

قدرت دانستنِ  
چیزهایی که  
نمی‌دانیم



با خرید  
حق انتشار  
در ایران

آدام گرانت

تیم ترجمه نشر نوین

دو برابر  
فکر کن

# دوباره فکر کن

قدرت دانستن چیزهایی که نمی‌دانیم

آدام گرانت

نویسنده‌ی کتاب‌های پرفروش «بده و بستان»، «گزینه ب» و «نوآفرینی»

تیم ترجمه نشر نوین

با خرید حق انتشار در ایران

و همزمان با سراسر دنیا

## \* تعهد ما به پایداری محیط

این کتاب (و سایر کتاب‌های نشر نوین)، با کاغذ بالک سوئدی و فنلاندی چاپ می‌شوند. این نوع کاغذ از درختانی که به همین منظور کاشته می‌شوند، تولید شده و دوستدار محیط زیست است. همچنین به خاطر رنگ و سبکی‌اش، دست و چشمان‌تان را کمتر خسته می‌کند.

سرشناسه	: گرانٹ، آدام، Grant, Adam
عنوان و نام پدیدآور	: دوباره فکر کن؛ قدرت دانستن چیزهایی که نمی‌دانیم / آدام گرانٹ، تیم ترجمه نشر نوین.
مشخصات نشر	: تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۲۸۸ صفحه
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۵۸-۳
فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: Think Again, 2021
موضوع	: روانشناسی، توسعه فردی، رهبری
رده‌بندی کنگره	: BF ۶۳۷
رده‌بندی دیویی	: ۱۵۸/۲
شماره کتاب‌شناسی ملی	: ۶۰۸۳۸۴۶



عنوان:	دوباره فکر کن قدرت دانستن چیزهایی که نمی‌دانیم
مؤلف:	آدام گرانٹ
مترجم:	تیم ترجمه نشر نوین
زمان و نوبت چاپ:	۱۴۰۰، اول، ۳۰۰۰ نسخه
ناشر:	نشر نوین توسعه
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۵۸-۳
قیمت:	۶۵/۰۰۰ تومان

کلیه حقوق کتاب برای ناشر محفوظ است.

## فهرست

---

- پیش‌گفتار ..... ۷
- بخش اول) تجدیدنظر شخصی ..... ۲۱**
- فصل ۱) یک واعظ، یک دادستان، یک سیاست‌مدار و یک دانشمند... ۲۳
- فصل ۲) منتقد بیرون‌گود و متقلب ..... ۴۲
- فصل ۳) لذت اشتباه کردن ..... ۶۹
- فصل ۴) باشگاه مشت‌زنی خوب ..... ۹۳
- بخش دوم) بازنگری میان فردی ..... ۱۱۳**
- فصل ۵) رقص با دشمنان ..... ۱۱۵
- فصل ۶) دشمنی بر سر الماس ..... ۱۴۱
- فصل ۷) مروّجان واکسن و بازجویان خوش‌اخلاق ..... ۱۶۷
- بخش سوم) تجدیدنظر جمعی ..... ۱۸۷**
- فصل ۸) گفتگوهای احساسی ..... ۱۸۹
- فصل ۹) بازنویسی کتاب‌های درسی ..... ۲۱۳
- فصل ۱۰) این با روش همیشگی‌مان فرق دارد ..... ۲۳۵
- بخش چهارم) نتیجه‌گیری ..... ۲۵۵**
- فصل ۱۱) گریز از کوتاه‌بینی ..... ۲۵۷
- مؤخره ..... ۲۷۹**
- اقدامات تاثیرگذار ..... ۲۸۴



## پیش‌گفتار

در یک پرواز پر فراز و نشیب در آسمان مونتانا، پانزده مرد از هواپیما بیرون پریدند. آن‌ها نه چتر باز، که آتش‌نشان بودند: متخصصان آتش‌سوزی جنگل‌ها که با چتر نجات به محل حادثه فرود می‌آیند تا آتشی که به‌خاطر صاعقه‌ی روز پیش آغاز شده را خاموش کنند. آنها در عرض چند دقیقه‌ی آینده، باید برای حفظ جان‌شان تقلا کنند.

ساعات پایانی بعدازظهری داغ از ماه اوت سال ۱۹۴۹ بود که ماموران آتش‌نشانی، در بالای مَن‌گولچ<sup>۱</sup> فرود آمدند. آنان شیب دره به سمت رودخانه میسوری را در حالی طی کردند که آتش سرتاسر دره را فرا گرفته بود. می‌خواستند با حفریک مسیر مشخص در اطراف منطقه‌ی آتش‌سوزی و احاطه‌ی آن، آتش را به سمت ناحیه‌ای هدایت کنند که خسارت چندانی به دنبال نداشته باشد.

پس از حدود نیم کیلومتر پیاده‌روی، سرگروه‌شان واگنر داج<sup>۲</sup> دید که آتش از عرض دره عبور کرده و مستقیماً به سمت‌شان می‌آید. ارتفاع شعله‌ها به ۱۰ متر هم می‌رسید. به‌زودی 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 گزینه‌ی احاطه‌ی آتش هم امکان‌پذیر نیست. داج متوجه شد که حالا دیگر وقت تغییر برنامه از مبارزه به فرار است، بنابراین بلافاصله به گروهش دستور داد که برگردند و به سمت بالای دره بروند. ماموران آتش‌نشانی باید مسیر سنگلاخی با شیب زیادی را بالا می‌رفتند که ارتفاع علف‌هایش

---

<sup>1</sup> Mann Gulch

<sup>2</sup> Wagner Dodge

تا زانوهای شان می‌رسید. طی هشت دقیقه‌ی بعد توانستند حدود ۴۵۰ متر را طی کنند و چیزی کمتر از ۲۰۰ متر به بالای تپه مانده بود.

درحالی‌که منطقه‌ی امن در میدان دیدشان قرار داشت و آتش هم به سرعت پیشروی می‌کرد، داج اقدام عجیبی انجام داد که گروهش را سردرگم کرد. او به جای تلاش برای پیشی گرفتن از آتش، ایستاد و خم شد. یک جعبه کبریت بیرون آورد، کبریت‌های داخلش را روشن کرد و روی علف‌ها انداخت. یکی از آتش‌نشان‌ها آن روز را به خاطر آورد: «فکر می‌کردیم حتماً دیوانه شده. آتش بهمان رسیده، او دارد چه غلطی می‌کند و چرا یک آتش دیگر هم جلوی پایمان درست می‌کند؟». با خودش فکر کرد که «این لعنتی می‌خواهد ما را به کشتن بدهد». پس وقتی داج دستانش را بالا آورد و با اشاره به آتش گفت که «از این طرف! بیا بید اینجا!»، طبیعی بود که گروه هیچ توجهی به حرف‌هایش نکند.

اما آن مامورها متوجه نشدند که داج استراتژی‌ای برای زنده ماندنشان طراحی کرده: 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 قمقمه را روی دستمالش ریخت، دهانش را با آن پوشاند و طی پانزده دقیقه‌ی آتی، به صورت دمر روی زمین سوخته خوابید. وقتی آتش از بالای سرش عبور کرد، توانست از اکسیژن نزدیک زمین بهره بگیرد و زنده بماند.

در آن حادثه‌ی تراژیک، دوازده نفر از ماموران آتش‌نشانی جان باختند. بعدها ساعت یکی از قربانی‌ها پیدا شد که عقربه‌هایش روی ساعت ۵:۵۶ ذوب شده بود. چرا تنها سه نفر از ماموران زنده ماندند؟ شاید آمادگی جسمانی آن‌ها نقش داشته؛ زیرا آن دو بازمانده‌ی 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. بر اساس تعریف مرسوم، هوش را همان قابلیت تفکر و یادگیری<sup>۱</sup> می‌دانند. اما در این دنیای پیچیده، مجموعه‌ی دیگری از مهارت‌های شناختی وجود دارد که شاید اهمیتی فراتر از هوش داشته باشند: قابلیت تجدیدنظر و کنار گذاشتن آموخته‌های پیشین<sup>۲</sup>.

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

حدود سه‌چهارم از محصلان اعتقاد دارند که تجدیدنظر درباره‌ی پاسخ، به ضررشان خواهد بود. کاپلان<sup>۳</sup> که یک کمپانی آموزشی بزرگ است، چنین توصیه‌ای داشت: «در هنگام تغییر پاسخ، بسیار احتیاط کنید. تجربه نشان می‌دهد خیلی از محصلانی که جواب‌هایشان را تغییر می‌دهند، در نهایت پاسخ اشتباه را برمی‌گزینند».

با تمام احترامی که برای آموزه‌های تجربی قائم، اما دقت شواهد را ترجیح می‌دهم. یک گروه سه‌نفره از روانشناس‌ها پس از بررسی جامع بر روی ۳۳ مطالعه‌ی تحقیقاتی، به این نتیجه رسیدند که اکثر تجدیدنظرها در تک‌تک این مطالعات، به حذف پاسخ غلط و انتخاب پاسخ صحیح ختم شدند. این پدیده را اشتباه حدس اولیه می‌نامند.

در یک نمونه، روانشناس‌ها تعداد علامت‌های پاک‌کن در برگه‌ی امتحانی بیش از ۱۵۰۰ محصل را شمردند. تنها یک‌چهارم از تغییرات منجر به جایگزینی پاسخ صحیح با اشتباه شدند، درحالی‌که نیمی از آن‌ها پاسخ اشتباه را تصحیح کردند. سال‌هاست که این موضوع را در کلاس‌های خودم می‌بینم: هرچند در برگه‌های امتحان نهایی دانشجویانم رد پاک‌کن چندان وجود ندارد، اما آن‌هایی که به‌جای پایبندی به پاسخ اولیه در تفکرات‌شان تجدیدنظر می‌کنند، نمره‌ی نهایی بهتری می‌گیرند.

---

<sup>1</sup> Think and Learn

<sup>2</sup> Rethink and Unlearn

<sup>3</sup> Kaplan

البته امکان دارد که پاسخ‌های ثانویه هیچ برتری ذاتی نداشته باشند؛ آن‌ها صرفاً به این خاطر بهترند که محصلان با وسواس دوچندان و تنها در صورت اطمینان، پاسخ اولیه‌ی خود را تغییر می‌دهند. اما مطالعات جدید حاکی از یک توجیه متفاوت است: بیش از اینکه تغییر پاسخ‌ها موجب بهبود نمرات‌تان شود، ملاحظه‌ی لزوم تغییر است که تاثیرگذار خواهد بود.

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 دانشجویها به صورت تصادفی انتخاب شدند و مفهوم اشتباه حدس اولیه را به آن‌ها آموختند. مدرس از ارزش تغییر ذهنیت گفت و توصیه‌های خود درباره‌ی بهترین زمان تجدیدنظر را ارائه کرد. در دو امتحان بعدی، کماکان هیچ‌گونه تمایل بیشتری برای تغییر پاسخ‌هایشان نداشتند.

