

دانلود
کتاب



دوباره فکر کن

نویسنده : آدام گرانت

دوباره فکر کن

دوباره فکر کن

قدرت دانستن چیزهایی که نمی دانیم

نویسنده: آدام گرانت

مترجم: تیم ترجمه نشر نوین

پیش‌گفتار

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

ساعات پایانی بعد از ظهری داغ از ماه اوت سال ۱۹۴۹ بود که ماموران آتش‌نشانی، در بالای مَن گولچ | فرود آمدند. آنان شیب دره به سمت رودخانه میسوری را در حالی طی کردند که آتش سرتاسر دره را فرا گرفته بود. می‌خواستند با حفریک مسیر مشخص در اطراف منطقه آتش‌سوزی و احاطه آن، آتش را به سمت ناحیه‌ای هدایت کنند که خسارت چندانی به دنبال نداشته باشد.

پس از حدود نیم کیلومتر پیاده‌روی، سرگروه‌شان واگنر داج | دید که آتش از عرض دره عبور کرده و مستقیماً به سمت‌شان می‌آید. ارتفاع شعله‌ها به ۱۰ متر هم می‌رسید. به زودی آتش آن قدر سریع زبانه

می کشید که می توانست طول دو زمین فوتبال را در کمتر از یک دقیقه بسوزاند.

در ساعت ۵:۴۵، مشخص شد که حتی گزینه احاطه آتش هم امکان پذیر نیست. داج متوجه شد که حالا دیگر وقت تغییر برنامه از مبارزه به فرار است،

بنابراین بلافاصله به گروهش دستور داد که برگردند و به سمت بالای دره بروند. ماموران آتش نشانی باید مسیر سنگلاخی با شیب زیادی را بالا می رفتند که

ارتفاع علف هایش تا زانوهای شان می رسید. طی هشت دقیقه بعد توانستند حدود ۴۵۰ متر را طی کنند و چیزی کمتر از ۲۰۰ متر به بالای تپه مانده بود.

در حالی که منطقه امن در میدان دیدشان قرار داشت و آتش هم به سرعت پیشروی می کرد، داج

اقدام عجیبی انجام داد که گروهش را سردرگم کرد. او به جای تلاش برای پیشی گرفتن از آتش، ایستاد و

خم شد. یک جعبه کبریت بیرون آورد، کبریت های داخلش را روشن کرد و روی علف ها انداخت. یکی از

آتش نشان ها آن روز را به خاطر آورد: «فکر می کردیم حتماً دیوانه شده. آتش بهمان رسیده، او دارد چه

غلطی می کند و چرا یک آتش دیگر هم جلوی پایمان درست می کند؟». با خودش فکر کرد که

«این لعنتی می خواهد ما را به کشتن بدهد». پس 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 حرف هایش نکند.

اما آن مامورها متوجه نشدند که داج استراتژی ای برای زنده ماندنشان طراحی کرده: او یک آتش فرار ساخته بود. با سوزاندن علف های پیش رو، آن منطقه را خالی کرده بود تا آتش نتواند به آنجا نفوذ کند. سپس آب قمقمه را روی دستانش ریخت، دهانش را با آن پوشاند و طی پانزده دقیقه آتی، به صورت دمر روی زمین سوخته خوابید. وقتی آتش از بالای سرش عبور کرد، توانست از اکسیژن نزدیک زمین بهره بگیرد و زنده بماند.

در آن حادثه تراژیک، دوازده نفر از ماموران آتش نشانی جان باختند. بعدها ساعت یکی از قربانی ها پیدا شد که عقربه هایش روی ساعت ۵:۵۶ ذوب شده بود.

چرا تنها سه نفر از ماموران زنده ماندند؟ شاید آمادگی جسمانی آن ها نقش داشته؛ زیرا آن دو بازمانده دیگر توانستند از آتش فرار کنند و به بالای تپه برسند. اما موفقیت داج به خاطر آمادگی

ذهنی‌اش بود.

وقتی بحث آمادگی ذهنی و لازمه‌های دستیابی به آن پیش می‌آید، معمولاً به «هوش» فکر می‌کنیم. هرچقدر باهوش‌تر باشید، توانایی حل مسئله‌های پیچیده‌تری را خواهید داشت - و سریع‌تر از دیگران به راه حل می‌رسید. بر اساس تعریف مرسوم، هوش را همان قابلیت تفکر و یادگیری^۳ می‌دانند. اما در این دنیای پیچیده، مجموعه دیگری از مهارت‌های شناختی وجود دارد که شاید اهمیتی فراتر از هوش داشته باشند: قابلیت تجدیدنظر و کنار گذاشتن^۴ آموخته‌های پیشین.

