
در ستایش اشتباه

چطور بعضی اشتباه‌ها
به نفعمان تمام می‌شوند

ایمی ادموندسن
ترجمه سمیه قوامی نژاد

ادموندسن، ایمی. Edmondson, Amy C.	:	سرشناسه
در ستایش اشتباه / ایمی ادموندسن. ترجمه سمیه قوامی نژاد	:	عنوان و نام پدیدآور
تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۳.	:	مشخصات نشر
۳۲۰ صفحه	:	مشخصات ظاهری
۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۶۸-۵	:	شابک
فیفا	:	فهرست نویسی
عنوان اصلی: Right Kind of Wrong, 2023	:	یادداشت
شکست‌ها و موفقیت‌ها	:	موضوع
BF ۵۷۵	:	رده‌بندی کنگره
۱ / ۱۵۸	:	رده‌بندی دهی
۹۹۳۹۱۱۲	:	شماره کتاب‌شناسی

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.

عنوان	:	در ستایش اشتباه
مؤلف	:	ایمی ادموندسن
مترجم	:	سمیه قوامی نژاد
ویراستار	:	فاطمه یزدانی
صفحه آرا	:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۳، دوم، ۱۰۰۰ نسخه
تیراژ کل تا کنون	:	۲۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۶۸-۵
قیمت	:	۳۷۵,۰۰۰ تومان

کتابخانه پایدار محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش رنگ و زیست محیطی است که در کشورهای باران خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می شود و مخصوص 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

فهرست

پیشگفتار ۹

پیش درآمد ۱۳

مقدمه ۱۷

بخش اول | چشم انداز شکست ۳۳

فصل ۱. در جست و جوی اشتباه درست ۳۵

فصل ۲. یافتم! ۶۳

فصل ۳. انسان ممکن الخطاست ۱۰۱

فصل ۴. چگونه تمام عیار ۱۳۹

بخش دوم | تمرین دانش خوب شکست خوردن ۱۷۹

فصل ۵. دشمن را دیده ایم ۱۸۱

فصل ۶. موقعیت ها و پیامدها ۲۱۳

فصل ۷. شناختن سیستم ها ۲۴۱

فصل ۸. موفق شدن انسان های خطاپذیر ۲۷۵

تقدیر و تشکر ۳۱۳

درباره نویسنده ۳۱۶

یادداشت ها ۳۱۸

مقدمه

«موفقیت از شکستی به شکست دیگر می‌لغزد بدون اینکه ذره‌ای از اشتیاقش کاسته شود.»

وینستون چرچیل

این تصور که افراد و سازمان‌ها در شکست‌هایشان درس بگیرند، رایج و حتی ظاهراً بدیهی است. اما بیشتر ما درس‌های شکستی را که شکست‌ها می‌دهند، یاد نمی‌گیریم. ما کار سخت فکر کردن دربارهٔ اشتباهات را عقب می‌اندازیم. گاهی اوقات دوست نداریم در قدم اول اقرار کنیم که شکست خورده‌ایم. از شکست‌هایمان شرمند می‌شویم و برای دیدن شکست دیگران عجله داریم. کارهای استباهمان را انکار می‌کنیم، می‌پوشانیم و فوراً از آن‌ها عبور می‌کنیم یا شرایط و دیگران را مقصر می‌دانیم. همهٔ بچه‌ها دیر یا زود یاد می‌گیرند که با متهم کردن دیگران از زیر بار تقصیراتشان شانه خالی کنند. به مرور زمان، این کار عادت می‌شود. بدتر آنکه این عادت‌ها باعث می‌شوند تا هر جا که ممکن است شکست بخوریم، از ادامه دادن هدف‌ها و چالش‌هایمان اجتناب کنیم. در نتیجه، فرصت‌های بی‌شمار یادگیری و کسب مهارت‌های جدید را از دست می‌دهیم. این ترکیب مهلک روان‌شناسی انسان، سازگاری با جامعه و پاداش‌های سازمانی باعث می‌شود تا تسلط بر دانش شکست خیلی چالش‌برانگیزتر از آن باشد که لازم است.

هرگز نمی‌توان محاسبه کرد که چقدر در راه شکست‌ها وقت و انرژی هدر داده‌ایم تا از آن درسی بیاموزیم. همچنین نمی‌توان هزینهٔ عاطفی آن را محاسبه کرد. خیلی از ما از مسیرمان خارج می‌شویم تا شکست نخوریم و خودمان را از ماجراجویی، احساس

موفقیت و حتی عشق محروم می‌کنیم.

این کتاب در این باره است که چه چیز باعث می‌شود درس گرفتن از شکست‌هایمان آن قدر دشوار باشد که نتوانیم آن را در زندگی روزانه و در مؤسسه‌هایی که بنیان می‌نهیم به کار گیریم. همچنین دربارهٔ این است که چطور می‌توانیم بهتر عمل کنیم. همان‌طور که تا اینجا خواندید، من فقط مشغول بررسی اشتباه‌ها و شکست‌ها نبوده‌ام، بلکه خودم خیلی از آن‌ها را مرتکب شده‌ام و مجبور بودم که خودم یاد بگیرم چطور از این همه خطا کردن احساس بدی پیدا نکنم. نمی‌توانم بشمرم چه تعداد از مقاله‌هایم را مجله‌های معتبر رد کرده‌اند. ماشینم در کنار جاده خراب شده است و مجبور شده‌ام شی‌پرمخاطره را صرف فکر کردن به تعمیرش کنم. سال‌ها پیش که دانشجوی سال اول در کالج بودم، در امتحان حساب دیفرانسیل ترم اول رد شدم. در بازی‌های مهم لیتل لیگ باختم و هر دو پسر من ناامید شدند. این فهرست ادامه دارد. و باز هم ادامه دارد. برای اینکه کمبودهایم را بپذیرم و به دیگران هم کمک کنم که چنین باشند، تصمیم گرفتم همیشه را یاد موزم.

من معتقدم که بخشی از موفقیت در پیمودن مسیر شکست و بهره‌مند شدن از امتیازات آن - و از همه مهم‌تر، اجتناب از انواع نادرست شکست تا حد امکان - با درک این نکته آغاز می‌شود که همهٔ شکست‌ها مساوی نیستند. من نمی‌دهند. همان‌طور که در آینده می‌بینید، بعضی از شکست‌ها را به درستی می‌توان شکست بد نامید. خوشبختانه این شکست‌ها اجتناب‌پذیرند. بقیهٔ آن‌ها در اصل خوب هستند. شکست‌های خوب یافته‌های مهمی به ارمغان می‌آورند که زندگی و جهان ما را بهبود می‌بخشند. برای اینکه تصور غلطی نداشته باشید، باید بگویم من نیز در کنار شکست‌های خوب، از شکست‌های بد هم سهم داشته‌ام.

