
درست‌ایش اشتباه

چطور بعضی اشتباه‌ها
به نفعمان تمام می‌شوند

ایمی ادموندسن
ترجمه سمیه قوامی‌نژاد

سرشناسه	:	ادموندسن، ایمی. Edmondson, Amy C.
عنوان و نام پدیدآور	:	در ستایش اشتباه / ایمی ادموندسن. ترجمه سمیه قوامی نژاد
مشخصات نشر	:	تهران، نوین توسعه، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری	:	۳۲۰ صفحه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۶۸-۵
فهرست نویسی	:	فیبیا
یادداشت	:	عنوان اصلی: Right Kind of Wrong, 2023
موضوع	:	شکست‌ها و موفقیت‌ها
رده‌بندی کنگره	:	HD ۶۹
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۰ / ۱۱
شماره کتاب‌شناسی ملی	:	۹۸۶۴۵۷۳

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



مجوز ترجمه و نشر کتاب

نشر نوین، با گرفتن کپی‌رایت نسخه فارسی کتاب

Right Kind of Wrong

از Amy C. Edmondson و آژانس ادبی ایشان، Brockman, Inc.

اقدام به انتشار کتاب با نام «در ستایش اشتباه» کرده است.

عنوان	:	در ستایش اشتباه
مؤلف	:	ایمی ادموندسن
مترجم	:	سمیه قوامی نژاد
ویراستار	:	فاطمه یزدانی
صفحه آرا	:	صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ	:	۱۴۰۳، اول، ۱۰۰۰ نسخه
ناشر	:	نشر نوین توسعه
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۵۲۱۳-۶۸-۵
قیمت	:	۳۲۰,۰۰۰ تومان


تعهد ما به پایداری محیط زیست

کاغذ بالکی، کاغذی سبک، خوش‌رنگ و زیست‌محیطی است که در کشورهای باران‌خیزی همچون سوئد و فنلاند تولید می‌شود و مخصوص چاپ کتاب است.

ما نیز کتاب‌های نشر نوین را روی این کاغذها چاپ می‌کنیم تا علاوه بر ساختن تجربه خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط‌زیست 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. طوفان 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 سیستمها ۲۴۱

فصل ۸. موفق شدن انسان های خطا پذیر ۲۷۵

تقدیر و تشکر ۳۱۳

در باره نویسنده ۳۱۶

یادداشت ها ۳۱۸

در ستایش اشتباه

«کلاسی پیشرفته برای هدایت شکست.»

آنجلا داکورث، نویسنده سرسختی، کتاب پرفروش نیویورک تایمز

«این کتاب هم، مثل هر کتاب دیگری که به عنوان فردی بسیار کتابخوان با آن مواجه شده‌ام، مهم است. خیلی ساده است. هیچ موضوعی مهم‌تر از ارزیابی و درک شکست نیست. ایمی ادموندسن روش کاملاً جدیدی ابداع کرده است و من تضمین می‌کنم این کتاب سرنوشت کسانی را که به کارش گیرند، تغییر خواهد داد. نتیجه مطالعه جدی و عمل کردن به مطالب این کتاب، گامی مهم در زندگی حرفه‌ای شما خواهد بود.»

-تام پترز، هم‌نویسنده در جست‌وجوی برتری و نویسنده راهنمای کوتاه
تام پترز برای برتری

«در ستایش اشتباه کتاب خودیاری کاملی است؛ ایده‌هایی نیرومند با ابزاری کاربردی ترکیب شده‌اند. توصیه‌ام این است که از هشت تصویر کتاب که هر کدام گنجی است عکس بگیرید و آن‌ها را جلوی میز کارتان سنجاق کنید. بلافاصله کارآمدتر خواهید شد و با یادگیری سریع‌تری پیش خواهید رفت.»

راجرال. مارتین، نویسنده راهی نو برای اندیشیدن

«در ستایش اشتباه کتاب هوشمندانه، گرم و جالب ایمی ادموندسن، شما را از میانه چشم‌انداز شکست عبور می‌دهد؛ شکست‌های خوبی که از آن‌ها درس می‌گیریم، شکست‌های احمقانه‌ای که آرزو می‌کنیم ای کاش به عقب

برمی‌گشتیم و شکست‌های فاجعه‌باری که به نفع همهٔ ماست تا با همکاری یکدیگر از آن‌ها دوری کنیم. این کتاب مجموعه‌ای است به‌همراه مثال‌ها و داستان‌ها و سرزمین‌هایی با ایده‌هایی پرمعنا دربارهٔ اینکه واقعاً چطور می‌توانید به این آگاهی برسید که خوب شکست بخورید.

ریتا مک‌گراث، نویسندهٔ نهایت مزیت رقابتی

«شکست بخش مهمی از زندگی و رهبری است. سرانجام کتابی داریم که کمکمان می‌کند چطور خوب شکست بخوریم. ایمی در این کتاب ابزارها و توصیه‌هایی بسیار کاربردی را به اشتراک گذاشته که آن‌ها را با داستان‌های الهام‌بخش و حیرت‌انگیز زیادی به تصویر کشیده است. کتاب موفق است که هر رهبری باید بخواند و به کار بستن آن را شروع کند. این کتاب دنیا را به مکان بهتری تبدیل می‌کند.»

هوبرت جولی، سخنران ارشد مدرسهٔ کسب‌وکار هاروارد، رئیس و مدیرعامل

سابق پست‌بای و نویسندهٔ قلب تجارت

«ادموندسن همچنان به ما کمک می‌کند تا به آن سادگی اساسی که فراتر از پیچیدگی است دست یابیم. برخلاف این باور معمولاً رایج که "شکست خوردن یک انتخاب نیست"، ادموندسن این موضوع را کاملاً روشن می‌کند که ما باید هم از نظر شخصی و هم سازمانی این مفهوم را بپذیریم که، برای شتاب بخشیدن به اندیشهٔ سالم‌تر، یادگیری موفق و توان رشد بنیادین، "درست شکست خوردن تنها راه است". واقعاً به همین سادگی است. آفرین ایمی!»

داگلاس آر. کونانت، بنیان‌گذار کونانت‌لیدرشیپ، رئیس و مدیرعامل

بازنشستهٔ شرکت سوپ‌کمبل و رئیس بازنشستهٔ محصولات آوون

برای جک و نیک

همراه با عشقی پایدار و ستایشی روزافزون



«من از طوفان نمی‌ترسم، چراکه یاد می‌گیرم چگونه چطور کشتی‌ام را هدایت کنم.»

لوئیزا می‌آلکوت

پیشگفتار

دکتر زاهد شیخ الاسلامی

«شکست» در نقطهٔ مقابل «موفقیت» نیست. گاهی شکست لازمه و پیش‌نیاز موفقیت است. این پیام اصلی کتاب ارزشمند خانم پروفسور ادموندسن استاد سرشناس مدرسهٔ کسب‌وکار هاروارد است. در این کتاب، ادموندسن ظرایف چنین شکستی را با مثال‌های متعدد نشان می‌دهد.

اشتباه‌کردن امری انسانی است و همهٔ ما آن را به‌دفعات در طول زندگی تجربه می‌کنیم. ولی همهٔ اشتباهات از یک جنس نیستند. در این کتاب به سه الگوی متفاوت شکست پرداخته می‌شود. این الگوها عبارت‌اند از شکست بنیادین، شکست پیچیده و شکست خردمندانانه. فقط یکی از این الگوهاست که بخت ما برای موفقیت را افزایش می‌دهد.

شکست ناشی از خطای معمولی در کارهای روزمره اتفاق می‌افتد و باید تلاش کرد که تعداد و دامنهٔ تأثیر آن به حداقل برسد. فرایندها و روبه‌های از پیش تعیین‌شده که حاصل دانش و تجربهٔ افراد متعددی هستند باید مطابق انتظار و بادقت انجام شوند. این نوع از اشتباهات نباید اتفاق بیفتند چون هیچ نوع یادگیری از آن‌ها به دست نخواهد آمد. گاهی چنین اشتباهی به شکستی جزئی منجر می‌شود، ولی گاهی می‌تواند نتایج بسیار ناگواری به همراه داشته باشد. برای مثال، یک اشتباه کوچک در مراعات قواعد ایمنی در کارخانهٔ فولاد می‌تواند خسارات جانی و مالی جبران‌ناپذیری به بار آورد. نوع دیگر شکست را شکست پیچیده می‌نامیم. این نوع از شکست معمولاً چندین

عامل دارد که با هم جمع می‌شوند و نتایج ناگواری به همراه می‌آورند. مثلاً در جریان همه‌گیری کرونا عوامل متعددی دست به دست هم دادند و موجب مختل شدن زنجیره تأمین در بسیاری از صنایع شدند. این اختلال سبب کمبود کالاهای اساسی و افزایش قیمت‌ها شد.

شکست خردمندان تنها نوعی از شکست است که باید از آن استقبال کرد، چون می‌تواند منجر به خلق دانش جدید و کشف راه‌حل‌های بدیع شود. بخش عمده کتاب حاضر درباره این نوع از شکست است. شکست خردمندان نتیجه اقدامی آزمایشی است و بنا بر یافته‌های ادموندسن باید چهار پیش‌شرط و معیار داشته باشد. معیار اول این است که حتماً باید در منطقه و زمینه جدیدی اتفاق بیفتد. این معیار بدین معناست که کار باید جزو کارهای روزمره و عادی سازمان نباشد و در فضایی اتفاق افتد که برای سازمان ناشناخته و مبهم است. در این فضا ما هنوز دانش کافی برای موفقیت را نداریم. بعضی چیزها را می‌دانیم ولی خیلی چیزها را نمی‌دانیم. معیار دوم این است که این تلاش در فضای ناشناخته باید هدفمند باشد. یعنی برای ما روشن باشد که با چه هدفی پایمان را از منطقه امن بیرون می‌گذاریم و دست به آزمایش می‌زنیم. معیار سوم این است که درست مثل همه کارهای پژوهشی باید با فرضیات مشخصی شروع شود و آزمایش‌ها در جهت راستی‌آزمایی این فرضیات طراحی و اجرا شوند. در بیرون از منطقه امن باید حساب‌شده آزمایش کرد تا یادگیری اتفاق افتد. معیار چهارم این است که این آزمایش‌ها باید تا حد امکان کوچک، با ریسک بسیار کم و فقط به منظور یادگیری و آزمودن فرضیه‌ها انجام شوند. در این مسیر هر شکست مقدمه یادگیری و نزدیک‌تر شدن به موفقیت موردنظر در رسیدن به هدف تعیین شده خواهد بود.

در دنیای پیچیده کسب‌وکار امروز، سازمان‌ها باید بتوانند خود را با شرایط متغیر و اغلب پیش‌بینی‌ناپذیر تطبیق دهند. تطبیق مستلزم نوآوری و نوشتن مستمر سازمان است و نوآوری بخش مهمی از فرایند تطبیق است. مقوله مهمی که ادموندسن در این کتاب و کتاب قبلی‌اش درباره امنیت روانی در سازمان به آن اشاره کرده است، مربوط به ایجاد فرهنگی است که شکست خردمندان را تشویق می‌کند. اعضای سازمانی که در آن امنیت روانی برای بیان نظرات و دیدگاه‌های متفاوت و آزمایش‌های بیرون از منطقه امن وجود نداشته باشد، ریسک خروج از منطقه امن و قدم نهادن در وادی ناشناخته‌ها

را نخواهند پذیرفت و به این ترتیب دانه‌های خلاقیت و نوآوری مجال رشد و شکوفایی پیدا نخواهند کرد.

تلاش سازمان‌ها و اعضای آن‌ها باید در جهت کمینه‌سازی شکست‌های بنیادین و طراحی سیستم‌هایی باشد که از شکست‌های پیچیده جلوگیری کند. برخلاف شکست‌های بنیادین و پیچیده، پروفیسور ادموندسن پیشنهاد می‌کند که باید در جهت افزایش شکست‌های خردمندانه حرکت کنیم. شکست خردمندانه با معیارهای چهارگانه منجر به یادگیری و نوآوری می‌شود. این نوع از شکست مستلزم خلق امنیت روانی در سازمان است. در هر شکست خردمندانه‌ای درس‌های ارزشمندی به دست می‌آیند که به طراحی آزمایش بعدی و یادگیری بیشتر کمک می‌کنند. در این فضا، افراد باید درست مانند دانشمندان و پژوهشگران عمل کنند و از ریسک‌های نسنجیده احتراز کنند. آزمایش‌های خردمندانه کوچک ولی حساب‌شده هستند و فرد می‌داند با چه هدفی این کار را می‌کند و از هر آزمایشی قرار است چه نکاتی را بیاموزد.

مطالعه و تعمق در مفاهیم این کتاب را به همه کسانی که در پی پیشرفت و یافتن راه‌حل‌های نو برای مسائل و چالش‌ها هستند توصیه می‌کنم. مدیران سازمان‌ها باید در یادگیری این مفاهیم و ترویج آن‌ها در سازمان‌های خود پیشقدم شوند.

از مترجم کتاب سرکار خانم قوامی‌نژاد و از نشر نوین برای ترجمه و انتشار این کتاب تشکر می‌کنم و امیدوارم که مورد استقبال همه سازمان‌ها و به‌خصوص شرکت‌های خصوصی قرار گیرد.