بخشی از مشکل ما به تنبلی شناختی برمی‌گردد. برخی روانشناس‌ها می‌گویند که از خساست ذهنی رنج می‌بریم؛ 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 سوال ببریم، دنیا پیش‌بینی‌ناپذیرتر خواهد شد. بنابراین مجبور می‌شویم تغییرپذیری حقایق را بپذیریم، به‌گونه‌ای که امکان اثبات نادرستی مسائل هم‌اکنون صحیح نیز وجود دارد. تجدیدنظر درباره‌ی باورهای عمیق ما می‌تواند تهدیدی برای هویت‌مان باشد، به‌گونه‌ای 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 قدیمی 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<sup>۱</sup> می‌نامند. آسودگی حاصل از یقین،

---

<sup>1</sup> seizing and freezing

خوشایندتر از دردسرهای ناشی از تردید است و خیلی قبل‌تر 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 درباره‌ی موقعیت است و تنها زمانی متوجه تهدید خواهد شد که دیر شده است.

به تازگی درباره‌ی این داستان معروف تحقیق کردم و متوجه یک مسئله شدم: حقیقت ندارد.

اگر قورباغه در آب جوش انداخته شود، دچار سوختگی شدید خواهد شد، بنابراین شاید بتواند فرار کند و شاید هم نتواند. درحالی‌که قورباغه‌ی 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 نداشته باشند، ما چنین مشکلی داریم. پس از شنیدن و پذیرش صحت یک داستان، به‌ندرت به خودمان زحمت می‌دهیم تا درستی آن را زیر سوال ببریم.

\*\*\*

وقتی آتش من‌گولچ به سمت آتش‌نشان‌ها هجوم آورد، باید تصمیم می‌گرفتند. در یک دنیای ایده‌آل، آن‌قدر زمان داشتند که با طمأنینه 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 طمأنینه و تفکر نداشتند. همان‌طور که محقق و آتش‌نشان سابق، نورمن مک‌لین<sup>۱</sup>، پس از کسب جایزه‌ای با عنوان «جوانان و آتش» گفته است:

---

<sup>1</sup> Norman Maclean

«در یک آتش‌سوزی بزرگ، هیچ زمان و درختی وجود ندارد که بر روی رئیس سایه بیندازد و پرسنل به دور او حلقه بزنند تا گفتمانی افلاطونی پیرامون آن واقعه داشته باشند. اگر سقراط سرگروه آتش‌نشان‌های مَن گولج بود، او و گروهش در حین بررسی گزینه‌های گوناگون‌شان خاکستر می‌شدند.»

زنده ماندن داج به‌خاطر تفکر آرام و منطقی او نبود. بلکه توانایی او در بازنگری سریع موقعیت به دادش رسید. آن ۱۲ آتش‌نشان تاوان نهایی را پرداختند، زیرا رفتار داج را منطقی نمی‌دانستند. آنها نمی‌توانستند در آن لحظه، درباره‌ی مفروضات‌شان تجدیدنظر کنند.

تحت استرس شدید، افراد عموماً به سراغ پاسخ‌های نهفته در ناخودآگاه‌شان می‌روند. این پاسخ‌ها مفید و سازگار با قوانین تکاملی‌مان هستند؛ به‌شرطی که در همان محیط شکل‌گیری آن واکنش‌ها باشیم. اگر یک آتش‌نشان 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 واقعه‌ی مَن گولج، سرعت عمل او در نادیده گرفتن این پاسخ‌های ناخودآگاه بود.

هیچ‌کس فکر نمی‌کرد که داج یک آتش فرار بسازد؛ این یک بداهه‌پردازی محض بود. بعدها دو ناظر دیگر قسم خوردند که در آموزش‌هایشان هیچ‌چیزی شبیه به آتش فرار را نیاموخته بودند. خیلی از متخصصان بودند که کل حرفه‌ی خود را وقف مطالعه‌ی آتش‌سوزی در زمین‌های آزاد کردند، بدون اینکه امکان زنده ماندن از طریق سوزاندن یک سوراخ در دل آتش را در نظر بگیرند.

پس از تعریف داستان فرار داج، عموماً از تدبیر او تحت این فشار شدید تعجب می‌کنند. *نبوغ محض است!* اما حیرت آن‌ها خیلی زود مبدل به یأس می‌شود، زیرا نتیجه می‌گیرند که انسان فانی نمی‌تواند چنین مکاشفه‌ی لحظه‌ای داشته باشد. من در *تکلیف ریاضی کلاس چهارم مانده بودم!* با این حال اکثر تجدیدنظرها هیچ احتیاجی به نبوغ یا مهارت ویژه ندارند.

چند لحظه قبل از مکاشفه‌ی داج در مَن گولچ، آتش‌نشان‌ها یک فرصت تجدیدنظر دیگر 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، به‌گروه دستور داد تا تجهیزات سنگین‌شان را ببندازند. آن‌ها هشت دقیقه آن شیب را در حالی بالا آمده بودند که کماکان تبر، اره، بیل و کوله‌های ۱۰ کیلویی‌شان را به دوش داشتند.

وقتی برای نجات جان‌تان فرار می‌کنید، احتمالاً اولین نکته‌ی بدیهی که به ذهن‌تان می‌رسد، رها کردن تمامی چیزهایی است که حرکت‌تان را کند می‌کنند. اما ابزار یک جزء ضروری برای اجرای وظیفه‌ی آتش‌نشانی است. آموزش‌ها و تجربیات این افراد به‌گونه‌ای 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 همکاری آن را از او گرفت و انداخت. اگر ابزارها را زودتر رها می‌کردند، آیا احتمال نجات‌شان بیشتر نبود؟

هیچ‌وقت نمی‌توانیم با قطعیت بگوییم، اما فقط بحث رویداد مَن گولچ 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، درحالی‌که رها کردن تجهیزات سنگین‌شان می‌توانست تفاوت میان مرگ و زندگی آن‌ها را رقم بزند. در سال ۱۹۹۴ و در کوهستان استورم کینگ<sup>۱</sup> در کلرادو، بادهای شدید موجب زبانه گرفتن آتش در سرتاسر دره شدند. چهارده آتش‌نشان - ده مرد و چهار زن - در تلاش برای بالا رفتن از سنگ‌ها و درحالی‌که فقط ۶۰ متر با منطقه‌ی 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. یک متخصص نوشت: «اگر صرفاً ابزارها را رها می‌کردند و به سمت منطقه‌ی امن می‌رفتند، اکثرشان زنده می‌ماندند». سازمان

---

<sup>1</sup> Storm King

جنگلداری ایالات متحدهی آمریکا هم موافق بود و اعلام کرد: «اگر آتش‌نشان‌ها ابزارها و کوله‌هایشان را رها می‌کردند، می‌توانستند پیش از رسیدن آتش، خود را به بالای تپه برسانند».

چنین فرضیه‌ای منطقی است که اقدامات گروه به‌صورت ناخودآگاه بوده 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 اره روی شانه‌ام قرار دارد!». حتی پس از اتخاذ تصمیم عاقلانه مبنی بر انداختن اره‌برقی ۱۱ کیلویی، باز هم مقداری از زمان ارزشمند خود را تلف کرد. «به طرز کاملاً غیرمنطقی به‌دنبال جای مناسبی برای انداختن اره بودم تا در آتش نسوزد ... یادم هست در آن لحظه با خودم می‌گفتم "باورم نمی‌شود می‌خواهم اره‌ام را ببندازم"». یکی از قربانیان در شرایطی پیدا شد که هنوز کوله بر دوش و دستگیره‌ی اره‌برقی خود را در دست داشت. چرا این تعداد آتش‌نشان کماکان ابزارهایشان را رها نمی‌کنند، درحالی‌که می‌توانند با این کار جان خود را نجات دهند؟

اگر یک آتش‌نشان باشید، انداختن ابزارها صرفاً مستلزم فراموش کردن عادات قدیمی و نادیده گرفتن غرایز درونی نیست. انداختن ابزارها یعنی شکست را می‌پذیرید و بخشی از هویت‌تان را رها می‌کنید. باید یک بازنگری درباره‌ی هدف شغلی - و مسئولیت زندگی - خود داشته باشید. یک روانشناس سازمانی به نام کارل ویک<sup>۱</sup> توضیح می‌دهد: «نمی‌توانید با جسم و دست خالی به نبرد آتش بروید، بلکه از ابزارهایی بهره می‌گیرید که عموماً وجه تمایز آتش‌نشان‌ها هستند. اصلی‌ترین علت فراخوانی آتش‌نشان‌ها همین ابزارها است... بنابراین رهاسازی آن‌ها موجب شکل‌گیری یک بحران وجودی می‌شود. بدون این ابزارها، من کیستم؟»

آتش‌سوزی در جنگل‌ها به‌ندرت رخ می‌دهد. عمده‌ی زندگی ما متکی بر این تصمیمات لحظه‌ای نیست که مجبور شویم با بازنگری، ابزارها را به دید یک منبع خطر و آتش را همچون یک مسیر به‌سوی امنیت ببنداریم. با این حال چالش تجدیدنظر

---

<sup>1</sup> Karl Weick

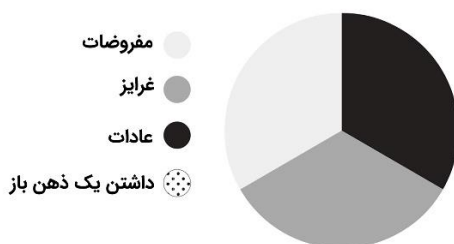
درباره‌ی فرضیات پیشین، یک امر بسیار متداول است؛ حتی شاید یک وجه مشترک در میان تمامی انسان‌ها!

همه‌ی ما اشتباهاتی شبیه آتش‌نشان‌ها انجام می‌دهیم، اما به‌واسطه‌ی وخامت کمتر عواقب این اشتباهات، معمولاً توجه چندانی به آن‌ها صورت نمی‌گیرد. نگرش‌های ما مبدل به عاداتی خواهند شد که کمرمان را خم می‌کنند و به خودمان زحمت نمی‌دهیم آن‌ها را زیر سوال 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 یک حباب سرمایه‌ی قریب‌الوقوع گفته‌اند، اما کماکان انتظار داریم که بازار بورس رشد کند. علی‌رغم افزایش فاصله‌ی احساسی با همسر، 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 درباره‌ی ارزش تجدیدنظر است. درباره‌ی به‌کارگیری نوعی انعطاف‌پذیری ذهنی که جان واگنر داج را نجات داد. همچنین درباره‌ی موفقیت در کسب دستاوردی که واگنر به آن نرسید: تشویق دیگران برای اینکه همین‌قدر چابک باشند.

شاید بیل یا تبری همراه‌تان نباشد، اما تعدادی ابزار شناختی دارید که دائماً از آن‌ها بهره می‌گیرید. شاید این ابزارها همان چیزهایی باشند که می‌دانید، فرضیاتی که انجام می‌دهید یا عقایدی که دارید. برخی از آن‌ها هیچ ربطی به مسئولیت شغلی‌تان ندارند، بلکه بخشی از خودانگاره‌ی شما هستند.