این کتاب شما را با نوع‌شناسی شکست آشنا می‌کند که کمکتان می‌کند "اشتباهات درست" را از بقیهٔ شکست‌ها، آن دسته اشتباهاتی که باید برای اجتناب از آن‌ها بسیار تلاش کرد، جدا کنید. همچنین یاد می‌گیرید چطور به دیدگاه متفاوتی دربارهٔ خودتان و شکستتان برسید، چطور موقعیت‌های احتمالی شکست را تشخیص دهید و نقش سیستم‌ها را در آن‌ها بشناسید؛ همهٔ این‌ها برای مهارت پیدا کردن در دانش خوب شکست خوردن، توانمندی‌های مهمی هستند. با تعدادی از شکست‌خورده‌های فرهیخته در حوزه‌ها، کشورها و حتی قرن‌های مختلف ملاقات خواهید کرد. این

نمونه‌ها نشانتان می‌دهند که یادگیری از شکست‌ها نیازمند ثبات عاطفی و مهارت است. باید یاد بگیریم چطور تجربه‌هایی سنجیده به دست آوریم، چگونه شکست‌ها را دسته‌بندی کنیم و چطور از هر شکستی درس‌هایی ارزشمند بیاموزیم.

چارچوب‌ها و درس‌های این کتاب نتیجه مستقیم ۲۵ سال پژوهش دانشگاهی من در رشته‌های روان‌شناسی اجتماعی و رفتار سازمانی است. من در این جایگاه با افراد مصاحبه کرده‌ام و از ارزیابی‌ها و منابع دیگر در شرکت‌ها، کارگزاری‌های دولتی، استارت‌آپ‌ها، مدرسه‌ها و بیمارستان‌ها اطلاعات گردآوری کرده‌ام. با صحبت کردن با صدها نفر در سازمان‌های مختلف، از جمله مدیران، مهندسان، پرستارها، پزشکان، مدیرعامل‌ها و همچنین کارکنان خط مقدم که مستقیماً با مشتریان و مراجعان تعامل دارند، کم‌کم الگوهای را دیدم که نوع‌شناسی جدیدی از شکست را نشان می‌دادند. این الگوها همچنین مجموعه‌ای از بهترین تمرین‌ها را برای مدیریت و آموختن از شکست‌ها در اختیارم گذاشتند.

اجازه بدهید به نقطه آغازین سفر بازگردیم، همان جایی که از مشارکت من در تحقیقی پیش‌گام درباره خطاهای پزشکی در بیمارستان شروع شد.

آموختن از اشتباهات؛ به حرف ساده، اما در عمل دشوار

مات و مبهوت نشستم و خیره شدم به نمایشگر رایانه‌ام که بی‌رحمانه اشتباهم را نشانم می‌داد تا راهی برای دفاع از فرضیه‌های تحقیقم پیدا کنم. اولین فکر من این بود که چطور به سرپرستم و پزشکان سرپرست تحقیق اقرار کنم که اشتباه می‌کردم. من صدها ساعت وقت صرف کرده بودم تا این آمار را تنظیم کنم و دو هفته یک بار با پزشکان و پرستارانی که خطاهای دارویی را در دو بیمارستان همسایه پیگیری می‌کردند جلسه گذاشته و هر چند وقت یک بار سوار دوچرخه‌ام شده بودم تا بلافاصله بعد از گزارش مراقب بیمار از اشتباه‌های مهم، خودم را به بیمارستان برسانم تا با مردم مصاحبه کنم و علت‌های پشت اشتباهات را تشخیص دهم. اطلاعات مربوط به خطاهای پزشکی را در اختیار من گذاشته و به من اجازه داده بودند تا از صدها دکتر و پرستار پرمشغله سؤال بپرسم تا آمار تحقیقم را تکمیل کنم. از اینکه وقت ارزشمندشان را گرفته بودم احساس گناه می‌کردم و از شکست خودم شرم‌منده بودم. یکی از کسانی که باید با او درباره شکستم صحبت می‌کردم، دکتر لوسین لپ

بود، جراح متخصص کودکان که بعداً در شغلش به‌طور حرفه‌ای روی تحقیق درباره خطاهای پزشکی تمرکز کرده بود. او با بیش از یک متر و هشتاد سانتی‌متر قد و ابروها و موهای انبوه سفید، هم مهربان و دوست‌داشتنی و هم ترسناک بود. یکی از هدف‌های تحقیق برای مطالعات گسترده‌تر ساده بود: اندازه‌گیری میزان خطاهای پزشکی در بیمارستان‌ها. در آن زمان، درباره میزان رخ دادن خطاها زیاد نمی‌دانستیم و لوسین و همکارانش از مؤسسه ملی سلامت آمریکا کمک‌های مالی برای کشف این موضوع دریافت می‌کردند. علاوه‌بر این هدف، لوسین با الهام از تحقیقات پرواز که نشان می‌داد کار گروهی بهتر در کابین خلبان موجب پروازهای امن‌تر است، این سؤال را مطرح کرد که آیا این مسئله در بیمارستان‌ها هم درست است یا خیر.

هدف آن تحقیق پرواز که الهام‌بخش لوسین شده بود، بررسی کار گروهی نبود، بلکه عامل خستگی در کابین خلبان را مطالعه می‌کرد. این هم فرضیه شکست‌خورده دیگری بود. گروهی از پژوهشگران ناسا به سرپرستی اچ کلایتون فوشی، سرپرست منابع انسانی، آزمایش انجام دادند تا تأثیر خستگی در میزان اشتباهات را بیازمایند. بیست تیم دونفره را آزمایش کردند. تیم‌ها را در موقعیت "پس از خدمت" یا "خستگی" قرار دادند. این تیم‌ها در پرواز شبیه‌سازی شده پرواز کردند، به‌طوری‌که انگار این موقعیت آخرین بخش از خدمتی سه‌روزه در عملیات حمل‌ونقل کوتاه‌مدت خط هوایی در محل خدمتشان بوده است. تیم‌های در حال خدمت سه نوبت هشت تا ده‌ساعته را در روز پرواز کرده بودند. این نوبت‌های کاری شامل حداقل پنج و گاهی تا هشت بار بلند شدن و فرود آمدن بود. ده تیم دیگر (در موقعیت "پیش از خدمت" و خوب استراحت‌کرده) بعد از حداقل دو روز مرخصی، در شرایط شبیه‌سازی شده پرواز کردند. شبیه‌سازی برای آن‌ها مثل اولین بخش از شیفتی سه‌روزه بود.

