دوباره فکر کن

قدرت دانستن چیزهایی که نمی‌دانیم

آدام گرانت

تیم ترجمهٔ نشرنوین

سرشناسه: گرانت، آدام. Grant, Adam.

عنوان و نام پدیدآور: دوباره فکر کن/ آدام گرانت، تیم ترجمهٔ نشر نوین.

مشخصات نشر: تهران، نوین توسعه، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری: ۲۸۰ صفحه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۵۸-۳

فهرست‌نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Think Again, 2021

موضوع: تجدید نظر، قدرت و لزوم بازنگری، ثبات رأی

رده‌بندی کنگره: BF ۴۴۱

رده‌بندی دیویی: ۱۵۳/۴۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۷۵۹۱۳۱۴

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

نسخهٔ فارسی این کتاب با اجازهٔ رسمی و انحصاری از ناشر اصلی منتشر می شود.

مجوز رسمی ترجمه و نشر کتاب

نسخهٔ فارسی کتاب

Think Again: The Power of Knowing What You Don`t Know

با خرید حق انحصاری ترجمه و انتشار در ایران از **آدام گرانت** و ناشر نسخهٔ انگلیسی با نام «**دوباره فکر کن؛ قدرت دانستن چیزهایی که نمی‌دانیم** » توسط نشر نوین منتشر می‌شود.

طبق این قرارداد انحصاری، تمامی حقوق این اثر از جمله انتشار کاغذی و الکترونیکی برای نشر نوین محفوظ بوده و ترجمه و انتشار مجدد آن توسط سایر مترجمان و ناشران ایرانی، خلاف قوانین کپی‌رایت بین‌المللی و اخلاق حرفه‌ای است.

عنوان: دوباره فکر کن
مؤلف: آدام گرانت
مترجم: تیم ترجمهٔ نشر نوین
ویراستار: فاطمه یزدانی
صفحه‌آرا: صبا کریمی
زمان و نوبت چاپ: ۱۴۰۴، هجدهم، ۱۰۰۰ نسخه
تیراژ کل تاکنون: ۶۸/۰۰۰ نسخه
ناشر: نشر نوین توسعه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۸۴۰-۵۸-۳
قیمت: **۳۷۵,۰۰۰ تومان**

تعهد ما به پایداری محیط‌زیست

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 تجربهٔ خوب مطالعه برای خوانندگانمان، با هم گامی در جهت حفظ محیط‌زیست برداریم.

nashrenovin.ir
nashrenovin.ir
nashrenovin

یادداشت ناشر

چرا این‌قدر از هم فاصله گرفته‌ایم؟

غالباً تصور می‌شد که وقتی اطلاعات در دسترس همه باشد و هرکس بتواند حرف خود را بزند، همه آگاه‌تر می‌شویم و نهایتاً به هم نزدیک‌تر. این در حالی است که این روزها روند عملاً برعکس به نظر می‌رسد و دو قطبی و چند قطبی‌ها، بسیار بیشتر و شدیدتر شده است. پیروزی ترامپ، برگزیت و احزاب تندرو در جای‌جای دنیا را به خاطر داریم و مثال‌های داخلی را هم به‌خوبی می‌دانیم. صرف نظر از این مثال‌های سیاسی، در بسیاری از زمینه‌های دیگر هم این وضعیتِ دوست‌نداشتنی حاکم است. چرا این‌گونه شد؟

آدام گرانت ادعا می‌کند که راه‌حل نه ارائهٔ دیدگاهی متضاد، بلکه ارائهٔ طیفی از اطلاعات گسترده در آن مورد خاص است. مثال‌های زیادی در کتاب ارائه شده‌اند تا سختی دوباره فکرکردن دربارهٔ خودمان و اطرافیانمان را تا حدی آسان‌تر کند. فکر می‌کنم اگر این کتاب فقط برای همین یک مورد مفید واقع شود و کمک کند که همدیگر را بهتر درک کنیم، روی عقایدمان پافشاری نکنیم و فقط خودمان را محق ندانیم، مأموریت ما انجام شده است.

همچنین تجدیدنظر در سطوح فردی، بین‌فردی و اجتماعی در سه بخش از کتاب پوشش داده شده و برای هر یک مهم‌ترین چالش‌ها و راهکارها مطرح شده است.

اطمینان دارم که از خواندن این کتاب لذت و بهره خواهید برد و خوشحالم که با خرید حق انتشار نسخهٔ فارسی در ایران، توانستیم این کتاب ارزشمند را تقدیم شما خوانندهٔ عزیز کنیم.

مصطفی طرسکی

فهرست

پیشگفتار ۹

بخش اول | تجدیدنظر شخصی ۲۳

فصل ۱. یک واعظ، یک دادستان، یک سیاست‌مدار و یک دانشمند به ذهنتان قدم می‌گذارند ۲۵

فصل ۲. منتقد بیرون گود و دغل‌باز ۴۳

فصل ۳. لذت اشتباه‌کردن ۶۷

فصل ۴. باشگاه مشت‌زنی خوب ۸۹

بخش دوم | تجدیدنظر بین‌فردی ۱۰۷

فصل ۵. رقص با دشمنان ۱۰۹

فصل ۶. دشمنی بر سر الماس ۱۳۵

فصل ۷. مروّجان واکسن و بازجویان خوش‌اخلاق ۱۵۹

بخش سوم | تجدیدنظر جمعی ۱۷۷

فصل ۸. گفت‌وگوهای احساسی ۱۷۹

فصل ۹. بازنویسی کتاب‌های درسی ۲۰۱

فصل ۱۰. این روش با شیوهٔ همیشگی‌مان فرق دارد ۲۲۱

بخش چهارم | نتیجه‌گیری ۲۴۱

فصل ۱۱. گریز از دید تونلی ۲۴۳

سخن پایانی ۲۶۵

اقدامات تأثیرگذار ۲۷۱

پی‌نوشت‌ها ۲۷۸

به یاد شهرام یوسفیان،

دوست و همکار عزیزی که

سرشار از اشتیاق و پشتکار بود.

نشر نوین

پیشگفتار

بعد از پروازی پرفرازونشیب در آسمان مونتانا، پانزده مرد از هواپیما بیرون پریدند. آن‌ها نه چترباز، که آتش‌نورد بودند؛ آتش‌نشانان متخصصِ آتش‌سوزی جنگل‌ها و بیشه‌زارها که با چتر نجات به محل حادثه فرود آمدند تا آتشی را خاموش کنند که به‌خاطرِ صاعقهٔ روز پیش آغاز شده بود. آن‌ها در عرض چند دقیقهٔ دیگر، باید برای حفظ جانشان تقلا می‌کردند.

ساعات پایانی بعدازظهری داغ از ماه اوت سال ۱۹۴۹ بود که آتش‌نوردها در بالای درهٔ مَن‌گولچ[1] فرود آمدند. آنان شیب درّه به‌سمت رودخانهٔ میسوری را در حالی طی کردند که آتش سرتاسر درّه را فراگرفته بود. مأموران قصد داشتند با حفر مسیری مشخص در اطرافِ منطقهٔ آتش‌سوزی و احاطهٔ آن، آتش را به‌سمت ناحیه‌ای هدایت کنند که خسارت چندانی به دنبال نداشته باشد.

پس از حدود نیم کیلومتر پیاده‌روی، سرگروهشان، واگنر داج[2]، دید که آتش از عرض درّه عبور کرده است و مستقیماً به‌سمتشان می‌آید. ارتفاع شعله‌ها به ۱۰ متر هم می‌رسید. آتش آن‌قدر سریع زبانه می‌کشید که می‌توانست طول دو زمین فوتبال را در کمتر از یک دقیقه بسوزاند.

در ساعت ۵:۴۵، مشخص شد که حتی گزینهٔ احاطهٔ آتش هم امکان‌پذیر نیست. داج متوجه شد که حالا دیگر وقت تغییر برنامه از مبارزه به فرار است. بنابراین بلافاصله به

---

1. Mann Gulch
2. Wagner Dodge

اعضای گروهش دستور داد که برگردند و به‌سمت بالای درّه بروند. آتش‌نوردان می‌بایست از مسیر سنگلاخی پرشیبی بالا می‌رفتند که ارتفاع علف‌هایش تا زانوهایشان می‌رسید. طی هشت دقیقهٔ بعد، توانستند حدود ۴۵۰ متر را طی کنند و مسافتی کمتر از ۲۰۰ متر تا بالای تپه باقی مانده بود.

منطقهٔ امن در میدان دیدشان قرار داشت و آتش هم به‌سرعت پیشروی می‌کرد. در این لحظه، داج اقدام عجیبی انجام داد که گروهش را سردرگم کرد. او به‌جای تلاش برای پیشی‌گرفتن از آتش، ایستاد و خم شد. جعبهٔ کبریتی بیرون آورد، کبریت‌های داخلش را روشن کرد و روی علف‌ها انداخت. یکی از آتش‌نشانان آن روز را به خاطر می‌آورد: «فکر می‌کردیم حتماً دیوانه شده است. چیزی نمانده است آتش به ما برسد، او دارد چه غلطی می‌کند و چرا آتش دیگری هم جلوی پایمان درست می‌کند؟» او با خودش فکر کرده بود که *این لعنتی می‌خواهد ما را به کشتن بدهد*. بنابراین وقتی داج دستانش را بالا آورد و با اشاره به آتش گفت که «از این طرف! بیایید اینجا!»، طبیعی بود که گروه هیچ توجهی به حرف‌هایش نکردند.

اما آن مأموران متوجه نشدند که داج راهبردی برای زنده‌ماندنشان طراحی کرده بود؛ او یک آتش فرار ساخته بود. با سوزاندن علف‌های پیشِ رو، آن منطقه را خالی کرده بود تا آتش نتواند به آنجا نفوذ کند. سپس آب قمقمه را روی دستمالش ریخت، دهانش را با آن پوشاند و طی پانزده دقیقهٔ بعدی، به‌صورت دمر روی زمینِ سوخته خوابید. وقتی آتش از بالای سرش عبور کرد، توانست از اکسیژن نزدیک سطح زمین بهره بگیرد و زنده بماند.

در آن حادثهٔ غم‌انگیز، دوازده نفر از مأموران آتش‌نورد جان باختند. بعدها، ساعت مچی یکی از قربانیان پیدا شد که عقربه‌هایش روی ساعت ۵:۵۶ ذوب شده بود.

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

▪ ▪ ▪

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

داشت و سریع‌تر از دیگران به راه‌حل می‌رسید. براساس تعریف مرسوم، هوش را همان قابلیت تفکر و یادگیری[1] می‌دانند. اما در این دنیای پیچیده، مجموعهٔ دیگری از مهارت‌های شناختی نیز وجود دارند که شاید اهمیتی فراتر از هوش داشته باشند: توانایی تجدیدنظر و کنارگذاشتن آموخته‌های پیشین[2].