### ابزارهایی که به آن‌ها تکیه می‌کنیم



گروهی از دانشجویان را در نظر بگیرید که پلتفرمی موسوم به اولین شبکه‌ی اجتماعی آنلاین هاروارد را ساختند. پیش از اینکه وارد دانشگاه شوند، یک «گروه مجازی» تشکیل داده و بیش از یک‌هشتم از تازه‌واردهای کلاس را می‌شناختند. اما پس از ورود به هاروارد، آن شبکه را رها کردند. پنج سال بعد مارک زاکربرگ استارت‌آپ فیس‌بوک را در همان دانشگاه زد.

هر از چند گاهی 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 آینده‌ی فیس‌بوک نداشتیم. اما وقتی به گذشته می‌نگرم، من و دوستانم مجموعه‌ای از فرصت‌های تجدیدنظر درباره‌ی پتانسیل پلتفرم‌مان را در اختیار داشتیم. غریزه‌ی اولیه‌ی ما ساخت یک گروه مجازی بود تا دوستان جدیدی پیدا کنیم؛ 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 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 سابقه‌ی تاسیس یک استارت‌آپ موفق در حوزه‌ی فناوری را داشت، اما کماکان همان فرضیه‌ی غلط را پیش گرفتیم و شبکه‌های اجتماعی آنلاین را صرفاً یک سرگرمی گذرا می‌دانستیم که قرار نبود بخش بزرگی از آینده‌ی اینترنت باشند. از آنجایی که هیچ‌گونه آشنایی با کدنویسی نداشتیم، فاقد ابزارهای لازم برای ساخت یک محصول پیچیده‌تر بودم. در هر حال تاسیس کمپانی 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 مبدل به بخشی از خودانگاره‌ام شده است. من یک روانشناسم که البته طرفدار فروید نیستم، یک مربی در دفترم ندارم و تریپی هم نمی‌کنم.



به‌عنوان یک روانشناس سازمانی در دانشگاه وارتون<sup>۱</sup>، پانزده سال گذشته را صرف تحقیق درباره‌ی مدیریت مبتنی بر شواهد<sup>۲</sup> و تدریس آن کرده‌ام. به‌عنوان کارآفرین در حوزه‌ی داده و ایده، با سازمان‌هایی نظیر گوگل، پیکسار، ان‌بی‌ای و بنیاد گیتس همکاری کرده‌ام تا کمک‌حال آن‌ها در بازنگری شیوه‌ی طراحی مشاغل هدفمند، ساخت تیم‌های خلاق و سازمان‌دهی فرهنگ‌های مبتنی بر همکاری باشم. وظیفه‌ام تجدیدنظر درباره‌ی شیوه‌ی زندگی، رهبری و کار، و ترغیب دیگران به پیگیری همین رویه است.

هم‌اکنون حیاتی‌ترین موعد بازنگری است. در همین دوران پاندمی ویروس کرونا، بسیاری از رهبران سراسر دنیا سرعت لازم برای تجدیدنظر درباره‌ی مفروضات پیشین‌شان را نداشتند؛ فرضیه‌ی اول اینکه ویروس نمی‌تواند به همه‌ی کشورها سرایت کند، در وهله‌ی بعدی میزان کشندگی آن چیزی فراتر از آنفلوآنزای ساده نیست و در ادامه، صرفاً توسط افرادی منتقل خواهد شد که علائم مشهود داشته باشند. هنوز هم در برابر این ویروس تلفات می‌دهیم.

طی سال گذشته، همگی مجبور شدیم انعطاف‌پذیری ذهنی‌مان را به بوته‌ی آزمایش بگذاریم. مجبور شدیم فرضیات دیرین و قطعی خود را زیر سوال 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 ورزشی زنده در تلویزیون باشیم و لزومی به دورکاری‌مان یا تحصیل فرزندان‌مان در خانه‌ی نیست. و اینکه همواره به دستمال توالت و ضدعفونی‌کننده دسترسی خواهیم داشت.

در میانه‌ی این پاندمی، چندین اقدام خشونت‌آمیز پلیس باعث شد بسیاری از افراد تجدیدنظرهایی نسبت به نابرابری نژادی و نقش‌شان در مبارزه با آن داشته باشند. مرگ بی‌دلیل سه شهروند سیاه‌پوست – جرج فلویید، برونا تیلور و احمد آبربی<sup>۳</sup> – دیدگاه میلیون‌ها سفیدپوست را تغییر داد، به‌گونه‌ای که دیگر جنسیت‌زدگی را یک

---

<sup>1</sup> Wharton

<sup>2</sup> evidence-based management

<sup>3</sup> George Floyd, Breonna Taylor and Ahmaud Arbery

مسئله‌ی صرفاً زنانه و نژادپرستی را یک مسئله‌ی مختص سیاه‌پوست‌ها نمی‌دانند. افزایش موج اعتراضات در سرتاسر آمریکا و در بین همه‌ی جناح‌های سیاسی، باعث شد که طی یک بازه‌ی دوهفته‌ای، پشتیبانی از جنبش «جان سیاه‌پوستان مهم است» به‌اندازه‌ی کل دو سال گذشته‌ی آن رشد کند. بسیاری از افرادی که هیچ تمایل یا توانی برای اذعان به این مشکل نداشتند، با مشاهده‌ی 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، در زمانه‌ی زندگی می‌کنیم که نفاق روزه‌روزی افزایش می‌یابد. برای برخی افراد، صرف ادعای زانو زدن 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. به‌دنبال متقاعدکننده‌ترین شواهد و تعدادی از ماهرترین تجدیدنظرکننده‌های دنیا رفتم. 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 ایمپاستر<sup>۱</sup> را مزیت می‌بیند، چگونه یک دانشمند برنده‌ی جایزه‌ی نوبل از اشتباه کردن لذت می‌برد، چگونه بهترین پیش‌بینی‌کنندگان جهان دیدگاه‌هایشان را به‌روز می‌کنند، و چگونه یک فیلم‌ساز برنده‌ی اسکار مبارزات سازنده‌ی دارد.

---

<sup>۱</sup> سندرم ایمپاستر (به انگلیسی impostor syndrome) یک پدیده روانی است که در آن افراد نمی‌توانند موفقیت‌هایشان را بپذیرند. بر خلاف آنچه شواهد بیرونی نشان می‌دهد که او با رقابت و تلاش به موفقیت رسیده، خودش تصور می‌کند که لیاقت موفقیت را ندارد و فریب‌کار است. فرد مبتلا به این سندرم، موفقیت خودش را در نتیجه‌ی 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).

دومین بخش به بررسی راهکارهای تشویق سایر افراد به تجدیدنظر می‌پردازد. رویکرد یک قهرمان مناظره‌ی بین‌المللی برای پیروزی در بحث‌ها و موفقیت یک موزیسین سیاه‌پوست در ترغیب خودبترپندارهای سفیدپوست و کنار گذاشتن بیزاری‌شان از سیاه‌ها را می‌بینید. قدرت‌گونه‌ی 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 فرماندهی ارتش اوگاندا را متقاعد به حضور در مذاکرات صلح کند. و اگر هوادار [تیم بیسبال] یانکیز<sup>۱</sup> هستید، می‌خواهم ببینم آیا می‌توانم متقاعدتان کنم که طرفدار رد ساکس<sup>۲</sup> شوید.

سومین بخش درباره‌ی رویکردمان برای ساخت جوامع متشکل از یادگیرنده‌های مادام‌العمر است. نقش یک آزمایشگاه متخصص گفتگوهای دشوار بر زندگی اجتماعی مردم را خواهید دید که چگونه بهترین رویکردهای ارتباطی ما برای مسائل مناقشه‌برانگیز نظیر سقط جنین و تغییرات اقلیمی را بر ملا می‌کند. نقش معلم‌ها در مدارس را می‌بینید که چگونه می‌توانند با تشبیه فضای کلاس به موزه، ترویج نگاه به پروژه‌ها با دیدگاه یک نجار و بازنویسی کتب درسی قدیمی و معتبر، قدرت تجدیدنظر را به دانش‌آموزان بیاموزند. رویکرد خلق فرهنگ یادگیری در محیط کار با اولین زن هیسپانیک در فضا را خواهید دید که چطور کنترل ناسا را در دست گرفت تا مانع شکل‌گیری حوادث متعاقب پس از فاجعه‌ی شاتل فضایی کلمبیا<sup>۳</sup> شود. این بخش را با بازتاب اهمیت تجدیدنظر درباره‌ی بهترین طرح‌ها به اتمام خواهیم رساند.

این درس عبرتی است که آتش‌نشان‌ها آن را با گزاف‌ترین بهای ممکن آموختند. جرقه‌ی ذهنی واگنر داج در اوج هیجان مبنی بر رهاسازی ابزارآلات سنگین و پناه گرفتن در یک آتش خودساخته، تفاوت میان مرگ و زندگی را رقم زد. اما این ناتوانی عمیق و نظام‌مند گروه در زمینه‌ی بازنگری بود که کارشان را به اینجا کشاند، و گرنه

---

<sup>1</sup> Yankees

<sup>2</sup> Red Sox

<sup>3</sup> Columbia

هیچ‌گاه نیازی به ابتکارهای لحظه‌ای داج نبود. بزرگ‌ترین تراژدی مَن‌گولچ، مرگ ۱۲ آتش‌نشان در سانحه‌ی آتش‌سوزی‌ای بود که اصلاً نباید به جنگ آن می‌رفتند.

خیلی زود و از همان دهه‌ی ۱۸۸۰، گفتگوهای دانشمندان مبنی بر نقش مهم آتش‌سوزی‌های طبیعی در چرخه‌ی 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 آتی عمل خواهد کرد.

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 مَن‌گولچ در یک منطقه‌ی دورافتاده رخ داد که جان هیچ‌کس در خطر نبود. اما باز هم آتش‌نشان‌ها فرا خوانده شدند؛ زیرا هیچ‌کس در جامعه یا سازمان آن‌ها تلاش نکرده بود فرضیه‌ی جدید سازمان مبنی بر جلوگیری از طی دوره‌ی طبیعی آتش‌سوزی‌های جنگلی را زیر سوال 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 دارم که در صورت تسلط بر هنر بازنگری و تجدیدنظر، شرایط بهتری برای موفقیت‌های کاری خواهید داشت و زندگی‌تان راضی‌کننده‌تر خواهد شد. تجدیدنظر می‌تواند کمک‌حال شما در زمینه‌ی 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 موعدها سازی تعدادی از ارزشمندترین ابزارها - و برخی از محبوب‌ترین بخش‌های هویت - خودتان است.

بخش اول

# تجدیدنظر شخصی

به روزرسانی دیدگاه‌های خودمان



## فصل ۱

# یک واعظ، یک دادستان، یک سیاستمدار و یک دانشمند به ذهن تان قدم می‌گذارند

□ □ □

«بدون تغییر نمی‌توان پیشرفت کرد؛ و آن‌هایی که نتوانند ذهنیت‌شان را تغییر دهند، قادر به تغییر هیچ چیز نخواهند بود».

