



دوباره فکر کن

قدرت دانستن
چیزهایی که نمی‌دانیم

آدام گرانت

تیم ترجمه نشر نوین

سرشناسه:	گرانت، آدام. Grant, Adam.
عنوان و نام پدیدآور:	دوباره فکر کن / آدام گرانت، تیم ترجمه نشر نوین.
مشخصات نشر:	تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری:	۲۸۰ صفحه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۵۸-۳
فهرست‌نویسی:	فیبا
یادداشت:	عنوان اصلی: Think Again, 2021
موضوع:	تجدید نظر، قدرت و لزوم بازنگری، ثبات رای
رده‌بندی کنگره:	BF ۴۴۱
رده‌بندی دیویی:	۱۵۳/۴۲
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۷۵۹۱۳۱۴

تمامی حقوق این اثر، از جمله حق انتشار، تمام یا بخشی از آن، برای ناشر محفوظ است.
نسخه فارسی این کتاب با اجازه رسمی و انحصاری از ناشر اصلی منتشر می شود.





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:	فاطمه یزدانی
صفحه آرا:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ:	۱۴۰۴، هجدهم، ۱۰۰۰ نسخه
تیراژ کل تاکنون:	۶۸۱۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۵۸-۳
قیمت:	۳۷۵،۰۰۰ تومان


تعهد ما به پایداری 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 برداریم.

 nashrenovin.ir

 nashrenovin.ir

 nashrenovin



یادداشت ناشر

چرا این قدر از هم فاصله گرفته‌ایم؟

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 دوست‌نداشتنی حاکم است. چرا این گونه شد؟

آدام گرانت ادعا می‌کند که راجح نه ارائه دیدگاهی متضاد، بلکه ارائه طیفی از اطلاعات گسترده در آن مورد خاص است. مثال‌های زیادی در کتاب ارائه شده‌اند تا سختی دوباره فکر کردن درباره خودمان و اطرافیانمان 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 داریم 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 داستان، یک سیاستمدار و یک دانشمند

به ذهن‌تان قدم می‌گذارید ۲۵

فصل ۲. منتقد بیرون گود و داخل باز ۴۳

فصل ۳. لذت اشتباه کردن ۶۷

فصل ۴. باشگاه مشت‌زنی خوب ۸۹

بخش دوم | تجدیدنظر بین فردی ۱۰۷

فصل ۵. رقص با دشمنان ۱۰۹

فصل ۶. دشمنی بر سر الماس ۱۳۵

فصل ۷. مرّوجان واکسن و بازجویان خوش اخلاق ۱۵۹

بخش سوم | تجدیدنظر جمعی ۱۷۷

فصل ۸. گفت‌وگوهای احساسی ۱۷۹

فصل ۹. بازنویسی کتاب‌های درسی ۲۰۱

فصل ۱۰. این روش با شیوه همیشگی مان فرق دارد ۲۲۱

بخش چهارم | نتیجه‌گیری ۲۴۱

فصل ۱۱. گریز از دید تونلی ۲۴۳

سخن پایانی ۲۶۵

اقدامات تأثیرگذار ۲۷۱

پی‌نوشت‌ها ۲۷۸

www.ketab.ir

پیشگفتار

بعد از پروازی پر فراز و نشیب در آسمان مونتانا، پانزده مرد از هواپیما بیرون پریدند. آن‌ها نه چتر باز، که آتش‌نورد بودند؛ آتش‌نشانان متخصص آتش‌سوزی جنگل‌ها و بیشه‌زارها که با چتر نجات به محل حادثه فرود آمدند تا آتشی را خاموش کنند که به‌خاطر صاعقه روز پیش آغاز شده بود. آن‌ها در عرض چند دقیقه دیگر، باید برای حفظ جان‌شان تقلا می‌کردند.

ساعات پایانی بعدازظهری داغ از ماه اوت سال ۱۹۴۹ بود که آتش‌نوردها در بالای دره من‌گولچ^۱ فرود آمدند. آنان شیب درّه به سمت رودخانه میسوری را در حالی طی کردند که آتش سرتاسر درّه را فرا گرفته بود. مأموران فضا داشتند با حفر مسیری مشخص در اطراف منطقه آتش‌سوزی و احاطه آن، آتش را به سمت ناحیه‌ای هدایت کنند که خسارت چندانی به دنبال نداشته باشد.