فرض کنید همین الان سؤالات یک آزمون چندگزینه‌ای را تمام کرده‌اید و در مورد یکی از پاسخ‌هایتان تردید دارید. هنوز کمی وقت هست. آیا باید روی نظر اولیهٔ خود بمانید یا جوابتان را تغییر دهید؟

حدود سه‌چهارم از دانش‌آموزان اعتقاد دارند که تجدیدنظر دربارهٔ پاسخ به ضررشان خواهد بود. کاپلان[3]، که یک شرکت آموزشی بزرگ است، چنین توصیه‌ای داشت: «هنگام تغییر پاسخ، بسیار احتیاط کنید. تجربه نشان می‌دهد خیلی از دانش‌آموزانی که جواب‌هایشان را تغییر می‌دهند، در نهایت پاسخ اشتباه را برمی‌گزینند.»

با تمام احترامی که برای آموزه‌های تجربی قائل هستم، اما دقت شواهد را ترجیح می‌دهم. گروهی سه‌نفره از روان‌شناسان، پس از بررسی جامعِ ۳۳ مطالعه، به این نتیجه رسیدند که در تک‌تک این مطالعات، اکثر تجدیدنظرها به حذف پاسخ غلط و انتخاب پاسخ صحیح ختم شده‌اند. این پدیده را «اشتباه حدس اولیه[4]» می‌نامند.

در یک نمونه، روان‌شناسان رد پاک‌کن در برگهٔ امتحانیِ بیش از ۱۵۰۰ دانش‌آموز را بررسی کردند؛ تنها یک‌چهارم تغییرات به جایگزینی پاسخ صحیح با اشتباه منجر شده بود، درحالی‌که نیمی از آن‌ها پاسخ اشتباه را تصحیح کرده بودند. سال‌هاست که این موضوع را در کلاس‌های خودم می‌بینم. هرچند در برگه‌های امتحان نهایی دانشجویانم ردِ پاک‌کن چندانی وجود ندارد، آن‌هایی که به‌جای پایبندی به پاسخ اولیه، در تفکراتشان تجدیدنظر می‌کنند نمرهٔ نهایی بهتری می‌گیرند.

البته امکان دارد که پاسخ‌های ثانویه هیچ برتری ذاتی نداشته باشند؛ آن‌ها صرفاً به این خاطر بهترند که دانش‌آموزان با وسواس دوچندان و تنها در صورت اطمینان، پاسخ

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

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

صرفاً اصلاح پاسخ‌ها نیست که موجب تعلل ما می‌شود، بلکه مفهوم کلی تجدیدنظر مرددمان می‌کند. آزمایشی با مشارکت صدها دانشجو را در نظر بگیرید؛ این دانشجویان را به‌صورت تصادفی انتخاب کردند و مفهوم اشتباه حدس اولیه را به آنان آموختند. مدرس از ارزش تغییر ذهنیت گفت و توصیه‌های خود دربارهٔ بهترین زمان تجدیدنظر را ارائه کرد. در دو امتحان بعدی، دانشجویان کماکان هیچ‌گونه تمایل بیشتری برای تغییر پاسخ‌هایشان نداشتند.

بخشی از مشکل ما به تنبلی شناختی برمی‌گردد. برخی روان‌شناسان می‌گویند که ما به خساست ذهنی مبتلا هستیم؛ عموماً سهولت پایبندی به دیدگاه‌های قدیمی را بر دشواری دست‌وپنجه نرم‌کردن با دیدگاه‌های جدید ترجیح می‌دهیم. بااین‌حال، مقاومتمان در برابر تجدیدنظر به عوامل اساسی‌تری هم وابسته است؛ وقتی خودمان را زیر سؤال ببریم، دنیا پیش‌بینی‌ناپذیرتر خواهد شد. بنابراین مجبور می‌شویم تغییرپذیری حقایق را بپذیریم و بدانیم امکان اثبات نادرستی مسائلِ صحیح فعلی نیز وجود دارد. تجدیدنظر دربارهٔ باورهای عمیق ما می‌تواند تهدیدی برای هویتمان باشد، به‌گونه‌ای که گویا بخشی از وجودمان را از دست می‌دهیم.

البته همیشه هم با تجدیدنظر مشکل نداریم. وقتی پای مایملکمان در میان باشد، با شوق آن‌ها را به‌روز می‌کنیم. پس از قدیمی‌شدن کمد لباس، آن را نوسازی می‌کنیم و وقتی دکوراسیون آشپزخانه از مد بیفتد، اقدامات لازم برای اصلاحش را انجام می‌دهیم. اما وقتی پای عقاید و دانشمان در میان باشد، سر حرف خود می‌مانیم. روان‌شناسان این پدیده را تصرف و توقف[1] می‌نامند. آسودگیِ حاصل از یقین خوشایندتر از دردسرهای ناشی از تردید است و خیلی زودتر از اینکه استخوان‌هایمان انعطاف‌ناپذیر شوند، چنین اتفاقی برای باورهایمان می‌افتد. اگر کسی هنوز از ویندوز ۹۵ استفاده کند، به او می‌خندیم، اما هنوز هم به عقاید سال ۱۹۹۵ خود پایبندیم. صرفاً دیدگاه‌های افرادی را می‌شنویم که حس خوبی به ما می‌دهند، نه ایده‌هایی که ما را به تأمل وامی‌دارند.

1. Seizing And Freezing

احتمالاً این داستان را شنیده‌اید که وقتی قورباغه در یک دیگ آب جوش انداخته شود، بلافاصله بیرون می‌پرد. اما اگر همان قورباغه را در آب ولرم بیندازید و به‌تدریج دما را افزایش دهید، همان‌جا خواهد مرد. زیرا این موجود فاقد توانایی تجدیدنظر دربارۀ موقعیت است و تنها زمانی متوجه تهدید می‌شود که دیر شده است.

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

اگر قورباغه در آب جوش انداخته شود، دچار سوختگی شدید می‌شود. بنابراین شاید بتواند فرار کند و شاید هم نتواند. درحالی‌که قورباغۀ دیگر در آبِ در حال جوش وضع بهتری دارد، به‌محض اینکه دمای آب آزاردهنده شود، از آن بیرون می‌پرد.

این قورباغه‌ها نیستند که توان ارزیابی مجدد ندارند، ما هستیم که چنین مشکلی داریم. پس از شنیدن و پذیرش صحت یک داستان، به‌ندرت به خودمان زحمت می‌دهیم تا درستی آن را زیر سؤال ببریم.

▪ ▪ ▪

وقتی آتش درۀ مَن‌گولچ به سمت آتش‌نوردان هجوم آورد، باید تصمیم می‌گرفتند. در یک دنیای ایدئال، آن‌قدر زمان داشتند که با طمأنینه موقعیت را تحلیل و گزینه‌های موجود را ارزیابی کنند. اما وقتی آتش کمتر از ۱۰۰ متر با آن‌ها فاصله داشت و زبانه می‌کشید، هیچ زمانی برای طمأنینه و تفکر نداشتند. همان‌طورکه نورمن مک‌لین[۱]، محقق و آتش‌نشان سابق، درکتاب جایزه‌برده‌اش به نام «مردان جوان و آتش[۲]» گفته است: «در یک آتش‌سوزی بزرگ، هیچ فرصتی وجود ندارد و درختی هم نیست که روی رئیس سایه بیندازد و پرسنل به دور او حلقه بزنند تا گفتمانی افلاطونی پیرامون آن واقعه داشته باشند. اگر سقراط سرگروه آتش‌نوردان مَن‌گولچ بود، او و گروهش در حین بررسی گزینه‌های گوناگونشان خاکستر می‌شدند.»

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

---

1. Norman Maclean
2. Young Men and Fire

افـراد تحـت اسـترس شـدید معمـولاً بـه سـراغ پاسـخ‌های نهفتـه در ناخودآگاهشـان می‌روند. این پاسخ‌ها مفید و سازگار با قوانین تکاملی‌مان هستند؛ به شرطی که در همان محیط شـکل‌گیری آن واکنش‌ها باشـیم. اگر آتش‌نورد هسـتید، این‌گونه یاد گرفته‌اید که بایـد آتـش را خامـوش کنیـد، نه اینکه عامل شـکل‌گیری یک آتش جدید باشـید. اگر برای بقای خود فرار می‌کنید، ناخودآگاهتان می‌گوید که از آتش دور شـوید، نه اینکه به‌سـمت آن برویـد. در موقعیت‌هـای عـادی، همیـن غرایـز هسـتند کـه جانتـان را نجـات می‌دهنـد. امـا علـت بقـای داج در واقعـهٔ مَن‌گولچ، سـرعت عمـل او در نادیده‌گرفتن این پاسـخ‌های ناخودآگاه بود.

هیچ‌کـس بـه داج نیاموختـه بـود که آتش فرار بسـازد. او حتی دربارهٔ روش اجرای این کار هـم نشـنیده بـود؛ کارش بداهه‌پـردازی محـض بـود. بعدهـا دو نجات‌یافتهٔ دیگر قسـم خوردند که در آموزش‌هایشـان هیچ‌چیزی شـبیه به آتش فرار را نیاموخته بودند. خیلی از متخصصان بودند که کل حرفهٔ خود را وقف مطالعهٔ آتش‌سـوزی در جنگل‌ها و دشـت‌ها کـرده بودنـد، بی‌آنکـه امـکان زنده‌مانـدن از طریـق برافروختـن یک حفـره در دل آتش را در نظر بگیرند.

هر موقع داستان فرار داج را تعریف می‌کنم، مخاطبانم معمولاً از تدبیر او تحت این فشار شدید تعجب می‌کنند. *نبوغ محض است!* اما حیرت آن‌ها خیلی زود به یأس مبدل می‌شـود، زیـرا نتیجـه می‌گیرنـد کـه انسـان فانـی نمی‌تواند چنین مکاشـفهٔ لحظه‌ای داشـته باشـد. مـن در *تکلیـف ریاضـی کلاس چهـارم مانده بـودم!* بااین‌حال، اکثـر تجدیدنظرها به نبوغ یا مهارتی ویژه احتیاج ندارد.

چند لحظه قبل‌تر در مَن‌گولچ، آتش‌نوردها فرصت تجدیدنظر دیگری را هم از دست دادند، درحالی‌که به‌سادگی می‌توانستند آن را اجرا کنند. درست پیش از اینکه داج شروع به انداختن کبریت‌های روشن روی علف‌ها کند، به گروه دستور داد تا تجهیزات سنگینشان را بیندازند. آن‌ها به‌مدت هشت دقیقه آن شیب را در حالی بالا آمده بودند که کماکان تبر، ارّه، بیل و کوله‌های ۱۰ کیلویی‌شان را به دوش داشتند.