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

حدود سه چهارم از محصلان اعتقاد دارند که تجدیدنظر درباره پاسخ، به ضررشان خواهد بود. کاپلان^۵ که یک کمپانی آموزشی بزرگ است، چنین

توصیه‌ای داشت: «در هنگام تغییر پاسخ، بسیار احتیاط کنید. تجربه نشان می‌دهد خیلی از محصلانی که جواب‌هایشان را تغییر می‌دهند، در نهایت پاسخ اشتباه را برمی‌گزینند».

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

در یک نمونه، روانشناس‌ها تعداد علامت‌های پاک‌کن در برگه امتحانی بیش از ۱۵۰۰ محصل را شمردند. تنها یک چهارم از تغییرات منجر به جایگزینی پاسخ صحیح با اشتباه شدند، در حالی که نیمی از آن‌ها پاسخ اشتباه را تصحیح کردند.

سال‌هاست که این موضوع را در کلاس‌های خودم می‌بینم: هر چند در برگه‌های امتحان نهایی دانشجویانم ردِ پاک‌کن چندانی وجود ندارد، اما آن‌هایی که به جای پایبندی به پاسخ اولیه در تفکرات‌شان تجدیدنظر می‌کنند، نمره نهایی بهتری

می گیرند.

البته امکان دارد که پاسخ های ثانویه هیچ برتری ذاتی نداشته باشند؛ آن ها صرفاً به این خاطر بهترند که محصلان با وسواس دوچندان و تنها در صورت اطمینان، پاسخ اولیه خود را تغییر می دهند. اما مطالعات جدید حاکی از یک توجیه متفاوت است: بیش از اینکه تغییر پاسخ ها موجب بهبود نمرات تان شود، ملاحظه لزوم تغییر است که تاثیر گذار خواهد بود.

صرفاً اصلاح پاسخ ها نیست که موجب تعلل ما می شود بلکه مفهوم کلی تجدیدنظر مردد مان می کند. آزمایشی با مشارکت صدها دانشجو را در نظر بگیرید. این دانشجو ها به صورت تصادفی انتخاب شدند و مفهوم اشتباه حدس اولیه را به آن ها آموختند. مدرس از ارزش تغییر ذهنیت گفت و توصیه های خود درباره بهترین زمان تجدیدنظر را ارائه کرد. در دو امتحان بعدی، کماکان هیچ گونه تمایل بیشتری برای تغییر پاسخ هایشان نداشتند. بخشی از مشکل ما به تنبلی شناختی برمی گردد. برخی روانشناس ها می گویند که از خساست ذهنی رنج می بریم: عموماً سهولت پایبندی به دیدگاه های

قدیمی را بر دشواری کش و قوس با دیدگاه‌های جدید ترجیح می‌دهیم. باین حال مقاومت‌مان در برابر تجدیدنظر به عوامل اساسی‌تری هم وابسته است. وقتی خودمان را زیر سوال ببریم، دنیا پیش‌بینی‌ناپذیرتر خواهد شد. بنابراین مجبور می‌شویم تغییرپذیری حقایق را بپذیریم، به گونه‌ای که امکان اثبات نادرستی مسائل هم‌اکنون صحیح نیز وجود دارد. تجدیدنظر دربارهٔ باورهای عمیق ما می‌تواند تهدیدی برای هویت‌مان باشد، به گونه‌ای که گویا بخشی از وجودمان را از دست می‌دهیم. البته همیشه هم با تجدیدنظر مشکل نداریم. وقتی پای مایملک‌مان در میان باشد، با شوق آن‌ها را به‌روز می‌کنیم. پس از قدیمی شدن کمد لباس، آن را نوسازی می‌کنیم و وقتی دکوراسیون آشپزخانه از مد بیفتد، اقدامات لازم برای اصلاحش را انجام می‌دهیم. اما وقتی پای عقاید و دانش‌مان در میان باشد، سر حرف خود می‌مانیم. روانشناسان این پدیده را تصرف و توقف^۶ می‌نامند. آسودگی حاصل از یقین، خوشایندتر از دردسرهای ناشی از تردید است و خیلی قبل‌تر از اینکه استخوان‌هایمان انعطاف‌ناپذیر شوند، چنین اتفاقی برای باورهایمان

می‌افتد. اگر کسی هنوز از ویندوز ۹۵ استفاده کند به او می‌خندیم، اما هنوز هم به عقاید سال ۱۹۹۵ خود پایبندیم. صرفاً دیدگاه‌های افرادی را می‌شنویم که حس خوبی به ما می‌دهند، نه ایده‌هایی که ما را به تأمل وامی‌دارند.