- جرج برنارد شاو<sup>۱</sup>

احتمالاً او را نمی‌شناسید، اما مایک لازاریدیس<sup>۲</sup> اثر تعیین‌کننده‌ای روی زندگی‌تان داشته است. از همان کودکی معلوم بود که مایک نابغه‌ی الکترونیک است. در چهارسالگی توانست با لگو و کش‌های پلاستیکی، گرامافون خودش را بسازد. وقتی به دبیرستان می‌رفت، معلم‌ها از او می‌خواستند تا تلویزیون خراب‌شان را تعمیر کند. در اوقات فراغتش کامپیوتر ساخت و زنگ اخبار بهتری برای مسابقات گروهی دبیرستان طراحی کرد و با همین ابتکارها هزینه‌ی سال اول دانشگاهش را تامین کرد. چند ماه مانده به اتمام مدرک مهندسی الکترونیک، مایک کاری کرد که بسیاری از کارآفرینان بزرگ آن موقع انجام دادند: تحصیلات دانشگاهی را رها کرد. هم‌اکنون وقتش رسیده بود که به‌عنوان پسر یک زوج مهاجر، تاثیر منحصربه‌فرد خودش را بر دنیا بگذارد.

---

<sup>1</sup> George Bernard Shaw

<sup>2</sup> Mike Lazaridis

اولین موفقیت مایک، زمانی حاصل شد که دستگاه بارکدخوان سریع برای فیلم‌های دوربین را اختراع کرد و این پدیده چنان اهمیتی در هالیوود داشت که جایزه‌ی دستاورد فنی اِمی و اسکار را برایش به ارمغان آورد. البته این دستگاه در قیاس با ابداع بعدی که شرکت او را مبدل به سریع‌الرشدترین کمپانی این سیاره کرد، اختراع کوچکی محسوب می‌شد. دستگاه پرچم‌دار مایک، خیلی زود توجه عده‌ی زیادی از افراد را جلب کرد و گستره‌ای از مشتریان وفادار از بیل گیتس گرفته تا کریستینا آگولیلرا<sup>۱</sup> را برای شرکت به ارمغان آورد. اپرا وینفری<sup>۲</sup> طی یک اظهارنظر مبالغه‌آمیز گفته بود: «این ابداع عملاً زندگی مرا تغییر داد. نمی‌توانم بدون آن زندگی کنم». حتی وقتی رئیس‌جمهور اوباما وارد کاخ سفید شد، حاضر نشد دستگاهش را به «سرویس مخفی» تحویل دهد.

ایده‌ی مایک لازاریدیس برای بلک‌بری، یک دستگاه ارتباطی بی‌سیم برای ارسال و دریافت ایمیل بود. در تابستان ۲۰۰۹، تقریباً نیمی از بازار گوشی‌های هوشمند آمریکا در انحصار این شرکت بود. اما در سال ۲۰۱۴، سهم بازاریش سقوط کرد و به زیر ۱ درصد رسید.

وقتی یک شرکت اینگونه با سر به زمین می‌خورد، نمی‌توانیم دلیل واحدی را به عنوان عامل سقوط آن شناسایی کنیم، بنابراین سعی می‌کنیم آن را با تعابیر انسانی توصیف کنیم: *بلک‌بری نتوانست خود را تطبیق دهد. اما تطبیق با یک محیط متغیر، کاری نیست که از دست کمپانی ساخته باشد - بلکه انسان‌های شاغل در آن باید در طیف وسیعی از تصمیمات روزمره‌شان، چنین رویه‌ای را در پیش بگیرند. مایک به‌عنوان بنیان‌گذار، رئیس و مدیرعامل سازمان، مسئول تمامی تصمیمات فنی و تصمیمات مرتبط با محصولات بلک‌بری بود. هرچند می‌توان نگرش او را جرقه‌ای برای شکل‌گیری تحول گوشی‌های هوشمند دانست، اما ناتوانی او در بازنگری، باعث مرگ کمپانی شد و عملاً ابداعش را نابود کرد. کجای کار اشتباه بود؟*

اکثر ما به دانش و تخصص‌مان افتخار می‌کنیم و خیلی دوست داریم پای باورها و عقایدمان بمانیم. در یک دنیای باثبات، چنین طرز فکری منطقی خواهد بود و ثبات

<sup>1</sup> Christina Aguilera

<sup>2</sup> Oprah Winfrey



عقیده‌ی ما عوااید قابل توجهی را به همراه خواهد داشت. اما مشکل اینجاست که دنیای ما به سرعت تغییر می‌کند و باید معادل زمانی که صرف تفکر می‌کنیم، برای بازنگری و اصلاح تفکرات مان هم وقت بگذاریم.

تجدیدنظر یک مجموعه مهارت و البته یک طرز فکر است. هم‌اکنون خیلی از ابزارهای ذهنی موردنیازمان را در اختیار داریم. فقط باید یادمان باشد که هر از چند گاهی با بیرون آوردن آن‌ها از قفسه، گردوغبار روی‌شان را پاک کنیم.

## تغییر رأی<sup>۱</sup>

با عنایت به پیشرفت‌ها در زمینه‌ی فناوری و دسترسی به اطلاعات، شاهد افزایش دانش، آن هم با نرخی بسیار فزاینده هستیم. میزان اطلاعات و دانش دریافتی روزمره‌ی هر شخص در سال ۲۰۱۱، تقریباً ۵ برابر بیشتر از ۲۵ سال قبل آن بود. در سال ۱۹۵۰، تقریباً ۵۰ سال طول می‌کشید تا دانش پزشکی دو برابر شود. در سال ۱۹۸۰، بازه‌ی دو برابر شدن دانش پزشکی به هفت سال رسید و در ۲۰۱۰، به سه‌ونیم سال! افزایش سرعت تغییرات، یعنی اینکه باید راحت‌تر از همیشه باورهایمان را زیر سوال ببریم.

این کار اصلاً ساده نیست. باورهای ما روزه‌روز افراطی‌تر و ریشه‌دارتر از قبل می‌شوند. هنوز هم نمی‌توانم به راحتی بپذیرم که پلوتون سیاره نیست. پس از مکاشفه‌های تاریخی و تحولات علمی، عموماً سال‌ها طول می‌کشد تا فرایند به‌روزرسانی دوره‌های آموزشی و اصلاح کتاب‌ها صورت گیرد. بر اساس مکاشفات اخیر محققان، باید تجدیدنظرهایی درباره‌ی فرضیات پذیرفته‌شده داشته باشیم. مثلاً فرضیاتی که درباره‌ی شجره‌نامه‌ی کلئوپاترا (پدر او نه مصری بلکه یونانی بود، و هویت مادرش هم معلوم نیست)، ظاهر دایناسورها (هم‌اکنون دیرینه‌شناس‌ها فکر می‌کنند که برخی تیرانوسوروس‌ها دارای پرهای رنگی در پشتشان بودند) و لازمه‌های حس بینایی (افراد نابینا خود را به‌گونه‌ای تعلیم می‌دهند که اطراف را ببینند؛ موج‌های صوتی می‌توانند قشر بینایی افراد را فعال کنند و ارائه‌های بصری در ذهن آن‌ها بسازند،

---

<sup>1</sup> SECOND THOUGHTS

مثل همان نقشی که جهت‌یابی پژوهی برای خفاش‌ها دارد و موجب مسیریابی آن‌ها در تاریکی می‌شود) داریم. شاید اشیاء قدیمی مثل صفحات موسیقی عتیقه، ماشین‌های کلاسیک و ساعت‌های آنتیک ارزشمند و کلکسیونی باشند، اما حقایق قدیمی مثل فسیل‌های ذهنی هستند که باید کنار گذاشته شوند.

لزوم تجدیدنظر از سوی دیگران را به سرعت تشخیص می‌دهیم. هر وقت از یک تشخیص پزشکی خوش‌مان نیاید، به راحتی نظر متخصصان را زیر سوال می‌بریم اما متأسفانه وقتی پای دانش و عقاید خودمان در میان باشد، عموماً ترجیح می‌دهیم حس حقانیت داشته باشیم تا اینکه واقعاً (مطمئن شویم که) حق با ما است. در زندگی روزمره‌مان تشخیص‌های زیادی انجام می‌دهیم که از انتخاب متقاضیان استخدام تا شریک زندگی را شامل می‌شود. باید عادت تغییر رأی و تجدیدنظر درباره‌ی افکار خودمان را توسعه دهیم.

فرض کنید یک دوست خانوادگی دارید که مشاور مالی است و توصیه می‌کند در فلان صندوق بازنشستگی سرمایه‌گذاری کنید که در لیست سرمایه‌گذاری‌های پیشنهادی کارفرمایان نیست. یک دوست دیگر دارید که او هم اطلاعات نسبتاً خوبی در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری دارد و می‌گوید که ریسک این صندوق بالا است. چه می‌کنید؟

وقتی مردی به نام استیفن گرینسپین<sup>۱</sup> در چنین موقعیتی قرار داشت، تصمیم گرفت هشدار دوست بدبین و داده‌های موجود را سبک‌سنگین کند. چندین سال بود که خواهرش در آن صندوق سرمایه‌گذاری می‌کرد و نتایجش هم راضی‌کننده بود. تعدادی از دوستان خواهرش هم همین‌طور؛ اگرچه بازده خیلی خارق‌العاده‌ای نصیب‌شان نمی‌شد، اما همواره سود دورقمی داشتند. آن مشاور مالی همچنان به حرفش اعتقاد داشت که شخصاً در آن صندوق سرمایه‌گذاری کرده بود. با عنایت به این اطلاعات، گرینسپین تصمیم گرفت که سرمایه‌گذاری کند. حرکت جسورانه‌ای انجام داد و حدود یک‌سوم از پس‌انداز بازنشستگی خود را در آن صندوق گذاشت. طولی نکشید که متوجه شد پورتفولیوی او ۲۵ درصد رشد کرده است.

---

<sup>1</sup> Stephen Greenspan

اما یک‌شبه و پس از فروپاشی صندوق، کل سرمایه‌اش را از دست داد. در واقع نوعی ترفند پانزی<sup>۱</sup> بود که برنی میداف<sup>۲</sup> پشت آن قرار داشت.

دو دهه پیش بود که همکارم فیل تتلاک<sup>۳</sup>، نکته‌ی عجیب را کشف کرد. در حین اندیشه و تکلم، غالباً ذهنیت سه حرفه‌ی متفاوت را به کار می‌گیریم: واعظا، دادستان‌ها و سیاستمدارها. در هر کدام از این سه طرز فکر، هویت بخصوصی را می‌پذیریم و مجموعه‌ی مجزایی از ابزارها را به کار می‌گیریم. وقتی باورهای مقدسمان در معرض خطر باشند، واعظ می‌شویم: موعظه‌هایی ارائه می‌دهیم که حافظ و مروج ایده‌آل‌هایمان باشند. وقتی نقصان‌های استدلال دیگران را کشف کنیم، طرز فکر دادستان را اتخاذ می‌کنیم: استدلال‌هایی را گردآوری می‌کنیم که با اثبات اشتباهات طرف مقابل، پرونده را پیروز شویم. وقتی خواهان جلب نظر مخاطبان باشیم، طرز فکر سیاستمدار را در پیش می‌گیریم: کمپین تشکیل می‌دهیم و لابی می‌کنیم تا نظر مثبت رأی‌دهندگان را جلب کنیم. نکته‌ی خطرناک اینجاست که آن قدر درگیر موعظه برای اثبات حقانیت، بازپرسی دیگران برای اثبات اشتباهات آن‌ها و سیاسی‌بازی برای جلب پشتیبانی می‌شویم که زحمت تجدیدنظر راجع به دیدگاه‌هایمان را به خود نمی‌دهیم.