وقتـی بـرای نجـات جانتـان فـرار می‌کنیـد، احتمـالاً اولیـن نکتـهٔ بدیهـی کـه بـه ذهنتان می‌رسد، رهاکردن تمامی وسایلی است که حرکتتان را کند می‌کنند. اما ابزار چیزی ضروری بـرای اجـرای وظیفـهٔ آتش‌نشـانی اسـت. آموزش‌هـا و تجربیات ایـن افراد به‌گونه‌ای اسـت

که حمل و حفاظت از این ابزارها در وجودشان نهادینه شده است. صرفاً پس از دستور داج بود که اکثر آتش‌نشان‌ها تجهیزاتشان را رها کردند و حتی پس از این دستور نیز یک آتش‌نشان کماکان بیلش را در دست داشت، تا اینکه همکارش آن را از او گرفت و زمین انداخت. اگر ابزارها را زودتر رها می‌کردند، آیا احتمال نجاتشان بیشتر نبود؟

هیچ‌وقت به‌قطعیت نخواهیم فهمید، اما فقط بحث رویداد مَن‌گولچ نیست. صرفاً در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵، ۲۳ آتش‌نورد در تلاش برای پیشی‌گرفتن از آتش و حرکت به‌سمت بالای تپه‌ها جان خود را از دست دادند، درحالی‌که رهاکردن تجهیزات سنگینشان می‌توانست روی مرگ و زندگی آن‌ها اثر بگذارد. در سال ۱۹۹۴ و در کوهستان استورم کینگ[1] در کلرادو، بادهای شدید موجب زبانه‌گرفتن آتش در سرتاسر درّه شد. چهارده آتش‌نورد و آتش‌نشان (ده مرد و چهار زن) در تلاش برای بالارفتن از سنگ‌ها و درحالی‌که فقط ۶۰ متر با منطقهٔ امن فاصله داشتند، جان خود را از دست دادند.

ارزیابی‌ها و محاسبات بعدی نشان داد که بدون ابزار و کوله‌پشتی می‌توانستند ۱۵ تا ۲۰ درصد سریع‌تر حرکت کنند. متخصصی دراین‌باره نوشت: «اگر صرفاً ابزارها را رها می‌کردند و به‌سمت منطقهٔ امن می‌دویدند، اکثرشان زنده می‌ماندند.» سازمان جنگل‌داری ایالات متحدهٔ آمریکا هم موافق بود و اعلام کرد: «اگر آتش‌نشانان ابزارها و کوله‌هایشان را رها می‌کردند، می‌توانستند پیش از رسیدن آتش، خود را به بالای تپه برسانند.»

چنین فرضیه‌ای منطقی است که اقدامات گروه به‌صورت ناخودآگاه بوده است و حتی نمی‌دانستند که هنوز هم کوله‌ها و ابزارهایشان را به همراه دارند. یکی از بازماندگان کلرادو شهادت داد: «حدود ۹۰ متر به بالای تپه مانده بود که تازه متوجه شدم هنوز ارّه روی شانه‌ام قرار دارد!» او حتی پس از گرفتن تصمیم عاقلانه مبنی بر انداختن اره‌برقی ۱۱ کیلویی، بازهم مقداری از زمان ارزشمند خود را تلف کرد. او گفت: «به‌طرز کاملاً غیرمنطقی به دنبال جای مناسبی برای انداختن ارّه بودم تا در آتش نسوزد... یادم هست در آن لحظه با خودم می‌گفتم "باورم نمی‌شود می‌خواهم ارّه‌ام را بیندازم."» یکی از قربانیان در شرایطی پیدا شد که هنوز کوله بر دوش و دستگیرهٔ ارّه‌برقی خود را در دست داشت. چرا این تعداد آتش‌نشان کماکان ابزارهایشان را رها نمی‌کنند، درحالی‌که می‌توانند با این کار جان خود را نجات دهند؟

1. Storm King

برای آتش‌نشانان، کنارانداختن ابزارها صرفاً مستلزم فراموش‌کردن عادات قدیمی و نادیده‌گرفتن غرایز درونی نیست؛ انداختن ابزارها یعنی پذیرش شکست و رهاکردن بخشی از هویتشان. باید دربارهٔ هدف شغلی و همین‌طور مسئولیت زندگیِ خود بازنگری داشته باشید. کارل ویک[1]، روان‌شناس سازمانی، توضیح می‌دهد: «نمی‌توانید با جسم و دست خالی به نبرد آتش بروید، بلکه باید از ابزارهایی بهره بگیرید که عموماً وجه تمایز آتش‌نشانان هستند. اصلی‌ترین علت فراخوانی آتش‌نشان‌ها همین ابزارهاست... بنابراین رهاسازی آن‌ها موجب شکل‌گیری یک بحران وجودی می‌شود. بدون این ابزارها من کیستم؟»

آتش‌سوزی در جنگل‌ها به‌ندرت رخ می‌دهد. عمدهٔ زندگی ما بر این تصمیمات لحظه‌ای متکی نیست که مجبور شویم با بازنگری، ابزارها را به دید منبع خطر و آتش را همچون مسیری به سوی امنیت بپنداریم. بااین‌حال، چالش تجدیدنظر دربارهٔ فرضیات پیشین امری بسیار متداول است. حتی شاید وجه مشترک تمامی انسان‌ها باشد.

همهٔ ما اشتباهاتی شبیه آتش‌نوردها و آتش‌نشان‌ها انجام می‌دهیم، اما به‌واسطهٔ وخامت کمتر عواقب این اشتباهات، معمولاً توجه چندانی به آن‌ها صورت نمی‌گیرد. نگرش‌های ما به عاداتی مبدل می‌شوند که کمرمان را خم می‌کنند و به خودمان زحمت نمی‌دهیم آن‌ها را زیر سؤال ببریم، تا زمانی که دیگر خیلی دیر می‌شود. انتظار داریم ترمز مشکل‌دار ماشین کماکان کار کند، تا اینکه بالاخره در آزادراه از کار می‌افتد. هرچند تحلیل‌گرها از حبابی قریب‌الوقوع در بازار سرمایه گفته‌اند، کماکان انتظار داریم که بازار بورس رشد کند. علی‌رغم افزایش فاصلهٔ احساسی با همسرمان، کماکان حس می‌کنیم که هیچ مشکلی برای زندگی مشترکمان پیش نمی‌آید. حتی با اینکه تعدادی از همکارانمان اخراج شده‌اند، هنوز هم حس امنیت شغلی داریم.

این کتاب دربارهٔ ارزش تجدیدنظر است. دربارهٔ به‌کارگیری نوعی انعطاف‌پذیری ذهنی است که جانِ واگنر داج را نجات داد. همچنین دربارهٔ موفقیت در کسب دستاوردی است که واگنر به آن نرسید؛ تشویق دیگران برای اینکه همین‌قدر چابک باشند.

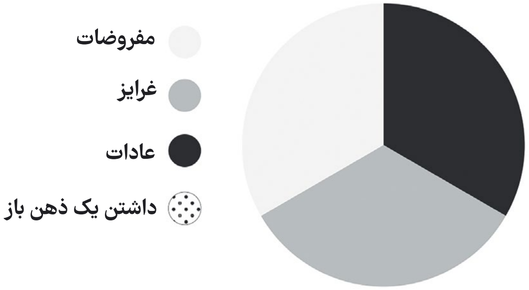
شاید بیل یا تبری همراهتان نباشد، اما ابزارهای شناختی معدودی دارید که دائماً از آن‌ها بهره می‌گیرید. شاید این ابزارها همان مطالبی باشند که می‌دانید، فرضیاتی که در

---

1. Karl Weick

نظر می‌گیرید یا عقایدی که دارید. برخی از آن‌ها هیچ ربطی به مسئولیت شغلی‌تان ندارند، بلکه بخشی از خودانگارۀ شما هستند.

ابزارهایی که به آن‌ها تکیه می‌کنیم



گروهی از دانشجویان را در نظر بگیرید که بستر نرم‌افزاری موسوم به اولین شبکۀ اجتماعی آنلاین هاروارد را ساختند. آنان پیش از اینکه وارد دانشگاه شوند، یک «گروه مجازی» تشکیل داده بودند، ازاین‌رو بیش از یک‌هشتمِ تازه‌واردهای کلاس را می‌شناختند. اما پس از ورود به هاروارد، آن شبکه را رها کردند. پنج سال بعد، مارک زاکربرگ استارت فیس‌بوک را در همان دانشگاه زد.

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

بیایید روراست باشیم، هیچ‌وقت بینش کافی برای تصور آیندۀ فیس‌بوک را نداشتم. اما وقتی به گذشته می‌نگرم، من و دوستانم فرصت‌های بسیاری برای تجدیدنظر دربارۀ پتانسیل بستر نرم‌افزاری مجازی‌مان در اختیار داشتیم. نیت اولیۀ ما ساخت یک گروه مجازی برای پیداکردن دوستان جدید بود. فکر نمی‌کردیم که دانشجویان سایر دانشگاه‌ها یا افراد خارج از دانشگاه هم به آن علاقه‌مند شوند. عادت کرده بودیم که از ابزارهای آنلاین برای برقراری ارتباط با افراد دوردست بهره بگیریم. بنابراین پس از حضور در دانشگاه و ارتباط نزدیک با دانشجوها، به این نتیجه رسیدیم که دیگر نیازی به آن گروه مجازی نداریم. اگرچه یکی دیگر از بنیان‌گذارهای آن گروه علوم کامپیوتر می‌خواند و یکی از اولین اعضای آن نیز سابقۀ تأسیس کسب‌وکاری موفق در حوزۀ فناوری را داشت، کماکان

همان فرضیهٔ غلط را پیش گرفتیم و شبکه‌های اجتماعی آنلاین را صرفاً سرگرمی گذرایی می‌دانستیم که قرار نبود بخش بزرگی از آیندهٔ اینترنت باشند. ازآنجایی‌که هیچ‌گونه آشنایی با کدنویسی نداشتم، از ابزارهای لازم برای ساخت محصولی پیچیده‌تر نیز برخوردار نبودم. درهرحال، تأسیس شرکت هیچ جایگاهی در هویت من نداشت؛ خود را نه یک کارآفرینِ در حال شکوفایی، بلکه یک دانشجوی سال اول دانشگاه می‌دیدم.

از همان زمان، تجدیدنظر به یکی از بخش‌های اصلی هویتم تبدیل شده است. من یک روان‌شناسم که البته طرفدار فروید نیستم، در دفترم کاناپهٔ روان‌کاوی ندارم و روان‌درمانی هم نمی‌کنم. در جایگاه روان‌شناس سازمانی در دانشگاه وارتون[1]، پانزده سال گذشته را صرف تحقیق دربارهٔ مدیریتِ مبتنی بر شواهد[2] و تدریس آن کرده‌ام. در مقام کارآفرین در حوزهٔ داده و ایده، با سازمان‌هایی نظیر گوگل، پیکسار[3]، ان‌بی‌اِی[4] و بنیاد گیتس همکاری کرده‌ام تا کمک‌حال آن‌ها در بازنگری شیوهٔ طراحی مشاغل هدفمند، ساخت تیم‌های خلاق و سازمان‌دهی فرهنگ‌های مبتنی بر همکاری باشم. وظیفه‌ام تجدیدنظر دربارهٔ شیوهٔ زندگی، رهبری، کار و ترغیب دیگران به پیگیری همین رویه است.