شبیه‌سازها موقعیت امنی برای یادگیری فراهم می‌کنند. خلبان‌هایی که با آن‌ها صحبت کرده‌ام گفتند شبیه‌سازها دقیقاً مثل کابین خلبان واقعی هستند و اگر گاهی اتفاق ناخواری بیفتد، واقعاً احساس ترس می‌کنند. اما مرتکب شدن اشتباه در شبیه‌ساز باعث سقوط هواپیما نمی‌شود. همین موضوع محیط فوق‌العاده‌ای فراهم می‌کند تا روی آنچه اشتباه شده است فکر کنند و بنابراین برای حمل‌ونقل امن صدها مسافر در پروازهای واقعی، مهارت‌های لازم را ارتقا دهند. همین ویژگی‌ها باعث می‌شود که شبیه‌ساز ابزار مناسبی برای پژوهش باشد. درحالی‌که به کار گماردن تصادفی خلبان‌های

خسته در پروازهای واقعی با مسافران واقعی به هیچ وجه اخلاقی نیست، در شبیه‌ساز می‌توان از آن‌ها برای آزمایش استفاده کرد.

فوشی در کمال تعجب دریافت عملکرد تیم‌هایی که چند روز پرواز به همراه یکدیگر را گزارش داده‌اند (تیم‌های خسته) بهتر از تیم‌هایی بوده است که استراحت کرده‌اند. همان‌طور که انتظار می‌رفت، افراد خسته بیشتر از همکاران تازه‌نفس خود اشتباه می‌کردند، اما چون در طول چندین پرواز با هم وقت‌گذرانده بودند، می‌توانستند به خوبی با هم کار کنند و در طول پروازها اشتباهات یکدیگر را پیدا و اصلاح و از فاجعه‌های جدی اجتناب کنند. خلبان‌های خسته در واقع بعد از چند روز با هم کار کردن به تیم‌های موفقی تبدیل شده بودند، اما خلبان‌های تازه‌نفس که با هم آشنا نبودند، کار تیمی را هم به خوبی انجام نمی‌دادند.

این کشف شگفت‌انگیز درباره اهمیت کار تیمی در کابین خلبان باعث تحولی به نام مدیریت منابع خدمه^۱ در سفرهای هوایی شد که امروزه عهده‌دار بخشی از امنیت ویژه مسافران در سفرهای هوایی است. این کار فقط یکی از نمونه‌های بسیار از آن چیزی است که من آن را دانش درست شگفت‌خورن می‌نامم.

تحقیق درباره خدمه کابین خلبان در دهه ۱۹۸۰ میلادی شد و فعالیت‌های ریچارد هکمن، استاد روان‌شناسی هاروارد، را هم شامل می‌شد که با تعامل خلبان‌ها، کمک‌خلبان‌ها و ناوبرها را در پروازهای داخلی و ارتشی بررسی می‌کرد تا بفهمد تیم‌های اثرگذار چه ویژگی‌های مشترکی دارند. تحقیق او درباره خدمه کابین خلبان توجه لوسین لپ را جلب کرد. او با دیدن تشابه بین کار خدمه پرواز و کادر درمان بیمارستان، گوشه تلفن را برداشت تا ببیند آیا ریچارد دوست دارد در پژوهش‌های پزشکی با او همکاری کند. از آنجا که فرصت برای اجرای طرح کم بود، ریچارد پیشنهاد کرد من که دانشجوی دکترایش بودم، به جای او وارد این کار شوم. و این‌طور شد که من روبه‌روی یافته‌هایم قوز کرده نشسته و لبریز از نگرانی و اضطراب بودم.

امیدوار بودم با تکیه بر تحقیقات هوانوردی، یافته کوچکی به پیشینه پژوهش مؤثر بودن کار تیمی اضافه کنم. سؤال تحقیق ساده بود: آیا کار تیمی بهتر در بیمارستان‌ها به اشتباهات کمتری منجر می‌شود؟ تصورم این بود که همان یافته‌های تحقیق پرواز

۱. مدیریت منابع خدمه (CRM) یکی از اجزای حیاتی عملیات پرواز است که از تقویت ارتباطات و کار تیمی تا ارتقای تصمیم‌گیری مؤثر را شامل می‌شود - م.

در این موقعیت جدید هم تکرار می‌شود. بنابراین اگر کشف مهمی به دست نیاید چه؟ تازه فارغ‌التحصیلی بودم که نمی‌خواستم کار خارق‌العاده‌ای انجام بدهم، بلکه فقط می‌خواستم ملزومات طرح را برآورده کنم. تحقیقی ساده و بدون هیجان هم کاملاً مناسب بود.

گروه کوچکی از پرستاران به مدت شش ماه کار پیگیری میزان اشتباهات را در بخش‌های بیمارستان به عهده گرفتند، با پزشکان و پرستارها حرف می‌زدند و نمودارهای بیماران را چند بار در هفته بررسی می‌کردند. تنها کاری که باید می‌کردم این بود که برای ارزیابی کار تیمی در اولین ماه این تحقیق شش‌ماهه در همان بخش‌ها، پرسشنامه‌ای را پخش کنم. بعد باید صبورانه انتظار می‌کشیدم تا داده‌های مربوط به خطاها جمع‌آوری شوند تا بتوانم این دو گروه داده را با هم مقایسه کنم و ارتباط معیارهای همکاری تیمی خودم و داده‌های مرتبط با خطاهای این شش ماه را پیدا کنم. برای اینکه ارزیابی اثربخشی کار تیمی را شروع کنم "پرسشنامه تشخیص تیم" آماده‌ی حکم را در اختیار داشتم. برای کار کردن با پزشکان و پرستاران در تیم تحقیق، جمله‌بندی‌هایم را اصلاح کردم تا برای ارزیابی جنبه‌های مختلف کار تیمی، موضوع‌های متعددی را شامل شود، مثلاً «اعضای این بخش خیلی دغدغه‌مند هستند و با هم کار می‌کنند تا اینجا به بهترین بخش بیمارستان تبدیل شود» و «اعضای این بخش دانش تخصصی و مهارت‌های خود را با هم به اشتراک می‌گذارند» یا مثلاً این عبارت را منفی که «بعضی از افراد این بخش در مجموع کاری که باید انجام شود، سهم عادلانه‌ای ندارند.» گزینه‌های پاسخ‌گویی از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف را شامل می‌شد. من میانگین جواب‌های افراد به این نوع موضوع‌ها را محاسبه کردم تا کیفیت کار تیمی را ارزیابی کنم تا بعد، دوباره میانگین امتیازهای هر تیم را محاسبه کنم. میزان چشمگیری از پرسشنامه‌هایی که پخش کرده بودم، یعنی ۵۵ درصد از آن‌ها، برگشت و داده‌ها واریانس زیادی را بین تیم‌ها نشان می‌دادند. بعضی از تیم‌ها خیلی کارآمدتر از بعضی دیگر بودند. تا اینجا خوب پیش رفته بود.