وقتی استیفن گرینسپین و خواهرش گزینه‌ی سرمایه‌گذاری برنی میداف را انتخاب کردند، به‌خاطر اتکای صرف به یکی از ابزارهای ذهنی‌شان نبود. هر سه طرز فکر فوق دست‌به‌دست هم دادند و منجر به تصمیم‌گیری شوم آن‌ها شدند. وقتی خواهر او درباره‌ی سود خودش و دوستانش گفت، در حال موعظه درباره‌ی شایستگی‌های این صندوق بود. اعتمادبه‌نفس خواهرش باعث شد که گرینسپین در نقش یک دادستان ظاهر شود، هشدارهای دوستش درباره‌ی این سرمایه‌گذاری را زیر سوال ببرد و او را متهم به «بدبینی ناخودآگاه» کند. و زمانی گرینسپین از طرز فکر سیاستمدار بهره گرفت

---

<sup>۱</sup> ترفند پانزی یک عملیات سرمایه‌گذاری کلاه‌بردارانه است. در این ترفند، به سرمایه‌گذاران سودهایی برگردانده می‌شود که به‌طرز غیرعادی از بهره‌های متعارف بالاترند. البته این سود از پول سرمایه‌گذاران بعدی تأمین می‌شود و شرکت یا فرد دریافت‌کننده‌ی سرمایه، فعالیت اقتصادی خاصی با پول دریافتی انجام نمی‌دهد.

<sup>۲</sup> Bernie Madoff

<sup>۳</sup> Phil Tetlock

که تمایلش برای جلب نظر مثبت دیگران، او را ترغیب به پاسخ مثبت کرد - مشاور مالی اش یک دوست خانوادگی بود که دوستش داشت و نمی‌خواست دلش را بشکند. هر کدام از ما می‌توانیم در این دام‌ها گرفتار شویم. البته گرینسپین می‌گوید که باید زودتر متوجه این دام‌ها می‌شد، زیرا به‌هرحال خودش متخصص ساده‌لوحی بود. وقتی تصمیم گرفت این سرمایه‌گذاری را انجام دهد، در مراحل پایانی نگارش یک کتاب درباره‌ی علت ساده‌لوحی انسان‌ها بود. با نگاهی به گذشته، آرزو می‌کند که ای‌کاش با مجموعه ابزارهای متفاوتی به سراغ این تصمیم می‌رفت. ای‌کاش به‌جای اعتماد به نتایج، تحلیل نظام‌مندتری را بر روی استراتژی صندوق انجام می‌داد. ای‌کاش سراغ نظرات تعداد بیشتری از منابع قابل اعتماد می‌رفت. در این صورت احتمالاً گزینه‌ی سرمایه‌گذاری کمتر در دوره‌ی زمانی طولانی‌تر را انتخاب می‌کرد، نه اینکه بخش زیادی از سرمایه‌ی عمرش را قمار کند.

در آن صورت می‌توانست در جایگاه یک دانشمند قرار بگیرد.

## یک عینک متفاوت

اگر دانشمند باشید، پس تجدیدنظر یکی از مبانی اصل شغل‌تان خواهد بود. حقوق می‌گیرید که همواره مراقب محدودیت‌های ادراک‌تان باشید. از شما انتظار می‌رود که نسبت به دانسته‌هایتان تردید کنید، درباره‌ی نادانسته‌هایتان کنجکاو باشید و با بهره‌گیری از داده‌های جدید، دیدگاه‌هایتان را به‌روز کنید. صرفاً طی همین قرن گذشته، به‌کارگیری اصول علمی موجب پیشرفت‌های قابل توجهی شده است. دانشمندان زیست‌شناس پنی‌سیلین را کشف کردند. دانشمندان موشکی ما را به ماه فرستادند. دانشمندان علوم کامپیوتر اینترنت را ساختند.

اما دانشمند بودن یک حرفه نیست. بلکه یک چارچوب ذهنی است؛ طرز فکری که با موعظه‌گری، بازپرسی و سیاسی‌بازی فرق دارد. وقتی در پی حقیقت باشیم، طرز فکر دانشمند را اتخاذ می‌کنیم: آزمایش‌هایی انجام می‌دهیم تا فرضیات‌مان را بیازماییم و به دانش برسیم. ابزارهای علمی صرفاً مختص افرادی نیستند که روپوش آزمایشگاهی

پوشیده‌اند، و بهره‌گیری از آن‌ها هم مستلزم سال‌ها تلاش پای میکروسکوپ نیست. همان قدر که فرضیات در آزمایشگاه‌ها کاربرد دارند، در زندگی ما هم نقش ایفا می‌کنند. آزمایش‌ها می‌توانند الهام‌بخش تصمیمات روزمره‌مان باشند. بنابراین به فکر فرو می‌روم: آیا می‌توان افراد سایر رشته‌ها را تعلیم داد تا مثل دانشمندان عمل کنند و در این صورت، آیا می‌توانند انتخاب‌های هوشمندانه‌تری داشته باشند؟

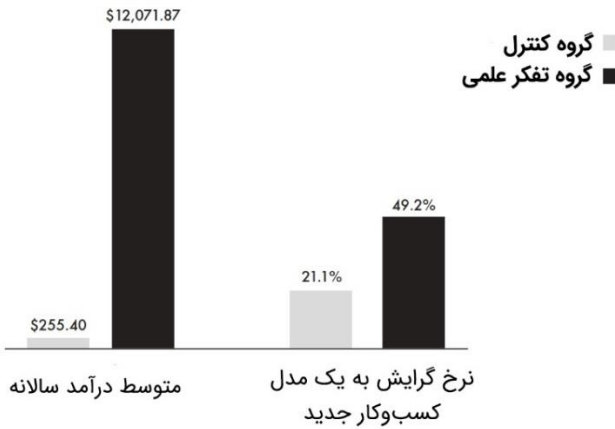
اخیراً یک گروه چهارنفره از محققان اروپایی به سراغ بررسی این فرضیه رفتند. آن‌ها آزمایشی جسورانه با بیش از یک‌صد بنیان‌گذار استارت‌آپ‌های ایتالیایی در حوزه‌های فناوری، خرده‌فروشی، دکوراسیون منزل، مواد غذایی، خدمات درمانی، رفاهی و ماشین‌آلات انجام دادند. اکثر کسب‌وکارهای این بنیان‌گذارها به درآمدزایی نرسیده بودند و به همین دلیل، نمونه‌هایی ایده‌آل برای بررسی فرضیه‌ی آموزش تفکر علمی و تاثیر آن بر درآمد خالص سازمان بودند.

کارآفرین‌ها وارد میلان شدند تا در یک دوره‌ی آموزشی کارآفرینی شرکت کنند. طی چهار ماه آتی نحوه‌ی خلق استراتژی کسب‌وکار، مصاحبه با مشتریان، ساخت حداقل محصول قابل عرضه (MVP) و اصلاح متعاقب نمونه‌ی اولیه را آموختند. اما نمی‌دانستند که به‌صورت تصادفی به دو دسته تقسیم شده و عده‌ای در گروه «تفکر علمی» و سایرین در گروه کنترل جای گرفته‌اند. هر دو گروه آموزش‌های یکسانی دیدند، با این تفاوت که اعضای گروه اول تشویق می‌شدند تا با عینک یک دانشمند به استارت‌آپ‌ها بنگرند. در این طرز فکر، استراتژی آن‌ها یک نظریه است، مصاحبه با مشتریان همچون ابزاری برای توسعه‌ی فرضیات خواهد بود و حداقل محصول قابل عرضه و نمونه‌ی اولیه هم آزمایش‌هایی هستند تا این فرضیات را تست کنند. وظیفه‌ی آن‌ها سنجش دقیق نتایج و اتخاذ تصمیمات بر اساس تایید یا رد فرضیات است.

طی سال آتی، متوسط درآمد استارت‌آپ‌های گروه کنترل زیر ۳۰۰ دلار بود. درحالی‌که متوسط درآمد استارت‌آپ‌های گروه تفکر علمی به ۱۲ هزار دلار رسید. سرعت کسب درآمد آن‌ها دو برابر بود، و سریع‌تر از دیگران هم مشتری جذب کردند. چرا؟ کارآفرین‌های گروه کنترل دوست داشتند به استراتژی‌ها و محصولات اولیه‌ی خود پایبند بمانند. به‌سادگی موعظه‌هایی درباره‌ی فضایل تصمیمات گذشته‌شان می‌گفتند، بازپرسی‌هایی درباره‌ی

معایب راهکارهای جایگزین‌شان داشتند و به مشاورانی میدان می‌دادند که موافق راهکارهای کنونی‌شان بودند. اما تعداد تحولات کارآفرین‌های بهره‌مند از طرز فکر دانشمند، بیش از دو برابر بالاتر از گروه کنترل بود. وقتی فرضیات‌شان تایید نمی‌شد، می‌دانستند که وقت اصلاح مدل‌های کسب‌وکارشان فرا رسیده است.

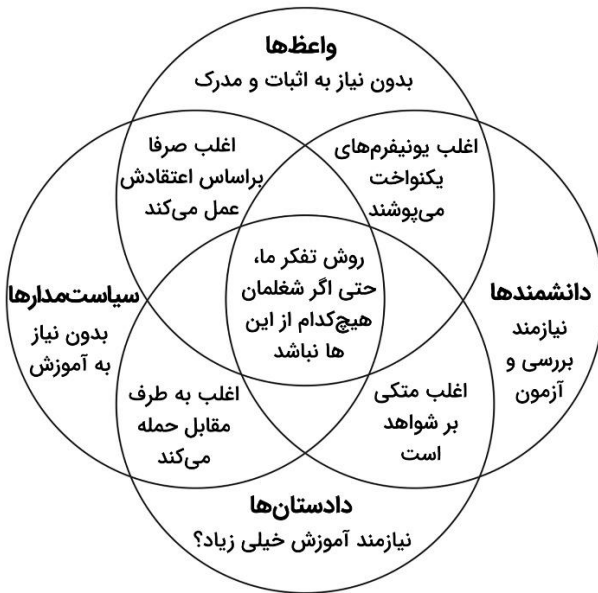
### تاثیر تفکر علمی بر موفقیت استارت‌آپ



نکته‌ی غافلگیرکننده‌ی نتایج فوق این است: عموماً از رهبرها و کارآفرین‌های بزرگی تعریف می‌کنیم که مصمم و با بصیرت هستند. آن‌ها را یک نمونه‌ی عالی از ثبات رأی می‌دانیم؛ قاطع و مصمم. با این‌حال شواهد نشان می‌دهد که در رقابت میان مدیران کسب‌وکار برای قیمت‌گذاری محصولات، بهترین استراتژیست‌ها آن‌هایی هستند که باطمأنینه و نامطمئن عمل می‌کنند. آن‌ها همچون دانشمندهای دقیق، با آرامش عمل می‌کنند تا انعطاف‌پذیری کافی برای تغییر ذهنیت‌شان را داشته باشند. کم‌کم به این نتیجه می‌رسیم که اعتبار بیش‌ازحدی برای قاطعیت قائل شده‌اند ... هرچند حق تغییر نظرم را حفظ می‌کنم.