احتمالاً این داستان را شنیده‌اید که وقتی قورباغه در یک دیگ آب جوش انداخته شود، بلافاصله بیرون می‌پرد. اما اگر همان قورباغه را در آب ولرم بیندازید و به تدریج دما را افزایش دهید، همان جا خواهد مرد. زیرا این موجود فاقد قدرت تجدیدنظر درباره موقعیت است و تنها زمانی متوجه تهدید خواهد شد که دیر شده است.

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

اگر قورباغه در آب جوش انداخته شود، دچار سوختگی شدید خواهد شد، بنابراین شاید بتواند فرار کند و شاید هم نتواند. در حالی که قورباغه دیگر در آب در حال جوش، وضع بهتری دارد: به محض اینکه دمای آب آزاردهنده شود، از آن بیرون می‌پرد. این قورباغه‌ها نیستند که توان ارزیابی مجدد نداشته باشند، ما چنین مشکلی داریم. پس از شنیدن و

پذیرش صحت یک داستان، به ندرت به خودمان
زحمت می دهیم تا درستی آن را زیر سوال ببریم.

وقتی آتش من گولچ به سمت آتش نشان ها هجوم
آورد، باید تصمیم می گرفتند. در یک دنیای ایده آل،
آن قدر زمان داشتند که با طمانینه موقعیت را تحلیل
و گزینه های موجود را ارزیابی کنند. اما وقتی آتش
کمتر از ۱۰۰ متر با آن ها فاصله داشت و زبانه
می کشید، هیچ زمانی برای طمانینه و تفکر نداشتند.
همان طور که محقق و آتش نشان سابق، نورمن
مک لین^۷، پس از کسب جایزه ای با عنوان «جوانان و
آتش» گفته است: «در یک آتش سوزی بزرگ، هیچ
زمان و درختی وجود ندارد که بر روی رئیس سایه
بیندازد و پرسنل به دور او حلقه بزنند تا گفتمانی
افلاطونی پیرامون آن واقعه داشته باشند. اگر سقراط
سرگروه آتش نشان های من گولچ بود، او و گروهش
در حین بررسی گزینه های گوناگون شان خاکستر
می شدند».

زنده ماندن داج به خاطر تفکر آرام و منطقی او نبود.
بلکه توانایی او در بازنگری سریع موقعیت به دادش
رسید. آن ۱۲ آتش نشان تاوان نهایی را پرداختند، زیرا

رفتار داج را منطقی نمی دانستند. آنها نمی توانستند در آن لحظه، درباره مفروضات شان تجدیدنظر کنند. تحت استرس شدید، افراد عموماً به سراغ پاسخ های نهفته در ناخودآگاه شان می روند. این پاسخ ها مفید و سازگار با قوانین تکاملی مان هستند؛ به شرطی که در همان محیط شکل گیری آن واکنش ها باشیم. اگر یک آتش نشان هستید، این گونه یاد گرفته اید که باید آتش را خاموش کنید، نه اینکه عامل شکل گیری یک آتش جدید باشید. اگر برای بقای خود فرار می کنید، ناخودآگاه تان می گوید که از آتش دور شوید، نه اینکه به سمت آن بروید. در موقعیت های عادی، همین غرایز هستند که جان تان را نجات می دهند. اما علت بقای داج در واقعۀ من گولچ، سرعت عمل او در نادیده گرفتن این پاسخ های ناخودآگاه بود.

هیچ کس فکر نمی کرد که داج یک آتش فرار بسازد؛ این یک بداهه پردازی محض بود. بعدها دو ناظر دیگر قسم خوردند که در آموزش هایشان هیچ چیزی شبیه به آتش فرار را نیاموخته بودند. خیلی از متخصصان بودند که کل حرفه خود را وقف مطالعه آتش سوزی در زمین های آزاد کردند، بدون اینکه

دوباره فکر کن

امکان زنده ماندن از طریق سوزاندن یک سوراخ در
دل آتش را در نظر بگیرند.

پس از تعریف داستان فرار داج، عموماً از تدبیر او تحت این فشار شدید تعجب می کنند. نبوغ محض است! اما حیرت آن ها خیلی زود مبدل به یأس می شود، زیرا نتیجه می گیرند که انسان فانی نمی تواند چنین مکاشفه لحظه ای داشته باشد. من در تکلیف ریاضی کلاس چهارم مانده بودم! با این حال اکثر تجدیدنظرها هیچ احتیاجی به نبوغ یا مهارت ویژه ندارند.