پیش درآمد

ژوئن ۱۹۹۳، پشت میز چوبی دفترم در طبقهٔ پانزدهم ساختمان ویلیام جیمز هال دانشگاه هاروارد نشسته‌ام و دانشجوی دورهٔ دکتری جدید هاروارد در رشتهٔ رفتار سازمانی هستم. به جلو خم می‌شوم تا صفحهٔ سیاه‌سفید کوچک را روی رایانهٔ اپل گول‌پیکرم^۱ بهتر ببینم. دسته‌های برگه‌های یادداشتی که برای ارزیابی دو بیمارستان نزدیک به دفترم استفاده کرده‌ام در انتهای میز و چسبیده به دیوار تلنبار شده‌اند. شش ماه پیش، صدها پرستار و دکتر این برگه‌ها را پر کرده‌اند تا من بفهمم که تیم‌هایشان چطور کار می‌کنند. آن‌قدر داده تحلیل کرده‌ام تا بدانم بعضی تیم‌ها خیلی بهتر از بعضی دیگر با هم کار می‌کنند. حالا وقتش رسیده است که کشف کنم این تیم‌ها مرتکب چند اشتباه شده‌اند. دیسک کوچکی در دستم گرفته‌ام که حاوی داده‌های قدیمی خطاهای پزشکی در هر تیم است و پرستاران در طول شش ماه گذشته آن‌ها را با زحمت جمع‌آوری کرده‌اند. تنها کاری که باید بکنم این است که تحلیلی آماری انجام دهم تا ببینم آیا داده‌های ارزیابی تیم با داده‌های اشتباهات بیمارستان مرتبط است یا خیر.

و این درست لحظهٔ پیش از اولین شکست بزرگم در تحقیقم است.

کمی بعد، برای چندمین بار به فکر افتادم که شاید ادامه دادن دکتری به درد من نمی‌خورد. من همیشه دربارهٔ تحصیلات تکمیلی تردید داشتم. کسانی را تحسین می‌کردم که در این دنیا بدون تکیه به مدرک تحصیلات عالی کار مهمی کرده بودند. به

۱. همان مدل (رایانهٔ کلاسیک مکینتاش، ۱۹۸۹) که حالا در مجموعهٔ ثابت موزهٔ هنر مدرن در نیویورک قرار دارد.

نظرم اگر واقعاً باهوش و خلاق باشیم، باید بتوانیم مسیری منحصر به فرد بسازیم و کاری کنیم که تغییری در دنیا به وجود بیاورد. اما حالا، ده سال پس از فارغ التحصیلی ام از کالج، مجبور شده بودم به شکستم اقرار کنم.

درست است، بیشتر آن ده سال خلاقانه گذشت و برخی فرصت‌های خاصش رشک برانگیز بود. من مهندس ارشد باکمینستر فولر بودم، مخترع آینده‌نگر گنبد ژئودزیک. بعدها، پس از ملاقاتی اتفاقی با بنیان‌گذار یک شرکت مشاوره، از مهندسی به توسعه سازمانی تغییر شغل دادم و خیلی زود به سازمان‌ها (و شکست‌های آن‌ها!) علاقه‌مند شدم. با بعضی از قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین شرکت‌ها در آمریکا کار کردم. در اواخر دهه ۱۹۸۰، با مدیران صنعت خودروی آمریکا ملاقات کردم؛ آن‌ها می‌دیدند که مشتری‌هایشان خواهان ماشین‌هایی هستند که مثل ماشین‌های جدید وارداتی از ژاپن، با کیفیت و دارای سوخت بهینه باشند، اما این مدیران نمی‌توانستند سازمان‌های غول‌پیکرشان را برای ساخت این ماشین‌ها از نو تجهیز کنند. هرکجا را نگاه می‌کردم، مدیران در فکر فرورفته‌ای را می‌دیدم که از ناتوانی سازمانشان در وفق یافتن با تغییرات آشکاری می‌نالیدند که جهان نیازمند آن است. بی‌اندازه از شغلم لذت می‌بردم. زمانی احساس شکست کردم که نتیجه گرفتم دیگر تا جایی که می‌توانسته‌ام تلاش کرده‌ام. برای اینکه در حوزه جدید مدیریت و رفتار سازمانی کارآمدتر بشوم، باید به دانشکده برمی‌گشتم. آن وقت شاید می‌توانستم در مسیری پُربار به هدفی برسم که به آهستگی در ذهنم شکل می‌گرفت؛ یعنی به مردم و سازمان‌ها کمک کنم که بیاموزند تا بتوانند در جهانی که مدام تغییر می‌کند، موفق شوند.

اصلاً نمی‌دانستم چنین موضوعی را کجا باید مطالعه کنم یا چطور کمک کنم سازمان‌ها نحوه کار کردنشان را تغییر دهند. اما این کار شبیه معمایی بود که ارزش حل کردن داشت و مطمئن بودم که می‌توانم از اساتید روان‌شناسی و رفتار سازمانی بیاموزم و بالاخره راهی پیدا کنم که در درک و البته تغییر دادن فعالیت‌هایی تأثیر مثبت بگذارد که یادگیری و کامیابی را برای افراد و سازمان‌ها دشوار کرده‌اند.

دانشجوی دکتری تازه‌واردی بودم که به خاطر علاقه‌ام به نحوه یادگیری سازمان‌ها، خوشحال می‌شدم فراخوان همکاری با گروه محققانی را قبول کنم که اشتباهات پزشکی دانشکده پزشکی‌ها را که در آن اطراف بود بررسی می‌کردند. این پروژه حاضر و آماده کمکم می‌کرد تا یاد بگیرم چطور تحقیق اصلی را هدایت کنم. احتمالاً معلم

کلاس اولتان به شما گفته که اشتباهات منبع مهمی برای یادگیری هستند. و همان‌طور که کسانی که مدتی را در بیمارستان سپری کرده باشند می‌دانند، اشتباهات پزشکی پرشمار و بااهمیت هستند.

اما ناگهان، انگار این کار سرآغاز خجسته‌ای برای کار تحقیق نبود. من به‌وضوح در دفاع از فرضیه‌ام شکست خورده بودم. پیش‌بینی کرده بودم که کار گروهی بهتر به خطاهای پزشکی کمتری می‌انجامد؛ این خطاها را پرستارهای بازرسی ارزیابی می‌کردند که چند بار در هفته برای بررسی نمودارهای بیماران و صحبت کردن با پرستارها و پزشکان شاغل در آنجا به بیمارستان سر می‌زدند. ولی در عوض، نتایج نشان می‌داد که تیم‌های بهتر بیشتر اشتباه کرده‌اند، نه کمتر. من فقط اشتباه نکرده بودم، بلکه کاملاً در اشتباه بودم.

وقتی دوباره از خودم پرسیدم که آیا ممکن است در تحقیقم اشتباه کرده باشم، تمام امیدم برای چاپ مقاله دربارهٔ یافته‌هایم دود شد. بسیاری از ما بابت شکست‌هایمان خجالت می‌کشیم. بیشتر دوست داریم آن‌ها را مخفی کنیم، تا اینکه از آن‌ها درس بیاموزیم. فقط اینکه اشتباهی در سازمانی رخ می‌دهد به این معنا نیست که به دنبالش یاد گرفتن و پیشرفت اتفاق می‌افتد. اگر از اشتباه کردنم خجالت بکشم، می‌ترسم که آن را با راهنمایم در میان بگذارم.

در طول چند روز، این کشف عجیب، این شکست، به آرامی من را به دیدگاه‌های جدید، اطلاعات جدید و پروژه‌های تحقیقی تکمیلی رهنمون شد که مسیر کار دانشگاهی مرا عوض کردند و نجاتم دادند. از این اولین درسم مقاله‌ای با نام «آموختن از اشتباهات؛ به حرف ساده و در عمل دشوار» چاپ کردم که پیش‌درآمدی برای خیلی از کارهای بعدی‌ام شد و درون‌مایهٔ تمام کار و زندگی‌ام و این کتاب است.

همچنین کم‌کم فهمیدم چطور موفقیت محقق در گروهی شکست‌های در طول مسیر است. اگر شکست نخورید، به قلمروهای جدید سفر نمی‌کنید. از همان قدیم، درک عمیقی از واژه‌هایی مثل *اشتباه*، *شکست* و *لغزش* در پس ذهنم شکل گرفته بود که حالا می‌توانم آن را با شما هم به اشتراک بگذارم.

۱. پرستار بازرسی پرستاری رسمی است که دانش تخصصی را کسب کرده و مهارت‌های تصمیم‌گیری و صلاحیت‌های بالینی را برای ارائهٔ خدمات جامع پرستاری فرا گرفته است -م.

مقدمه

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

وینستون چرچیل

این تصور که افراد و سازمان‌ها باید از شکست‌هایشان درس بگیرند، رایج و حتی ظاهراً بدیهی است. اما بیشترِ ما درس‌های ارزشمندی را که شکست‌ها می‌دهند، یاد نمی‌گیریم. ما کارِ سختِ فکر کردن دربارهٔ اشتباهاتمان را عقب می‌اندازیم. گاهی اوقات دوست نداریم در قدم اول اقرار کنیم که شکست خورده‌ایم. از شکست‌هایمان شرمندۀایم و برای دیدن شکست دیگران عجله داریم. کارهای اشتباهمان 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. به‌مرور 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 شکستمان 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. همان طور 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 شی پرمخاطره 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 از 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 علمش را بیاموزم.

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 مثل هم رخ نمی‌دهند. همان طور که در آینده می‌بینید، بعضی از شکست‌ها را به‌درستی 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 نتیجهٔ 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 نقطهٔ آغاز این سفر بازگردیم، همان جایی که از مشارکت من در تحقیقی پیش‌گام دربارهٔ 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 بیرسم 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 دربارهٔ شکست صحبت می‌کردم، دکتر لوسین لیب

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 کارگروهی 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 کارگروهی 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، آزمایشی انجام دادند تا تأثیر خستگی در میزان اشتباهات را بیازمایند. بیست تیم دونفره را آزمایش کردند. ده تیم 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 اگرگاهی اتفاق ناچوری 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 وقت گذرانده 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 موفق‌تری 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 شکست خوردن می‌نامم.

تحقیق درباره خدمه کابین خلبان در دهه ۱۹۸۰ آغاز شد و فعالیت‌های ریچارد هکمن، استاد روان‌شناسی هاروارد، را هم شامل می‌شد که اثر 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 لیب را جلب کرد. او با دیدن تشابه بین کار خدمه پرواز و کادر درمان بیمارستان، گوشی 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 صورانه 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" آماده‌هکمن 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 عبارتهای 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 نقل‌قول‌ها کم نیستند، خیلی از آن‌ها در سراسر این کتاب آمده‌اند و البته برای این‌همه نقل‌قول دلیل مناسبی هم وجود دارد. این نوع شکست‌های آموزنده و البته نامطلوب، اشتباهات درست هستند.

اشتباه کردن در قلمروی جدید

همان‌طور که پروفیسور سیم سیتکین، همکارم در دانشگاه دوک، 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 نوآورانهٔ 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 ظهري خسته کننده (شکست) ختم شود، حتی اگر آن دوست باور داشته باشد شما دو نفر از یکدیگر خوشتان خواهد آمد. شکست خردمندان 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 خردمندان 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 تازه تأسیس، همگی کارهایی هستند که برای پیشرفت و موفقیت نیازمند شکست های خردمندانند. برای این دسته از آزمایش های لازم در این فضا، *آزمون و خطا* اصطلاحی رایج اما بی مسماست. *خطا* به این معناست که در اول کار، راهی "درست" برای انجام دادنش وجود داشته است. شکست های خردمندان *خطا* نیستند. این کتاب به جزئیات این موضوع و تفاوت های ظریف مهم دیگری می پردازد که اگر می خواهیم از شکست هابمان 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 دربارهٔ 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 دربارهٔ 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 اشتباه کردن را نشانهٔ ناتوانی می‌داند 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 امنیت 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 به‌درستی 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 سُست) مرا دربارهٔ نتایج شکست‌خورده ثابت کنند. دو ایده به ذهنم رسید. اول اینکه در نتیجهٔ 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 فرضیهٔ 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 می‌خواستیم 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 چنین تفاوت‌هایی پیدا شود.

برخلاف لوسین لپ و آن تردید اولیه‌اش، ریچارد هکمن بلافاصله احتمال درستی استدلال جدید مرا تشخیص داد. با حمایت ریچارد، یک نیروی کمکی برای تحقیق 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. دربارهٔ فرضیهٔ 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 دربارهٔ فضای کاری‌شان و تفاوت‌های بین بخش‌ها بفهمد. از تمام مشاهداتش یادداشت برمی‌داشت، از جمله هرچه را افراد دربارهٔ کار کردن در بخش خودشان می‌گفتند به سرعت می‌نوشت.