پس از حدود نیم کیلومتر پیاده‌روی، سرگروه‌شان، واگنر داج^۲، دید که آتش از عرض درّه 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

1. Mann Gulch
2. Wagner Dodge

اعضای گروهش دستور داد که برگردند و به سمت بالای دژه بروند. آتش نوردان 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.

منطقه امن در میدان دیدشان قرار داشت و آتش هم به سرعت پیشروی می‌کرد. 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، کبریت‌های داخلش را روشن کرد و روی علف‌ها انداخت. یکی از آتش‌نشانان آن روز را به خاطر می‌آورد: «فکر می‌کردیم حتماً دیوانه شده است. چیزی نمانده است آتش به ما برسد، او دارد چه غلطی می‌کند و چرا آتش دیگری هم جلوی پایمان درست می‌کند؟» او با خودش فکر کرده بود که این لعنتی می‌خواهد 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 حرف‌هایش نکردند.

اما آن مأموران متوجه شدند که داج راهبردی برای زنده ماندنشان طراحی کرده بود؛ او یک آتش فرار ساخته بود. با سوزاندن علف‌های پیش رو، آن منطقه را خالی کرده بود تا آتش نتواند به آنجا نفوذ کند. سپس آب قهقهه را روی دستمالش ریخت، دهانش را با آن پوشاند و طی پانزده دقیقه بعدی، به صورت مور روی زمین سوخته خوابید. وقتی آتش از بالای سرش عبور کرد، توانست از اکسیژن نزدیک سطح زمین بهره بگیرد و زنده بماند. در آن حادثه غم‌انگیز، دوازده نفر از مأموران آتش نورد جان باختند. بعدها، ساعت مچی یکی از قربانیان پیدا شد که عقربه‌هایش روی ساعت ۵:۵۶ ذوب شده بود.

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



وقتی بحث آمادگی ذهنی و لازمه‌های دستیابی به آن پیش می‌آید، معمولاً به «هوش» فکر می‌کنیم. هرچقدر باهوش‌تر باشید، توانایی حل مسئله‌های پیچیده‌تری را خواهید

داشت و سریع‌تر از دیگران به راه‌حل می‌رسید. براساس تعریف مرسوم، هوش را همان قابلیت تفکر و یادگیری^۱ می‌دانند. اما در این دنیای پیچیده، مجموعه دیگری از مهارت‌های شناختی نیز وجود دارند که شاید اهمیتی فراتر از هوش داشته باشند: توانایی تجدیدنظر و کنار گذاشتن آموخته‌های پیشین^۲.

فرض کنید همین الان سؤالات یک آزمون چندگزینه‌ای را تمام کرده‌اید و در مورد 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^۳، که یک شرکت آموزشی بزرگ است، چنین توصیه‌ای داشت: «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 هستیم، اما دقت شواهد را ترجیح می‌دهم. گروهی سه‌نفره 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»^۴ می‌نامند.

در یک نمونه، روان‌شناسان رد پاک‌کن در برگه امتحانی بیش از ۱۵۰۰ دانش‌آموز را بررسی کردند؛ 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. هرچند 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

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

اولیه خود را تغییر می‌دهند. اما مطالعات جدید توجیه متفاوتی دارند؛ بیش از اینکه تغییر پاسخ‌ها موجب بهبود نمراتان شود، فکرکردن به لزوم تغییر است که تأثیرگذار است.

صرفاً اصلاح پاسخ‌ها نیست که موجب تعلل ما می‌شود، بلکه مفهوم کلی تجدیدنظر مرددمان 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 درباره 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 دست‌وپنجه نرم کردن 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 درباره باورهای عمیق ما می‌تواند تهدیدی برای هویت‌مان باشد، به گونه‌ای که گویا بخشی از وجودمان را از دست می‌دهیم.

البته همیشه هم با تجدیدنظر مشکل نداریم. وقتی پای مایملکمان در میان باشد، با شوق آن‌ها را به‌روز می‌کنیم. پس از قدیمی‌شدن 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 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 توانایی تجدیدنظر دربارهٔ موقعیت است و تنها زمانی متوجه تهدید می‌شود که دیر شده است.