چند لحظه قبل از مکاشفه داج در من گولچ، آتش نشان ها یک فرصت تجدیدنظر دیگر را هم از دست دادند - در حالی که به سادگی می توانستند آن را اجرا کنند. درست پیش از اینکه داج شروع به انداختن کبریت های روشن روی علف ها کند، به گروه دستور داد تا تجهیزات سنگین شان را بیندازند. آن ها هشت دقیقه آن شیب را در حالی بالا آمده بودند که کماکان تبر، اره، بیل و کوله های ۱۰ کیلویی شان را به دوش داشتند.

وقتی برای نجات جان تان فرار می کنید، احتمالاً اولین نکته بدیهی که به ذهن تان می رسد، رها کردن تمامی چیزهایی است که حرکت تان را کند می کنند. اما ابزار یک جزء ضروری برای اجرای

وظیفه آتش‌نشانی است. آموزش‌ها و تجربیات این افراد به گونه‌ای است که حمل و حفاظت از این ابزارها در وجودشان نهادینه شده است. صرفاً پس از دستور داج بود که اکثر آتش‌نشان‌ها تجهیزاتشان را رها کردند - و حتی پس از این دستور نیز یک آتش‌نشان کماکان بیل را در دست داشت، تا اینکه همکاری آن را از او گرفت و انداخت. اگر ابزارها را زودتر رها می‌کردند، آیا احتمال نجات‌شان بیشتر نبود؟

هیچ وقت نمی‌توانیم با قطعیت بگوییم، اما فقط بحث رویداد من گولچ نیست. صرفاً در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵، ۲۳ آتش‌نشان در تلاش برای پیشی گرفتن از آتش و حرکت به سمت بالای تپه‌ها جان خود را از دست دادند، در حالی که رها کردن تجهیزات سنگین‌شان می‌توانست تفاوت میان مرگ و زندگی آن‌ها را رقم بزند. در سال ۱۹۹۴ و در کوهستان استورم کینگ^۸ در کلرادو، بادهای شدید موجب زبانه گرفتن آتش در سرتاسر دره شدند. چهارده آتش‌نشان - ده مرد و چهار زن - در تلاش برای بالا رفتن از سنگ‌ها و در حالی که فقط ۶۰ متر با منطقه امن فاصله داشتند، جان خود را از دست

دادند.

ارزیابی‌ها و محاسبات بعدی نشان داد که بدون ابزار و کوله‌پشتی، می‌توانستند ۱۵ تا ۲۰ درصد سریع‌تر حرکت کنند. یک متخصص نوشت: «اگر صرفاً ابزارها را رها می‌کردند و به سمت منطقه امن می‌رفتند، اکثرشان زنده می‌ماندند». سازمان جنگلداری ایالات متحده آمریکا هم موافق بود و اعلام کرد: «اگر آتش‌نشان‌ها ابزارها و کوله‌هایشان را رها می‌کردند، می‌توانستند پیش از رسیدن آتش، خود را به بالای تپه برسانند».

چنین فرضیه‌ای منطقی است که اقدامات گروه به صورت ناخودآگاه بوده و حتی نمی‌دانستند که هنوز هم کوله‌ها و ابزارهایشان را به همراه دارند. یکی از بازماندگان کلرادو شهادت داد: «حدود ۹۰ متر به بالای تپه مانده بود که تازه متوجه شدم هنوز اره روی شانه‌ام قرار دارد!». حتی پس از اتخاذ تصمیم عاقلانه مبنی بر انداختن اره برقی ۱۱ کیلویی، باز هم مقداری از زمان ارزشمند خود را تلف کرد. «به طرز کاملاً غیرمنطقی به دنبال جای مناسبی برای انداختن اره بودم تا در آتش نسوزد... یادم هست در آن لحظه با خودم می‌گفتم "باورم

نمی‌شود می‌خواهم اره‌ام را بیندازم". یکی از قربانیان در شرایطی پیدا شد که هنوز کوله بر دوش و دستگیره اره برقی خود را در دست داشت. چرا این تعداد آتش‌نشان کماکان ابزارهایشان را رها نمی‌کنند، در حالی که می‌توانند با این کار جان خود را نجات دهند؟

اگر یک آتش‌نشان باشید، انداختن ابزارها صرفاً مستلزم فراموش کردن عادات قدیمی و نادیده گرفتن غرایز درونی نیست. انداختن ابزارها یعنی شکست را می‌پذیرید و بخشی از هویت‌تان را رها می‌کنید. باید یک بازنگری درباره هدف شغلی - و مسئولیت زندگی - خود داشته باشید. یک