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

طی سال گذشته، همگی مجبور شدیم انعطاف‌پذیری ذهنی‌مان را به بوتهٔ آزمایش بگذاریم. مجبور شدیم فرضیات دیرین و قطعی خود را زیر سؤال ببریم؛ فرضیاتی نظیر اینکه مراجعه به بیمارستان، صرف غذا در رستوران و در آغوش گرفتن والدین یا پدربزرگ و مادربزرگ هیچ ایرادی ندارند. اینکه همیشه می‌توانیم شاهد مسابقات ورزشی زنده در تلویزیون باشیم و لزومی به دورکاری‌مان یا تحصیل فرزندانمان در خانه نیست و اینکه همواره به دستمال توالت و ضدعفونی‌کننده دسترسی خواهیم داشت.

---

1. Wharton
2. evidence-based management
3. Pixar، استودیوی ساخت انیمیشن.
4. NBA

در میانهٔ این همه‌گیری، چندین اقدام خشونت‌آمیز پلیس باعث شد بسیاری از افراد تجدیدنظرهایی راجع به نابرابری نژادی و نقششان در مبارزه با آن داشته باشند. مرگ بی‌دلیل سه شهروند سیاه‌پوست (جرج فلوید، برونا تیلور و احمد آربری[۱]) دیدگاه میلیون‌ها سفیدپوست را تغییر داد، به‌گونه‌ای که دیگر تبعیض جنسیتی را مسئله‌ای صرفاً مربوط به زنان و نژادپرستی را مسئله‌ای مختص سیاه‌پوست‌ها نمی‌دانند. افزایش موج اعتراضات در سرتاسر آمریکا و در بین همهٔ جناح‌های سیاسی باعث شد که طی یک بازهٔ دوهفته‌ای، پشتیبانی از جنبش «جان سیاه‌پوستان مهم است[۲]» به اندازهٔ کل دو سال پیش از آن رشد کند. بسیاری از افرادی که هیچ تمایل یا توانی برای اذعان به این مشکل نداشتند با مشاهدهٔ واقعیت تلخ نفوذ عمیق نژادپرستی نظام‌مند در آمریکا به خود آمدند. بسیاری از آن‌هایی که سال‌ها ساکت بودند متوجه مسئولیتشان برای مبارزه با نژادپرستی و قیام علیه تفکرات متعصبانه شدند.

علی‌رغم این تجربیات مشترک، در زمانه‌ای زندگی می‌کنیم که تفرقه روزبه‌روز افزایش می‌یابد. برای برخی افراد، کوچک‌ترین اشاره‌ای به زانوزدن در حین سرود ملی می‌تواند دلیل کافی برای پایان دوستی باشد. برای برخی دیگر، یک برگه رأی در کابین رأی‌گیری می‌تواند دلیل کافی برای پایان زندگی مشترک باشد. همین ایدئولوژی‌های متحجرانه است که دارد فرهنگ آمریکا را نابود می‌کند. حتی امکان اصلاح اصلی‌ترین سند حکومت کشور یعنی قانون اساسی هم وجود دارد. پس چه می‌شود اگر سریع‌تر از قبل اصلاحاتی را در قواعد ذهنی خودمان انجام دهیم؟

هدفم در این کتاب بررسیِ رویکردهای تجدیدنظر است. به دنبال متقاعدکننده‌ترین شواهد و تعدادی از ماهرترین بازاندیشان دنیا رفتم. تمرکز اولین بخش کتاب بر بازکردن ذهنمان است. همچنین، در این بخش خواهید فهمید که چرا یک کارآفرین آینده‌نگر در دام گذشته گیر می‌کند، چرا یک کاندیدای مناصب دولتی سندرم دغل‌باز (ایمپاسترِ[۳]) را

---

1. George Floyd, Breonna Taylor and Ahmaud Arbery
2. Black Lives Matter
۳. impostor syndrome: سندرم دغل‌باز پدیده‌ای روانی است که در آن افراد نمی‌توانند موفقیت‌هایشان را بپذیرند. برخلاف شواهد بیرونی که نشان می‌دهند فرد با رقابت و تلاش به موفقیت رسیده است، خودش تصور می‌کند که لیاقت موفقیت را ندارد و فریب‌کار است. فرد مبتلا به این سندرم موفقیت خودش را در نتیجهٔ خوش‌شانسی، زمان‌بندی خوب یا فریب‌دادن دیگران می‌داند و این موضوع را نمی‌پذیرد که فرد باهوش یا تلاش‌گری است. -مترجم

مزیت می‌بیند، چگونه یک دانشمندِ برندهٔ جایزهٔ نوبل از اشتباه‌کردن لذت می‌برد، چگونه بهترین پیش‌بینی‌کنندگان جهان دیدگاه‌هایشان را به‌روز می‌کنند و چگونه یک فیلم‌سازِ برندهٔ اسکار می‌تواند مبارزات سازنده‌ای داشته باشد.

در دومین بخش، به بررسی راهکارهای تشویق سایر افراد به دوباره فکرکردن می‌پردازیم. در بخش مذکور، رویکرد یک قهرمان مناظرهٔ بین‌المللی برای پیروزی در بحث‌ها و موفقیت یک موزیسین سیاه‌پوست در ترغیب سفیدپوستان برتری‌طلب برای کنارگذاشتن بیزاری‌شان از سیاه‌پوست‌ها را می‌بینید. قدرت گونهٔ خاصی از گوش‌دادن را خواهید دید که کمک‌حال یک پزشک برای تغییر ذهنیت والدین در مورد واکسن شد و به یک قانون‌گذار کمک کرد تا فرمانده ارتش اوگاندا را برای حضور در مذاکرات صلح متقاعد کند و اگر هوادار تیم بیسبال یانکی‌ها[1] هستید، می‌خواهم ببینم آیا می‌توانم متقاعدتان کنم که طرفدار رد ساکس[2] شوید.

سومین بخش دربارهٔ رویکردمان برای ساخت جوامعی متشکل از یادگیرنده‌های مادام‌العمر است. نقش یک آزمایشگاه متخصصِ گفت‌وگوهای دشوار بر زندگی اجتماعی مردم را خواهید دید که چگونه بهترین رویکردهای ارتباطی ما برای مسائل مناقشه‌برانگیز نظیر سقط جنین و تغییرات اقلیمی را بیان می‌کند. نقش معلم‌ها را در مدارس می‌بینید که با تشبیه فضای کلاس به موزه، ترویج نگاه‌کردن به پروژه‌ها از دیدگاه یک نجار و بازنویسی کتب درسی قدیمی و معتبر، چگونه می‌توانند قدرت تجدیدنظر را به دانش‌آموزان بیاموزند. رویکرد خلق فرهنگ یادگیری در محیط کار با کمک اولین زن لاتین‌تبار فضانورد را خواهید دید که چطور کنترل ناسا را در دست گرفت تا مانع شکل‌گیری حوادث متعاقب فاجعهٔ شاتل فضایی کلمبیا[3] شود. این بخش را با بازتاب اهمیت تجدیدنظر دربارهٔ بهترین طرح‌ها به اتمام خواهم رساند.

این آموزه درسِ عبرتی است که آتش‌نشانان آن را با گزاف‌ترین بهای ممکن آموختند. جرقهٔ ذهنی واگنر داج در اوج هیجان، مبنی بر رهاسازی ابزارآلات سنگین و پناه‌گرفتن در یک آتش خودساخته، روی مرگ و زندگی اثر داشت. اما این ناتوانی عمیق و نظام‌مند گروه

---

1. Yankees
2. Red Sox
3. Columbia

در زمینهٔ تجدیدنظر بود که کارشان را به اینجا کشاند، وگرنه هیچ‌گاه نیازی به ابتکارهای لحظه‌ای داج نبود. غم‌انگیزترین بخش مَن‌گولچ مرگ دوازده آتش‌نشان در سانحهٔ حریقی بود که اصلاً نباید به جنگ آن می‌رفتند.

خیلی زود و از همان دههٔ ۱۸۸۰، گفت‌وگوهای دانشمندان مبنی بر نقش مهم آتش‌سوزی‌های طبیعی در چرخهٔ حیات جنگل‌ها آغاز شدند. این آتش‌سوزی‌ها مواد مرده را از بین می‌برند، مواد مغذی را به داخل خاک می‌فرستند و مسیر حرکت نور خورشید را باز می‌کنند. در صورت مهار این آتش‌سوزی‌ها، جنگل‌ها بیش‌ازحد متراکم می‌مانند. انباشتگی علف‌ها، برگ‌های خشک و شاخه‌ها همچون سوخت برای آتش‌سوزی‌های آتی عمل می‌کنند.

بااین‌حال، از سال ۱۹۷۸ بود که سازمان جنگل‌داری ایالات متحده سیاست‌هایش را تغییر داد و اعلام کرد که تمامی آتش‌سوزی‌های شناسایی‌شده باید تا ساعت ۱۰ صبح روز بعد خاموش شوند. هرچند آتش‌سوزی مَن‌گولچ در یک منطقهٔ دورافتاده رخ داد که آنجا جان هیچ‌کس در خطر نبود، بازهم آتش‌نوردان فرا خوانده شدند؛ زیرا هیچ‌کس در جامعه یا سازمان آن‌ها تلاش نکرده بود فرضیهٔ جدید سازمان مبنی بر جلوگیری از طی‌شدن دورهٔ طبیعی آتش‌سوزی‌های جنگلی را زیر سؤال ببرد.

این کتاب فراخوانی برای رهاکردن دانش و عقاید منسوخ و نیز تثبیت خودانگاره‌مان نه براساس ثبات رأی، بلکه با اتکا بر انعطاف‌پذیری است. اعتقاد دارم در صورت تسلط بر هنر بازنگری و تجدیدنظر، شرایط بهتری برای موفقیت‌های کاری خواهید داشت و زندگی‌تان رضایت‌بخش‌تر خواهد شد. تجدیدنظر می‌تواند کمک‌حال شما در زمینهٔ خلق راهکارهای جدید برای مسائل کهنه و اصلاح راهکارهای قدیمی برای مسائل جدید باشد. این کار مسیری برای یادگیری بیشتر از اطرافیان و زندگی با حسرت‌های کمتر است. یکی از نشانه‌های خردْ آگاهی از موعد رهاسازی تعدادی از ارزشمندترین ابزارها و برخی از محبوب‌ترین بخش‌های هویتتان است.

بخش اول

□ □ □

تجدیدنظر شخصی

به‌روزرسانی دیدگاه‌هایمان

فصل ۱

یک واعظ، یک دادستان، یک سیاست‌مدار و یک دانشمند به ذهنتان قدم می‌گذارند

□ □ □

«بدون تغییر نمی‌توان پیشرفت کرد. آن‌هایی که نتوانند ذهنیتشان را تغییر دهند توانایی هیچ تغییری را نخواهند داشت.»