همان‌طور که حتماً نباید یک دانشمند باشید تا شبیه آن‌ها استدلال کنید، یک دانشمند حرفه‌ای هم لزوماً از ابزارهای دوران آموزش خود بهره نمی‌گیرد. دانشمندان هم در حین ارائه‌ی نظریات محبوب‌شان مبدل به یک واعظ می‌شوند، آن تئوری‌ها را

در حد وحی بالا می‌برند و منتقدهای اندیشمند خود را ملحد می‌پندارند. وقتی حاضر شوند دقت را فدای جلب نظر عوام کنند، وارد حیثه‌ی کاری سیاستمدارها خواهند شد. وقتی به‌جای مکاشفه دائماً به‌دنبال کم‌ارزش‌سازی و سلب اعتبار از نظریات دیگران هستند، رویکرد یک دادستان را در پیش می‌گیرند. انیشتین پس از دگرگون‌سازی فیزیک با نظریات خود در زمینه‌ی نسبیت، مخالفت خود با انقلاب کوانتوم را بیان کرد: «به‌گناه اینکه بارها صاحبان قدرت را تحقیر کردم، سرنوشت به‌گونه‌ای رقم خورد که خودم به قدرت رسیدم». گاهی اوقات حتی دانشمندان بزرگ هم باید تفکری دانشمندگونه‌تر داشته باشند.



مایک لازاریدیس دهه‌ها پیش از اینکه مبدل به یکی از پیشگامان گوشی هوشمند شود، به‌عنوان یک اعجوبه‌ی علمی شناخته می‌شد. در دوران راهنمایی بود که به‌خاطر ساخت یک پنل خورشیدی در جشنواره‌ی علمی، به اخبار محلی راه یافت و به‌خاطر مطالعه‌ی تمامی کتاب‌های علمی کتابخانه‌ی عمومی، جایزه گرفت. اگر سالنامه‌ی کلاس هشتم او را باز کنید، کاریکاتوری را مشاهده خواهید کرد که مایک همچون یک دانشمند دیوانه کشیده شده و صاعقه از سر او خارج می‌شود.

مایک در حین ساخت بلک‌بری، همچون یک دانشمند فکر می‌کرد. دستگاه‌های بی‌سیم آن موقع برای مبادله‌ی ایمیل، یک قلم بسیار کند یا صفحه‌کلید بسیار کوچکی داشتند. افراد باید به روشی ناخوشایند، ایمیل‌های کاری خود را به اینباکس دستگاه‌های موبایل‌شان می‌فرستادند و کلی وقت می‌گذاشتند تا آن را دانلود کنند. او شروع به پرورش فرضیات خود کرد و تیم مهندسانش را مامور آزمایش آن فرضیات کرد. چه می‌شود اگر مردم بتوانند دستگاه را در دست‌شان نگه دارند و به‌جای انگشت با شست‌شان تایپ کنند؟ چه می‌شود اگر یک صندوق ایمیل واحد و هماهنگ در کل دستگاه‌هایشان داشته باشند؟ چه می‌شود اگر پیام‌ها به یک سرور ارسال، و پس از رمزگشایی بر روی صفحه‌ی دستگاه ظاهر شوند؟

مایک گوشی‌های هوشمند سایر کمپانی‌ها را تحلیل و بررسی می‌کرد. هیچ‌کدام از محصولات تولیدی سایر کمپانی‌ها مایک را تحت تاثیر قرار نداد، اما مشاهده‌ی قدرت محاسباتی اولین آیفون که در تابستان ۲۰۰۷ عرضه شد، او را حیرت‌زده کرد. او گفت: «مک را داخل این دستگاه جا داده‌اند». می‌توان حرکت بعدی مایک را آغازی برای زوال بلک‌بری دانست. اگر عمده‌ی رشد بلک‌بری به‌واسطه‌ی موفقیت مایک در به‌کارگیری تفکر علمی و مهندسی بود، از بسیاری جهات می‌توان افول آن را به ناتوانی شخص او در بازنگری تفکراتش نسبت داد.

با رشد سریع آیفون در این عرصه، مایک کماکان به همان ویژگی‌هایی اعتقاد داشت که مایه‌ی تاثیرآفرینی بلک‌بری در گذشته بودند. او مطمئن بود که مردم خواهان یک دستگاه بی‌سیم برای ایمیل‌های کاری و تماس‌هایشان هستند، نه اینکه یک کامپیوتر کامل در جیب‌هایشان بگذارند و در خانه هم با اپ‌های آن سرگرم شوند. از همان اوایل ۱۹۹۷، یکی از مهندسين برتر کمپانی خواهان افزودن مرورگر اینترنت به دستگاه‌شان بود، اما مایک گفت که تمرکزش را صرفاً بر ایمیل بگذارد. یک دهه بعد نیز مایک کماکان مطمئن بود که به‌کارگیری یک مرورگر اینترنت قدرتمند، باتری دستگاه را خالی، و پهنای باند شبکه‌های بی‌سیم را اشغال می‌کند. او هیچ تمایلی به آزمودن فرضیات جایگزین نداشت.



در سال ۲۰۰۸ بود که ارزش کمپانی از ۷۰ میلیارد دلار عبور کرد، اما بلک‌بری کماکان تنها محصول کمپانی بود و هنوز هم یک مرورگر قابل اعتماد نداشت. در سال ۲۰۱۰ و پس از طرح ایده‌ی پیام‌های متنی رمزنگاری شده از سوی همکاران، مایک این حرف‌شان را قبول کرد اما نگران بود که اجازه‌ی تبادل پیام با دستگاه‌های رقیب، بلک‌بری را از رده خارج کند. همین تردیدها باعث شدند که ایده‌ی پیام‌رسانی آنی را نادیده بگیرند و فرصتی را از دست دادند که بعدها واتساپ آن را مغتنم شمرد و به ارزشی فراتر از ۱۹ میلیارد دلار رسید. علی‌رغم استعداد مایک در بازننگری طراحی دستگاه‌های الکترونیک، او هیچ تمایلی به بازننگری بازار فرزند محبوبش نداشت. هوش او چاره‌ساز نبود؛ چه‌بسا که شاید به ضررش هم تمام شد.

## هرقدر باهوش‌تر باشند، سخت‌تر شکست می‌خورند

قدرت ذهنی هیچ تضمینی برای چابکی نیست. هرچقدر هم ذهن‌تان قدرتمند باشد، فقدان انگیزه برای تغییر ذهنیت باعث می‌شود که فرصت‌های فراوان تجدیدنظر را از دست بدهید. تحقیقات نشان می‌دهد که هرقدر نمره‌ی بالاتری در تست هوش داشته باشید، احتمالش بیشتر است که اسیر کلیشه‌ها شوید، زیرا الگوها را سریع‌تر از دیگران تشخیص می‌دهید. و آزمایش‌های اخیر نشان می‌دهند که هرقدر باهوش‌تر باشید، کشمکش بیشتری با به‌روزرسانی باورهایتان خواهید داشت.

یک مطالعه به بررسی این فرضیه پرداخت که آیا نوع ریاضی می‌تواند موجب افزایش توانایی شما در تحلیل داده شود. آن‌ها چنین فرضیه‌ای را تایید کردند، البته در صورتی که آن داده‌ها درباره‌ی یک مسئله‌ی معمولی نظیر کشف یک راهکار برای درمان حساسیت پوستی باشند. اما چه می‌شود اگر همان داده‌ها متمرکز بر یک مسئله‌ی ایدئولوژیک - مثلاً در مورد قوانین حمل سلاح گرم در آمریکا - باشند که احساسات قدرتمند مردم را تحریک می‌کند؟

وقتی یک تحلیلگر کمی باشید، دقت بیشتری در تفسیر نتایج خواهید داشت؛ البته تا جایی که هم‌راستا با عقاید خودتان باشند. اما وقتی الگوهای تجربی در تضاد با ایدئولوژی شما قرار گیرند، آن مهارت ریاضی هیچ تاثیر مثبتی نخواهد داشت؛ بلکه

حتی وبال گردن‌تان هم خواهد شد. هر قدر مهارت بهتری در پردازش اعداد داشته باشید، مشکلات بیشتری در تحلیل الگوهای مغایر با دیدگاه‌های خودتان خواهید داشت. پس از ارائه‌ی شواهد مرتبط با ناکارآمدی طرح ممنوعیت حمل سلاح گرم، نابعه‌های ریاضی لیبرال نمی‌توانستند این اسناد را به‌درستی ارزیابی کنند. درحالی‌که محافظه‌کارها همین مشکل را با ارزیابی شواهد حاکی از کارآمدی این طرح داشتند. در علم روانشناسی، حداقل دو سوگیری وجود دارد که هدایتگر این الگو هستند. یکی از آن‌ها سوگیری تایید<sup>۱</sup> است: همان چیزی را می‌بینیم که انتظار داریم. دومی هم سوگیری مطلوبیت<sup>۲</sup> است: همان چیزی را می‌بینیم که می‌خواهیم ببینیم. این سوگیری‌ها صرفاً مانع به‌کارگیری هوش‌مان نمی‌شوند، بلکه آن را منحرف می‌کنند تا همچون یک سلاح علیه واقعیت عمل کند. دلایلی می‌یابیم تا بیش‌ازپیش موعظه‌گر عقایدمان باشیم، با اشتیاق بیشتر به دادستانی پرونده‌ی خود بپردازیم و سوار بر موج جناح سیاسی خود شویم. تراژدی آنجاست که عموماً مشکلات اندیشه‌ی خود را متوجه نمی‌شویم.

سوگیری محبوب من، سوگیری «من جانب‌دار نیستم»<sup>۳</sup> است که بر اساس آن، انسان‌ها خود را بی‌طرف‌تر از دیگران می‌پندارند. ظاهراً افراد باهوش بیش از دیگران در این دام گرفتار می‌شوند. هر قدر باهوش‌تر باشید، کار دشوارتری برای درک محدودیت‌های خود دارید. قدرت تفکر خوب می‌تواند موجب تضعیف عملکردتان در زمینه‌ی تجدیدنظر شود.