روانشناس سازمانی به نام کارل ویک^۹ توضیح می‌دهد: «نمی‌توانید با جسم و دست خالی به نبرد آتش بروید، بلکه از ابزارهایی بهره می‌گیرید که عموماً وجه تمایز آتش‌نشان‌ها هستند. اصلی‌ترین علت فراخوانی آتش‌نشان‌ها همین ابزارها است... بنابراین رهاسازی آن‌ها موجب شکل‌گیری یک بحران وجودی می‌شود. بدون این ابزارها، من کیستم؟»

آتش‌سوزی در جنگل‌ها به ندرت رخ می‌دهد. عمده

زندگی ما متکی بر این تصمیمات لحظه‌ای نیست
که مجبور شویم با بازنگری، ابزارها را به دید یک
منبع خطر و آتش را همچون یک مسیر به سوی
امنیت بپنداریم. با این حال چالش تجدیدنظر درباره
فرضیات پیشین، یک امر بسیار متداول است؛ حتی
شاید یک وجه مشترک در میان تمامی انسان‌ها!
همه ما اشتباهاتی شبیه آتش‌نشان‌ها انجام
می‌دهیم، اما به واسطه وخامت کمتر عواقب این
اشتباهات، معمولاً توجه چندانی به آن‌ها صورت
نمی‌گیرد. نگرش‌های ما مبدل به عاداتی خواهند
شد که کمرمان را خم می‌کنند و به خودمان زحمت
نمی‌دهیم آن‌ها را زیر سوال ببریم، تا زمانی که دیگر
خیلی دیر می‌شود. انتظار داریم ترمز مشکل‌دار
ماشین کماکان کار کند، تا اینکه بالاخره در آزادراه از
کار می‌افتد. هرچند تحلیلگرها از یک حباب سرمایه
قریب‌الوقوع گفته‌اند، اما کماکان انتظار داریم که
بازار بورس رشد کند. علی‌رغم افزایش فاصله
احساسی با همسر، کماکان حس می‌کنیم که هیچ
مشکلی برای ازدواج‌مان پیش نمی‌آید. حتی با اینکه
تعدادی از همکاران‌مان اخراج شده‌اند، هنوز هم
حس امنیت شغلی داریم.

دوباره فکر کن

این کتاب دربارهٔ ارزش تجدیدنظر است. دربارهٔ به کارگیری نوعی انعطاف‌پذیری ذهنی که جان واگنر داج را نجات داد. همچنین دربارهٔ موفقیت در کسب دستاوردی که واگنر به آن نرسید: تشویق دیگران برای اینکه همین قدر چابک باشند.

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



گروهی از دانشجویان را در نظر بگیرید که پلتفرمی موسوم به اولین شبکه اجتماعی آنلاین هاروارد را ساختند. پیش از اینکه وارد دانشگاه شوند، یک «گروه مجازی» تشکیل داده و بیش از یک‌هشتم از تازه‌واردهای کلاس را می‌شناختند. اما پس از ورود

به هاروارد، آن شبکه را رها کردند. پنج سال بعد
مارک زاگربرگ استارت فیس بوک را در همان
دانشگاه زد.

هر از چند گاهی بنیانگذاران آن گروه مجازی حسرت
می خورند. این حس را درک می کنم، چون خودم
یکی از همان ها بودم.

بیایید روراست باشیم: هیچ وقت بینش کافی برای
تصور آینده فیس بوک نداشتم. اما وقتی به گذشته
می نگرم، من و دوستانم مجموعه ای از فرصت های
تجدیدنظر درباره پتانسیل پلتفرم مان را در اختیار
داشتیم. غریزه اولیه ما ساخت یک گروه مجازی بود
تا دوستان جدیدی پیدا کنیم؛ فکر نمی کردیم که
دانشجویان سایر دانشگاه ها یا افراد خارج از دانشگاه
هم به آن علاقه مند شوند. عادت کرده بودیم که از
ابزارهای آنلاین برای برقراری ارتباط با مردمان
دوردست بهره بگیریم؛ بنابراین پس از حضور در
دانشگاه و ارتباط نزدیک با دانشجویها، به این نتیجه
رسیدیم که دیگر نیازی به آن گروه مجازی نداریم.
اگرچه یکی دیگر از بنیان گذارهای آن گروه، علوم
کامپیوتر می خواند و یکی از اولین اعضای آن نیز
سابقه تاسیس یک استارتاپ موفق در حوزه فناوری