- *جرج برنارد شاو*[1]

احتمالاً مایک لازاریدیس[2] را نمی‌شناسید، اما او اثر تعیین‌کننده‌ای روی زندگی‌تان داشته است. از همان کودکی معلوم بود که مایک نابغهٔ الکترونیک است. او در چهارسالگی توانست با لگو و کش‌های پلاستیکی، گرامافون خودش را بسازد. وقتی به دبیرستان می‌رفت، معلم‌ها از او می‌خواستند تا تلویزیون خرابشان را تعمیر کند. در اوقات فراغتش کامپیوتر ساخت و زنگ اخبار بهتری برای مسابقات گروهی دبیرستان طراحی کرد و با همین ابتکارها هزینهٔ سال اول دانشگاهش را تأمین کرد. مایک چند ماه مانده به اتمام دورهٔ مهندسی الکترونیک، کاری کرد که بسیاری از کارآفرینان بزرگ آن زمان ممکن بود انجام دهند؛ تحصیلات دانشگاهی را رها کرد. اکنون وقتش رسیده بود که به‌عنوان پسر یک زوج مهاجر، تأثیر منحصربه‌فرد خودش را بر دنیا بگذارد.

---

1. George Bernard Shaw
2. Mike Lazaridis

اولین موفقیت مایک زمانی حاصل شد که دستگاه بارکدخوان سریعی برای فیلم‌های سینمایی اختراع کرد و این پدیده چنان اهمیتی در هالیوود داشت که جایزهٔ دستاورد فنی اِمی و اسکار را برایش به ارمغان آورد. البته این دستگاه در قیاس با ابداع بعدی که شرکت او را به سریع‌الرشدترین شرکت این سیاره مبدل کرد، اختراع کوچکی محسوب می‌شد. دستگاه پرچم‌دار مایک خیلی زود توجه افراد زیادی را جلب کرد و گستره‌ای از مشتریان وفادار، از بیل گیتس گرفته تا کریستینا آگوئیلرا[1]، را برای شرکت به ارمغان آورد. اپرا وینفری[2] طی اظهارنظر مبالغه‌آمیزی گفته بود: «این ابداع عملاً زندگی مرا تغییر داد. نمی‌توانم بدون آن زندگی کنم.» وقتی رئیس‌جمهور اوباما وارد کاخ سفید شد، حاضر نشد دستگاهش را به «سرویس مخفی» تحویل دهد.

ایدهٔ مایک لازاریدیس برای بلک‌بری[3] یک دستگاه ارتباطی بی‌سیم به منظور ارسال و دریافت ایمیل بود. در تابستان سال ۲۰۰۹، تقریباً نیمی از بازار گوشی‌های هوشمند آمریکا در انحصار این شرکت بود. اما در سال ۲۰۱۴، سهم بازارش سقوط کرد و به زیر ۱ درصد رسید.

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

اکثر ما به دانش و تخصصمان افتخار می‌کنیم و خیلی دوست داریم پای باورها و عقایدمان بمانیم. در یک دنیای باثبات، چنین طرز فکری منطقی است و ثبات عقیدهٔ ما عواید قابل‌توجهی را به همراه دارد. اما مشکل اینجاست که دنیای ما به‌سرعت تغییر می‌کند و باید معادلِ مدت زمانی که صرف تفکر می‌کنیم، برای بازنگری و اصلاح تفکراتمان هم وقت بگذاریم.

---

1. Christina Aguilera
2. Oprah Winfrey
3. BlackBerry

تجدیدنظر یک مجموعه مهارت و البته یک طرز فکر است. هم‌اکنون خیلی از ابزارهای ذهنی مورد نیازمان را در اختیار داریم. فقط باید یادمان باشد که هرازچندگاهی با بیرون‌آوردن آن‌ها از قفسه، گردوغبار رویشان را پاک کنیم.

تغییر رأی[1]

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

این کار اصلاً ساده نیست. باورهای ما روزبه‌روز افراطی‌تر و ریشه‌دارتر از قبل می‌شوند. *هنوز هم نمی‌توانم به‌راحتی بپذیرم که پلوتون سیاره نیست.* پس از اکتشافات تاریخی و تحولات علمی، معمولاً سال‌ها طول می‌کشد تا فرایند به‌روزرسانی دوره‌های آموزشی و اصلاح کتاب‌ها صورت گیرد. براساس یافته‌های اخیر محققان، لازم است دربارهٔ فرضیات پذیرفته‌شده تجدیدنظرهایی داشته باشیم؛ مثلاً فرضیاتی دربارهٔ شجره‌نامهٔ کلئوپاترا (پدر او مصری نبود، بلکه یونانی بود و هویت مادرش هم معلوم نیست)، ظاهر دایناسورها (هم‌اکنون دیرینه‌شناس‌ها بر این باورند که برخی تیرانوسوروس‌ها دارای پرهای رنگی در پشت بدنشان بوده‌اند) و لازمه‌های حس بینایی (افراد نابینا «دیدن» را به خودشان آموزش می‌دهند؛ موج‌های صوتی می‌توانند قشر بینایی افراد را فعال کنند و تصاویر بصری در ذهن آن‌ها بسازند. آن‌ها درست همان نقشی را دارند که جهت‌یابی پژواکی برای خفاش‌ها دارد و مسیریابی آن‌ها در تاریکی را ممکن می‌کند)[1]. شاید اشیاء قدیمی مثل صفحات موسیقی عتیقه، ماشین‌های کلاسیک و ساعت‌های آنتیک ارزشمند و کلکسیونی باشند، اما حقایق قدیمی مثل فسیل‌های ذهنی هستند که باید کنار گذاشته شوند.

ما لزوم تجدیدنظر از سوی دیگران را به‌سرعت تشخیص می‌دهیم؛ هروقت از یک تشخیص پزشکی خوشمان نیاید، به‌راحتی نظر متخصصان را زیر سؤال می‌بریم. اما

---

1. Second Thoughts

متأسفانه وقتی پای دانش و عقاید خودمان در میان باشد، معمولاً ترجیح می‌دهیم حس *حقانیت* داشته باشیم تا اینکه واقعاً (مطمئن شویم که) *حق با ماست*. در زندگی روزمره‌مان تشخیص‌های زیادی انجام می‌دهیم که از انتخاب متقاضیان استخدام تا شریک زندگی را شامل می‌شود. باید عادت تغییر رأی و تجدیدنظر دربارهٔ افکار خودمان را توسعه دهیم.

فرض کنید دوستی خانوادگی دارید که مشاور مالی است و توصیه می‌کند در فلان صندوق بازنشستگی سرمایه‌گذاری کنید. آن صندوق در لیست سرمایه‌گذاری‌های پیشنهادی کارفرمایتان نیست. دوست دیگری هم دارید که او هم اطلاعات نسبتاً خوبی در زمینهٔ سرمایه‌گذاری دارد و می‌گوید که ریسک این صندوق بالاست. چه می‌کنید؟

مردی به نام استیفن گرینسپن[1] وقتی در چنین موقعیتی قرار داشت، تصمیم گرفت هشدار دوست بدبین و داده‌های موجود را سبک‌سنگین کند. چندین سال بود که خواهرش در آن صندوق سرمایه‌گذاری می‌کرد و نتایجش هم راضی‌کننده بود. تعدادی از دوستان خواهرش هم همین‌طور. بازده خیلی خارق‌العاده‌ای نصیبشان نمی‌شد، اما همواره سود دورقمی داشتند. آن مشاور مالی همچنان به حرفش اعتقاد داشت که شخصاً در آن صندوق سرمایه‌گذاری کرده بود. با توجه به این اطلاعات، گرینسپن تصمیم گرفت که سرمایه‌گذاری کند. حرکت جسورانه‌ای انجام داد و حدود یک‌سوم از پس‌انداز بازنشستگی خود را در آن صندوق گذاشت. طولی نکشید که متوجه شد سبد سهام او ۲۵ درصد رشد کرده است.

اما پس از فروپاشی صندوق، یک‌شبه کل سرمایه‌اش را از دست داد. در واقع نوعی ترفند پانزی[2] بود که برنی میداف[3] پشت آن قرار داشت.

دو دهه پیش بود که همکارم، فیل تتلاک[4]، نکتهٔ عجیبی کشف کرد. به اعتقاد وی، ما در تفکر و گفتارمان غالباً ذهنیتِ سه حرفهٔ متفاوت را به کار می‌گیریم: واعظها،

---

1. Stephen Greenspan

۲. ترفند پانزی یک عملیات سرمایه‌گذاری کلاه‌بردارانه است. در این ترفند، به سرمایه‌گذاران سودهایی برگردانده می‌شود که به طرز غیرعادی از بهره‌های متعارف بالاترند. البته این سود از پول سرمایه‌گذاران بعدی تأمین می‌شود و شرکت یا فرد دریافت‌کنندهٔ سرمایه فعالیت اقتصادی خاصی با پول دریافتی انجام نمی‌دهد. -مترجم

3. Bernie Madoff

4. Phil Tetlock

دادستان‌ها و سیاست‌مدارها. در هرکدام از این سه طرز فکر، هویت بخصوصی را می‌پذیریم و مجموعهٔ مجزایی از ابزارها را به کار می‌گیریم. وقتی باورهای مقدسمان در معرض خطر باشند، واعظ می‌شویم؛ موعظه‌هایی ارائه می‌دهیم که حافظ و مروج ایدئال‌هایمان باشند. وقتی نقصان‌های استدلال دیگران را کشف می‌کنیم، طرز فکر دادستان را اتخاذ می‌کنیم؛ استدلال‌هایی را گردآوری می‌کنیم که با اثبات اشتباهات طرف مقابل، پرونده را پیروز شویم. وقتی خواهان جلب نظر مخاطبان باشیم، طرز فکر سیاست‌مدار را در پیش می‌گیریم؛ پویش راه می‌اندازیم و اعمال نفوذ می‌کنیم تا نظر مثبت رأی‌دهندگان را جلب کنیم. نکتهٔ خطرناک اینجاست که آن‌قدر درگیر موعظه برای اثبات حقانیت، بازپرسی دیگران برای اثبات اشتباهات آن‌ها و سیاست‌ورزی برای جلب پشتیبانی می‌شویم که زحمت تجدیدنظر راجع به دیدگاه‌هایمان را به خود نمی‌دهیم.