با طرز فکر یک دانشمند، نمی‌گذاریم ایده‌هایمان مبدل به ایدئولوژی شوند. شروع کارمان با پاسخ‌ها یا راهکارها نیست؛ بلکه پرسش‌ها و معماها هدایتگرمان هستند. بینش خودمان را موعظه نمی‌کنیم؛ بلکه از شواهد نتیجه می‌گیریم. با بدبینی به استدلال‌های دیگران نمی‌نگریم؛ بلکه جسورانه استدلال‌های خودمان را به چالش می‌کشیم.

---

<sup>1</sup> confirmation bias

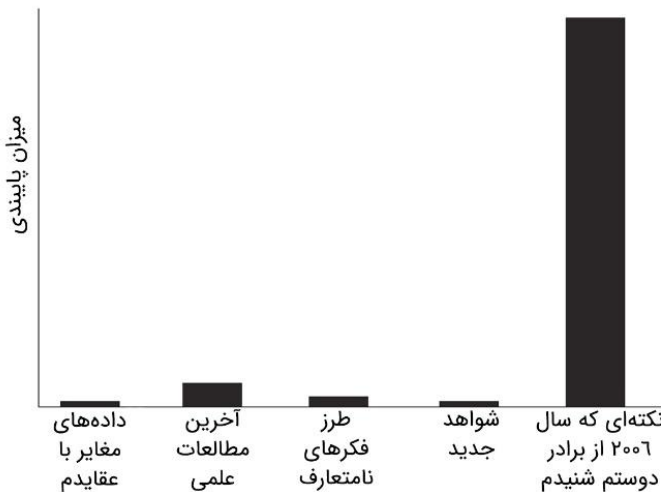
<sup>2</sup> desirability bias

<sup>3</sup> "I'm not biased" bias

طرز فکر یک دانشمند، چیزی فراتر از واکنش روشنفکرانه به مسائل است بلکه باید همواره روشنفکر باشد. این امر مستلزم جستجوی مداوم برای کشف علل اشتباهات - نه کشف استدلال‌هایی برای اثبات درستی- و بازنگری دیدگاه‌ها بر اساس آموزه‌های جدید است.

این امر به ندرت در سایر حالت‌های ذهنی رخ می‌دهد. تغییر ذهنیت در طرز فکر واعظ، نشانه‌ای از ضعف اخلاقی است؛ درحالی‌که در طرز فکر یک دانشمند نشانه‌ای از انسجام عقلی است. متقاعد شدن در طرز فکر دادستان، اعتراف به شکست قلمداد می‌شود؛ درحالی‌که در طرز فکر دانشمند، این کار یک گام به سوی حقیقت است. در طرز فکر سیاستمدار، یکی به نعل و یکی به میخ می‌زنیم؛ درحالی‌که با طرز فکر یک دانشمند، این استدلال‌های کاملاً منطقی و داده‌های مشهود هستند که موجب تغییر دیدگاه‌مان می‌شوند.

### باورهایی که به پایشان می‌مانم



نهایت تلاش‌م را انجام داده‌ام تا این کتاب را با طرز فکر یک دانشمند بنویسم. من نه موعظه‌گر که یک معلم هستم. سیاست را تحمل نمی‌کنم و امیدوارم سابقه‌ی یک دهه استادی، هرگونه وسوسه‌ای که پیش‌تر بابت خشنودسازی مخاطبانم داشتم را از

بین برده باشد. هرچند سهم زیادی از عمرم را با طرز فکر یک دادستان گذرانده‌ام، اما تصمیم گرفته‌ام که در دادگاه نقش قاضی را ایفا کنم. انتظار ندارم که با تمامی تفکراتم موافق باشید اما امیدوارم که مجذوب طرز فکرم شوید، و البته امیدوارم مطالعات، داستان‌ها و ایده‌های مطرح‌شده در اینجا، هدایتگر شما به سمت تجدیدنظر درباره‌ی خودتان باشند. در حال هدف از یادگیری، نه تایید باورها بلکه تکامل آن‌ها است.

یکی از باورهام این است که نباید در تمامی موقعیت‌ها روشنفکر باشیم. برخی موقعیت‌ها هستند که موعظه‌گری، دادستانی و سیاستمدار بودن منطقی‌تر خواهد بود. با این حال اعتقاد دارم که روشنفکری در بیشتر موارد به ما کمک خواهد کرد، زیرا با طرز فکر یک دانشمند است که به چابکی ذهنی می‌رسیم.

وقتی می‌های چیک‌سنت‌میهای<sup>۱</sup> روانشناس به مطالعه بر روی دانشمندان برجسته نظیر لاینس پاولینگ و یوناس سالک<sup>۲</sup> پرداخت، نتیجه گرفت که وجه تمایز آن‌ها و هم‌تایان‌شان در انعطاف‌پذیری شناختی‌شان بود، جایی که حاضر بودند «در صورت لزوم، دیدگاه‌شان را کاملاً تغییر دهند». همین الگو برای هنرمندان بزرگ هم صدق می‌کند و طی یک مطالعه‌ی مستقل، برای معمارهای بسیار خلاق نیز برقرار بود.

حتی می‌توانیم این امر را در دفتر بیضی<sup>۳</sup> هم ببینیم. متخصصان با آماده‌سازی فهرستی بلندبالا از خصایص شخصیتی، به مقایسه‌ی روسای جمهور آمریکا پرداختند و نتایج خود را با رتبه‌بندی مورخان و عالمان سیاسی مستقل مقایسه کردند. پس از کنترل عواملی همچون سال‌های حضور در مسند قدرت، جنگ‌ها و رسوایی‌ها، تنها یک خصیصه بود که همواره عاملی برای پیش‌بینی سرافرازی یک رئیس‌جمهور بود. این موضوع هیچ ربطی به جاه‌طلبی یا قاطعیت و رفتار دوستانه یا حیله‌گری رئیس‌جمهور نداشت؛ جذابیت، شوخ‌طبعی، خونسردی یا پیراستگی آن‌ها نیز تاثیرگذار نبود.

وجه تمایز روسای جمهور بزرگ، کنجکاوی و پذیرش آن‌ها نسبت به ایده‌های جدید بود. آن‌ها کتاب می‌خواندند و مشتاقانه به دنبال اطلاع از پیشرفت‌های

<sup>1</sup> Mihaly Csikszentmihalyi

<sup>2</sup> Linus Pauling and Jonas Salk

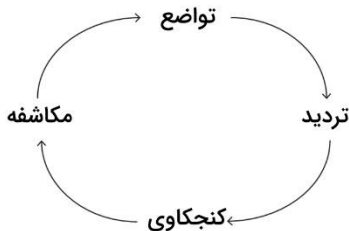
<sup>3</sup> دفتر کار رئیس‌جمهور آمریکا در کاخ سفید - Oval Office

زیست‌شناسی، فلسفه، معماری و موسیقی در داخل و خارج از کشور بودند. آن‌ها علاقه‌ی فراوانی به شنیدن دیدگاه‌های جدید و بازنگری درباره‌ی نظرات قدیمی‌شان داشتند. آن‌ها بسیاری از سیاست‌های خود را به دید آزمایش می‌دیدند، نه امتیازی که قرار است کسب کنند. هرچند حرفه‌ی آن‌ها سیاست‌مداری بوده اما غالباً مسائل‌شان را مثل یک دانشمند حل می‌کردند.

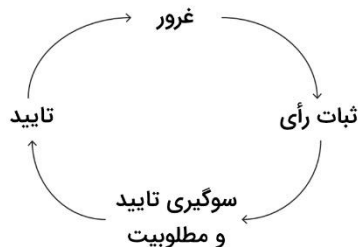
## دست از تردید برندارید

در حین مطالعه‌ام درباره‌ی تجدیدنظر، مشاهده کردم که این فرایند غالباً در قالب یک چرخه شکل می‌گیرد. همه‌چیز با تواضع فکری آغاز می‌شود؛ آگاهی از چیزهایی که نمی‌دانیم. همه‌ی ما باید فهرستی بلندبالا از قلمروهایی بسازیم که فاقد اطلاعات کافی در آن‌ها هستیم. ناآگاهی‌های خودم شامل هنر، بازارهای مالی، مد، شیمی، غذا، علت تبدیل لهجه‌ی انگلیسی به آمریکایی در ترانه‌ها و علت ناتوانی در قفلک خودمان می‌شود. شناسایی کمبودهای شخصی، در را به روی تردید می‌گشاید. وقتی درک کنونی خود را زیر سوال ببریم، کنجکاوانه به دنبال کشف نادانسته‌هایمان خواهیم رفت. همین کاوش موجب مکاشفه‌های جدیدی خواهد شد و وقتی می‌بینیم که هنوز چقدر چیز برای آموختن داریم، تواضع فکری‌مان نیز حفظ می‌شود. اگر دانش یک قدرت است، پس آگاهی از نادانسته‌ها نیز نشانه‌ی خرد خواهد بود.

### چرخه‌ی تجدیدنظر



### چرخه‌ی اعتماد به نفس کاذب



تفکر علمی به گونه‌ای است که فروتنی را بر غرور، تردید را بر قاطعیت و کنجکاو را بر ذهنیت بسته ترجیح می‌دهد. با خروج از طرز فکر یک دانشمند، چرخه‌ی تجدیدنظر متلاشی خواهد شد و راه برای چرخه‌ی اعتماد به نفس کاذب باز می‌شود. اگر رو به موعظه بیاوریم، نمی‌توانیم خلأهای دانش خود را ببینیم؛ گمان می‌کنیم که همواره به حقیقت واقفیم. بر خلاف تردید، غرور می‌تواند عاملی برای ثبات رأی‌مان باشد و ما را مبدل به دادستان کند: شاید تمرکز سفت‌وسختی بر تغییر ذهنیت دیگران داشته باشیم، اما ذهنیت خودمان قابل تغییر نیست. بدین ترتیب چرخه‌های سوگیری تایید و مطلوبیت زده خواهد شد. سیاست‌مدار خواهیم شد و هر آنچه نقشی در جلب نظر مثبت رأی‌دهندگان -والدین، روسا یا هم‌کلاسی‌های دبیرستان که می‌خواهیم بر آن‌ها تاثیر بگذاریم- نداشته باشد را نادیده می‌گیریم. آن قدر سرگرم برگزاری نمایش خواهیم شد که حقیقت از اولویت‌هایمان خارج خواهد شد و تاییدهای دیگران هم می‌توانند موجب گستاخی‌مان شوند. قربانی سندرم گربه‌ی چاق<sup>۱</sup> می‌شویم و به جای ارزیابی سفت‌وسخت باورهای شخصی، به دستاوردهای خود تکیه می‌کنیم.