آیا آن تفاوت‌ها استعداد تیم برای اشتباه کردن را پیش‌بینی می‌کردند؟

در نگاه اول، همه چیز درست بود. بلافاصله رابطه‌ای بین میزان خطاها و کارآمدی تیم به دست آوردم و حتی بهتر اینکه از نظر آماری هم معنادار بود. برای کسی که دوره آمار را نگذرانده است، دلگرم‌کننده بود.

اما بعد نگاه دقیق‌تری انداختم! درحالی‌که روی صفحهٔ رایانه‌ام خم شده بودم، دیدم که آن رابطه در جهتی/اشتباه بود. داده‌ها خلاف پیش‌بینی من را نشان می‌دادند. تیم‌های بهتر کمتر اشتباه نمی‌کردند، بلکه میزان اشتباهاتشان بیشتر بود. نگرانی‌ام بیشتر شد و احساس کردم معده‌ام دارد آشوب می‌شود.

اگرچه آن موقع نمی‌دانستم، طرح تحقیقاتی‌ام که دیگر سراسر است و راحت نبود، داشت به شکستی خردمندانه تبدیل می‌شد که به کشفی غیرمنتظره می‌انجامید.

در هر تحقیقی عادی است که محقق اغلب با خبرهای بد برای فرضیه‌هایش غافلگیر شود. همان‌طور که من هم به‌زودی یاد می‌گرفتم، اگر محقق‌ها نتوانند شکست را تحمل کنند، مدت زیادی در جایگاه علم و تحقیق دوام نمی‌آورند. داستان‌های کاشفان با شکست به پایان نمی‌رسد؛ شکست‌ها گام‌هایی هستند که باید در مسیر موفقیت پیمود. در این باره نقل قول‌ها کم نیستند، خیلی از آن‌ها در سراسر این کتاب آمده‌اند و البته برای این همه نقل قول دلیل مناسبی هم وجود دارد. این نوع شکست‌های آموزنده و البته نامطلوب، اشتباهات ارزشمند هستند.

اشتباه کردن در قلمروی جدید

همان‌طور که پروفیسور سیم سیتکین، همکارم در دانشگاه داک، برای اولین بار در ۱۹۹۲ اظهار کرد، این شکست‌ها "خردمندانه" هستند، زیرا باعث دقیق فکر کردن می‌شوند، به آسیب‌های غیرضروری نمی‌انجامند و یادگیری‌های مفیدی در پی دارند که دانش ما را ارتقا می‌بخشند. علی‌رغم صحبت‌های شادمانه دربارهٔ بزرگداشت شکست‌ها در سیلیکون ولی و در سراسر جهان، فقط شکست‌های خردمندانه هستند که واقعاً ارزش جشن گرفتن دارند. این نوع شکست‌ها را شکست زیرکانه یا شکست خوب نیز می‌نامند که اساساً در عرصهٔ علم رخ می‌دهند؛ در این عرصه، احتمال میزان شکست در آزمایشگاه‌های موفق ۷۰ درصد یا بیشتر است. همچنین در طرح‌های نوآورانه شرکت‌ها رخ دادن شکست‌های خردمندانه معمول و حتی ضروری است؛ در واقع، مثل ساختن وسیلهٔ جدید محبوبی برای آشپزخانه است. نوآوری‌های موفقیت‌آمیز فقط زمانی شدنی هستند که در طول مسیر از باختن‌های متعدد درس بگیریم.

همان‌طور که در زندگی نمی‌توان شکست‌ها را پیش‌بینی کرد، در حوزهٔ علم هم نمی‌توان. قرار گذاشتن با فردی که قبلاً ندیده‌اید و دوستی مشترک ملاقاتتان را

هماهنگ کرده است شاید فقط به بعد از ظهری خسته کننده (شکست) ختم شود، حتی اگر آن دوست باور داشته باشد شما دو نفر از یکدیگر خوشتان خواهد آمد. شکست خردمندانه چه کوچک باشد (قراری کسالت بار) چه بزرگ (آزمایش بالینی ناموفق)، باید این نوع شکست را بخشی از سفری آشفته به سرزمینی جدید بدانیم که به واکنشی نجات بخش یا شریک زندگی منتهی می شود.

شکست های خردمندانه دانش جدید ارزشمندی به همراه دارند. کشف جدید به ارمغان می آورند. زمانی رخ می دهند که فقط به این دلیل که جواب ها از قبل معلوم نیستند، آزمایش کردن لازم است. شاید موقعیت خاصی باشد که پیش تر با آن مواجه نشده ایم یا شاید کسی واقعاً در خط مقدم کشفی تازه در تحقیق باشد. کشف داروهای جدید، شروع مدل بنیادین و جدیدی از کسب و کار، طراحی محصولی نو یا بررسی واکنش های مشتری در فروشگاه های تازه تأسیس، همگی کارهایی هستند که برای پیشرفت و موفقیت نیازمند شکست های خردمندانه اند. برای این دسته از آزمایش های لازم در این فضا، *خطا* اصطلاحی رایج اما بی مسماست. *خطا* به این معناست که در اول کار، راهی "درست" برای انجام دادنش وجود داشته است. شکست های خردمندانه خطا نیستند. این کتاب به جزئیات این موضوع و تفاوت های ظریف مهم دیگری می پردازد که اگر می خواهیم از شکست هایمان درست استفاده کنیم، باید به آن ها توجه کنیم.