وقتی استیفن گرینسپن و خواهرش گزینهٔ سرمایه‌گذاری برنی میداف را انتخاب کردند، به‌خاطرِ اتکای صِرف به یکی از ابزارهای ذهنی‌شان نبود؛ هر سه طرز فکر فوق دست‌به‌دست هم دادند و به تصمیم‌گیری بدبیارانهٔ آن‌ها منجر شدند. وقتی خواهر او دربارهٔ سود خود و دوستانش گفت، در حال موعظه دربارهٔ شایستگی‌های این صندوق بود. اعتمادبه‌نفس خواهرش باعث شد که گرینسپن در نقش یک دادستان ظاهر شود، هشدارهای دوستش دربارهٔ این سرمایه‌گذاری را زیر سؤال ببرد و او را به «بدبینی ناخودآگاه» متهم کند. همچنین زمانی گرینسپن از طرز فکر سیاست‌مدار بهره گرفت که تمایلش برای جلب نظر مثبت دیگران او را به پاسخ مثبت ترغیب کرد؛ مشاور مالی‌اش دوستی خانوادگی بود که دوستش داشت و نمی‌خواست دلش را بشکند.

هرکدام از ما می‌توانیم در این دام‌ها گرفتار شویم. البته گرینسپن می‌گوید که باید زودتر متوجه این دام‌ها می‌شد، زیرا به‌هرحال خودش در زمینهٔ ساده‌لوحی متخصص بود. وقتی تصمیم گرفت این سرمایه‌گذاری را انجام دهد، در مراحل پایانی نگارش کتابی دربارهٔ علت ساده‌لوحی انسان‌ها بود. با نگاهی به گذشته، آرزو می‌کند که ای‌کاش با مجموعه ابزارهای متفاوتی به سراغ این تصمیم می‌رفت. ای‌کاش به‌جای اعتماد به نتایج، تحلیل نظام‌مندتری روی راهبرد صندوق انجام می‌داد. ای‌کاش سراغ نظرات تعداد بیشتری از منابع قابل‌اعتماد می‌رفت. در این صورت، احتمالاً گزینهٔ سرمایه‌گذاری کمتر در دورهٔ زمانی طولانی‌تر را انتخاب می‌کرد، نه اینکه بخش زیادی از سرمایهٔ عمرش را قمار کند.

در آن صورت می‌توانست در جایگاه یک دانشمند قرار بگیرد.

یک عینک متفاوت

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

اما دانشمندبودن حرفه نیست، بلکه یک چارچوب ذهنی است؛ طرز فکری است که با موعظه‌گری، بازپرسی و سیاست‌ورزی فرق دارد. وقتی در پی حقیقت باشیم، طرز فکر دانشمند را اتخاذ می‌کنیم؛ آزمایش‌هایی انجام می‌دهیم تا فرضیاتمان را بیازماییم و به دانش برسیم. ابزارهای علمی صرفاً مختص افرادی نیستند که روپوش آزمایشگاهی پوشیده‌اند و بهره‌گیری از آن‌ها هم مستلزم سال‌ها تلاش پای میکروسکوپ نیست. همان‌قدر که فرضیات در آزمایشگاه‌ها کاربرد دارند، در زندگی ما هم نقش ایفا می‌کنند. آزمایش‌ها می‌توانند الهام‌بخش تصمیمات روزمره‌مان باشند. ازاین‌رو، به این موضوع فکر می‌کنم که آیا می‌توان افراد سایر رشته‌ها را تعلیم داد تا مثل دانشمندها عمل کنند و در این صورت، آیا می‌توانند انتخاب‌های هوشمندانه‌تری داشته باشند؟

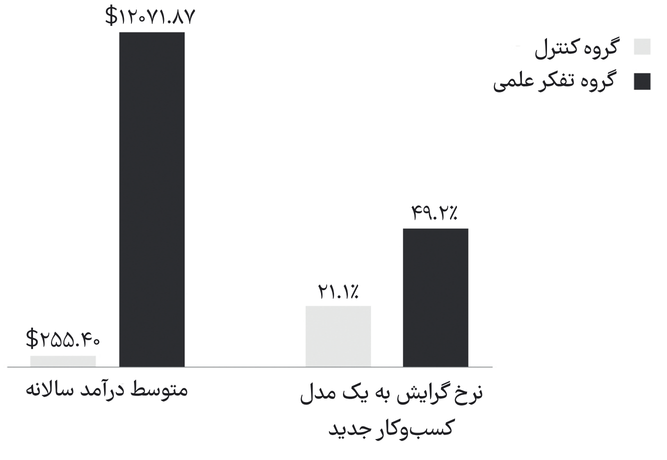
اخیراً، گروهی چهارنفره از محققان اروپایی به سراغ بررسی این فرضیه رفتند. آن‌ها آزمایشی جسورانه با بیش از یک‌صد بنیان‌گذار کسب‌وکار نوپای ایتالیایی در حوزه‌های فناوری، خرده‌فروشی، دکوراسیون منزل، مواد غذایی، خدمات درمانی، رفاهی و ماشین‌آلات انجام دادند. اکثر کسب‌وکارهای این بنیان‌گذارها به درآمدزایی نرسیده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

کارآفرین‌ها وارد میلان شدند تا در یک دورهٔ آموزشی کارآفرینی شرکت کنند. طی چهار ماه بعدی، نحوهٔ خلق راهبرد کسب‌وکار، مصاحبه با مشتریان، ساخت حداقل محصول قابل‌عرضه و اصلاح نمونهٔ اولیه را آموختند. اما نمی‌دانستند که به‌صورت تصادفی به دو دسته تقسیم شده و عده‌ای در گروه «تفکر علمی» و سایرین در گروه کنترل جای

گرفته‌اند. هر دو گروه آموزش‌های یکسانی دیدند، با این تفاوت که اعضای گروه اول تشویق می‌شدند تا با عینک دانشمندان به استارتاپ‌ها بنگرند. در این طرز فکر، راهبرد آن‌ها یک نظریه است، مصاحبه با مشتریان همچون ابزاری برای توسعهٔ فرضیات است و حداقل محصول قابل‌عرضه و نمونهٔ اولیه هم آزمایش‌هایی هستند تا این فرضیات را بسنجند. وظیفهٔ آن‌ها سنجش دقیق نتایج و اتخاذ تصمیمات براساس تأیید یا رد فرضیات است.

طی سال بعدی، متوسط درآمد استارتاپ‌های گروه کنترل زیر ۳۰۰ دلار بود. درحالی‌که متوسط درآمد استارتاپ‌های گروه تفکر علمی به ۱۲ هزار دلار رسید. سرعت کسب درآمد آن‌ها دو برابر بود و سریع‌تر از دیگران هم مشتری جذب کردند. چرا؟ کارآفرین‌های گروه کنترل دوست داشتند به راهبردها و محصولات اولیهٔ خود پایبند بمانند. به‌سادگی موعظه‌هایی دربارهٔ فضایل تصمیمات گذشته‌شان می‌گفتند، بازپرسی‌هایی دربارهٔ معایب راهکارهای جایگزینشان داشتند و به مشاورانی میدان می‌دادند که موافق راهکارهای کنونی‌شان بودند. اما تعداد تحولات کارآفرین‌های بهره‌مند از طرز فکر دانشمند بیش از دو برابر بالاتر از گروه کنترل بود. وقتی فرضیاتشان تأیید نمی‌شد، می‌دانستند که وقت اصلاح مدل‌های کسب‌وکارشان فرا رسیده است.

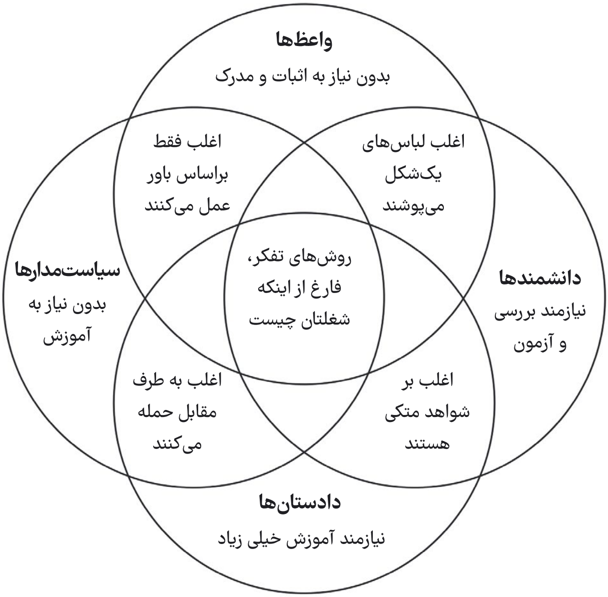
تأثیر تفکر علمی بر موفقیت استارتاپ



نکتهٔ غافلگیرکنندهٔ نتایج فوق این است: ما معمولاً از رهبران و کارآفرینان بزرگی تعریف می‌کنیم که مصمم و بابصیرت هستند. آن‌ها را نمونه‌ای عالی برای ثبات رأی می‌دانیم؛ قاطع و مصمم. با این‌حال، شواهد نشان می‌دهند که در رقابت میان مدیران کسب‌وکار برای قیمت‌گذاری محصولات، بهترین برنامه‌ریزان آن‌هایی هستند که با اطمینان و نامطمئن عمل می‌کنند. آن‌ها، همچون دانشمندهای دقیق، با آرامش عمل می‌کنند تا انعطاف‌پذیری کافی برای تغییر ذهنیتشان را داشته باشند. *کم‌کم به این نتیجه می‌رسم که به قاطعیت بیش‌ازحد بها داده شده است...* هرچند *حق تغییر نظرم را حفظ می‌کنم.*

همان‌طور که حتماً نباید دانشمند باشید تا شبیه دانشمندان استدلال کنید، صرف دانشمند حرفه‌ای بودن هم لزوماً به این معنا نیست که از ابزارهایی که در اختیار دارید استفاده خواهید کرد. دانشمندان هم در حین ارائهٔ نظریات محبوبشان به یک واعظ مبدل می‌شوند، آن نظریه‌ها را در حد وحی بالا می‌برند و منتقدان اندیشمند خود را ملحد می‌پندارند. وقتی دانشمندان حاضر شوند دقت را فدای جلب نظر عوام کنند، وارد حیطهٔ کاری سیاست‌مدارها خواهند شد. وقتی آن‌ها به‌جای اکتشاف، دائماً به دنبال کم‌ارزش‌سازی و سلب اعتبار از نظریات دیگران باشند، رویکرد دادستان را در پیش می‌گیرند. انیشتین پس از دگرگون‌سازی فیزیک با نظریات خود در زمینهٔ نسبیت، مخالفت خود را با انقلاب کوانتوم بیان کرد: «به گناه اینکه بارها صاحبان قدرت را تحقیر کردم، سرنوشت به گونه‌ای رقم خورد که خودم به قدرت رسیدم.» گاهی حتی دانشمندان بزرگ هم باید تفکری دانشمندگونه‌تر داشته باشند.

مایک لازاریدیس دهه‌ها پیش از اینکه به یکی از پیشگامان گوشی هوشمند مبدل شود، یک اعجوبهٔ علمی محسوب می‌شد. مایک در دوران راهنمایی بود که به‌خاطرِ ساخت یک پنل خورشیدی در جشنوارهٔ علمی، به اخبار محلی راه یافت و به‌خاطرِ مطالعهٔ تمامی کتاب‌های علمی کتابخانهٔ عمومی جایزه گرفت. اگر سالنامهٔ کلاس هشتم او را باز کنید، کاریکاتوری را مشاهده خواهید کرد که مایک را همچون یک دانشمند دیوانه به تصویر کشیده است که صاعقه از سر او خارج می‌شود.