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

اگر قورباغه در آب جوش انداخته شود، دچار سوختگی شدید می‌شود. بنابراین شاید بتواند فرار کند و شاید هم نتواند. درحالی‌که قورباغهٔ دیگر در آب در حال جوش وضع بهتری دارد، به محض اینکه دمای آب آزاردهنده 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 درهٔ من گولج به سمت آتش‌نوردان هجوم آورد، باید تصمیم می‌گرفتند. در یک دنیای ایدئال، آن‌قدر زمان داشتند که با طمانینه موقعیت را تحلیل و گزینه‌های موجود را ارزیابی کنند. اما وقتی آتش کمتر از ۱۰۰ متر با آن‌ها فاصله داشت و زبانه می‌کشید، هیچ زمانی برای طمانینه و تفکر نداشتند. همان‌طور که نورمن مک‌لین^۱، محقق و آتش‌نشان سابق، در کتاب جایزه‌برده‌اش به نام «مردان جوان و آتش»^۲ گفته است: «در یک آتش‌سوزی بزرگ، هیچ فرصتی وجود ندارد و درحقیقت 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 آتش‌نوردان من گولج بود، او و گروهش در حین بررسی گزینه‌های گوناگونشان خاکستر می‌شدند.»

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

-
1. Norman Maclean
 2. Young Men and Fire

افراد تحت استرس شدید معمولاً 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 آتش‌نورد هستید، این‌گونه 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 من‌گولج، سرعت عمل او در نادیده گرفتن این پاسخ‌های ناخودآگاه بود.

هیچ‌کس به داج نیاموخته بود که آتش فرار بسازد. او حتی دربارهٔ روش اجرای این کار هم نشنیده بود؛ کارش بداهه‌پردازی محض بود. بعدها دو نجات‌یافتهٔ دیگر قسم خوردند که در آموزش‌هایشان هیچ‌چیزی شبیه به آتش فرار را نیاموخته بودند. خیلی از متخصصان بودند که کل حرفهٔ خود را وقف مطالعهٔ آتش‌سوزی در جنگل‌ها و دشت‌ها کرده بودند، بی‌آنکه امکان زنده ماندن از طریق برافروختن یک حفره در دل آتش را در نظر بگیرند.

هر موقع داستان فرار داج را تعریف می‌کنم، مخاطبانم معمولاً از تدبیر او تحت این فشار شدید تعجب می‌کنند. نبوغ محض است! اما حیرت آن‌ها خیلی زود به یأس مبدل می‌شود، زیرا نتیجه می‌گیرند 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 قبل‌تر در من‌گولج، آتش‌نوردها فرصت تجدیدنظر دیگری را هم از دست دادند، درحالی‌که 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 به‌مدت 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 بیلش را در دست داشت، تا اینکه همکاریش آن را از او گرفت و زمین انداخت. اگر ابزارها را زودتر رها می‌کردند، آیا احتمال نجاتشان بیشتر نبود؟

هیچ وقت به قطعیت نخواهیم فهمید، اما فقط بحث رویداد من گولج نیست. صرفاً در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵، ۲۳ آتش‌نورد در تلاش برای پیشی گرفتن از آتش و حرکت به سمت بالای تپه‌ها جان خود را از دست دادند، درحالی‌که رها کردن تجهیزات سنگینشان می‌توانست روی مرگ و زندگی آن‌ها اثر بگذارد. در سال ۱۹۹۴ و در کوهستان استورم کینگ در کلرادو، بادهای شدید موجب زبانه‌گرفتن آتش در سرتاسر دژه شد. چهارده آتش‌نورد و آتش‌نشان (ده مرد و چهار زن) در تلاش برای بالارفتن از سنگ‌ها و درحالی‌که 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 می‌دویدند، اکثرشان زنده می‌ماندند.» سازمان جنگل‌داری ایالات متحده آمریکا 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 بودم که ناگهان متوجه شدم هنوز آزه روی شانه‌ام قرار دارد!» او حتی پس از گرفتن تصمیم عاقلانه مبنی بر انداختن آزه برقی ۱۱ کیلویی، باز هم مقداری از زمان ارزشمند خود را تلف کرد. او گفت: «به طرز کاملاً غیرمنطقی به دنبال جای مناسبی برای انداختن آزه بودم تا در آتش نسوزم... یادم هست در آن لحظه با خودم می‌گفتم "باورم نمی‌شود می‌خواهم آزه‌ام را ببندازم." یکی از قربانیان در شرایطی پیدا شد که هنوز کوله بر دوش و دستگیره آزه برقی خود را در دست داشت. چرا این تعداد آتش‌نشان کماکان ابزارهایشان را رها نمی‌کنند، درحالی‌که می‌توانند با این کار جان خود را نجات دهند؟