۱. مطالعهٔ 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 کار کردن 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 دردسر افتادن" یا "محاكمه 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 تحقیق 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 دربارهٔ خطاها و شکست‌ها می‌توان صحبت و بحث کرد. افراد در چنین فضاهایی، بدون اینکه گرفتار نگرانی‌های دست‌وپاگیر باشند که دیگران دربارهٔ 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 اصلاحش کنند تا جلوی نتایج بدتر را بگیرند. همچنین باعث می‌شود روش‌های سنجیده‌تری را امتحان کنند تا به کشف‌های تازه‌ای برسند. به تیم‌هایی فکر کنید که در سرکار یا در مدرسه، در ورزش یا در جامعهٔ خود عضوی از آن‌ها بوده‌اید. این گروه‌ها احتمالاً از نظر امنیت روانی با هم متفاوت بوده‌اند. شاید در بعضی از آن‌ها کاملاً راحت بوده‌اید که ایدهٔ 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 سرکاری خطر 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 خطا پذیریم)، 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 نحوی 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 منحرف شده است؛ خواه برنده نشدن مدال طلایی باشد که آرزو بوده است، خواه ریخته شدن هزارها تُن نفت خام نفت‌کش در اقیانوس به جای اینکه سالم به بندر برسد، یا استارت‌آپی که سقوط می‌کند یا سوختن ماهی‌شام. 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 آتش‌زا را روی کهنه‌ای بریزید و کبریت روشن را به آن بگیرید و به‌سوی دری باز پرتابش کنید، آتش‌افروزی هستید که قانون را زیر پا گذاشته و تخلف کرده‌است. اگر فراموش کنید کهنهٔ 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 روزمرهٔ 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 تلاش کافی نکرده‌اید، زیادی نزدیک به صخره‌ها قایق را هدایت کرده‌اید) و دفعهٔ 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 کسی را که 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 فرضیهٔ ساده‌ای که اساس اولین تحقیقم بود، بهترین اتفاقی بود که در کار پژوهش‌م رخ داد. البته در آن لحظهٔ شکست، احساسم این نبود. شرمنده بودم و می‌ترسیدم همکارانم مرا در تیم تحقیق نگاه ندارند. افکارم حول این می‌چرخید که بعد از اخراج از تحصیلات تکمیلی چه کار باید بکنم. این واکنش بی‌فایده نشان می‌دهد چرا همهٔ ما باید یاد بگیریم که نفس عمیقی بکشیم، دوباره فکر کنیم و از نو فرضیه بسازیم. این کار سادهٔ مدیریتِ خود بخشی از دانش خوب شکست خوردن است.

دوم اینکه آموختن از شکست‌ها به آن آسانی‌ها هم نیست که به نظر می‌رسد. باوجود 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 هر نوع شکست را با شما به اشتراک می‌گذارم تا هم از آن‌ها بیاموزید و هم بعضی از آن‌ها را دیگر 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 رئیس‌تان بفرستید، شکست بنیادین محسوب می‌شود. بله، شاید بعضی بگویند که فاجعه است، اما به‌هرحال 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 بداقبالی 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 درخورتوجهی 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 چطور 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 سرکار 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 کنجکاوی، ما را به جلو می‌راند تا به دنبال الگوهایی باشیم که چشمان ما را به روی رفتارمان باز کنند. فصل ۶ به موقعیت‌آگاهی می‌پردازد و اینکه یاد بگیریم چطور موقعیت پیش‌آمده 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 چطور 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.

بخش اول

چشم انداز شکست

فصل ۱

در جست‌وجوی اشتباه درست

«فقط کسانی که جرئت دارند زیاد شکست بخورند، می‌توانند زیاد به دست آورند.»

رابرت اف کندی

در ۶ آوریل ۱۹۵۱، دکتر کلارنس دنیس، جراح قلب، در اتاق عمل فوق‌پیشرفته مشغول عمل کردن پتی اندرسون پنج‌ساله بود. عمل خوب پیش نمی‌رفت. آرزوی بزرگ دنیس در آن لحظه نجات این بچه بود که به نارسایی قلبی مادرزادی نادری مبتلا بود. بعضی از همکارانش در بیمارستان دانشگاه مینه‌سوتا که در جایگاه تماشاگران عمل بودند، دیدند که دنیس دستگاه جدید بای‌پس ریه-قلب خود را به دخترک وصل کرد. این دستگاه که طراحی شده بود تا در طول عمل وظیفه قلب و ریه بیمار را انجام دهد، تا اینجا فقط روی سگ‌های آزمایشگاهی امتحان شده بود. دستگاه آن قدر پیچیده بود که در طول عمل به کمک شانزده نفر نیاز داشت؛ دیسک‌های چرخانش به جای ریه کار می‌کردند، یک پمپ وظایف قلب را انجام می‌داد و لوله‌های متعدّدش نقش رگ‌هایی را ایفا می‌کردند که خون را در سراسر بدن به جریان درمی‌آوردند.

دنیس عضو گروهی از جراحان پیش‌گام در دهه ۱۹۵۰ بود که مصمم برای کشف راهی بودند تا قلب بیمار زنده را عمل کنند. آن موقع، یکی از موانع شکست‌ناپذیر جلوگیری از فوران شدید خون، پس از ایجاد برش در قلب بیمار بود. هرچه نباشد، کار قلب پمپ کردن خون است که به‌خوبی هم آن را انجام می‌دهد. مشکل دیگر زدن

بخیه‌های ظریف جراحی بر قلب در حال تپیدن بود. بخیه زدن عضو کاملاً ثابت و آرام خودش به اندازه کافی دشوار است. اما متوقف کردن قلب برای راحت‌تر شدن روند جراحی نیز باعث می‌شد جریان خون در کل بدن مسدود شود و بیمار بدون جریان یافتن خون زنده نمی‌ماند. ماشین پیچیدهٔ دنیس سعی می‌کرد این مشکلات به‌ظاهر حل‌نشده را برطرف کند.

در ساعت ۱:۲۲ بعدازظهر، دنیس به گروه جراحی دستور داد که قلب پتی را ببندند و پمپاژ را شروع کنند. می‌توان تصور کرد که وقتی اولین برش انجام می‌شد، تمام گروه جراحی نفس‌هایشان را در سینه حبس کرده بودند.

بعد، اتفاقی رخ داد که انتظارش را نداشتند. درحالی‌که جراح دهلیز راست را برش کوچکی زد، خون، در واقع مقدار زیادی خون، به فضای اطراف قلب جاری شد و گروه جراحی هم نتوانست با سرعت کافی خون را خارج کند. یک جای کار کاملاً اشتباه بود. با ایجاد برش معلوم شد که تشخیص اولیه غلط بوده است. آن‌طور که دکترها فکر کرده بودند پتی فقط یک سوراخ در قلبش نداشت، بلکه چند سوراخ در وسط قلبش بود. هیچ‌کدام از جراحان چنین وضعیتی را قبلاً ندیده بودند. دنیس و گروهش تا جایی که می‌توانستند با سرعت قلب را دوختند و در محل بزرگ‌ترین سوراخ یازده‌تا بخیه زدند، اما خون‌ریزی ادامه یافت و تلاش‌هایشان بی‌نتیجه ماند. خون دید آن‌ها را مختل کرد و انجام دادن کامل بخیه را ناممکن کرد. پس از چهل دقیقه، دخترک را از دستگاه جدا کردند، ولی چهل و سه دقیقهٔ دیگر طول کشید تا دنیس اعتراف کرد که عمل شکست خورده است. پتی یک روز قبل از تولد شش‌سالگی‌اش فوت کرد.

یک ماه بعد، دنیس دوباره تلاش کرد و با کمک همکارش، شریل جاج دوساله را جراحی کرد. کلارنس والتن (والد) لیل‌های سی و دوساله که بعدها پدر جراحی قلب باز نام گرفت، عمل را مشاهده می‌کرد. برای شریل تشخیص نقص دیوارهٔ بین‌دهلیزی داده بودند؛ یک سوراخ در دیوارهٔ بین دو دهلیز قلب. این بار هم اگر این بیماری مادرزادی درمان نمی‌شد، کودک به‌زودی جانش را از دست می‌داد.

این دفعه وقتی جراح قلب را باز کرد، مشکل دیگری رخ داد؛ هوا از سرخرگ‌های کرونری به بیرون تراوش و جریان خون را مسدود کرد. یکی از تکنسین‌ها (که بعداً معلوم شد سرماخوردگی خفیفی داشته است) اجازه داد تا مخزن خون پاکیزهٔ ماشین

خالی شود و هوای خالص به بیمار پمپاژ کند. با این کار مغز، قلب و کبد بیمار مسموم شد. نتیجه فاجعه‌بار بود. شریل جاج بعد از هشت ساعت درگذشت. نمونه غم‌انگیزی از خطای انسانی، در قلمرویی که آن موقع به‌شدت ناشناخته بود، نتیجه تلاش‌های جراحان را برای کنار زدن محدودیت‌های امکانات پزشکی بر باد داد.

برای بسیاری از ما سخت است که به این شکست‌های ویرانگر فکر کنیم. حتی ممکن است با فکر کردن به آزمایش‌هایی که مسئله مرگ و زندگی است به خشم بیاییم. اما امید این بیماران فقط به عمل جراحی بود. اگر به گذشته نگاه کنیم، می‌توانیم بسیاری از معجزه‌های پزشکی را که امروز عادی شده‌اند، تحسین کنیم؛ مثلاً عمل قلب باز روی رگ‌ها و دریچه‌ها که روزی رؤیای ناممکن پیش‌گامان علم پزشکی بود. همان‌طور که دکتر جیمز فارستر، متخصص قلب، نوشته است: «در پزشکی، بیشتر از اشتباهاتمان درس می‌آموزیم تا از موفقیت‌هایمان. خطاها حقیقت را آشکار می‌کنند.» اما حقیقت در این جمله فارستر کمک زیادی نمی‌کند تا بقیه ما راحت‌تر از پس عوارض دردناک شکست بر بیاییم. ما کمی بیشتر به کمک نیاز داریم تا بر آن مواع عاطفی، شناختی و اجتماعی غلبه کنیم که بر سر راه خوب شکست خوردن قرار دارند.

چرا خوب شکست خوردن این قدر دشوار است؟

خوب شکست خوردن به سه دلیل دشوار است: بی‌زاری، سردرگمی و ترس. بی‌زاری به واکنش احساسی غریزی در برابر شکست برمی‌گردد. سردرگمی زمانی پیش می‌آید که چارچوب عملی و ساده‌ای نداشته باشیم تا انواع شکست را تشخیص دهیم. ترس ناشی از ننگ شکست در جامعه است.

خیلی از ما در زندگی روزانه‌مان هرگز با شکست‌های پرخطری مواجه نمی‌شویم که کلارنس دنیس تجربه کرد، اما بازهم آموختن از شکست‌خوردگان فرهیخته‌ای مثل دنیس می‌تواند روشنگرانه باشد، درست همان‌طور که تماشا کردن تیم‌های ورزشی حرفه‌ای می‌تواند یاریگر و الهام‌بخش ورزشکاران تفننی باشد. حتی اگر عضوی از پیش‌گامان پزشکی یا ورزشکاران تفننی نیستید، برایتان مفید است که بفهمید آن‌ها با چه مواجه می‌شوند و بر چه چیزهایی غلبه می‌کنند تا در رشته خود پیشرفت کنند. اگر رابرت اف. کندی که این فصل را با نقل قول او آغاز کردیم، درست گفته باشد که

دستاوردهای عظیم در گروهی شکست‌های عظیم است، بیشترمان خیلی کار برای انجام دادن داریم.

اگرچه اولین عمل قلب باز موفق در آن روز از ماه آوریل در میناپولیس اتفاق نیفتاد، امروزه ده هزار جراح در شش هزار مرکز جراحی در سراسر جهان بیش از ۲ میلیون بار در هر سال این جراحی نجات‌بخش را انجام می‌دهند و معمولاً از همان نسل دستگاه پیچیده بای‌پس قلب-ریهٔ دنیس استفاده می‌کنند که بهینه‌سازی شده است. چهار سال دیگر برای دنیس و گروهش طول کشید تا اولین عمل موفق را با این دستگاه انجام دهند و این اتفاق در مرکز پزشکی داوون استیت دانشگاه ایالتی نیویورک رخ داد. در طول آن چهار سال، دنیس و همکاران جراحش نه‌تنها همچنان در استفاده از آن دستگاه‌های ابتدایی شکست خوردند، بلکه تلاش‌هایشان در کشف روش‌های جدید برای حل مشکلات آزاردهنده در جراحی قلب نیز به میزان‌های مختلفی شکست خورد (و در کنارش موفقیت‌های کوچکی هم به دست آمد).

بیزاری: واکنش احساسی ناخودآگاه در برابر شکست

شکست هیچ‌گاه لذت‌بخش نیست و این حقیقت در بیمارستان‌ها که مسئلهٔ مرگ و زندگی وجود دارد از همه‌جا تلخ‌تر است. اما حتی شکست‌های عادی‌مان، مثلاً اشتباهاتمان، کارهایی جزئی که غلط انجام می‌دهیم، شکست‌های کوچکمان وقتی امید پیروزی داشته‌ایم، ممکن است به‌طور تکان‌دهنده‌ای دردناک باشند و به‌سختی بتوان با آن‌ها کنار آمد. در کنار پیاده‌رو سکندری می‌خورید، نظرتان در جلسه پذیرفته نمی‌شود یا آخرین بچه‌ای هستید که برای مسابقهٔ ناگهانی فوتبال انتخاب می‌شود؛ این‌ها مسلماً شکست‌های کوچکی هستند، اما برای بیشترمان دردشان واقعی است.

ما به‌طور منطقی می‌دانیم که شکست جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی است، در واقع منبع یادگیری و حتی لازمهٔ پیشرفت است. اما همان‌طور که پژوهش‌های علم روان‌شناسی و عصب‌شناسی نشان داده‌اند، احساسات ما همیشه هم منطقی و به دور از تعصب نیستند. مطالعات زیادی نشان می‌دهند که ما اطلاعات منفی و مثبت را متفاوت پردازش می‌کنیم. شاید بگویید "تعصب منفی" بر ما تحمیل شده است. ما برای جذب اطلاعات "بد" نظیر اشتباهات کوچک و شکست‌ها آماده‌تریم تا اطلاعات "خوب". ما برای رها شدن از افکار منفی بیشتر مشکل داریم تا افکار مثبت. ما اتفاقات

بدی را که برایمان افتاده است واضح‌تر و برای مدتی طولانی‌تر به خاطر می‌آوریم تا اتفاقات مثبت، ما به بازخوردهای منفی بیشتر از بازخوردهای مثبت توجه می‌کنیم. افراد حالت‌های منفی چهره را سریع‌تر از حالت‌های مثبت تفسیر می‌کنند. ساده بگوییم، بد قدرتمندتر از خوب است. نه به این معنا که با آن موافق‌تریم یا بیشتر به آن ارزش می‌دهیم، بلکه به این معنا که بیشتر متوجه آن هستیم.