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

مایک گوشی‌های هوشمند سایر شرکت‌ها را تحلیل و بررسی می‌کرد. هیچ‌کدام از محصولات تولیدی سایر شرکت‌ها مایک را تحت تأثیر قرار نداد، اما مشاهدهٔ قدرت محاسباتی اولین آیفون که در تابستان ۲۰۰۷ عرضه شد، او را حیرت‌زده کرد. او گفت: «مک را داخل این دستگاه جا داده‌اند.» می‌توان حرکت بعدی مایک را آغازی برای زوال

بلک‌بری دانست. اگر عمدهٔ رشد بلک‌بری به‌واسطهٔ موفقیت مایک در به‌کارگیری تفکر علمی و مهندسی بود، از بسیاری جهات می‌توان افول آن را به ناتوانی شخص او در بازنگری تفکراتش نسبت داد.

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

در سال ۲۰۰۸ بود که ارزش شرکت از ۷۰ میلیارد دلار عبور کرد، اما بلک‌بری همچنان تنها محصول شرکت بود و هنوز هم مرورگر قابل‌اعتمادی نداشت. در سال ۲۰۱۰ و پس از طرح ایدهٔ پیام‌های متنی رمزنگاری‌شده از سوی همکاران، مایک این پیشنهاد را قبول کرد، اما نگران بود که اجازهٔ تبادل پیام با دستگاه‌های رقیب بلک‌بری را از رده خارج کند. همین تردیدها باعث شدند که ایدهٔ پیام‌رسانی آنی را نادیده بگیرند و فرصتی را از دست دادند که بعدها واتس‌اپ آن را مغتنم شمرد و به ارزشی فراتر از ۱۹ میلیارد دلار رسید. علی‌رغم استعداد مایک در بازنگری طراحی دستگاه‌های الکترونیک، او هیچ تمایلی به تجدیدنظر دربارهٔ بازار فرزند محبوبش نداشت. هوش او چاره‌ساز نبود؛ چه‌بسا که شاید به ضررش هم تمام شد.

هرقدر باهوش‌تر باشند، سخت‌تر شکست می‌خورند

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

دانشمندان در مطالعه‌ای به بررسی این فرضیه پرداختند که آیا نبوغ ریاضی می‌تواند موجب افزایش توانایی فرد در تحلیل داده شود یا خیر. آن‌ها چنین فرضیه‌ای را تأیید کردند؛ البته در صورتی که آن داده‌ها دربارهٔ مسئله‌ای معمولی نظیر کشف راهکاری برای درمان حساسیت پوستی باشند. اما چه می‌شود اگر همان داده‌ها متمرکز بر مسئله‌ای ایدئولوژیک، مثلاً در مورد قوانین حمل سلاح گرم در آمریکا، باشند که احساسات قدرتمند مردم را تحریک می‌کند؟

اگر تحلیلگر داده‌های کمّی باشید، دقت بیشتری در تفسیر نتایج خواهید داشت؛ البته تا جایی که هم‌راستا با عقاید خودتان باشند. اما وقتی الگوهای تجربی در تضاد با ایدئولوژی شما قرار بگیرند، آن مهارت ریاضی هیچ تأثیر مثبتی نخواهد داشت، بلکه حتی وبال گردنتان هم خواهد شد. هرقدر مهارت بهتری در پردازش اعداد داشته باشید، مشکلات بیشتری در تحلیل الگوهای مغایر با دیدگاه‌های خودتان خواهید داشت. پس از ارائهٔ شواهد مرتبط با ناکارآمدی طرح ممنوعیت حمل سلاح گرم، نابغه‌های ریاضی لیبرال نمی‌توانستند این اسناد را به‌درستی ارزیابی کنند. درحالی‌که محافظه‌کارها همین مشکل را با ارزیابی شواهد حاکی از کارآمدی این طرح داشتند.

در علم روان‌شناسی، حداقل دو سوگیری وجود دارند که هدایتگر این الگو هستند. یکی از آن‌ها سوگیری تأیید[1] است؛ همان چیزی را می‌بینیم که انتظار داریم. دومی هم سوگیری مطلوبیت[2] است؛ همان چیزی را می‌بینیم که می‌خواهیم ببینیم. این سوگیری‌ها صرفاً مانع به‌کارگیری هوشمان نمی‌شوند، بلکه آن را منحرف می‌کنند تا همچون یک سلاح علیه واقعیت عمل کند. دلایلی می‌یابیم تا بیش از پیش موعظه‌گر عقایدمان باشیم، با اشتیاق بیشتر به دادستانی پروندهٔ خود بپردازیم و بر موج جناح سیاسی خود سوار شویم. تراژدی آنجاست که عموماً مشکلات اندیشهٔ خود را متوجه نمی‌شویم.

سوگیری محبوب من سوگیری «من جانب‌دار نیستم»[3] است که براساس آن، انسان‌ها خود را بی‌طرف‌تر از دیگران می‌پندارند. ظاهراً افراد باهوش بیش از دیگران در این دام گرفتار می‌شوند. هرقدر باهوش‌تر باشید، کار دشوارتری برای درک محدودیت‌های خود دارید. قدرت تفکر خوب می‌تواند موجب تضعیف عملکردتان در زمینهٔ تجدیدنظر شود.

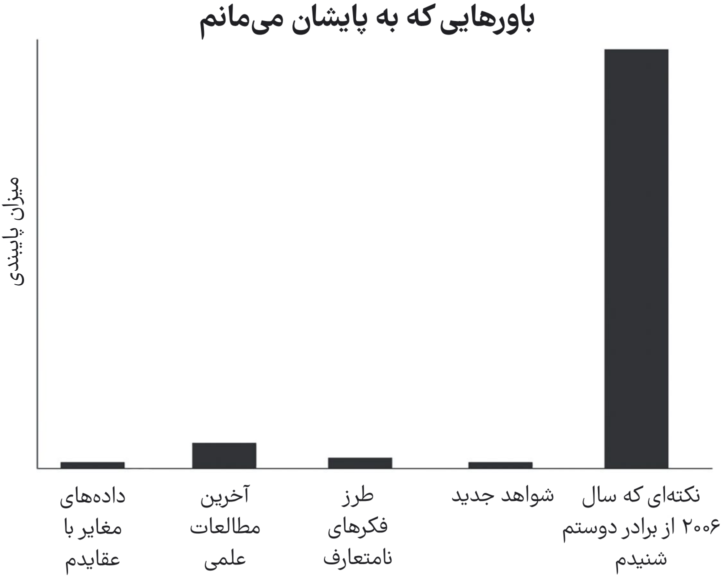
---

1. Confirmation Bias
2. Desirability Bias
3. “I’m not biased” bias

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

طرز فکر دانشمندان تنها به معنای نشان‌دادن واکنش روشنفکرانه به مسائل نیست، بلکه باید *همواره* روشنفکر باشید. این امر مستلزم جست‌وجوی مداوم برای کشف علل اشتباهات، نه کشف استدلال‌هایی برای اثبات درستی، و بازنگری دیدگاه‌ها براساس آموزه‌های جدید است.

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



مـن نهایـت تلاشـم را انجـام داده‌ام تـا ایـن کتـاب را بـا طرز فکر دانشـمند بنویسـم[۲]. من نه موعظه‌گر، که معلم هسـتم. میانه‌ای با سیاسـت ندارم و امیدوارم سـابقۀ یک دهه استادی، هرگونه وسوسه‌ای را که پیش‌تر بابت خشنودسازی مخاطبانم داشتم از بین برده باشـد. هرچند سـهم زیادی از عمرم را با طرز فکر دادسـتان گذرانده‌ام، تصمیم گرفته‌ام که در دادگاه نقـش قاضـی را ایفـا کنـم. انتظـار نـدارم کـه با تمامـی تفکراتم موافق باشـید، اما امیدوارم که مجذوب طرز فکرم شـوید و البته امیدوارم مطالعات، داسـتان‌ها و ایده‌های مطرح‌شـده در اینجا هدایتگر شـما به‌سـمت تجدیدنظر دربارۀ خودتان باشـند. درهرحال، هدف از یادگیری نه تأیید باورها، که تکامل آن‌هاست.

یکـی از باورهایـم ایـن اسـت کـه نبایـد در تمامـی موقعیت‌هـا روشـنفکر باشـیم. برخی موقعیت‌هـا هسـتند کـه در آن‌هـا موعظه‌گـری، دادسـتانی و سیاسـت‌مداربودن منطقی‌تـر خواهد بود. بااین‌حال، اعتقاد دارم که روشنفکری در بیشتر موارد به ما کمک خواهد کرد، زیرا با طرز فکر دانشمند است که به مهارت ذهنی می‌رسیم.

وقتی میهای چیک‌سنت‌میهایی[۱]، روان‌شناس، به مطالعه روی دانشمندان برجسته‌ای نظیر لاینس پاولینگ و یوناس سالک[۲] پرداخت، دریافت که وجه تمایز آن‌ها و همتایانشان در انعطاف‌پذیری شناختی‌شان بود، به‌نحوی که حاضر بودند «در صورت لزوم، دیدگاهشان را کاملاً تغییر دهند». همین الگو برای هنرمندان بزرگ هم صدق می‌کند و در یک مطالعۀ مستقل، برای معمارهای بسیار خلاق نیز برقرار بود.

حتی می‌توانیم این امر را در دفتر بیضی[۳] هم ببینیم. متخصصان با آماده‌سازی فهرستی بلندبالا از خصایص شـخصیتی، به مقایسـۀ رؤسـای جمهور آمریکا پرداختند و نتایج خود را بـا رتبه‌بنـدی مورخـان و عالمان سیاسـی مسـتقل مقایسـه کردند. پـس از کنترل عواملی همچون سـال‌های حضور در مسـند قدرت، جنگ‌ها و رسـوایی‌ها، تنها یک خصیصه بود که همواره عاملی برای پیش‌بینی سرافرازی یک رئیس‌جمهور بود. این موضوع هیچ ربطی بـه جاه‌طلبـی یـا قاطعیـت و رفتـار دوسـتانه یـا حیله‌گـری رئیس‌جمهور نداشـت. جذابیت، شوخ‌طبعی، خونسردی یا پیراستگی آن‌ها نیز تأثیرگذار نبود.