حل کردن معما

آن روز در ساختمان ویلیام جیمز هال، در حالی که به شکستی خیره شده بودم که صفحه رایانه قدیمی ام نشان می داد، سعی می کردم درست فکر کنم و نگرانی هایم را کنار بزنم. آن لحظه وقتی تصور می کردم من، دانشجوی عادی کارشناسی ارشد، باید به ریچارد هکمن مشهور بگویم که اشتباه کرده ام، که نتیجه های تحقیقات پرواز با آزمایش مراقب سلامت مطابقت ندارد، نگرانی و اضطرابم بیشتر می شد. شاید آن اضطراب مجبورم می کرد عمیق فکر کنم. دوباره فکر کنم که نتایجم چه معنایی ممکن است داشته باشند.

تیم های بهتر واقعاً بیشتر مرتکب اشتباه می شدند؟ به این موضوع فکر می کردم که نیاز برای ارتباط بین پزشکان و پرستارها در این کار همواره تخصصی و پیچیده باعث

می‌شود خطایی در مراقبت پیش نیاید. این متخصصان بالینی باید کمک می‌گرفتند، دُر داروها را دوباره بررسی می‌کردند، و نگرانی‌هایشان را درباره اقدامات یکدیگر مطرح می‌کردند. آن‌ها باید با عجله با هم هماهنگ می‌شدند. منطقی نبود که کار تیمی خوب (و من به صحت داده‌های آماری‌ام اصلاً شک نداشتم) به اشتباهات بیشتر بینجامد.

پس اینکه تیم‌های بهتر میزان اشتباهات بیشتری داشتند چه دلیل دیگری می‌توانست داشته باشد؟

شاید این تیم‌ها محیط کاری بهتری فراهم کرده بودند. شاید فضایی صادقانه ساخته بودند که افراد می‌توانستند حرفشان را بزنند. شاید این فضا کار را راحت‌تر می‌کرد تا درباره اشتباهات روراست و صادق باشند. انسان ممکن‌الخطاست. اشتباه رخ می‌دهد؛ فقط باید پرسید آیا ما متوجه آن می‌شویم، به آن معترفیم و اصلاحش می‌کنیم. ناگهان به ذهنم خطور کرد شاید تیم‌های خوب اشتباهات بیشتری مرتکب نمی‌شوند، بلکه شاید اشتباهات خود را بیشتر گزارش می‌دهند. آن‌ها خلاف جهت این جریان حرکت می‌کنند که اشتباهات را پنهان می‌دارند و باعث می‌شود افراد در همه‌جا از اعتراف به اشتباهاتشان سر باز زنند (یا از زیر بار مسئولیت اشتباهاتشان شانه خالی کنند). چنین دیدگاهی تحلیل قاعده‌مندی را که کمک می‌کند از اشتباهاتمان بیاموزیم، مختل می‌کند. این شهود سرانجام من را به کشف اهمیت روانی و اهمیت آن در جهان امروز رساند.

رسیدن به این شهود آسان‌تر از ثابت کردنش بود. وقتی ایده‌ام را به لوسین لپ گفتم، او در ابتدا خیلی مشکوک بود. من در گروه فرد تازه‌کاری بودم. همه صاحب مدرک پزشکی و پرستاری بودند و چنان درک عمیقی از مراقبت بیماران داشتند که من هرگز به آن نرسیده بودم. در مواجهه با تأیید نشدن نظرم بیشتر احساس شکست کردم. این را که لوسین در آن لحظات سخت بی‌دقتی‌ام را یادآوری کرد، می‌توانستم درک کنم. من داشتم از سوگیری در گزارش‌های تیم‌ها حرف می‌زدم و در اصل هدف اصلی کل تحقیق را زیر سؤال می‌بردم: این را که میزان واقعی اشتباهات در مراقبت بیمارستانی به درستی تخمین زده شود. اما تردیدهای لوسین موهبتی از کار درآمد. مرا واداشت تلاش مضاعفی کنم تا در داده‌های اضافه‌ای تأمل کنم که احتمالاً می‌شد پیدایشان کرد تا این تفسیر (جدید اما هنوز سست) مرا درباره نتایج شکست‌خورده ثابت کنند. دو ایده به ذهنم رسید. اول اینکه در نتیجه تمرکز کل تحقیق بر اشتباهات، وقتی

فرم ارزیابی تیم را ویرایش کرده بودم تا جملاتش را مناسب کار بیمارستانی بنویسم، موضوع جدیدی به آن اضافه کرده بودم؛ «اگر در این بخش مرتکب اشتباهی بشوید، کسی از آن به ضررتان استفاده نمی‌کند.» خوشبختانه، این موضوع با میزان خطاهای مشخص شده همبستگی داشت؛ هرچه افراد بیشتر باور می‌کردند که از اشتباهاتشان به ضررشان استفاده نمی‌شود، خطاهای بخش را بیشتر آشکار می‌کردند! آیا این اتفاقی بود؟ این طور فکر نمی‌کردم. تحقیق بعدی نشان می‌داد این موضوع به طور چشمگیری پیش‌بینی می‌کند که آیا افراد در تیم راحت صحبت می‌کنند یا خیر. همین ایده به همراه چند تحلیل آماری کمکی دیگر، با فرضیه جدید کاملاً هم‌خوانی داشت. وقتی افراد باور کنند که از اشتباهاتشان به ضررشان استفاده خواهد شد، دوست ندارند خطاهایشان را گزارش کنند. البته خودم هم این را حس کرده بودم!

دوم اینکه می‌خواستم بی‌طرفانه بررسی کنم که علی‌رغم کار کردن در سیستم مراقبت سلامت یکسان، آیا ممکن است تفاوت‌های آشکاری در محیط کار این گروه‌های کاری وجود داشته باشد. اما خودم نمی‌توانستم این کار را انجام بدهم؛ من بی‌طرف نبودم، دلم می‌خواست بین تفاوت‌هایی پیدا شود.

برخلاف لوسین لپ و آن تردید اولیه‌اش، چهاردهم بلاتفاصله احتمال درستی استدلال جدید مرا تشخیص داد. با حمایت ریچارد، نیروی کمکی برای تحقیقم به نام اندی مولینسکی را استخدام کردم تا هر کدام از گروه‌های کاری را با دقت و بدون هیچ تعصبی مطالعه کند. اندی نمی‌دانست کدام بخش اشتباهات بیشتری مرتکب شده یا کدام یک امتیاز بیشتری در ارزیابی تیم کسب کرده است. درباره فرضیه جدید من هم چیزی نمی‌دانست. به اصطلاح دوسوکور^۱ بود. خیلی ساده از او خواستم که تلاش کند تا بفهمد کار کردن در هر کدام از این بخش‌ها شبیه چیست. بنابراین، اندی هر بخش را به مدت چند روز مشاهده کرد. در سکوت تماشا می‌کرد که چطور افراد با هم تعامل دارند و در زمان‌های استراحت با پرستارها و پزشک‌ها مصاحبه می‌کرد تا بیشتر درباره فضای کاری‌شان و تفاوت‌های بین بخش‌ها بفهمد. از تمام مشاهداتش یادداشت برمی‌داشت، از جمله هرچه را افراد درباره کار کردن در بخش خودشان می‌گفتند به سرعت می‌نوشت.