چرا ما این قدر به اطلاعات منفی و انتقاد حساسیم؟ خب، وقتی تهدید طرد شدن از قبيله به معنای مرگ بوده، ظاهراً این حساسیت برای انسان‌های اولیه از مزیت بقا برخوردار بوده است. این ویژگی ما را در برابر تهدیدها بی‌اندازه حساس کرده است، حتی اگر این تهدید فقط در روابط بین‌فردی مثل بد به نظر رسیدن در نگاه دیگران باشد. امروزه، خیلی از تهدیدهای بین‌فردی در زندگی روزانه‌مان واقعاً آسیب‌زا نیستند، ولی ما به‌طور غریزی به آن‌ها واکنش نشان می‌دهیم، یا حتی زیادی واکنش نشان می‌دهیم.. همچنین ما از چیزی رنج می‌بریم که دنیل کانمن، روان‌شناس مشهور، "بیزاری از فقدان" می‌نامد؛ یعنی تمایل به بزرگ دیدن فقدان (پول، دارایی یا حتی موقعیت اجتماعی) در مقایسه با دستاوردهای برابر. در یک پژوهش، به شرکت‌کنندگان یک لیوان قهوه‌خوری دادند و بعد این فرصت داده شد که لیوان را بفروشند. مبلغی که لازم بود برای جبران به آن‌ها پرداخته شود تا حاضر شوند از لیوانشان دل بکنند، دو برابر مبلغی بود که خودشان مایل بودند برای به دست آوردنش بپردازند. بله، این موضوع غیرمنطقی است و درعین‌حال خصیصه‌ای کاملاً انسانی است. ما دوست نداریم از دست بدهیم؛ ما نمی‌خواهیم شکست بخوریم. در احساسات ما، درد شکست خوردن، حتی در کارهای ساده، از لذت موفق شدن نمایان‌تر است.

بیزاری از شکست واقعی است. از نظر عقلی می‌دانیم همه اشتباه می‌کنند؛ می‌دانیم در جهان پیچیده‌ای زندگی می‌کنیم که حتی وقتی بیشترین تلاشمان را می‌کنیم، کارها به‌خوبی پیش نمی‌روند؛ می‌دانیم وقتی شکست می‌خوریم باید خودمان (و دیگران) را ببخشیم. اما شکست و مقصر بودن در بیشتر خانواده‌ها، سازمان‌ها و فرهنگ‌ها به‌طور جدایی‌ناپذیری به هم گره خورده‌اند.

دوستی در هلند به‌تازگی داستانی برای من تعریف کرده که به‌روشنی نشان می‌دهد تقصیر را به گردن دیگری انداختن، پدیده‌ای جهانی با قدمتی دیرینه است. ماشین کوچک ساندر برای تعمیر در گاراژ بود و آن‌ها بی‌ام‌دابیوی بزرگی به او قرض داده بودند.

ساندر در راه برگشت به گاراژ برای پس دادن ماشین قرضی، بچه‌هایش را هم به مدرسه رساند. اول فرزند بزرگ‌ترش را پیاده کرد و به مسیرش ادامه داد تا فرزند سه‌ساله‌اش را به مهدکودک برساند. ساندر که عجله داشت، ماشین را در خیابان تنگی می‌راند که بر اثر صف ماشین‌های پارک‌شده در کنار خیابان، تنگ‌تر هم شده بود. و ناگهان، ترق! آینه‌بغل سمت مسافر به ماشین پارک‌شده خورد و بچه هم در صندلی عقب ماشین نشست. هنوز یک ثانیه هم نگذشته بود که کودک وحشت‌زده به پدرش نگاه کرد و فریاد زد: «بابا! تقصیر من نبود!»

می‌توانیم بخندیم که غیرممکن است کودکی سه‌ساله در صندلی عقب ماشین برای آسیب دیدن آینه بیرونی ماشین مقصر باشد. معلوم است او، فارغ از هر احتمالی برای مقصر بودن، اول به‌طور غریزی می‌خواهد از تقصیر فرار کند. اما این داستان نشان می‌دهد غریزه ما برای فرار از تقصیر چه ریشه‌های عمیقی دارد. حتی وقتی خطر چندانی وجود ندارد، این واکنش فرار از تقصیر مانع یادگیری می‌شود. و این پدیده فقط مخصوص دوران کودکی نیست. سیدنی فینکلشتاین، استاد دانشکده دارتموث که درباره شکست‌های مهم در بیش از پنجاه شرکت تحقیق کرده است، دریافت کسانی که در سلسله‌مراتب مدیریتی جایگاه بالاتری دارند نسبت به افراد کم‌قدرت‌تر، بیشتر احتمال دارد عواملی غیر از خودشان را مقصر بدانند. عجیب است که قدرتمندترین افراد ظاهراً احساس می‌کنند کمترین کنترل را دارند. پس باید در نقل قول مشهور هری ترومن که می‌گوید «هرکس مسئول کار خودش است» تردید کرد.

جالب اینجاست که بی‌زاری ما از شکست خوردن احتمال گرفتار شکست شدن را بیشتر می‌کند. وقتی شکست‌های کوچکمان را نمی‌پذیریم یا اشاره‌ای به آن‌ها نمی‌کنیم، اجازه می‌دهیم به شکست‌های بزرگ‌تر تبدیل شوند. وقتی اهمیتی نمی‌دهید با رئیس درباره مشکلی صحبت کنید که پروژه مهمی را از مسیر خارج می‌کند و شاید موعد مقرر را که برای مشتری مهم است از دست بدهد، مسئله کوچکی را که می‌توان حل کرد به مسئله‌ای بزرگ‌تر و شکستی مهم‌تر تبدیل می‌کنید. همچنین در زندگی‌مان، وقتی اعتراف نمی‌کنیم در حال دست‌وپنجه نرم کردن با مشکلی هستیم، کمکی را که لازم داریم دریافت نمی‌کنیم. همچنین بی‌زاری‌مان از شکست‌هایمان باعث می‌شود وقتی دیگران شکست می‌خورند، خیالمان راحت شود. بلافاصله خوشحال شویم این ما نیستیم که شکست خورده‌ایم. شاید ناخودآگاه احساس گذرای به ما

دست دهد که برتر از دیگرانیم. بدتر آنکه فوراً شروع می‌کنیم به قضاوت کردن درباره شکست‌های دیگران. وقتی در کلاس درس دانشکده کسب‌وکار هاروارد موارد متعددی از شکست‌های مهمی مثل یکی از دو مأموریت شکست‌خورده شاتل‌های ناسا را درس می‌دهم، یک‌سوم دانشجوها ابراز ناراحتی می‌کنند و حتی خشمگین می‌شوند که ناسا گذاشته است چنین شکست‌هایی رخ دهند.

احساس خشم و مقصر بودن خصیصه انسان است، اما کمکی به ما نمی‌کند تا از شکست دوری کنیم و از آن درس بگیریم. شکست‌های پیچیده در برنامه شاتل فضایی ناسا برای من و دانشجویانم جذاب است. سعی می‌کنم از آن‌ها برای کمک به کسانی که دانشمند هوافضا یا مدیر عملیات‌های بزرگ و پیچیده و خطرناک نیستند، خوب استفاده کنم تا یاد بگیرند چطور اگر به جای آن‌ها بودند (با ذهن باز و فروتنی زیاد در برابر چالش‌هایی که ناسا با آن‌ها مواجه بود) از برخی شکست‌های خاص در زندگی خودشان جلوگیری کنند.

یکی از مهم‌ترین روش‌ها برای پرهیز از شکست‌های پیچیده تأکید بر این است که در خانواده، گروه و سازمانتان فوراً و صادقانه حرف دلتان را بزنید. به عبارت دیگر، نوعی امنیت روانی برقرار باشد تا مسائل کوچک پیش از آنکه به شکست‌های بزرگ تبدیل شوند، صادقانه بیان شوند. اگر افراد از همان اول توانسته بوند درباره تردیدهایشان راحت صحبت کنند، می‌شد از تعداد بسیار زیادی از شکست‌های عظیم سازمانی که بررسی کرده‌ام جلوگیری کرد.

عجیب است که ما هم از شکست‌های کوچک متنفریم و هم از شکست‌های بزرگ. می‌خواهیم درباره خودمان احساس خوبی داشته باشیم (که عامل مهمی برای حفظ سلامت روانی است) و می‌خواهیم کارها را به انجام برسانیم. فقط جراحان نیستند که به رؤیای دور و دراز نجات جان همه امیدوارند. ما هم دلمان می‌خواهد بچه‌هایمان به دانشگاه بروند و همیشه از تعطیلاتشان لذت ببرند. ولی در زندگی واقعی، سخنانی می‌گوییم که بعداً پشیمان می‌شویم، شرکت‌ها و تولیدها شکست می‌خورند، بچه‌ها دعوا می‌کنند و تعطیلات با دعوا و ناراحتی همراه است. بررسی دقیق شکست‌هایمان ناخوشایند است و عزت نفس ما را کم‌رنگ می‌کند. اگر ما را به حال خودمان بگذارند، می‌خواهیم از تحلیل کردن شکست‌هایمان به‌سرعت بگذریم یا فرار کنیم.

هنوز هم به یاد می‌آورم که وقتی نتوانستم وارد تیم بسکتبال مدرسه بشوم، چقدر خجالت‌زده بودم. مربی روز بعد از آزمون برگه‌ای را روی دیوار زد که دو فهرست در آن نوشته شده بود. در سمت چپ اسامی کسانی بود که در تیم پذیرفته شده بودند؛ نام بیشتر دوستان و هم‌کلاسی‌هایم. سمت راست فهرست کسانی بود که امتحان داده و رد شده بودند و در آن فقط اسم یک نفر بود: من. و همین بود که این قدر ناراحت‌کننده‌اش می‌کرد. نمی‌خواستم تحلیل کنم که چرا نتوانستم وارد تیم شوم و مسلماً نمی‌خواستم به احساسات ناخوشایندی که در پی داشت فکر کنم. این‌طور نبود که فکر کنم اتفاقاً خیلی هم مهارت دارم، اما اینکه تنها بازیکنی بودم که رد شده بود، اذیت می‌کرد. مسلماً در اثر اینکه رد شدم نمردم. اما وقت زیادی هم صرفش نکردم تا از آن درس بگیرم.

در کل، ورزشکاران درک نسبتاً روشنی از رابطه شکست و موفقیت دارند. همان‌طور که مشهور است، وین گرتزکی، قهرمان کانادایی هاکی روی یخ، گفته است: «۱۰۰ درصد پرتاب‌هایی را که نکرده‌اید، از دست می‌دهید.» تمرین‌ها و رقابت‌های ورزشی معمولاً بخشی از مهارت‌آموزی هستند که در پی پذیرش و یادگیری از شکست‌های متعدد حاصل می‌شوند. آبی وامبک، ستاره فوتبال و برنده مدال طلای المپیک، خاطرنشان می‌کند که شکست بدین معناست که شما «در بازی شرکت دارید.» او در سال ۲۰۱۸، در سخنرانی افتتاحیه‌اش در کالج برنارد نیویورک به فارغ‌التحصیلان نصیحت کرد که شکست خوردن را «سوخت حرکتی» خود قرار دهند. او توضیح داد شکست «چیزی نیست که از آن خجالت بکشید، بلکه چیزی است که باید از آن نیرو بگیرید. شکست قوی‌ترین نوع سوخت هیدروکربنی است که می‌تواند زندگی شما را به حرکت درآورد.»

اما آنچه شگفت‌انگیز و البته الهام‌بخش است، تحقیقی است که نشان داد ورزشکارانی که در رویداد المپیک به مقام سوم رسیدند و مدال برنز گرفتند، ظاهراً نسبت به مقام دومی‌ها و برنده‌های مدال نقره خوشحال‌تر بودند و احتمالاً رنج شکست را کمتر حس کردند.

چرا المپیکی‌های برنده مدال نقره در این تحقیق انگار که شکست خورده بودند، اما برنده‌های مدال برنز خیلی هم احساس موفقیت می‌کردند؟ روان‌شناسان می‌گویند این احساس به دلیل «فکر کردن به خلاف واقعیت» است (یعنی میل انسان به بیان کردن اتفاق‌ها با واژه‌های «چه می‌شد اگر» یا «اگر فقط»). برندگان مدال نقره که

از کسب مدال طلا ناکام مانده‌اند، خودشان را در کسب مدال طلا شکست‌خورده توصیف می‌کنند. آن‌هایی که مقام سوم را کسب کرده‌اند، خود را موفق می‌دانند، چون مدال المپیک را برده‌اند! برنده‌های مدال برنز کاملاً حواسشان هست که چقدر راحت می‌شد افتخار ایستادن بر سکوی قهرمانی را از دست بدهند و کلاً بدون کسب مدال به کشورشان برگردند.

برندگان مدال برنز نتیجه را از شکست به پیروزی *بازآفریده‌اند*. این بازآفرینی ساده و از نظر علمی معتبر، به‌جای احساس پشیمانی، به آن‌ها احساس لذت می‌دهد. همان‌طور که در این کتاب می‌آموزید، اینکه چگونه شکست‌هایمان را بیان کنیم و *بازآفرینیم* خیلی با توانایی‌مان برای خوب شکست خوردن مرتبط است. بازآفرینی شکست مهارتی برای زندگی بهتر است که کمک می‌کند بر بی‌زاری ناخودآگاهمان از شکست خوردن غلبه کنیم.