برای آتش‌نشانان، کنارانداختن ابزارها صرفاً مستلزم فراموش کردن عادات قدیمی و نادیده گرفتن غرایز درونی نیست؛ انداختن ابزارها یعنی پذیرش شکست و رها کردن بخشی از هویتشان. باید درباره هدف شغلی و همین‌طور مسئولیت زندگی خود بازنگری داشته باشید. کارل ویک، روان‌شناس سازمانی، توضیح می‌دهد: «می‌توانید با جسم و دست خالی به نبرد آتش بروید، بلکه باید از ابزارهایی بهره بگیرید 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 جنگل‌ها 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 آتش‌نوردها و آتش‌نشان‌ها انجام می‌دهیم، اما به‌واسطه وخامت کمتر عواقب این اشتباهات، معمولاً توجه چندانی به آن‌ها صورت نمی‌گیرد. نگرش‌های ما به عاداتی مبدل می‌شوند که کمرمان را خم 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 در آزادراه از کار می‌افتد. هرچند 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 زندگی مشترکمان 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 است 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 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 با در نظر بگیرید که بستر نرم‌افزاری موسوم به اولین شبکه اجتماعی آنلاین هاروارد را ساختند. آنان پیش از اینکه وارد دانشگاه شوند، یک «گروه مجازی» تشکیل داده بودند، از این رو پیش از یک‌هشتم تازه‌واردهای کلاس را می‌شناختند. اما پس از ورود به هاروارد، آن شبکه را رها کردند. پنج سال بعد، مارک زاکربریگ استارت فیس‌بوک را در همان دانشگاه زد.

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

بیا بید رو راست 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. نیت 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 افراد دور دست بهره بگیریم. بنابراین پس از حضور در دانشگاه و ارتباط نزدیک با دانشجویها، 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 سرگرمی گذرایی می‌دانستیم که قرار نبود بخش بزرگی از آینده اینترنت باشند. از آنجایی که هیچ‌گونه آشنایی با کد نویسی 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 یکی از بخش‌های اصلی هویتم تبدیل شده است. من یک روان‌شناسم که البته طرفدار فروید نیستم، در دفترم کاناپهٔ روان‌کاوی دارم و روان‌درمانی هم نمی‌کنم. در جایگاه روان‌شناس سازمانی در دانشگاه ورتون^۱، پانزده سال گذشته را صرف تحقیق دربارهٔ مدیریت مبتنی بر شواهد^۲ و تدریس آن کرده‌ام. در مقام کارآفرین در حوزه داده و ایده، با سازمان‌هایی نظیر گوگل، پیکسار^۳، ان‌بی‌ای^۴ و بنیاد گیتس همکاری کرده‌ام تا کمک‌حال آن‌ها در بازنگری شیوه طراحی مشاغل هدفمند، ساخت تیم‌های خلاق و سازمان‌دهی فرهنگ‌های مبتنی بر همکاری باشم. وظیفه‌ام تجدیدنظر دربارهٔ شیوه زندگی، رهبری، کلام و نگرش دیگران به پیگیری همین رویه است.

هم‌اکنون، حیاتی‌ترین موعده تجدیدنظر است. در همین دوران همه‌گیری ویروس کرونا، بسیاری از رهبران سراسر دنیا سرعت لازم برای تجدیدنظر دربارهٔ مفروضات پیشینشان را نداشتند؛ فرضیهٔ اول این بود که ویروس نمی‌تواند به همهٔ کشورها سرایت کند، دوم اینکه میزان کشندگی آن از آنفلوآنزای ساده بیشتر نیست و سوم اینکه صرفاً توسط افرادی منتقل خواهد شد که علائم مشهود داشته باشند. بهای این فرضیه‌ها این است هنوز هم به خاطر این ویروس تلفات می‌دهیم.

طی سال گذشته، همگی مجبور شدیم انعطاف‌پذیری ذهنی‌مان را به بوتهٔ 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 پدر بزرگ و مادر بزرگ هیچ ایرادی ندارند. اینکه همیشه می‌توانیم شاهد مسابقات 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.

1. Wharton
2. evidence-based management

۳. Pixar، استودیوی ساخت انیمیشن.

4. NBA

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 فلوید، برونا تیلور و احمد آربری^۱) دیدگاه میلیون‌ها سفیدپوست را تغییر داد، به گونه‌ای که دیگر تبعیض جنسیتی را مسئله‌ای صرفاً مربوط به زنان 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 واقعت 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، در زمانه‌ای زندگی می‌کنیم که تفرقه روزبه‌روز افزایش می‌یابد. برای برخی افراد کوچک‌ترین اشاره‌ای به زانوزدن در حین سرود ملی می‌تواند دلیل کافی برای پایان دوستی باشد، برای برخی دیگر، یک برگه رأی در کابین 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 بازانديشان دنیا رفتم. تمرکز اولین بخش کتاب بر بازکردن 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^۳) را