۱. مطالعه دوسوکور (double-blind) روشی است که در آن پژوهشگر و مطالعه‌شونده ندانند در کدام سوی مطالعه قرار دارند -م.

بدون هیچ فشاری از طرف من، اندی گزارش داد که بخش‌های بیمارستان در این تحقیق، برای کارکردن خیلی با هم متفاوت هستند. در بعضی بخش‌ها افراد به راحتی درباره اشتباهاتشان حرف می‌زدند. اندی از پرستارها جملاتی را نقل قول می‌کرد، مثل «میزان مشخصی از خطا رخ خواهد داد»، بنابراین برای مراقبت درست از بیمار باید در «محیط بدون مجازات» کار کرد. در بعضی بخش‌های دیگر صحبت درباره اشتباهات تقریباً غیرممکن به نظر می‌رسید. پرستارها توضیح می‌دادند که اشتباه کردن یعنی «در دروسر افتادن» یا «محاکمه شدن». این پرستارها احساس می‌کردند برای اشتباهاتشان تحقیر می‌شدند، «انگار که بچه دوساله بودم». گزارش اندی به گوشم خوشایند آمد. این دقیقاً همان نوع مغایرت در محیط کار بود که احتمال داده بودم وجود داشته باشد.

اما آیا این تفاوت‌های محیط با آن میزان اشتباهاتی که محققان پزشکی با زحمت زیاد جمعشان کرده بودند همبستگی داشتند؟ در یک کلام، بله. از اندی خواستم تیم‌هایی را که بررسی کرده بود از بیشترین تا کمترین میزان راحت بودن طبقه‌بندی کند؛ خودش از این کلمه برای توصیف مشاهداتش استفاده کرده بود. فهرستش به‌طور تکان‌دهنده‌ای تقریباً به‌طور کامل با میزان خطاهای یافت‌شده همبستگی داشت. این بدان معنا بود که اندازه‌گیری میزان اشتباهات در تطبیق ما خطا داشت؛ وقتی افراد نمی‌توانند اشتباهاتشان را آشکار کنند، خیلی از اشتباهات مخفی می‌مانند. به‌علاوه، این تحلیل‌های ثانویه نشان می‌دادند که تفسیر من از این یافته‌های شگفت‌انگیز احتمالاً صحیح است. لحظه کشف عظیم این بود: تیم‌های بهتر احتمالاً بیشتر مرتکب اشتباه نمی‌شوند، بلکه بیشتر می‌توانند درباره اشتباهاتشان صحبت کنند.^۱

یافتن امنیت روانی

بعدها از اصطلاح/امنیت روانی استفاده کردم تا این تفاوت در محیط‌های کاری را مجسم کنم و موضوع‌هایی را هم به فرم ارزیابی اضافه کردم تا میزان امنیت روانی را اندازه‌گیری کنم و از همین راه زیرشاخه‌ای برای تحقیق در رفتار سازمانی به وجود آوردم. امروز، بیش از هزار مقاله تحقیقاتی در شاخه‌های مختلف، از آموزش گرفته تا کسب‌وکار و تا پزشکی، نشان داده‌اند که تیم‌ها و سازمان‌هایی با امنیت روانی بیشتر

۱. توجه کنید که در این مطالعه ارزیابی میزان واقعی خطا ممکن نبود؛ معلوم شد به‌سبب تفاوت‌های کشف‌شده در بخش‌ها از نظر امنیت روانی، میزان خطاهای یافت‌شده به‌ناچار سوگیرانه است.

عملکرد بهتر و فرسودگی روانی کمتری دارند و در پزشکی حتی میزان مرگ بیماران کمتر است. چرا این طور است؟ زیرا امنیت روانی کمک می‌کند افراد در جهانی مدام متغیر و وابسته به یکدیگر، ارتباط‌های فردی‌شان را که برای رسیدن به برتری ضروری هستند، به خطر بیندازند. وقتی افراد در فضاهایی با امنیت روانی کار می‌کنند، می‌دانند که از سؤال کردن تقدیر و از ایده‌های جدید استقبال می‌شود و درباره خطاها و شکست‌ها می‌توان صحبت و بحث کرد. افراد در چنین فضاهایی، بدون اینکه گرفتار نگرانی‌های دست‌وپاگیر باشند که دیگران درباره آن‌ها چه فکری می‌کنند، می‌توانند روی کار تمرکز کنند. آن‌ها می‌دانند اشتباه کردن طوفان هولناکی نیست که اعتبارشان را به باد دهد.

امنیت روانی نقش قدرتمندی در دانش خوب شکست خوردن دارد. باعث می‌شود افراد هنگامی که تحت فشار هستند تقاضای کمک کنند و همین کمک می‌کند تا از اشتباهات اجتناب‌پذیر بپرهیزند. کمک می‌کند تا گزارش بدهند و در نتیجه متوجه اشتباه‌شان بشوند و اصلاح‌شان کنند تا جلوی نتایج بدتر را بگیرند. همچنین باعث می‌شود روش‌های پیچیده‌تری را امتحان کنند تا به کشف‌های تازه‌ای برسند. به تیم‌هایی فکر کنید که در مدارس، در ورزش یا در جامعه خود عضوی از آن‌ها بوده‌اید. این گروه‌ها احتمالاً امنیت روانی با هم متفاوت بوده‌اند. شاید در بعضی از آن‌ها کاملاً راحت بوده‌اید که ایده جدیدی را مطرح یا با سرگروه مخالفت کنید یا وقتی موقعیت خارج از حد توان شماست، از کسی کمک بخواهید. در تیم‌های دیگر شاید حس کرده‌اید بهتر است عقب بایستید؛ منتظر بمانید و قبل از اینکه خطر کنید ببینید چه اتفاقی می‌افتد یا بقیه چه می‌کنند و چه می‌گویند. این تفاوت را الان امنیت روانی می‌نامند و من در تحقیقم فهمیدم که آن تفاوت شخصیتی نیست، بلکه ویژگی ضروری برای هر گروه است. این بدان معناست که تلقی شما از اینکه اظهار نظر کردن در سر کار بی‌خطر است ربطی به برون‌گرا یا درون‌گرا بودن‌تان ندارد. بلکه عکس‌العمل اطرافیان‌تان به آنچه شما و دیگران می‌گویید یا انجام می‌دهید، آن را شکل می‌دهد.