این بازآفرینی زمانی آغاز می‌شود که مشتاق باشید به خودتان بنگرید، نه برای مشغول شدن به سرزنش مداوم خود یا شمردن عیب‌های شخصی‌تان، بلکه برای اینکه آن امیال انسانی را بشناسید که ناشی از ویژگی‌های ذاتی ما و به‌علاوه خصلت‌های اجتماعی‌مان هستند. بازآفرینی به معنای نشخوار ذهنی (فرایند تکرار افکار منفی بی‌فایده) یا خودسرزنشگری نیست. بلکه بدین معناست که به بعضی از عادت‌های شخصی و خاص خودتان نگاهی بیندازید. بدون بازآفرینی سخت است تمرین‌هایی را بیازمایید که کمک می‌کنند به شیوه‌ای متفاوت فکر و عمل کنید.

پژوهش روان‌شناسی بالینی نشان می‌دهد شکست در زندگی ما ممکن است باعث تنش‌های احساسی، اضطراب و حتی افسردگی بشود. اما بعضی افراد انعطاف‌پذیرتر از دیگران هستند. چه چیزی آن‌ها را متفاوت کرده است؟ اول اینکه این اشخاص کمتر قربانی کمال‌گرایی هستند و احتمالاً کمتر خودشان را وامی‌دارند تا به استانداردهای غیرواقع‌بینانه برسند. اگر بخواهید هرکاری را بی‌نقص انجام دهید یا موافقت همه را به دست بیاورید، وقتی چنین نشود ناامید و حتی مضطرب خواهید شد. در عوض، اگر توقع داشته باشید که بیشترین تلاش‌تان را بکنید و بپذیرید که شاید هرچه را می‌خواهید به دست بیاورید، احتمالاً رابطه‌ی سالم‌تر و متعادل‌تری با شکست برقرار می‌کنید.

دوم اینکه افراد انعطاف‌پذیر بیشتر از افراد مضطرب و افسرده اتفاقات را مثبت

می‌بینند. طوری شکست‌ها را برای خودشان شرح می‌دهند که به‌جای اینکه اغراق‌آمیز و خجالت‌آور باشد، عادی و واقع‌بینانه است. اگر قبول نشدن در فرصت شغلی‌ای را که می‌خواستید، به رقابت زیاد در درخواست آن شغل یا به اولویت‌های شخصی آن شرکت نسبت دهید، احتمال بیشتری هست که ناامیدی‌تان برطرف شود، تا اینکه با خود فکر کنید «من خیلی هم خوب نبودم». مارتین سلیگمن، روان‌شناس دانشگاه پنسیلوانیا که تحولی را در «روان‌شناسی مثبت‌گرا» در دهه ۱۹۹۰ بنیان نهاد، دربارهٔ سبک اسنادی به‌طور مفصل مطالعه کرده است. سلیگمن از حوزهٔ تخصصی‌اش در آسیب‌شناسی تغییر رشته داد تا در عوض، آن دسته از توانمندی‌های انسانی را مطالعه کند که به افراد و جوامع توانایی رسیدن به کامیابی را می‌دهد. او به‌خصوص تحقیق کرد چگونه افراد به تفسیرهای مثبت و منفی در زندگی‌شان دست می‌یابند. خوشبختانه، ساختن ویژگی‌های مثبت‌گرا مهارتی آموختنی است. مثلاً وقتی برای شغلی که می‌خواستید انتخاب نشدید، شاید دوستی صمیمی کمکتان کرد تا موقعیت را بازآفرینی کنید تا به‌طور سازنده‌ای درباره‌اش بیندیشید. اگر در تجربه‌های آتی از این یادگیری بهره ببرید، به مسیر ارتباط سالم‌تر با شکست قدم نهاده‌اید.

باید بدانید اسناد درست شکست فقط منطقی و متعادل نیست، بلکه در نظر می‌گیرد چه راه‌های کوچک و بزرگی به اتفاقی که افتاده منتهی شده است. شاید زیاد برای مصاحبه آماده نبوده‌اید. لازم نیست خودتان را مقصر بدانید یا از خودتان شرم‌منده شوید. بلکه کاملاً برعکس؛ خودآگاهی و اعتماد به‌نفس‌تان را بیشتر کنید تا یاد بگیرید و هر تغییری را که لازم است به وجود آورید تا دفعهٔ بعد بهتر عمل کنید.

همهٔ ما انسان‌هایی خطاپذیر هستیم که در کنار بقیهٔ انسان‌های خطاپذیر کار و زندگی می‌کنیم. حتی اگر تلاش کنیم تا بر احساس بی‌زاری‌مان از شکست غلبه کنیم، شکست به‌درد بخور خودبه‌خود رخ نمی‌دهد. به کمک نیاز داریم تا در برابر اظهارنظرهای بیهوده دربارهٔ شکست که به‌خصوص در صحبت‌ها دربارهٔ کارآفرینی رایج است، از سردرگمی‌مان بکاهد.

سردرگمی: همه شکست‌ها مثل هم نیستند!

اگرچه تبدیل شدن "سریع شکست بخور، زیاد شکست بخور" به شعاری در سیلیکون‌ولی، به معنای بزرگداشت شکست است و برگزاری جشن‌های شکست شرکت و داشتن رزومه شکست رایج و محبوب شده، این بحث در بیشتر کتاب‌ها، مقاله‌ها و یادکست‌ها ساده و سطحی است؛ بیشتر از اینکه واقعیت باشد، لفاظی است. برای مثال، معلوم است هیچ شرکتی از مدیر کارخانه‌ای قدردانی نمی‌کند که خط سوار کردن اتومبیلش مدام و پشت‌سرهم شکست می‌خورد. شکست خوردن جراحان قلب را هم امروز کسی جشن نمی‌گیرد. عجیب نیست که ما سردرگمیم!

خوشبختانه با شناخت سه نوع شکست و اهمیت تفاوت‌های آن‌ها در هر موقعیت، می‌توان این سردرگمی را کمتر کرد. مثلاً در بعضی از موقعیت‌ها، دانش پیشرفته درباره نحوه رسیدن به نتایج مطلوب باعث می‌شود روال کار و برنامه‌ها در کل طبق انتظار برآورده شود؛ برای مثال، عمل کردن به دستور پخت برای پختن کیک یا خون گرفتن از بیمار در آزمایشگاه. من این‌ها را موقعیت‌های ثابت می‌نامم. در بقیه مواقع، شما وارد قلمروی کاملاً جدیدی شده‌اید، مثلاً مجبورید چیزی را امتحان کنید تا ببینید چه کار می‌کند. جراحان قلب پیش‌گامی که در ابتدای این فصل مثال زدیم به‌وضوح در حوزه جدیدی بودند و بیشتر شکست‌هایشان خردمندانه بود. مثال‌های دیگر برای موقعیت‌های جدید، طراحی محصولی تازه یا پیدا کردن راه تولید ماسک‌های محافظ برای میلیون‌ها انسان در طول یک پاندمی جهانی است.

شکست‌ها بیشتر از موقعیت‌های ثابت، در موقعیت‌های جدید رخ می‌دهند، بنابراین از رخ دادن آن‌ها ناراحت نمی‌شویم، درست است؟ خیر، غلط است. آمیگدال شما، یعنی آن بخش کوچک مغز که مسئول تحریک واکنش ستیز یا گریز است، در هر موقعیتی تهدید را تشخیص می‌دهد. به همین دلیل، شاید برایتان عجیب باشد که احساس منفی‌تان به شکست، بدون توجه به میزان واقعی خطر، به‌طور شگفت‌انگیزی همان است. اما کمی شناخت برای تشخیص انواع شکست کم‌کمان می‌کند تا اسناد درستی به آن بدهیم و با ربایش آمیگدال^۱ مقابله کنیم.

1. amygdala hijack

علاوه بر موقعیت‌های جدید و ثابت، همه ما مدام خودمان را در موقعیت‌های تغییرپذیر می‌بینیم؛ لحظه‌هایی در زندگی که دانش مدیریت کردن آن موقعیت خاص را داریم، اما زندگی اتفاقات غیرمنتظره‌ای برایمان رقم می‌زند. مثلاً پزشک‌ها و پرستارانی که در بخش اورژانس بیمارستان کار می‌کنند و هر قدر هم کار بلد و باتجربه باشند، ممکن است با مجموعه‌ای از علائمی مواجه شوند که قبلاً دیده نشده است، مثل روزهای اول ویروس کرونا. خلبان‌ها باید آماده باشند که در شرایط آب‌وهوایی غیرمنتظره پرواز کنند. ما در زندگی روزانه‌مان با موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شویم که از قبل به خوبی می‌شناسیمشان، اما باز هم تردیدهای مهمی داریم. حتی باتجربه‌ترین معلم‌ها هم از قبل نمی‌دانند کلاس جدیدشان چه چالش‌هایی پیش رو دارد. اگر به مکانی جدید منتقل شوید یا شغل جدیدی انتخاب کنید، هرگز نمی‌توانید مطمئن باشید چقدر به درد آنجا می‌خورید، حتی اگر با مردم آنجا صحبت کرده و سعی کرده باشید حتی‌الامکان فرهنگ آنجا را بشناسید. تا وقتی به آنجا برسید، پیش‌بینی‌هایی از روی آگاهی دارید که آنجا احتمالاً چگونه است، اما هیچ تضمین قطعی‌ای وجود ندارد.

من سال‌ها دربارهٔ افرادی مطالعه کرده‌ام که در خط‌های مونتاژ تولید (موقعیت ثابت)، تحقیقات شرکتی و آزمایشگاه‌های تحقیقاتی (موقعیت جدید) و اتاق‌های عمل جراحی قلب (موقعیت تغییرپذیر) کار می‌کنند. متوجه شده‌ام همان‌طور که در جدول ۱۰۱ نشان داده شده است، فضاهای سازمانی متفاوت صحنه را برای توقع‌های مختلف از شکست آماده می‌کنند. اما اگرچه عقل سلیم حکم می‌کند که افراد باید به شکست‌های آزمایشگاهی کمتر از شکست در خط تولید واکنش نشان دهند، همیشه هم این‌طور نیست. هیچ‌کس دوست ندارد شکست بخورد. تمام.

بیشتر ما از مبارزه با واکنش‌های احساسی ناگهانی‌مان در برابر اتفاقات زندگی دست برنمی‌داریم. اما می‌توانیم یاد بگیریم که چطور انجامش بدهیم؛ اینکه در زندگی بیشتر یاد بگیریم و لذت ببریم مهارت مهمی است. تصور کنید وارد تیم تنیس گروهی شده‌اید، به این امید که کمی تفریح کنید و مهارت‌هایتان هم بیشتر شود. روزهای اول مدام اشتباه می‌کنید و خیلی از ضربه‌های حریف را نمی‌توانید بگیرید. چه احساسی دارید؟ دلسرد می‌شوید؟ البته که نه. به خودتان یادآوری می‌کنید که فقط دارید سعی می‌کنید در کار تازه‌ای بهتر شوید. وقتی به فرزند نوجوانتان یاد می‌دهید ترجیحاً

اول در محوطه خالی پارکینگ بزرگی رانندگی کند، سرش فریاد نمی‌کشید که ماشین را به اشتباه در دنده عقب گذاشته است یا مدام خاموش می‌کند. در عوض، با لحنی دلگرم‌کننده برایش کاملاً توضیح می‌دهید چه اتفاقی افتاد و دفعه بعد باید چه کار کند. در خانواده یا در گروهی اجتماعی که برایتان مهم است، صحبت‌های صادقانه‌تر و منطقی‌تر درباره آرزوها و ناامیدی‌ها آزادی‌خواهانه است. و همان‌طور که در فصل ۵ خواهید دید، برای اینکه بررسی و تحلیل شکست‌ها به جای کاری دردناک و رنج‌آور، ثمربخش و مفید باشد، می‌توان مهارت‌های شناختی لازم را یاد گرفت.

واضح است که نوع موقعیت و نوع شکست با هم مرتبط هستند (برای مثال، آزمایشگاه‌های علمی و شکست‌های خردمندان در کنار یکدیگرند)، اما کاملاً همسو نیستند. در آزمایشگاه‌ها وقتی دانشمندی به اشتباه از ماده غلطی استفاده می‌کند، از اساس شکست می‌خورد (شکست بنیادین)، زیرا هم وقتش و هم موادش را هدر داده است. به همین ترتیب، در خط مونتاژ هم شکست خردمندان رخ می‌دهد، وقتی پیشنهاد سنجیده پیشرفت فرایند آن‌طوری که امید می‌رفته است کار نمی‌کند. اما همان‌طور که در فصل ۶ بررسی می‌کنیم، قبول کردن اهمیت موقعیت کمک می‌کند تا نوع شکست احتمالی را پیش‌بینی کنید.

سردرگمی ما درباره شکست باعث اقدامات و کارهای غیرمنطقی می‌شود. برای مثال، در جلسه‌ای با مدیران اجرایی ارشد در شرکت بزرگ خدمات مالی در آوریل ۲۰۲۰، شنیدم که داشتند توضیح می‌دادند فضای فعلی کسب‌وکار موقتاً باعث شده است شکست "مجاز" نباشد. می‌توان درک کرد این رهبران کسب‌وکار نگران‌اند که همه‌گیری جهانی هر روز بیش‌ازپیش جو اقتصادی را متشنج سازد و دلشان می‌خواهد همه‌چیز تا جایی که ممکن است به خوبی پیش رود. در کل باید گفت آن‌ها از صمیم قلب می‌خواستند که از شکست‌ها بیاموزند. اما به من گفتند اشتیاق به شکست زمانی پذیرفتنی است که دوران خوبی باشد؛ حالا که آینده نامطمئن به نظر می‌رسد، بیشتر از همیشه ضروری بود تا در پی موفقیت‌های تردیدناپذیر باشند.

