بیمارستان افتاده باشد می‌داند خطاهای دارویی، فراوان و بسیار مهم‌اند.

ولی ناگهان حس کردم این موضوع، شروع مبارکی برای شغل پژوهشی نیست. به هیچ وجه نتوانسته بودم فرضیه‌ام را اثبات کنم. پیش‌بینی کرده بودم کار گروهی بهتر به کم‌شدن تعداد خطاهای دارویی منجر می‌شود، و ارزیابی این کار به عهده‌ی بازرس پرستارهایی بود که چند بار در هفته به بیمارستان‌ها سر می‌زدند، چارت بیمارها را بررسی می‌کردند و با پرستارها و پزشکان حرف می‌زدند. در عوض، نتایج تحقیق نشان می‌داد کار گروهی بهتر باعث افزایش - و نه کاهش - اشتباهات می‌شود. نه تنها اشتباه که، کاملاً برعکس تصور کرده بودم.

لحظه‌ای که دوباره به شک افتادم آیا پژوهش‌گر خواهم شد یا نه، امیدم به انتشار مقاله‌ای درباره‌ی یافته‌هایم بر باد رفت. بیش‌تر ما از شکست‌هایمان خجالت می‌کشیم. بیش‌تر دلمان می‌خواهد آن‌ها را مخفی کنیم تا اینکه ازشان یاد بگیریم. اینکه در سازمان‌ها اشتباه رخ می‌دهد الزاماً به این معنی نیست که یادگیری و بهسازی در راه است. از اشتباهم خجالت می‌کشیدم، و می‌ترسیدم به استاد راهنمایم بگویم.

چند روز بعد، این یافته‌ی غافل‌گیرکننده، این شکست، آهسته‌من‌را به سمت بینش جدید، اطلاعات جدید، و پروژه‌های تحقیقاتی مکمل هدایت کرد که شغل آکادمیک من را نجات داد و مسیرش را عوض کرد. بعدها از اولین تحقیقم، مقاله‌ای تحقیقاتی با عنوان «یادگیری از اشتباه‌ها فقط به حرف آسان است، نه در عمل» چاپ کردم، این مقاله پیش‌درآمد بسیاری از کارهای بعدی‌ام بود، و درون‌مایه‌ای که در حرفه‌ی اصلی‌ام و در این کتاب جریان دارد.

و بعد کم‌کم فهمیدم چطور موفقیت یک پژوهش‌گر، مستلزم شکست در مسیر حرکتش است. اگر شکست نمی‌خورید، یا به قلمروی جدید نگذاشته‌اید. از آن دوران، درک ریزبینانه‌تری از واژه‌های خطا و شکست و ناکامی ته ذهنم شکل گرفته که حالا می‌توانم با شما در میان بگذارم.