وقتی امنیت روانی یکی از گروه‌ها بیشتر باشد، احتمالاً نسبت به گروهی که امنیت روانی کمی دارد، خلاق‌تر هم می‌شود، کار با کیفیت‌تری انجام می‌دهد و از عملکردش بیشتر لذت می‌برد. یکی از دلایل چنین نتایج متفاوتی این است که افراد در گروه‌های دارای امنیت روانی می‌توانند به اشتباهاتشان اقرار کنند. این‌ها تیم‌هایی هستند که از افراد خود انتظار رک‌گویی دارند. کار کردن در چنین تیم‌هایی همیشه هم جالب و مسلماً همواره راحت نیست، چون گاهی اوقات مکالمه‌های دشواری در پیش خواهید

داشت. امنیت روانی در تیم کمابیش با فضای یادگیری در تیم مترادف است. همه اشتباه می‌کنند (ما همگی خطاپذیریم)، اما همه در گروهی نیستند که بتوانند راحت درباره اشتباهاتشان صحبت کنند. و برای تیم‌ها دشوار است که بدون امنیت روانی بیاموزند و خوب عمل کنند.

اشتباه درست چیست؟

شاید فکر کنید اشتباه درست در واقع کمترین شکست ممکن است. شکست‌های بزرگ بد و شکست‌های کوچک خوب‌اند. اما متمایز کردن شکست‌هایتان یا ارزش‌گذاری آن‌ها در واقع بر مبنای شدت و اندازه شکست نیست. شکست خوب آن است که برایمان اطلاعات جدیدی به ارمغان آورد که واقعاً نمی‌توانستیم از راه دیگری به آن برسیم.

هر نوع شکستی فرصت‌هایی برای یادگیری و پیشرفت فراهم می‌آورد. برای بر باد ندادن این فرصت‌ها باید مهارت‌های عاطفی، شناختی و میان‌فردی‌مان را ترکیب کنیم. این مطالب در این کتاب به این نوعی گفته می‌شود که امیدوارم به راحتی بتوانید آن‌ها را بلافاصله به کار بگیرید.

اما پیش از آنکه ادامه دهیم، خوب است چند واژه را تعریف کنیم. تعریف من از شکست این است: نتیجه کار که از آن نتیجه مطلوب به دست آمده است؛ خواه برنده نشدن مدال طلایی باشد که آرزو بوده است، خواه ریخته شدن هزارها تن نفت خام نفت‌کش در اقیانوس به جای اینکه سالم به بندر برسد، یا استارت‌آپی که سقوط می‌کند یا سوختن ماهی شام. خلاصه اینکه شکست یعنی موفق نشدن.

دیگر اینکه من *خطاها* (مترادف با *اشتباهات*) را دور شدن از استانداردهای تعیین‌شده‌ای مثل رویه‌ها، قوانین یا سیاست‌گذاری‌ها تعریف می‌کنم. گذاشتن غلات در یخچال و شیر در کابینت اشتباه است. جراحی که پای چپ بیمار را عمل می‌کند در حالی که پای راستش صدمه دیده، مرتکب اشتباه شده است. ویژگی مهم خطاها و اشتباهات این است که غیرعمدی هستند. شاید خطاها پیامدهایی نسبتاً جزئی داشته باشند؛ نگه داشتن غلات در یخچال نامناسب است و ماندن شیر در کابینت باعث خراب شدنش می‌شود. اما اشتباهات دیگر، مثل بیماری که به اشتباه جراحی می‌شود، تاوان سنگینی دارند.

نکته آخر اینکه *تخلف‌ها* زمانی رخ می‌دهند که فردی به عمد از قوانین سرپیچی

می‌کند. اگر عمداً نفت آتش را روی کهنه‌ای بریزید و کبریت روشن را به آن بگیرید و به‌سوی دری باز پرتابش کنید، آتش افروزی هستید که قانون را زیر پا گذاشته و تخلف کرده‌است. اگر فراموش کنید کهنه آغشته به بنزین را در جای مناسب نگه دارید و آن خودبه‌خود آتش بگیرد، مرتکب اشتباه شده‌اید.

به تمام این واژه‌ها می‌توان چنان بار عاطفی‌ای بخشید که وسوسه شویم فقط به آن‌ها پشت کنیم و پا به فرار بگذاریم. اما اگر چنین کنیم، لذت ذهنی (و احساسی) سفری را از دست می‌دهیم که یادمان می‌دهد چطور در آغوش شکست‌هایمان پایکوبی کنیم.

شکست بد، شکست خوب

شاید شما یکی از افراد زیادی باشید که در اعماق وجودش باور کرده شکست خوردن بد است. سخنرانی جدیدی در این باره شنیده‌اید که شکست را در آغوش بکشید، اما برایتان سخت است در زندگی روزمره خود این حرف را عملی کنید. همچنین شاید قبول کرده‌اید یاد گرفتن از شکست‌ها نسبتاً آسان است؛ فکر کنید کجا اشتباهی کرده‌اید (مثلاً در کلاس ریاضی نمره کافی نگرفته‌اید، زیادی نزدیک به صخره‌ها قایق را هدایت کرده‌اید) و دفعه بعد بهتر عمل کنید، چه از طریق بیشتر درس خواندن چه از طریق مطمئن شدن از اینکه جدیدترین نقشه‌ها را برای هدایت دقیق قایق تهیه کرده‌اید. این روش شکست خوردن را خجالت‌آور و کم‌بازار به شکست خورده است به‌شدت مقصر می‌داند.

این تفکر همان قدر که نادرست است، رایج نیز هست.

اول اینکه شکست همیشه هم بد نیست. امروز تردیدی ندارم که شکستم در اثبات فرضیه ساده‌ای که اساس اولین تحقیقم بود، بهترین اتفاقی بود که در کار پژوهش رخ داد. البته در آن لحظه شکست، احساسم این نبود. شرمنده بودم و می‌ترسیدم همکارانم مرا در تیم تحقیق نگاه ندارند. افکارم حول این می‌چرخید که بعد از اخراجم از تحصیلات تکمیلی چه کار باید بکنم. این واکنش بی‌فایده نشان می‌دهد چرا همه ما باید یاد بگیریم که نفس عمیقی بکشیم، دوباره فکر کنیم و از نو فرضیه بسازیم. این کار ساده مدیریت خود بخشی از دانش خوب شکست خوردن است.