را داشت، اما کماکان همان فرضیه غلط را پیش گرفتیم و شبکه‌های اجتماعی آنلاین را صرفاً یک سرگرمی گذرا می‌دانستیم که قرار نبود بخش بزرگی از آینده اینترنت باشند. از آنجایی که هیچ گونه آشنایی با کدنویسی نداشتم، فاقد ابزارهای لازم برای ساخت یک محصول پیچیده‌تر بودم. در هر حال تاسیس کمپانی هیچ جایگاهی در هویت من نداشت: خود را نه یک کارآفرین در حال شکوفایی، بلکه یک دانشجوی سال اول دانشگاه می‌دیدم. از همان زمان، تجدیدنظر مبدل به بخشی از خودانگاره‌ام شده است. من یک روانشناسم که البته طرفدار فروید نیستم، یک مربی در دفترم ندارم و تراپی هم نمی‌کنم. به عنوان یک روانشناس سازمانی در دانشگاه وارتون^{۱۰}، پانزده سال گذشته را صرف تحقیق درباره مدیریت مبتنی بر شواهد^{۱۱} و تدریس آن کرده‌ام. به عنوان کارآفرین در حوزه داده و ایده، با سازمان‌هایی نظیر گوگل، پیکسار، ان‌بی‌ای و بنیاد گیتس همکاری کرده‌ام تا کمک حال آن‌ها در بازنگری شیوه طراحی مشاغل هدفمند، ساخت تیم‌های خلاق و سازمان‌دهی فرهنگ‌های مبتنی بر

همکاری باشم. وظیفه‌ام تجدیدنظر درباره شیوه زندگی، رهبری و کار، و ترغیب دیگران به پیگیری همین رویه است.

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

انعطاف‌پذیری ذهنی‌مان را به بوته آزمایش بگذاریم. مجبور شدیم فرضیات دیرین و قطعی خود را زیر سوال ببریم: فرضیاتی نظیر اینکه مراجعه به بیمارستان، صرف غذا در رستوران و در آغوش گرفتن والدین یا پدر بزرگ و مادر بزرگ، هیچ ایرادی ندارند. اینکه همیشه می‌توانیم شاهد مسابقات ورزشی زنده در تلویزیون باشیم و لزومی به دورکاری‌مان یا تحصیل فرزندان‌مان در خانه

نیست. و اینکه همواره به دستمال توالت و ضد عفونی کننده دسترسی خواهیم داشت. در میانه این پاندمی، چندین اقدام خشونت آمیز پلیس باعث شد بسیاری از افراد تجدید نظرهایی نسبت به نابرابری نژادی و نقش شان در مبارزه با آن داشته باشند. مرگ بی دلیل سه شهروند سیاه پوست - جرج فلوید، برونا تیلور و احمد آربری^{۱۲} - دیدگاه میلیون ها سفید پوست را تغییر داد، به گونه ای که دیگر جنسیت زدگی را یک مسئله صرفاً زنانه و نژادپرستی را یک مسئله مختص سیاه پوست ها نمی دانند. افزایش موج اعتراضات در سرتاسر آمریکا و در بین همه جناح های سیاسی، باعث شد که طی یک بازه دوهفته ای، پشتیبانی از جنبش «جان سیاه پوستان مهم است» به اندازه کل دو سال گذشته آن رشد کند. بسیاری از افرادی که هیچ تمایل یا توانی برای اذعان به این مشکل نداشتند، با مشاهده واقعت تلخ نفوذ عمیق نژادپرستی نظام مند در آمریکا، به خود آمدند. بسیاری از آن هایی که سال ها ساکت بودند، متوجه مسئولیت شان برای مبارزه با نژادپرستی و قیام علیه تفکرات متعصبانه شدند.

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

هدفم در این کتاب، بررسی رویکردهای تجدیدنظر است. به دنبال متقاعدکننده‌ترین شواهد و تعدادی از ماهرترین تجدیدنظرکننده‌های دنیا رفتم. تمرکز اولین بخش کتاب بر باز کردن ذهن‌مان است. همچنین در این بخش خواهید فهمید که چرا یک کارآفرین آینده‌نگر در دام گذشته گیر می‌کند، چرا یک کاندیدای مناصب دولتی سندرم ایمپاستر^{۱۳} را مزیت می‌بیند، چگونه یک دانشمند برنده جایزه نوبل از اشتباه کردن لذت می‌برد، چگونه بهترین

پیش بینی کنندگان جهان دیدگاه‌هایشان را به روز می‌کنند، و چگونه یک فیلم ساز برندهٔ اسکار مبارزات سازنده‌ای دارد.