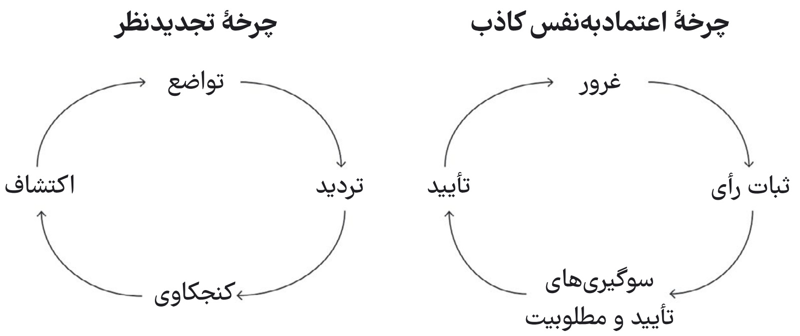
---

1. Mihaly Csikszentmihalyi
2. Linus Pauling and Jonas Salk
۳. Oval Office: دفترکار رئیس‌جمهور آمریکا در کاخ سفید. -مترجم

وجه تمایز رؤسای جمهور بزرگ، کنجکاوی و پذیرش آن‌ها در برابر ایده‌های جدید بود. آن‌ها کتاب می‌خواندند و مشتاقانه به دنبال اطلاع از پیشرفت‌های زیست‌شناسی، فلسفه، معماری و موسیقی در داخل و خارج از کشور بودند. علاقهٔ فراوانی به شنیدن دیدگاه‌های جدید و بازنگری دربارهٔ نظرات قدیمی‌شان داشتند. بسیاری از سیاست‌های خود را به دید آزمایش می‌دیدند، نه امتیازی که قرار است کسب کنند. هرچند حرفهٔ آن‌ها سیاست‌مداری بود، غالباً مسائلشان را مثل دانشمندان حل می‌کردند.

دست از تردید برندارید

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



تفکر علمی به گونه‌ای است که فروتنی را بر غرور، تردید را بر قاطعیت و کنجکاوی را بر ذهنیت بسته ترجیح می‌دهد. با خروج از طرز فکر دانشمند، چرخهٔ تجدیدنظر متلاشی شده و راه برای چرخهٔ اعتمادبه‌نفس کاذب باز می‌شود. اگر به موعظه رو بیاوریم، نمی‌توانیم خلأهای دانش خود را ببینیم، چراکه گمان می‌کنیم همواره به حقیقت واقفیم. برخلاف تردید، غرور می‌تواند عاملی برای ثبات رأیمان باشد و ما را به دادستان مبدل کند؛ شاید تمرکز سفت‌وسختی بر تغییر ذهنیت دیگران داشته باشیم، اما ذهنیت خودمان قابل‌تغییر نباشد. بدین‌ترتیب، جرقهٔ سوگیری‌های تأیید و مطلوبیت زده می‌شود، سیاست‌مدار می‌شویم و تمام آن مسائلی را نادیده می‌گیریم که نقشی در جلب نظر مثبت رأی‌دهندگان (والدین، رؤسا یا هم‌کلاسی‌های دبیرستان که می‌خواهیم بر آن‌ها تأثیر بگذاریم) نقش مثبتی نداشته باشد. آن‌قدر سرگرم برگزاری نمایش می‌شویم که حقیقت از اولویت‌هایمان خارج می‌شوند و تأییدهای دیگران هم می‌توانند موجب گستاخی‌مان شوند. قربانی سندرم گربهٔ چاق[1] می‌شویم و به‌جای ارزیابی سفت‌وسخت باورهای شخصی، به دستاوردهای خود تکیه می‌کنیم.

در نمونهٔ بلک‌بری، مایک لازاریدیس یکی از اسرای چرخهٔ اعتمادبه‌نفس کاذب بود. غروری که به ابتکار موفقش داشت، موجب ثبات رأی بیش‌ازحد او شده بود. مشهودترین نمود این قضیه را می‌توان ترجیح او به استفاده از صفحه‌کلید به‌جای صفحهٔ لمسی دانست. او آن را یکی از مزایای بلک‌بری می‌دانست که واقعاً عاشق موعظه دربارهٔ آن بود و یکی از معایب اپل که سریعاً آن را بازپرسی می‌کرد. با افت سهام شرکت، غرق در سوگیری‌های تأیید و مطلوبیت و قربانی تأییدهای طرفدارانش شد. او در گفت‌وگوی سال ۲۰۱۱، چنین اظهاراتی دربارهٔ بلک‌بری داشت: «این یک محصول نمادین است. کسب‌وکارها از آن بهره می‌گیرند، رهبران از آن استفاده می‌کنند، دست خیلی از افراد مشهور هست.» علی‌رغم موفقیت آیفون در کسب یک‌چهارم از بازار گوشی هوشمند دنیا در سال ۲۰۱۲، مایک کماکان مخالف ایدهٔ تایپ روی صفحهٔ شیشه‌ای بود. او در جلسهٔ هیئت‌مدیره به یک گوشی با صفحهٔ لمسی اشاره کرد و گفت: «این را نمی‌فهمم. صفحه‌کلید یکی از دلایل خرید بلک‌بری است.» همچون یک

---

۱. fat-cat syndrome: سندرم گربهٔ چاق بیشتر در کسب‌وکار مصطلح است و به مدیرعامل‌هایی گفته می‌شود که حقوق و مزایایی بسیار، اما تحرک و کارایی اندکی برای سازمانشان دارند. آن‌ها اغلب به فکر ظاهر سازمان هستند و فقط تعریف و تمجیدها را می‌شنوند و با مخالفت‌ها برخورد می‌کنند. -مترجم

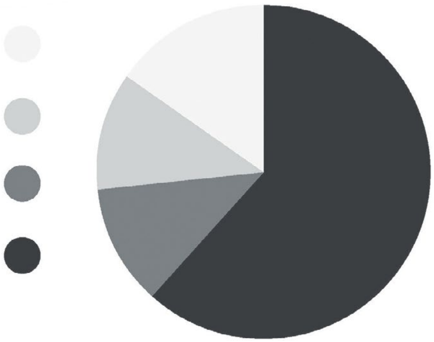
سیاست‌مدار که تنها برای پایگاه خودش تبلیغ می‌کند، تمرکز او بر میلیون‌ها کاربر کنونی بلک‌بری بود که صفحه‌کلید را ترجیح می‌دادند و متعاقباً میلیاردها کاربر بالقوه و علاقه‌مند به صفحهٔ لمسی را نادیده می‌گرفت. *محض اطلاع عرض کنم که هنوز هم دلم برای صفحه‌کلید تنگ می‌شود و خیلی هیجان‌زده‌ام که مجوز تلاش برای بازگشت دوباره را کسب کرده است.*

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

ثبات رأی ما می‌تواند همچون زندانی عمل کند که به دست خودمان ساخته شده است. راهکارش این نیست که گام تفکراتمان را کند کنیم، بلکه باید تجدیدنظر را با سرعت بیشتری پیش بگیریم. همین رویکرد اپل را نجات داد و باعث شد از آستانهٔ ورشکستگی به جایگاه ارزشمندترین شرکت دنیا برسد.

افسانهٔ تجدید حیات اپل حول محور نابغهٔ تنهایی به نام استیو جابز می‌گردد. افسانه‌ها می‌گویند که ثبات رأی و چشم‌انداز روشن او موجب تولد آیفون شد. درحالی‌که او به‌شدت مخالف بخش تولید گوشی در شرکت بود. در واقع کارکنان او چنین چشم‌اندازی داشتند و توانایی آن‌ها در تغییر ذهنیت استیو بود که موجب احیای اپل شد. هرچند او هم شیوهٔ «تفکر متفاوت» را می‌دانست، عمدهٔ تجدیدنظر از سوی تیمش صورت گرفت.

آزاردهنده‌ترین جملاتی که افراد به‌جای تجدیدنظر در افکارشان به زبان می‌آورند



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

بااین‌حال، برخی از مهندسان اپل تحقیقات خود در این حوزه را آغاز کرده بودند. آن‌ها با یکدیگر همکاری کردند تا خلأهای اطلاعاتی جابز را نشانش دهند و از او بخواهند یک‌دندگی‌اش را کنار بگذارد. آن‌ها می‌گفتند می‌توان گوشی هوشمندی ساخت که همه عاشق استفاده از آن شوند و شرکت‌های مخابراتی را مجاب کرد تا دنباله‌روی اپل باشند.

تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی افراد در برابر یک تحول مقاومت می‌کنند، بهتر است روی بخش‌هایی تأکید کنیم که بدون تغییر باقی می‌مانند. چشم‌اندازهای تحول در

صورتی متقاعدکننده‌تر خواهند شد که بارقه‌های تداوم در آن‌ها گنجانده شوند. هرچند احتمال تحول راهبردهایمان وجود دارد، هویتمان دست‌نخورده باقی خواهد ماند.

مهندسان و همکاران نزدیک جابز می‌دانستند که این کار یکی از بهترین راه‌ها برای متقاعدسازی اوست. آن‌ها به او اطمینان دادند که نمی‌خواهند اپل را به شرکت تولید گوشی مبدل کنند. در واقع آن‌ها کماکان یک شرکت کامپیوتری خواهند ماند و صرفاً در کنار محصولات کنونی‌شان، گوشی هم عرضه می‌کنند. در همان زمان هم اپل دستگاهی با ۲۰ هزار آهنگ را در جیبتان قرار می‌داد، پس چرا چیزهای دیگری در جیبتان نگذارد؟ علی‌رغم لزوم بازنگری دربارهٔ فناوری‌ها، هویت سازمان بدون تغییر باقی می‌ماند. پس از شش ماه بحث و گفت‌وگو، جابز بالاخره آن‌قدر کنجکاو شد که گوشه‌چشمی به این تلاش‌ها نشان داد. سپس دو گروه متفاوت آزمایش‌های خود برای افزودن قابلیت‌های تماس به آی‌پاد یا تبدیل مک به تبلت کوچک و ایفای نقش گوشی از سوی آن را آغاز کردند. تنها چهار سال پس از آغاز این تلاش‌ها، نیمی از درآمد شرکت اپل به‌خاطرِ آیفون بود.

آیفون جهشی شگرف در بازنگری به گوشی هوشمند بود. از زمان آغاز این تحول، نوآوری‌های فزاینده‌ای در گوشی‌های هوشمند پیاده شده‌اند که شامل سایزها و شکل‌های مختلف، دوربین‌های بهتر و باطری‌هایی با طول عمر بیشتر می‌شوند، اما تنها چند تغییر اساسی در هدف یا تجربهٔ کاربری این گوشی‌ها رخ داده است. اگر مایک لازاریدیس ذهنیت بازتری دربارهٔ تجدیدنظر در مورد محصول محبوب خود داشت، شاید اپل و بلک‌بری می‌توانستند همدیگر را به تلاش بیشتر مجاب کنند و هم‌اکنون شاهد چندین برابر نوآوری بیشتر در عرصهٔ گوشی‌های هوشمند بودیم.

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

ادامه دارد...

برای مطالعهٔ مشـخصات کتاب **دوباره فکرکن** یا سـفارش نسخهٔ فیزیکی آن می‌توانید روی لینک زیر کلیک و کتاب را از سایت نشر نوین تهیه کنید.

خرید کتاب **دوباره فکرکن**

www.NashreNovin.ir