جدول ۱.۱. دلالت‌های موقعیت برای شکست

موقعیت	ثابت	متغیر	جدید
مثال	خط مونتاژ خودرو	اتفاق عمل جراحی	آزمایشگاه علمی
سطح علمی	پیشرفته	دانش پیشرفته، بی‌اطلاع از اتفاقات غیرمنتظره	محدود
نامطمئن بودن	کم	متوسط	زیاد
رایج‌ترین نوع شکست	شکست بنیادین	شکست پیچیده	شکست خردمندانه

این افراد باهوش و خیرخواه باید دوباره درباره شکست فکر می‌کردند. اول اینکه باید اهمیت موقعیت را هم قبول می‌کردند. در مواقع تردید و بحران، خیلی ضروری است که در آموختن از شکست‌ها سریع عمل کنیم، تا حدی به این دلیل که احتمال شکست خوردن بیشتر است! دوم اینکه، در عین حال که تشویق افراد به کوچک شمردن شکست‌های بنیادین و پیچیده می‌تواند به تمرکزشان کمک کند، استقبال از شکست‌های خردمندانه هم برای پیشرفت در هر صنعتی ضروری است. سوم اینکه باید تشخیص می‌دادند محتمل‌ترین نتیجه ممنوع کردن شکست، به کمال رسیدن نیست، بلکه مطلع نشدن از شکست‌هایی است که قطعاً رخ می‌دهند. وقتی افراد درباره شکست‌های کوچک، مثلاً خطاهایشان در حسابداری، حرفی نمی‌زنند، این خطاها ممکن است به شکست‌های بزرگ‌تری، مثل ضررهای عظیم بانکی، تبدیل شوند.

در کار با شرکت‌ها، اغلب آن قدر با این مسئله مواجه شده‌ام که آن را اشتباهی رایج می‌بینم. می‌توان درک کرد که میل دارند افراد را تشویق کنند در دوران بحران بیشترین تلاش خود را بکنند. دوست داریم باور کنیم اگر فقط سر پا بمانیم، می‌توانیم کلاً جلوی شکست را بگیریم. این باور هم اشتباه است. رابطه بین تلاش و موفقیت رابطه کاملی نیست. جهان اطراف ما مدام تغییر می‌کند و ما را در موقعیت‌های تازه‌ای قرار می‌دهد. بهترین برنامه‌ریزی‌ها در موقعیت‌های نامطمئن با مشکلاتی مواجه می‌شوند. حتی وقتی افراد خیلی تلاش می‌کنند و متعهدند که کار درست را انجام دهند، همیشه

در موقعیت جدید احتمال شکست وجود دارد. مسلماً گاهی شکست به علت بی‌دقتی افراد یا تلاش نکردنشان است، اما وقتی موقعیت جدید یا متفاوت است یا اتفاقات غیرمنتظره‌ای رخ می‌دهد، حتی تلاش زیاد هم ممکن است به شکست بینجامد. در نهایت و به طرز عجیبی، خوش‌اقبال‌ی محض کمک می‌کند بدون هیچ تلاشی نتیجه بگیرید و به‌رحال موفق شوید.

بحرانی مثل همه‌گیری جهانی باعث ناپایداری و تغییر بی‌نهایتی می‌شود. اما حتی پیش از آنکه کرونا در صدر اخبار قرار گیرد، وابستگی‌های جهانی که در دل آن‌ها کار و زندگی می‌کنیم، از مدت‌ها پیش ناپایداری و تغییر را بخشی از زندگی‌های ما ساخته بودند. وابستگی‌هایمان، یعنی اتکا به دیگران برای رسیدن به برخی اهداف (از جمله هدف بقا)، ما را آسیب‌پذیر می‌کنند. همیشه مطمئن نیستیم دیگران چه کار می‌کنند و چه سیستم‌های دیگری که به آن‌ها وابسته‌ایم ممکن است فروپاشند. توصیه هلموت فون مولتکه، نظریه‌پرداز نظامی آلمانی در قرن نوزدهم، چنین ترجمه شده است: «در رویارویی با دشمن، هیچ برنامه‌ای دوام نمی‌آورد.» وقتی وابستگی‌هایمان را در نظر می‌گیریم، مجبور می‌شویم بیشتر فکر کنیم و هوشیارتر انتظار غیرمنتظره‌ها را بکشیم.

اکنون در نظر بگیرید چه می‌شود وقتی مدیران اجرایی ارشد یا والدین به این دلیل به‌صراحت بگویند شکست مجاز نیست، یعنی فقط نتیجه خوب پذیرفتنی است. شکست‌ها متوقف نمی‌شوند، فقط مخفی می‌شوند. مدیران اجرایی خدمات مالی که طرف صحبت‌م بودند، ندانسته در معرض خطر جلوگیری از نشر خبرهای بد بودند. هدفشان این نبود. هدفشان تشویق به برتر شدن بود. اما طبیعت انسان چنین است که وقتی می‌داند نشر دادن حقیقت برایش مجازات یا حتی فقط سرزنش به‌دنبال دارد، آن را پنهان می‌کند. ترس ما از طرد شدن سومین مانع در برابر دانش خوب شکست خوردن است.

ترس در روابط بین‌فردی: ننگ و طرد اجتماعی

علاوه بر احساس نفرت و سردرگمی شناختی، ترس عمیق‌مان از بد به نظر رسیدن در نگاه دیگران نیز هست. چنین ترسی فراتر از احساسی ساده است. ریشه ترس ناشی از خطر طردشدگی اجتماعی را می‌توان در میراث تکامل‌مان پیدا کرد، زمانی که

طرد شدن به معنای واقعی تفاوت بین زنده ماندن و مردن از گرسنگی یا سرما بود. مغزهای امروزی ما نمی‌توانند ترس از طرد شدن را که در بیشتر موقعیت‌ها غیرمنطقی است از ترسی منطقی مثل اتوبوسی که در خیابان دارد شما را زیر می‌گیرد، تشخیص دهند. تحقیقی از متیو لیبرمن و نائومی آیزنبرگر در دانشگاه کالیفرنیا، لس‌آنجلس نشان می‌دهد که بسیاری از قضاوت‌های ذهن دربارهٔ درد اجتماعی و درد فیزیکی با یکدیگر هم‌پوشانی دارند.

همان‌طور که قبلاً ذکر کردیم، ترس آمیگدال را فعال می‌کند و واکنش ستیز یا گریز را برمی‌انگیزد؛ در اینجا "گریز" لزوماً به معنای فرار کردن نیست، بلکه یعنی هر کاری که می‌توانید بکنید تا بد قضاوت نشوید. وقتی پیش از سخنرانی در جلسه‌ای مهم و به‌خصوص جایی که احساس می‌کنید شما را قضاوت یا از شما انتقاد می‌کنند، قلبتان به‌شدت می‌تپد یا کف دستتان عرق می‌کند، به دلیل واکنش غیرارادی آمیگدال شماست. این مکانیسم بقا در مغز در دوران پیشاتاریخ کمکمان می‌کرد تا از دست ببرهای چاقودندان فرار کنیم، اما امروزه اغلب باعث می‌شود تا در برابر محرک‌های بی‌ضرر زیادی واکنش نشان دهیم و از خطر کردن سازنده بپرهیزیم. واکنش ترس، که برای حفاظت از ما طراحی شده است، ممکن است در دنیای مدرن با دور نگه داشتنمان از مخاطره‌های جزئی در رابطه‌های بین‌فردی که برای بیان کردن نظرات یا انجام دادن کارهای کوچک ضروری است نتیجهٔ عکس داشته باشد.

اول اینکه ترس مانع یادگیری است. تحقیقات نشان می‌دهند ترس منابع فیزیولوژیک را مصرف می‌کند و آن‌ها را از بخش‌هایی از مغز که مسئول کار حافظه و پردازش اطلاعات جدید هستند، منحرف می‌سازد. در یک کلام، باعث انحراف از یادگیری می‌شود که شامل یادگیری از شکست‌ها هم هست. وقتی افراد می‌ترسند، خیلی سخت‌شان است که بهترین کار را انجام دهند. به‌خصوص سخت است که از شکست‌هایشان درس بگیرند، زیرا این کار از نظر شناختی کار پُر زحمتی است.

دوم اینکه ترس جلوی حرف زدنمان دربارهٔ شکست را می‌گیرد. تکلیف امروزی و تمام‌شدنی ابزار خویشتن، این گرایش دیرینهٔ بشر را تشدید کرده است. فشار برای موفق دیده شدن در هیچ دورانی شدیدتر از این عصر رسانه‌های اجتماعی نبوده است. مطالعات نشان می‌دهند دل‌مشغولی نوجوانان امروزی به‌خصوص این است که با ارائهٔ نسخه‌ای سانسور شده از زندگی‌هایشان مدام به‌دنبال "لایک" گرفتن

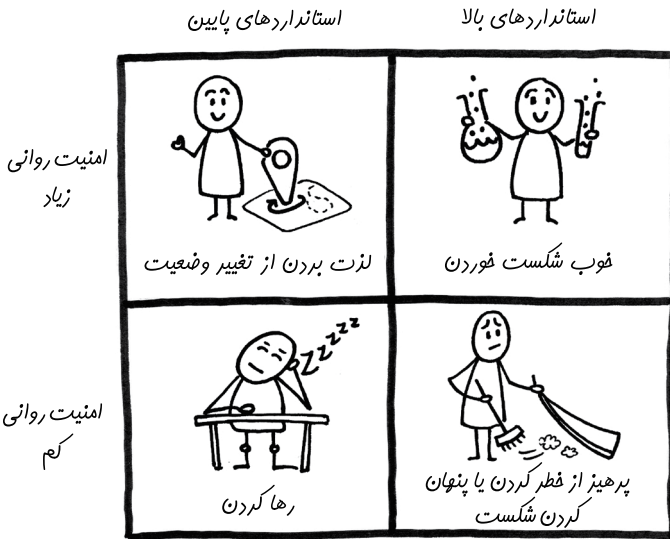
باشند و لذا از مقایسه‌ها و تحقیرهای واقعی یا خیالی رنج می‌برند. واکنش عاطفی ما به تصور پردشدگی، خیلی شبیه به پردشدگی واقعی است، زیرا نحوهٔ نفسیر ما از موقعیت‌هاست که واکنش احساسی‌مان را شکل می‌دهد. البته این نگرانی فقط مختص کودکان نیست. چه در زمینهٔ موفقیت‌های حرفه‌ای و چه جذابیت ظاهری یا مشارکت اجتماعی، حفظ ظاهر برای بزرگسالان نیز مثل نفس کشیدن ضروری است. من فهمیده‌ام شکست واقعی این است که فکر کنیم دیگران ما را زمانی بیشتر دوست دارند که از شکست خوردن مصون باشیم. در واقعیت، ما کسانی را تحسین می‌کنیم و دوست داریم که صادق هستند و به ما علاقه دارند، نه کسانی را که در ظاهر به دور از اشتباه هستند.

من در تحقیقم شواهد زیادی جمع کردم مبنی بر اینکه امنیت روانی به‌خصوص در فضاهایی کمک‌کننده است که کار تیمی، حل مسئله و خلاقیات برای انجام شدن کار لازم است. امنیت روانی، یعنی فضایی که در آن از طرد شدن به‌سبب اشتباهتان نمی‌ترسید، پادزهری است برای ترس از روابط بین‌فردی که مانع خوب شکست خوردن می‌شوند. شکست در پس‌زمینهٔ بیشتر تحقیقات مربوط به امنیت روانی حضور دارد. چرا که امنیت روانی کمک می‌کند چیزهایی بگوییم و کارهایی انجام بدهیم که باعث می‌شوند در این دنیای متغیر و نامطمئن یاد بگیریم و پیشرفت کنیم. معلوم شده است که این عامل موقعیت‌های بین‌فردی، که در ظاهر چندان مهم به نظر نمی‌رسد، برای پیش‌بینی عملکرد تیم در محیط‌های چالش‌برانگیز خیلی هم ضروری است، از مرکزهای پزشکی دانشگاهی پیشرو گرفته تا ۵۰۰ شرکت برتر مجلهٔ فورچون تا محیط خانواده‌تان.

آیا تاکنون در تیمی کار کرده‌اید که واقعاً نگران نباشید اگر کمک بخواهید یا اعتراف کنید که اشتباه کرده‌اید، دیگران درباره‌تان فکر بدی نکنند؟ شاید مطمئن بودید افراد یکدیگر را حمایت می‌کنند و به هم احترام می‌گذارند و درعین حال همگی بیشترین تلاششان را می‌کنند. اگر چنین باشد، احتمالاً نمی‌ترسید سؤال بپرسید یا بگویید که اشتباه کرده‌اید یا ایده‌های ثابت‌نشده را امتحان کنید. تحقیق من نشان داده فضاهای دارای امنیت روانی به تیم‌ها کمک می‌کنند از شکست‌های اجتناب‌پذیر دوری کنند. همچنین کمک می‌کنند شکست‌های خردمندانه را دنبال کنند. امنیت روانی موجب کاهش موانعی می‌شود که در رابطه‌های بین‌فردی بر سر راه شکست خوب

وجود دارند. بنابراین افراد می‌توانند با ترس کمتر چالش‌های جدیدی داشته باشند، به طوری که می‌توانیم برای موفقیت تلاش کنیم و اگر موفق نشدیم، آگاه‌تر کنار برویم. من مطمئنم این کاژ اشتباه درستی است.