دومین بخش به بررسی راهکارهای تشویق سایر افراد به تجدیدنظر می‌پردازد. رویکرد یک قهرمان مناظرهٔ بین‌المللی برای پیروزی در بحث‌ها و موفقیت یک موزیسین سیاه‌پوست در ترغیب خود برترین‌دارهای سفیدپوست و کنار گذاشتن بیزاری‌شان از سیاه‌ها را می‌بینید. قدرت گونهٔ خاصی از گوش دادن را خواهید دید که کمک‌حال یک پزشک برای تغییر ذهنیت والدین نسبت به واکسن شد و به یک قانون‌گذار کمک کرد تا فرماندهٔ ارتش اوگاندا را متقاعد به حضور در مذاکرات صلح کند. و اگر هوادار [تیم بیسبال] یانکیز ^{۱۴} هستید، می‌خواهم ببینم آیا می‌توانم متقاعدتان کنم که طرفدار رد ساکس ^{۱۵} شوید.

سومین بخش دربارهٔ رویکردمان برای ساخت جوامع متشکل از یادگیرنده‌های مادام‌العمر است. نقش یک آزمایشگاه متخصصِ گفتگوهای دشوار بر زندگی اجتماعی مردم را خواهید دید که چگونه

بهترین رویکردهای ارتباطی ما برای مسائل مناقشه برانگیز نظیر سقط جنین و تغییرات اقلیمی را برملا می کند. نقش معلم ها در مدارس را می بینید که چگونه می توانند با تشبیه فضای کلاس به موزه، ترویج نگاه به پروژه ها با دیدگاه یک نجار و بازنویسی کتب درسی قدیمی و معتبر، قدرت تجدیدنظر را به دانش آموزان بیاموزند. رویکرد خلق فرهنگ یادگیری در محیط کار با اولین زن هیسپانیک در فضا را خواهید دید که چطور کنترل ناسا را در دست گرفت تا مانع شکل گیری حوادث متعاقب پس از فاجعه شاتل فضایی کلمبیا^{۱۶} شود. این بخش را با بازتاب اهمیت تجدیدنظر درباره بهترین طرح ها به اتمام خواهیم رساند.

این درس عبرتی است که آتش نشان ها آن را با گراف ترین بهای ممکن آموختند. جرقه ذهنی واگنر داج در اوج هیجان مبنی بر رهاسازی ابزار آلات سنگین و پناه گرفتن در یک آتش خود ساخته، تفاوت میان مرگ و زندگی را رقم زد. اما این ناتوانی عمیق و نظام مند گروه در زمینه بازنگری بود که کارشان را به اینجا کشاند، و گر نه هیچ گاه نیازی به ابتکارهای لحظه ای داج نبود. بزرگ ترین تراژدی

مَن گولچ، مرگ ۱۲ آتش نشان در سانحه
آتش سوزی ای بود که اصلاً نباید به جنگ آن
می رفتند.

خیلی زود و از همان دهه ۱۸۸۰، گفتگوهای
دانشمندان مبنی بر نقش مهم آتش سوزی های
طبیعی در چرخه حیات جنگل ها آغاز شدند. این
آتش سوزی ها مواد مرده را از بین می برند، مواد
مغذی را به داخل خاک می فرستند و مسیر حرکت
نور خورشید را باز می کنند. در صورت مهار این
آتش سوزی ها، جنگل ها بیش از حد متراکم خواهند
ماند. انباشتگی علف ها، برگ های خشک و شاخه ها
همچون سوخت برای آتش سوزی های آتی عمل
خواهد کرد.

باین حال از سال ۱۹۷۸ بود که سازمان جنگلداری
ایالات متحده، سیاست هایش را تغییر داد و اعلام
کرد که تمامی آتش سوزی های شناسایی شده باید تا
ساعت ۱۰ صبح روز بعد خاموش شوند. هر چند
آتش سوزی مَن گولچ در یک منطقه دور افتاده رخ
داد که جان هیچ کس در خطر نبود. اما باز هم
آتش نشان ها فرا خوانده شدند؛ زیرا هیچ کس در
جامعه یا سازمان آن ها تلاش نکرده بود فرضیه

جدید سازمان مبنی بر جلوگیری از طی دوره طبیعی آتش سوزی های جنگلی را زیر سوال ببرد. این کتاب، فراخوانی برای رها کردن دانش و عقاید منسوخ، و نیز تثبیت خودانگارمان نه بر اساس ثبات رأی بلکه با اتکا بر انعطاف پذیری است. اعتقاد دارم که در صورت تسلط بر هنر بازنگری و تجدیدنظر، شرایط بهتری برای موفقیت های کاری خواهید داشت و زندگی تان راضی کننده تر خواهد شد. تجدیدنظر می تواند کمک حال شما در زمینه خلق راهکارهای جدید برای مسائل کهنه و اصلاح راهکارهای قدیمی برای مسائل جدید باشد. این کار، مسیری برای یادگیری بیشتر از اطرافیان و زندگی با حسرت های کمتر است. یکی از نشانه های خرد، آگاهی از موعد رها سازی تعدادی از ارزشمندترین ابزارها - و برخی از محبوب ترین بخش های هویت - خودتان است.