مایک لازاریویس در نمونه‌ی بلک‌بری، یکی از اسرای چرخه‌ی اعتماد به نفس کاذب بود. غروری که نسبت به ابتکار موفقش داشت، موجب ثبات رأی بیش از حد او شده بود. مشهودترین نمود این قضیه را می‌توان ترجیح او به استفاده از صفحه‌کلید به جای صفحه‌ی لمسی دانست. این یکی از فضایل بلک‌بری بود که واقعاً عاشق موعظه درباره‌ی آن بود، و یکی از معایب اپل که سریعاً آن را بازپرسی می‌کرد. با افت سهام کمپانی، غرق در سوگیری تایید و مطلوبیت، و قربانی تاییدهای طرفدارانش شد. او در گفتگوی سال ۲۰۱۱، چنین اظهاراتی درباره‌ی بلک‌بری داشت: «این یک محصول نمادین است. کسب‌وکارها از آن بهره می‌گیرند، رهبران از آن استفاده می‌کنند، دست خیلی از سلبریتی‌ها هست». علی‌رغم موفقیت آیفون در کسب یک‌چهارم از بازار گوشی هوشمند دنیا در سال ۲۰۱۲، اما مایک کماکان مخالف ایده‌ی تایپ روی شیشه بود.

<sup>۱</sup> سندرم گربه چاق (fat-cat syndrome)، بیشتر در کسب‌وکار مصطلح است و به مدیران عاملی گفته می‌شود که حقوق و مزایایی بسیار، اما تحرک و کارایی اندکی برای سازمان‌شان دارند. آنها اغلب به فکر ظاهر سازمان هستند و فقط تعریف و تمجیدها را می‌شوند و با مخالفت‌ها برخورد می‌کنند.

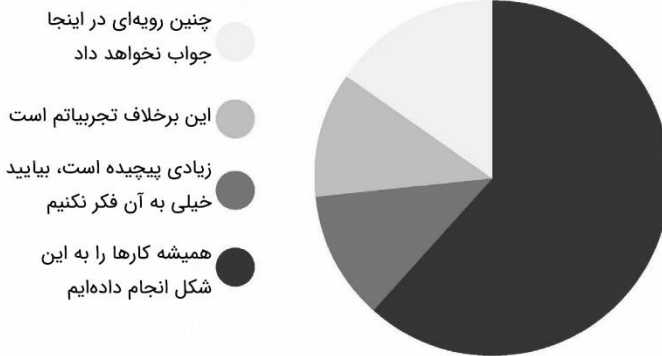
او در جلسه‌ی هیئت‌مدیره به یک گوشی با صفحه‌ی لمسی اشاره کرد و گفت: «این را نمی‌فهمم. صفحه‌کلید یکی از دلایل خرید بلک‌بری است». همچون یک سیاستمدار که تنها برای پایگاه خودش تبلیغ می‌کند، تمرکز او بر میلیون‌ها کاربر کنونی بلک‌بری بود که صفحه‌کلید را ترجیح می‌دادند و متعاقباً میلیاردها کاربر بالقوه و علاقه‌مند به صفحه‌ی لمسی را نادیده می‌گرفت. محض اطلاع عرض کنم که هنوز هم دلم برای صفحه‌کلید تنگ می‌شود و خیلی هیجان‌زده‌ام که مجوز تلاش برای بازگشت دوباره را کسب کرده‌است.

وقتی بالاخره مایک حاضر به تجدیدنظر درباره‌ی صفحه‌نمایش و نرم‌افزار شد، تعدادی از مهندسانش نمی‌خواستند تلاش‌های گذشته را رها کنند. این ناتوانی در تجدیدنظر، فراگیر شده بود. در سال ۲۰۱۱ بود که یک کارمند رده‌بالای شرکت، نامه‌ای سرگشاده و بدون نام به مایک و دیگر مدیران سازمان نوشت. بخشی از این نامه می‌گفت: «می‌خندیدیم و می‌گفتیم که می‌خواهند یک کامپیوتر را داخل گوشی جای دهند و به جایی نخواهند رسید. هم‌اکنون ۳-۴ سال عقب افتاده‌ایم».

ثبات رأی ما می‌تواند همچون یک زندان عمل کند که به دست خودمان ساخته شده است. راهکارش این نیست که گام تفکرات‌مان را کند کنیم، بلکه باید تجدیدنظر را با سرعت بیشتری پیش بگیریم. همین رویکرد مایه‌ی نجات اپل شد که از آستانه‌ی ورشکستگی به جایگاه ارزشمندترین کمپانی دنیا رسید.

افسانه‌ی رنسانس اپل حول محور یک نابغه‌ی تنها به نام استیو جابز می‌گردد. افسانه‌ها می‌گویند که ثبات رأی و چشم‌انداز روشن او موجب تولد آیفون شد. درحالی‌که او به‌شدت مخالف بخش تولید گوشی کمپانی بود. در واقع کارکنان او چنین چشم‌اندازی داشتند و توانایی آن‌ها در تغییر ذهنیت استیو بود که موجب احیای اپل شد. هرچند او هم شیوه‌ی «تفکر متفاوت» را می‌دانست، اما عمده‌ی تجدیدنظر از سوی تیمش صورت گرفت.

## آزاردهنده‌ترین جملاتی که افراد به جای تجدیدنظر در افکارشان به زبان می‌آورند



در سال ۲۰۰۴ بود که گروه کوچکی از مهندسان و طراحان و بازاریاب‌ها، ایده‌ی تغییر پرفروش‌ترین محصول کمپانی (آی‌پاد) به یک گوشی را ارائه دادند. جابز عصبانی شد: «مگر عقل‌مان پاره‌سنگ برداشته که چنین کاری انجام دهیم؟ این احمقانه‌ترین ایده‌ای است که شنیده‌ام». تیم آن‌ها تشخیص داده بود که گوشی‌های موبایل، داشتند کم‌کم قابلیت پخش موسیقی را هم ارائه می‌دادند، اما جابز نگران فروپاشی کسب‌وکار روبه‌رشد آی‌پاد بود. او نفرت خاصی نسبت به کمپانی‌های تولید گوشی داشت و نمی‌خواست محصولات طراحی کند که در چارچوب محدودیت‌های شرکت‌های مخابراتی باشند. گاهی اوقات وقتی تماس‌های او قطع می‌شدند یا نرم‌افزار گوشی هنگ می‌کرد، شدیداً عصبانی می‌شد و تلفن را خرد می‌کرد. چه در جلسات خصوصی و چه در صحنه‌های عمومی، قسم خورده بود که هیچ‌گاه موبایل نمی‌سازد.

با این حال برخی از مهندسان اپل، تحقیقات خود در این حوزه را آغاز کرده بودند. آن‌ها با یکدیگر همکاری کردند تا خلأهای اطلاعاتی جابز را نشان دهند و از او بخواهند یک‌دندگی‌اش را کنار بگذارد. آن‌ها می‌گفتند می‌توان یک گوشی هوشمند



ساخت که همه عاشق استفاده از آن شوند و شرکت‌های مخابراتی را مجاب کرد تا دنباله‌رو اپل باشند.

تحقیق نشان می‌دهد که در صورت مخالفت افراد با یک تحول، تاکید بر بخش‌های بدون تغییر آن مفید خواهد بود. چشم‌اندازهای تحول در صورتی متقاعدکننده‌تر خواهند شد که بارقه‌های تداوم در آن‌ها گنجانده شوند. هرچند احتمال تحول استراتژی‌هایمان وجود دارد، اما هویت‌مان دست‌نخورده خواهد ماند.

مهندسانی که همکاری نزدیکی با جابز داشتند، می‌دانستند که این یکی از بهترین راه‌ها برای متقاعدسازی او است. آن‌ها به او اطمینان دادند که نمی‌خواهند اپل را مبدل به یک کمپانی تولید گوشی کنند. در واقع کماکان یک کمپانی کامپیوتری خواهند ماند و صرفاً در کنار محصولات کنونی‌شان، یک گوشی هم عرضه می‌کنند. در همان زمان هم اپل دستگامی با ۲۰ هزار آهنگ را در جیب‌تان قرار می‌داد، پس چرا چیزهای دیگری در جیب‌تان نگذارد؟ علی‌رغم لزوم بازنگری درباره‌ی فناوری‌ها، دی‌ان‌ای سازمان بدون تغییر می‌ماند. پس از شش ماه بحث و گفتگو، جابز بالاخره آن قدر کنجکاو شد که گوشه‌چشمی به این تلاش‌ها نشان داد و دو گروه متفاوت، آزمایش‌های خود برای افزودن قابلیت‌های تماس به آی‌پاد یا تبدیل مک به یک تبلت کوچک و ایفای نقش یک گوشی از سوی آن را آغاز کردند. تنها چهار سال پس از آغاز این تلاش‌ها، نیمی از درآمد کمپانی اپل به‌خاطر آی‌فون بود.

آی‌فون یک جهش دراماتیک در بازنگری نسبت به گوشی هوشمند بود. از زمان آغاز این تحول، نوآوری‌های فزاینده‌ای در گوشی‌های هوشمند پیاده شده‌اند که شامل سایزها و شکل‌های مختلف، دوربین‌های بهتر و باتری‌هایی با طول عمر بیشتر می‌شوند، اما تنها چند تغییر اساسی در هدف یا تجربه‌ی کاربری این گوشی‌ها رخ داده است. اگر مایک لازاریو دیدی ذهنیت بازتری درباره‌ی تجدیدنظر نسبت به محصول محبوب خود داشت، شاید اپل و بلک‌بری می‌توانستند همدیگر را مجاب به تلاش بیشتر کنند و هم‌اکنون شاهد چندین برابر نوآوری بیشتر در عرصه‌ی گوشی‌های هوشمند بودیم.

اسارت در دام دانش باعث می‌شود ذهن‌مان را به روی مجهولات ببندیم. قضاوت خوب، مستلزم مهارت و عزم‌مان برای گشودن ذهن‌مان است. تقریباً مطمئنم که تجدیدنظر یکی از عادت‌های مهم زندگی است و روزه‌روز مهم‌تر هم می‌شود. البته شاید هم اشتباه کنم. حتی اگر هم این‌گونه باشد، خیلی سریع تجدیدنظر خواهم کرد.

### ادامه دلد...

برای کسب اطلاعات بیشتر و سفارش نسخه کامل، به سایت نشر نوین مراجعه نمایید:

[www.nashrenovin.ir](http://www.nashrenovin.ir)



# THINK AGAIN

THE POWER OF KNOWING WHAT YOU DON'T KNOW

اکثر ما به دانش و تخصصمان افتخار میکنیم و خیلی دوست داریم پای باورها و عقایدمان بمانیم. در یک دنیای باثبات، چنین طرز فکری منطقی خواهد بود و ثبات عقیده‌ی ما، عواید قابل توجهی را به همراه خواهد داشت. اما مشکل اینجاست که دنیای ما به سرعت تغییر می‌کند و باید معادل زمانی که صرف تفکر می‌کنیم، برای بازنگری و اصلاح تفکراتمان هم وقت بگذاریم.

تجدیدنظر یک مجموعه مهارت و البته یک طرز فکر است. هم‌اکنون خیلی از ابزارهای ذهنی موردنیازمان را در اختیار داریم. فقط باید یادمان باشد که هر از چند گاهی با بیرون آوردن آنها از قفسه، گردوغبار رویشان را پاک کنیم.

نشر نوین   
nashrenovin.ir



9 786226 840583