اما در سازمان‌های معدودی امنیت روانی کافی حاکم است تا بتوانند از مزایای یادگیری از شکست بیشترین بهره را ببرند. من در مکان‌های متفاوتی مثل بیمارستان و بانک‌های سرمایه‌گذاری با مدیران مصاحبه کرده‌ام و همگی اعتراف کرده‌اند که نمی‌دانند چه کنند؛ چطور می‌توانند بدون تشویق به اهمال کاری، به شکست‌ها واکنش سازنده‌ای نشان دهند؟ اگر افراد مسئول شکست‌هایشان نباشند، چه چیز آن‌ها را وامی‌دارد که کارشان را درست انجام دهند؟ این سؤال والدین هم هست.



تصویر ۱.۱: رابطه بین امنیت روانی و استانداردها در دانش شکست

این نگرانی‌ها برآمده از دوگانگی‌های غلط هستند. همان‌طور که در تصویر ۱.۱ نشان داده شده است، فرهنگ امن برای حرف زدن درباره شکست می‌تواند با استانداردهای بالا همراه باشد. این مسئله هم در خانواده و هم سرکار صدق می‌کند. امنیت روانی به این معنا نیست که "هرچه پیش آید، خوش آید". محل کار ممکن است از نظر روانی

امن باشد، ولی از افراد هم توقع داشته باشد کار را به‌نحو عالی یا در زمان تعیین‌شده انجام دهند. خانواده ممکن است امن باشد، اما انتظار برود که همه ظرف بشویند یا آشغال‌ها را بیرون بگذارند. ساختن فضایی که صداقت و زُک‌گویی در آن ممکن باشد شدنی است: فضایی صادقانه، چالش‌برانگیز و مشارکتی.

من حتی تا جایی پیش می‌روم که ادعا کنم اصرار بر استانداردهای بالا بدون امنیت روانی دستورالعمل شکست خوردن است، آن هم نه از نوع خوبش. افراد وقتی اضطراب دارند، بیشتر هم در خطر خرابکاری هستند (حتی در کارهایی که بلندند به‌خوبی انجام دهند). به همین شکل، وقتی سؤال دارید که کاری را چطور باید انجام دهید، اما نمی‌توانید از دیگران بپرسید، این خطر هست که به‌سرعت شکست بخورید. همچنین وقتی افراد با شکست‌های خردمندانه مواجه می‌شوند، باید به‌اندازه‌ی کافی احساس امنیت کنند تا درباره‌اش با بقیه حرف بزنند. همین شکست‌های مفید اگر دوباره رخ دهند، دیگر "خردمندانه" نیستند.

شاید به ذهنتان خطور کرده باشد که در موقعیت‌هایی، مثل خط مونتاژ که قطعیت زیادی وجود دارد، می‌توان بدون امنیت روانی هم موفق شد. در ابتدا شکست‌های کمتری رخ می‌دهد، اما از آنجا که امروزه قطعیت معیار نیست، مهم است که به کمک از بین بردن قُبَح شکست، ترس رابطه‌های بین‌فردی را کمتر کنیم. زمانی بهتر یاد می‌گیریم که به چالش کشیده شویم و/از نظر روانی به‌اندازه‌ی کافی در امان باشیم که بتوانیم درباره‌ی کارهایی که طبق انتظارمان پیش نرفتند راحت صحبت کنیم. فقط یادگیری شما از شکست مهم نیست، اینکه دوست داشته باشید آموخته‌هایتان را با دیگران سهیم شوید نیز مهم است.

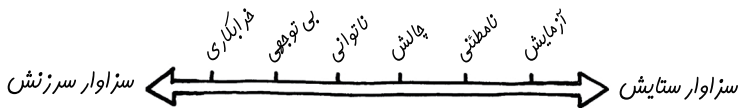
در کل، بی‌زاری‌مان از شکست، سردرگمی درباره‌ی انواع شکست و ترس از طرد شدن در کنار هم جمع می‌شوند تا عملی کردن دانش خوب شکست خوردن را از آنچه باید سخت‌تر کنند. وقتی به کمک نیاز داریم تا اشتباه نکنیم یا برای درس گرفتن از تجربه‌های شکست صادقانه گفت‌وگو کنیم، ترس ابراز عقیده را سخت می‌کند. وقتی برای تشخیص دادن انواع شکست بنیادین، پیچیده و خردمندانه کلمه و استدلال کم می‌آوریم، احتمال بیشتری هست که از همه‌ی انواع شکست بیزار باشیم. خوشبختانه چنان‌که به‌طور خلاصه در جدول ۱.۲ آمده است، بازآفرینی، تشخیص دادن و امنیت روانی کمک می‌کنند تا از این وضعیت خارج شویم.

جدول ۱.۲. غلبه بر موانع خوب شکست خوردن

چرا به هنگام شکست، شکست می‌خوریم	آنچه کمک می‌کند
بیزاری	بازآفرینی برای ساختن اسنادهای سالم
سردرگمی	چارچوبی برای تشخیص دادن انواع شکست
ترس	امنیت روانی

علت‌های متنوع شکست

در نگاه اول، تعهد به برتر بودن و تحمل شکست ظاهراً با هم در تضاد هستند. اما اجازه دهید تا طیف فرضی علت‌های شکست را همان‌طور که در تصویر ۱.۲ کشیده‌ام، در نظر بگیریم. در یک سو، رفتار ناشایست یا خرابکاری‌ها را داریم (مثلاً زیرپا گذاشتن قانون یا سرپیچی از روند امنیت). در سوی دیگر، آزمایش‌سنجیده‌ای را داریم که شکست می‌خورد (همان چیزی که دانشمندان هر روز با آن مواجه می‌شوند). معلوم می‌شود همه شکست‌ها نتیجه اشتباهات و تقصیرها نیستند. بعضی هم کاملاً ستودنی‌اند.



تصویر ۱.۲: طیف علت‌های شکست

وقتی کسی به عمد کار را خراب می‌کند یا احساس امنیت را از بین می‌برد، سرزنش کردن صحیح است. اما پس از آن، با قضاوت کردنی مواجهید که بدون اطلاعات بیشتر درباره آن موقعیت ممکن نیست. برای مثال، توجه نکردن از سر بی‌دقتی احتمالاً

اشتباه و سزاوار سرزنش است. اما اگر آن شخص در اثر خستگی بعد از دو نوبت کاری پشت‌سرهم اشتباه کرده باشد چطور؟ در اینجا شاید بگوییم ای کاش به‌جای کارمندی که خوابش برده، مدیری را مقصر می‌دانستیم که نوبت‌های کاری را تعیین کرده است، اما باز هم باید بیشتر بدانیم تا مطمئن شویم چه کسی یا چه چیزی مقصر است. هرچه طیف علت‌ها را بیشتر بررسی کنیم، کسی را مقصر معرفی کردن غیرمنطقی‌تر می‌شود! ناتوانی؟ همهٔ ما زمانی در کارهای مختلف تازه‌کار بوده‌ایم. هیچ‌کس بدون زمین خوردن نمی‌تواند دوچرخه‌سوار شود. *ناتوانی* را نمی‌توان سزاوار سرزنش دانست، مگر اینکه کسی به‌عمد بدون آموزش دیدن کار خطرناکی را به عهده گرفته باشد.

دیگر اینکه بعضی کارها چالش‌برانگیزتر از آن هستند که بشود مطمئن بود بدون شکست خوردن انجام می‌شوند. ژیمناستیک کار المپیک را در نظر بگیرید که نمی‌تواند بدون خطا حرکت پشتک از عقب روی میلهٔ تعادلی را انجام دهد. آیا مقصر است؟ البته که نه. این کار یکی از سخت‌ترین حرکت‌ها در ژیمناستیک است. ژیمناستیک‌کار باید در ابتدا وضعیت ایستاده بگیرد، با بدن صاف از عقب معلق بزند و با حرکتی چرخشی در وسط کار روی پاهایش روی میله فرود بیاید. حتی ورزشکاران حرفه‌ای که در تمرین‌هایشان این حرکت را به‌درستی انجام می‌دهند هم ممکن است در رقابت‌های مهمشان در حین انجام دادن این حرکت شکست بخورند.

همچنان که طیف را دنبال می‌کنیم، نامطمئنی باعث شکست‌های اجتناب‌ناپذیر می‌شود. وقتی دوستان برای شما قرار ملاقات با فرد ناشناسی را ترتیب می‌دهد، هیچ‌راهی نیست که مطمئن شوید این قرار فایده‌ای دارد یا نه. اگر موافقت کردید که سر قرار بروید و به شکست انجامید، نه شما و نه دوستان شایستهٔ سرزنش نیستید. سرانجام، از دل شکستی که نتیجهٔ آزمایشی سنجیده باشد، دانش جدیدی حاصل می‌شود. این شکست شایستهٔ ستایش است. شکست جراحان پیش‌گام در اولین روزهای جراحی قلب باز مسلماً ستودنی است. این شکست‌ها راه عبوری ناگزیر در مسیر معجزه‌های بودند که امروزه دیگر عادی شده است.

این گفت‌وگوی ذهنی را با مخاطبانم در سراسر جهان داشته‌ام: «نگاهی به طیف سزاوار سرزنش-سزاوار ستودن بیندازید: کدام‌یک از علت‌های شکست را سزاوار سرزنش می‌دانید؟»

پاسخ‌ها به این پرسش متفاوت است. برخی می‌گویند فقط خرابکاری را می‌توان سزاوار سرزنش دانست. برخی بی‌توجهی را هم جزء این علت‌ها می‌دانند. برخی که مخالف هستند، بلافاصله تشخیص می‌دهند که ممکن است افراد در موقعیت‌های سختی باشند که حواس‌پرتی تقصیر آن‌ها نباشد. برای من فرقی ندارد که محدوده را کجا تعیین می‌کنید. مهم این است که این کار را انجام دهید و سپس برای سؤال بعدی به پاسختان فکر کنید: «چند درصد از شکست‌ها در سازمان یا خانواده‌تان را می‌توان سزاوار سرزنش دانست؟» من دریافته‌ام که بیشتر مردم وقتی با دقت درباره‌اش فکر می‌کنند، به عدد کوچکی می‌رسند؛ شاید ۱ تا ۲ درصد.

سپس مهم‌ترین سؤال را مطرح می‌کنم: «کسانی که در سازمان یا زندگی‌تان مهم هستند در برابر چه تعدادی از این شکست‌ها شما را مقصر دانسته‌اند؟»

در پاسخ به این سؤال، افراد (پس از مکث یا خنده‌ای تأسّف‌آور) می‌گویند ۷۰ تا ۹۰ درصد. یا حتی گاهی اوقات می‌گویند: «همه آن‌ها!» نتیجه تأسّف‌بار این شکاف بین ارزیابی منطقی اشتباهات و واکنش ناخودآگاه به آن‌ها این است که شکست، در زندگی، خانواده و محل کار ما، بیشتر اوقات مخفی است. این یکی از دلایلی است که ما معمولاً نمی‌توانیم از شکست‌ها درسی بیاموزیم.

موفقیت از راه شکست

باید تا الان روشن شده باشد که همه با شکست خوردن شکست نمی‌خورند. جراحان قلب پیش‌گامی مثل والت لیل‌های و کلارنس دنیس به‌طور شگفت‌آوری در به‌کارگرفتن شکست‌هایشان موفق بودند، تا در حرفه نجات‌بخشی که زندگی‌شان را وقفش کرده بودند موفق شوند. لیل‌های و دنیس که به‌دنبال تغییر دادن چشم‌انداز جراحی برای همیشه بودند، هر دو در مسابقه‌ای شرکت داشتند که به گفته جی. وین میلر، زندگینامه‌نویس لیل‌های، تا اینجا «فقط جنازه تحویل داده بودند». تقریباً تمام این مرگ‌ها نتیجه آن چیزی بود که اسمش را می‌گذاریم شکست‌های "جدید"، یعنی شکست‌هایی که بخشی از مسیر برای رسیدن به هدفی هستند که هرگز قبلاً محقق نشده است. نوآوری‌هایی مثل دستگاه عظیم‌الجثه قلب-ریه که طراحی شد تا دی‌اکسیدکربن را از خون مریض خارج و خون تازه پر از اکسیژن را وارد سرخرگ‌ها کند نیز بخشی از این مسیر بودند.

دکتر لیل‌های که در سال ۱۹۵۱ عمل دنیس را تماشا می‌کرد، تصمیم گرفت مسیر موفقیت را بپیماید. او در طول سال‌های بعد، سرسختانه به دنبال فرصت‌هایی برای ارتقای علم بود. او هم در این مسیر شکست‌های دردناکی را از سر گذراند. در ۲ سپتامبر ۱۹۵۲، دکتر اف. جان لوئیس در بیمارستان دانشگاه با کمک لیل‌های از هیپوترمی کمک گرفت تا ثابت نگاه داشتن وضعیت بیمار آسان‌تر شود. به‌طور معجزه‌آسایی، ژاکلین جونز پنج‌ساله زنده ماند. یعنی موفق شدند؟ با اینکه لیل‌های و دیگران با کمک هیپوترمی همچنان عمل‌های موفق‌تری داشتند، زمان به‌شدت محدود ده یا دوازده دقیقه‌ای که می‌شد بیمار را در چنین دمای پایینی نگاه داشت، جراحی‌های طولانی و پیچیده‌تر را ناممکن می‌ساخت. موفقیتی کوتاه‌مدت.