1. George Floyd, Breonna Taylor and Ahmaud Arbery

2. Black Lives Matter

۳. impostor syndrome: سندرم دغل‌باز پدیده‌ای روانی است که در آن افراد نمی‌توانند موفقیت‌هایشان را بپذیرند. برخلاف 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 فریب‌دادن دیگران می‌داند و این موضوع را نمی‌پذیرد که فرد باهوش یا تلاش‌گری است. - مترجم

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 برتری طلب برای کنار گذاشتن بیزاری‌شان از سیاه‌پوست‌ها را می‌بینید. قدرت گونه خاصی از گوش دادن را خواهید دید که کمک‌حال یک پزشک برای تغییر ذهنیت والدین در مورد واکسن شد و به یک قانون‌گذار کمک کرد تا فرمانده ارتش اوگاندا را برای حضور در مذاکرات صلح متقاعد کند و اگر هوادار تیم بیسبال یانکی‌ها^۱ هستید، می‌خواهم ببینم آیا می‌توانم متقاعدتان کنم که طرفدار رد ساکس^۲ 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 که چگونه بهترین رویکردهای ارتباطی ما برای مسائل مناقشه‌برانگیز نظیر سقط جنین و تغییرات اقلیمی را بیان می‌کند. نقش معلم‌ها را در مدارس می‌بینید که با تشبیه فضای کلاس به موزه، ترویج نگاه کردن به پروژه‌ها از دیدگاه یک نجار و بازنویسی کتب درسی قدیمی و معتبر چگونه می‌توانند قدرت تجدیدنظر را به دانش‌آموزان بیاموزند. رویکرد خلق فرهنگ یادگیری در محیط کار با کمک اولین زن لاتین تبار فضانورد را خواهید دید که چطور کنترل ناسا را در دست گرفت تا مانع شکل‌گیری حوادث متعاقب فاجعه شاتل فضایی کلمبیا^۳ شود. این بخش را با بازتاب اهمیت تجدیدنظر درباره بهترین طرح‌ها به اتمام خواهیم رساند.

این آموزه دربار عبرتی است که آتش‌نشانان آن را با گزاف‌ترین بهای ممکن آموختند. جرقه ذهنی واگنر داج در اوج هیجان، مبنی بر رهاسازی ابزار آلات سنگین و پناه گرفتن در یک آتش خودساخته، روی مرگ و زندگی اثر داشت. اما این ناتوانی عمیق و نظام‌مند گروه

-
1. Yankees
 2. Red Sox
 3. Columbia

در زمینه تجدیدنظر بود که کارشان را به اینجا کشاند، و گرنه هیچ‌گاه نیازی به ابتکارهای لحظه‌ای داج نبود. غم‌انگیزترین بخش مَن گولچ مرگ دوازده آتش‌نشان در سانحه حریق بود که اصلاً نباید به جنگ آن می‌رفتند.

خیلی زود و از همان دهه ۱۸۸۰، گفت‌وگوهای دانشمندان مبنی بر نقش مهم آتش‌سوزی‌های طبیعی در چرخه 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 بیش از حد متراکم می‌مانند. انباشتگی علف‌ها، برگ‌های خشک و شاخه‌ها همچون سوخت برای آتش‌سوزی‌های آتی عمل می‌کنند.

با این حال، از سال ۱۹۷۸ بود که سازمان جنگل‌داری ایالات متحده سیاست‌هایش را تغییر داد و اعلام کرد که تمامی آتش‌سوزی‌های شناسایی‌شده باید تا ساعت ۱۰ صبح روز بعد خاموش شوند. هرچند آتش‌سوزی مَن گولچ در یک منطقه دورافتاده رخ داد که آنجا جان هیچ‌کس در خطر نبود، باز هم آتش‌نوردان فرا خوانده شدند؛ زیرا هیچ‌کس در جامعه یا سازمان آن‌ها تلاش نکرده بود فرضیه جدید سازمان مبنی بر جلوگیری از طی شدن دوره طبیعی آتش‌سوزی‌های جنگلی را زیر سؤال ببرد.

این کتاب فراخوانی برای رهاکردن دانش و عقاید منسوخ و نیز تثبیت خودانگاره‌مان نه براساس ثبات رای، بلکه با اتکا بر انعطاف‌پذیری است. اعتقاد دارم 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 زمینه 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 هویتتان است.