دوم اینکه آموختن از شکست‌ها به آن آسانی‌ها هم نیست که به نظر می‌رسد. با وجود این می‌توانیم یاد بگیریم که چطور به‌خوبی انجامش بدهیم. اگر می‌خواهیم

فراتر از این درس‌های سطحی برویم، باید بعضی از باورهای سنتی تاریخ‌گذشته و تصورات متحجرانه دربارهٔ موفقیت را دور بریزیم. باید بپذیریم ما انسان‌هایی ممکن‌الخطا هستیم و کارمان را از همین جا شروع کنیم.

نقشهٔ راه برای سفر پیش رو

این کتاب چارچوب‌هایی ارائه می‌دهد که امیدوارم کمک‌تان کند تا به‌نحوی دربارهٔ شکست بیندیشید، حرف بزنید و آن را تمرین کنید که باعث شود با لذت بیشتری کار و زندگی کنید.

بخش اول کتاب چارچوبی از انواع شکست ارائه می‌دهد. فصل اول مفاهیم کلیدی را در دانش شکست معرفی می‌کند و سه فصل بعدی سه الگوی شکست را توصیف می‌کنند: خردمندانه، بنیادین و پیچیده. درک این طبقه‌بندی باعث می‌شود معنای خوب شکست خوردن را عمیق‌تر بفهمیم. چنین فهمی کمک‌تان می‌کند تا آزمایش‌های خودتان را برای فراتر رفتن از محدودیت‌های خودخواسته یا تحمیل‌شده طراحی کنید. من بهترین تمرین‌های مرتبط با شکست را با شما به اشتراک می‌گذارم تا هم از آن‌ها بیاموزید و هم بعضی از آن‌ها را تکرار نکنید. این ارزیابی از دورنمای شکست کمک‌تان می‌کند تا حقیقتاً پذیرای شکست‌های خوب باشید و درعین حال از هر نوع شکستی درس بیاموزید.

شکست‌های خردمندانه که موضوع فصل ۲ است، "شکست‌های خوب" هستند که لازمهٔ پیشرفت‌اند؛ کشف‌های کوچک و بزرگی هستند که پیشرفت علم، فناوری و زندگی‌های ما را به‌دنبال دارند. پیش‌گامانی که کارهای جدید انجام می‌دهند همواره با مشکلات غیرمنتظره روبه‌رو می‌شوند. راهش این است که به‌جای اینکه آن‌ها را انکار کنند یا احساس بدی درباره‌شان داشته باشند، تسلیم شوند یا وانمود کنند که این اتفاقات رخ نداده است، از آن‌ها درس بگیرند.

فصل ۳ به شکست‌های بنیادین می‌پردازد که درکشان از همه راحت‌تر است و بیشتر از همه می‌توان از آن‌ها دوری کرد. این شکست‌ها ناشی از اشتباهات و لغزش‌ها هستند و می‌توان با دقت کردن و کسب دانش لازم از آن‌ها اجتناب کرد. اینکه به‌اشتباه ایمیلی را که باید برای خواهرتان می‌فرستادید برای ریاستان بفرستید، شکست بنیادین محسوب می‌شود. بله، شاید بعضی بگویند که فاجعه است، اما به‌رحال بنیادین

است. داشتن چکلیست فقط یکی از ابزارهایی است که برای کم کردن این نوع شکست‌ها با آن آشنا می‌شوید.

همان‌طور که در فصل ۴ توصیف شده است، شکست‌های پیچیده که به اندازه شکست‌های بنیادین ارزشمندند، هیولاهایی واقعی هستند که در کار، زندگی، سازمان و جامعه ما بزرگ به نظر می‌رسند. شکست‌های پیچیده فقط یک دلیل ندارند، بلکه چند دلیل برای آن‌ها وجود دارد که اغلب کمی بدقابلی هم پشت آن هست. به دلیل تردیدها و وابستگی‌های ذاتی که هر روز در زندگی‌هایمان با آن‌ها مواجهیم، این فروپاشی‌های بدبیارانه همواره همراه ما هستند. به همین خاطر است که رفع مشکلات کوچک پیش از آنکه از کنترل خارج شوند و به شکست پیچیده درخور توجهی بینجامند، در دنیای مدرن نوعی توانایی ضروری به حساب می‌آید.

بخش دوم آخرین تأملات من درباره خودآگاهی، موقعیت‌آگاهی و سیستم‌آگاهی را نشان می‌دهد و اینکه چگونه می‌توانیم این توانایی‌ها با آن سه نوع شکست اشتراک‌هایی دارند. فرصت خوبی است تا در روش‌ها و عادت‌هایی عمیق‌تر شویم که مردم را برای خوب شکست خوردن در کار و در زندگی‌هایشان تمرین می‌دهند. فصل ۵ به بررسی خودآگاهی و نقش مهمش در دانش شکست می‌پردازد. ظرفیت انسانی ما برای خوداندیشی مداوم، تواضع، صداقت و کمک به دیگران ما را به جلو می‌راند تا به دنبال الگوهایی باشیم که چشمان را به روی رفتارمان باز کند. فصل ۶ به موقعیت‌آگاهی می‌پردازد و اینکه یاد بگیریم چگونه موقعیت پیش آمده را برای شکست‌های احتمالی بررسی کنیم. شما تشخیص خواهید داد چه موقعیت‌هایی آستان حادثه‌اند تا کمک کنید جلوی شکست‌های غیرضروری را بگیرید. فصل ۷ نگاهی به سیستم‌آگاهی می‌اندازد. ما در دنیایی از سیستم‌های پیچیده‌ای زندگی می‌کنیم که کارهایمان نتایج ناخواسته‌ای به دنبال دارند. اما اینکه یاد بگیریم سیستم‌هایی مثل خانواده، سازمان، طبیعت یا سیاست را ببینیم و وجود آن‌ها را بپذیریم، کم‌کم می‌کند از خیلی شکست‌ها جلوگیری کنیم.

این ایده‌ها و چارچوب‌ها در کنار هم کمک می‌کنند تا سؤال فصل ۸ را پاسخ بدهیم که/انسان خطاپذیر چگونه می‌تواند به کامیابی می‌رسد. همه ما اشتباه می‌کنیم. سؤال این است که چگونه می‌توانیم از این واقعیت استفاده کنیم تا زندگی رضایت‌بخشی بسازیم که سرشار از یادگیری مداوم باشد.