در ۲۶ مارس ۱۹۵۴، دوباره در اتاق عمل بیمارستان دانشگاه، لیل‌های بدن نوزادی به نام گرگوری گلیدن را که با سوراخی در بطن‌های قلبش به دنیا آمده بود، به سیستم گردش خون بدن پدرش وصل کرد. این کار برای این بود که در حین جراحی قلب کوچک نوزاد، بتوان او را زنده نگه داشت. لیل‌های از پاییز ۱۹۵۳، چندین بار و آخرین بار هم در ژانویه ۱۹۵۴، سیستم گردش خون دو سگ را به هم وصل کرده بود تا سگ اهداکننده در طول عمل قلب باز، زندگی سگ بیمار را حفظ کند. این روش جدید که ایده الهام‌بخش لیل‌های بود، گردش خون متقاطع نام گرفت. اگر قلب نوزاد زنان باردار از طریق اتصال بین رگ‌ها و سرخرگ‌ها می‌تپد، آیا اتصالی مشابه اما مصنوعی در بیرون از رحم نیز می‌تواند همین کار را بکند؟ این روش تا اینجا جواب داده بود و سگ بیمار را در طول این عمل جراحی حساس زنده نگاه داشته بود. اما حالا خطر بیشتری وجود داشت.

ساعت ۸:۴۵ صبح، لایمن، پدر گرگوری، را به اتاق عمل آوردند. خون از طریق سرخرگ فوران (کشاله ران) لایمن که خون تازه پر اکسیژن را از قلب حمل می‌کرد، از طریق لوله کانونالی به بزرگ سیاهرگ فوقانی و تحتانی نوزاد پمپاژ می‌شد تا خون را به قلب گرگوری برساند. لیل‌های قلب نوزاد را باز کرد و محل نقص دیواره بین‌بطنی (VSD) را که سوراخی به اندازه یک سکه بود، مشخص و آن را ترمیم کرد. گرگوری بعد از عمل زنده ماند، اما کمتر از دو هفته بعد در ۶ آوریل ۱۹۵۴، در اثر التهاب ریه درگذشت.

هیچ‌کدام از آزمایش‌هایی که در نهایت به جراحی قلب انجامیدند، بدون فکر و بررسی زیاد خطرها و منافع آن‌ها انجام نشد. همگی از نظر علمی آزمایش‌های

سختی بودند. با وجود این، شکست خوردند. گاهی تشخیص پیش از عمل اشتباه بود. گاهی در طول عمل اتفاقی می افتاد چون پزشکان هنوز مهارت کافی نداشتند. خیلی از شکست‌ها به این دلیل بود که فرضیه اشتباه بود. در هر نمونه، این نوآوران بدون داشتن نقشه در قلمرویی جدید سفر می کردند و مصمم بودند به مقصدشان برسند. در طول این مسیر، لازم بود به خیلی از والدین، زن و شوهرها و بچه‌ها توضیح بدهند که چرا عزیزشان در میان حوضچه‌ای از خون جان سپرد. شاید بگویید همه این افراد، جراحان، بیماران و خانواده‌هایشان، داشتند اشتباهی را مرتکب می شدند که درست بود. می فهمیدند که امکان شکست خوردن به همراه پیامدهایی جدی وجود دارد. هر عمل جراحی شکست خورده و هر نوآوری جراحی از دست رفته احتمال یاد گرفتن مطلبی را فراهم می آورد که می توانست به موفقیت نهایی بینجامد.

اولین پیروزی لیلهای که کمی بعد از جراحی گرگوری اتفاق افتاد، عمل گردش خون متقاطع روی آنی براون چهارساله بود که به پدرش جوزف متصل شد. دو هفته بعد، لیلهای مصاحبه‌ای مطبوعاتی با آنی دوست داشتنی برگزار کرد که سلامتیش را بازیافته بود و تا بزرگسالی زنده ماند. اما همان طور که اغلب اتفاق می افتد، مسیر شکست تا رسیدن به موفقیت، مسیر مستقیمی نیست. بلافاصله پس از جراحی آنی براون، شش نفر از هفت کودک بیمار لیلهای در عمل‌های مشابه درگذشتند. اتفاق دیگری که همین قدر نگران کننده بود، اشتباهی بود که در حین گردش خون متقاطع، یکی از والدین را دچار مرگ مغزی دائم کرد. عمل کردن کودکی که جراحی پُرخطر تنها امید نجات اوست یک چیز است، اما به خطر انداختن جان داوطلبی بزرگسال و سالم مسئله دیگری است که کنار آمدن با آن دشوارتر است.

سرانجام، ثابت شد دستگاه قلب-ریه شدنی ترین راه حل ممکن برای مشکلات عمل قلب باز است. این دستگاه در اصل اختراع دکتر جان گیبون بود، کلارنس دنیس آن را ارتقا داد، بعد با همکاری توماس واتسون در آی بی ام، بیشتر مهندسی شد و در نهایت تا سال ۱۹۵۷، میزان مرگ و میر جراحی قلب را تا ۱۰ درصد کاهش داد. امروزه، خطر مرگ در این جراحی را حدود ۲ تا ۳ درصد تخمین می زنند.

نوآوری هرگز پایان نمی‌پذیرد

در سال ۱۹۹۸، نیم قرن پس از این شکست‌ها و موفقیت‌های نخست در جراحی، فرصتی نصیب شد تا نوآوری مدرنی را در عمل جراحی قلب بررسی کنیم. یکی از همکارانم در هاروارد از نوعی فناوری در جراحی مطلع شده بود که این عمل نجات‌بخش را کمتر تهاجمی می‌کرد. جراحان در بیشتر عمل‌های قلب و از جمله آن‌هایی که به دهه ۱۹۵۰ برمی‌گشتند، مجبور بودند برشی طولی در سینه بیمار ایجاد و استخوان قفسه سینه را باز کنند. این روش را استرنوتومی میانه می‌نامند که دسترسی به قلب را ممکن می‌سازد و هنوز هم امروزه رایج‌ترین روش جراحی است. این نوع جراحی مؤثر، اما دوران نقاهتش طولانی و دردناک است.

فناوری جدیدی که همکارم درباره‌اش به من گفت طوری بود که جراح می‌توانست با ایجاد شکاف کوچکی در بین دنده‌ها جراحی را انجام دهد و استخوان قفسه سینه سالم بماند و همچنین نوید می‌داد دوران نقاهت کوتاه‌تر و با درد کمتری سپری شود. اما عیب آن چیست؟ سختی یادگیری و کسب مهارت برای تمام تیم جراحی. جراحی کردن محلی کوچک‌تر و محدودتر در بدن آن‌قدرها هم که فکر می‌کنید تغییر بزرگی برای جراحان محسوب نمی‌شد. دید کمتری داشتند، اما بخیه‌های ظریف برای دوختن قلب تقریباً مثل قبل بود. اما یادگیری این روش جدید برای بقیه اعضای تیم دشوار بود.

از بین شانزده گروه جراحی که من و همکارم بررسی کردیم، فقط هفت گروه از فناوری جدید استفاده کردند. نه گروه دیگر عمل را به این روش انجام دادند و بعد رهايش کردند. مهم‌ترین تفاوت گروه‌هایی که موفق شدند، راهبری جراح بود و نه مهارت، تجربه یا رتبه او. وقتی تحقیقمان را شروع کردیم، توقع داشتیم مرکزهای پزشکی دانشگاهی ممتازتر بیش از بیمارستان‌های خیریه‌ای گمنام موفق باشند. اما اشتباه می‌کردیم. نوع و وضعیت بیمارستان هیچ تأثیری نداشت.

این گروه‌ها بیشتر از اینکه با روش جراحی مشکل داشته باشند، با چالش روابط بین‌فردی روبه‌رو بودند. این نوآوری ساختار سلسله‌مراتبی معمول در اتاق عمل را به چالش می‌کشید. پیش از این، جراح معمولاً دستورهایی وضع می‌کرد که دیگران اجرا می‌کردند. جراحانی که از روش جدید استفاده می‌کردند حالا به بقیه تیم جراحی

وابسته بودند تا بخش‌های مختلف عمل را هماهنگ کنند و "گیره بالون" را در جای خود در سرخرگ بیمار قرار دهند تا جلوی جریان یافتن خون به داخل قلب را بگیرند. بالون ممکن بود از جای خود تکان بخورد و لذا اعضای تیم باید از طریق تصویربرداری فراصوتی بر وضعیت آن نظارت می‌کردند تا تنظیمات را انجام دهند. ولی اگر افراد از نظر روانی راحت نبودند که حرفشان را بزنند، انجام دادن این کارها سخت می‌شد. برای مثال، وقتی بالون تغییر وضعیت می‌داد، اینکه از جراح بخواهند عمل را متوقف کند، برای بیشتر پرستاران کار جدید و دشواری بود. جراح مجبور بود بیشتر و دقیق‌تر از جراحی‌های سابق که اغلب فقط خودش حرف می‌زد، به نظر بقیه اعضای تیم گوش کند.

نوآوران موفق در تحقیق ما تشخیص دادند که باید به‌طور متفاوتی رهبری کنند. باید مطمئن می‌شدند همه در اتاق عمل می‌توانند راحت و فوری درباره خواسته‌هایشان از یکدیگر صحبت کنند تا عمل موفق شود. وقتی من و همکارانم تیم‌هایی را تحلیل کردیم که تلاش می‌کردند در روش جدید ماهر شوند، فهمیدیم همه آن‌ها به چند کار خاص مشغول‌اند که انعکاسی از تمرین‌های اصلی دانش خوب شکست خوردن‌اند.

اول اینکه این گروه‌ها روش جدید را روی حیوانات آزمایشگاهی تمرین می‌کردند، و پس از آن در حین کار، درباره اینکه دارند چه می‌کنند و چه نظری دارند با یکدیگر راحت و آینده‌نگرانه صحبت می‌کردند. همچنین اگر در حین بررسی عمل جراحی، کوچک‌ترین نگرانی‌ای پیش می‌آمد، بلافاصله به همان روش قدیمی (استرتونومی میانه) برمی‌گشتند و بدین ترتیب خطرهای غیرضروری برای بیمار را حذف کردند.

دوم اینکه ترس را از فضای اتاق عمل دور می‌کردند. چگونه؟ جراحان درباره راهی که برای یادگیری در پیش داشتند، به‌صراحت صحبت می‌کردند. تأکید می‌کردند که هدف این نوآوری طولانی‌تر کردن عمر بیمار است، فرصتی برای کمک به بیمار که زودتر بهبود یابد. جراحان به همه اعضای تیم می‌گفتند نظر آن‌ها برای موفق شدن این رویه جدید حیاتی است. به این ترتیب نوعی امنیت روانی برای راحت صحبت کردن ایجاد می‌شد. اینکه برخی جراحان این کار را می‌کردند و بعضی نمی‌کردند، کمک‌م کرد تا آینده‌نگرانه رابطه بین امنیت روانی و نوآوری موفق را بیازمایم؛ وقتی تحقیق شروع شد، نمی‌دانستم کدام جراحی موفق می‌شود و کدام شکست می‌خورد. بعداً توانستم نتیجه بگیرم عملکرد گروه‌هایی که سعی می‌کردند امنیت روانی به وجود بیاورند بهتر

از آن‌هایی بود که این کار را انجام نمی‌دادند.

سوم اینکه گروه‌های موفق در گفت‌وگوهای سنجیده و صریح‌شان دربارهٔ اینکه چطور کارها در طول عمل پیش می‌رود، مطمئن می‌شدند سردرگمی‌ای دربارهٔ اتفاقات وجود نداشته باشد. در این مرحلهٔ پیشرفته‌تر جراحی‌های قلب هم اگر با شکستی مواجه می‌شدند بیشتر به علت تغییر دادن سریع عمل جراحی کمتر تهاجمی به همان روش قدیمی بود. یا فقط به دلیل کاملاً کنار گذاشتن فناوری جدید بود که شکست محسوب می‌شد، اما شکستی نبود که جان بیمار را به خطر بیندازد. اگر چه نه گروه از شانزده گروهی که بررسی کردیم در نوآوری و ابتکار عمل شکست خوردند، طبق داده‌های ما، هیچ گروهی در صدها جراحی کمتر تهاجمی انجام‌شده، بیمارشان را از دست نداد. بدین ترتیب، همهٔ گروه‌های تحقیق ما با پرهیز از آسیب‌های اجتناب‌پذیر، دانش خوب شکست خوردن را هوشمندانه به کار گرفتند.

اجرای کردن دانش خوب شکست خوردن

شاید شکست خوردن هرگز جالب نباشد، اما با تمرین کردن برای استفاده از ابزار و دیدگاه‌های جدید، از رنج آن کم می‌شود و راحت‌تر می‌توان از آن درس گرفت. بی‌زاری غریزی ما از شکست، سردرگمی‌مان دربارهٔ انواع مختلفش و ترس‌مان از طرد شدن، ما را عقب می‌اندازد. برون‌رفت از این وضعیت با بازآفرینی شکست (همان‌طور که خیلی از برندگان برنز المپیک چنین می‌کنند) و با داشتن توقع‌های واقع‌گرایانه آغاز می‌شود. از عقب‌نشینی‌های کوچکی که همه در زندگی‌های روزمره‌مان تجربه می‌کنیم گرفته تا مرگ‌های دردناکی که در روزهای آغازین جراحی قلب باز رخ دادند، شکست‌ها همگی بخش‌گریزناپذیر زندگی ما هستند. این حقیقت هم در زندگی‌های خصوصی‌مان صدق می‌کند و هم در نهادهای مهمی که جامعه را می‌سازند. به همین دلیل است که استاد شدن در دانش شکست این قدر مهم و در نهایت، پُرثمر است. همهٔ فصل‌های پیش رو حاوی ایده‌ها و تمرین‌هایی اساسی هستند که به ما برای این کار کمک می‌کنند.

ادامه دارد...

برای مطالعهٔ مشخصات کتاب **در ستایش اشتباه** یا سفارش نسخهٔ فیزیکی آن می‌توانید روی لینک زیر کلیک و کتاب را از سایت نشر نوین تهیه کنید.

خرید کتاب **در ستایش اشتباه**



www.NashreNovin.ir