دوباره فکر کن

**بخش اول: تجدید نظر شخصی به روزرسانی
دیدگاه‌های خودمان**

فصل ۱: یک واعظ، یک دادستان، یک سیاستمدار و یک دانشمند به ذهن تان قدم می‌گذارند
«بدون تغییر نمی‌توان پیشرفت کرد؛ و آن‌هایی که نتوانند ذهنیت‌شان را تغییر دهند، قادر به تغییر هیچ چیز نخواهند بود».

۱۷ - جرج برنارد شاو

۱۸ احتمالاً او را نمی‌شناسید، اما مایک لازاریدیس اثر تعیین‌کننده‌ای روی زندگی تان داشته است. از همان کودکی معلوم بود که مایک نابغه الکترونیک است. در چهار سالگی 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 هزینه سال اول دانشگاهش را تامین کرد. چند ماه مانده به اتمام مدرک مهندسی الکترونیک، مایک کاری کرد که بسیاری از کارآفرینان بزرگ آن موقع انجام دادند: تحصیلات دانشگاهی را رها کرد. هم‌اکنون وقتش رسیده بود که به عنوان پسر یک

زوج مهاجر، تاثیر منحصر به فرد خودش را بر دنیا بگذارد.

اولین موفقیت مایک، زمانی حاصل شد که دستگاه بارکدخوان سریع برای فیلم‌های دوربین را اختراع کرد و این پدیده چنان اهمیتی در هالیوود داشت که جایزه دستاورد فنی امی و اسکار را برایش به ارمغان آورد. البته این دستگاه در قیاس با ابداع بعدی که شرکت او را مبدل به سریع‌الرشدترین کمپانی این سیاره کرد، اختراع کوچکی محسوب می‌شد.

دستگاه پرچم‌دار مایک، خیلی زود توجه عده زیادی از افراد را جلب کرد و گستره‌ای از مشتریان وفادار از

بیل گیتس گرفته تا کریستینا آگوییلا^{۱۹} را برای

شرکت به ارمغان آورد. اپرا وینفری^{۲۰} طی یک

اظهار نظر مبالغه‌آمیز گفته بود: «این ابداع عملاً

زندگی مرا تغییر داد. نمی‌توانم بدون آن زندگی

کنم». حتی وقتی رئیس جمهور او باما وارد کاخ سفید

شد، حاضر نشد دستگاهش را به «سرویس مخفی»

تحویل دهد.

ایده مایک لازاریدیس برای بلک‌بری، یک دستگاه

ارتباطی بی‌سیم برای ارسال و دریافت ایمیل بود. در

تابستان ۲۰۰۹، تقریباً نیمی از بازار گوشی‌های هوشمند آمریکا در انحصار این شرکت بود. اما در سال ۲۰۱۴، سهم بازارش سقوط کرد و به زیر ۱ درصد رسید.

وقتی یک شرکت اینگونه با سر به زمین می‌خورد، نمی‌توانیم دلیل واحدی را به عنوان عامل سقوط آن شناسایی کنیم، بنابراین سعی می‌کنیم آن را با تعابیر انسانی توصیف کنیم: بلک‌بری نتوانست خود را تطبیق دهد. اما تطبیق با یک محیط متغیر، کاری نیست که از دست کمپانی ساخته باشد - بلکه انسان‌های شاغل در آن باید در طیف وسیعی از تصمیمات روزمره‌شان، چنین رویه‌ای را در پیش بگیرند. مایک به عنوان بنیان‌گذار، رئیس و مدیرعامل سازمان، مسئول تمامی تصمیمات فنی و تصمیمات مرتبط با محصولات بلک‌بری بود.

هرچند می‌توان نگرش او را جرقه‌ای برای شکل‌گیری تحول گوشی‌های هوشمند دانست، اما ناتوانی او در بازنگری، باعث مرگ کمپانی شد و عملاً ابداعش را نابود کرد. کجای کار اشتباه بود؟

اکثر ما به دانش و تخصص مان افتخار می‌کنیم و خیلی دوست داریم پای باورها و عقایدمان بمانیم.

در یک دنیای باثبات، چنین طرز فکری منطقی خواهد بود و ثبات عقیده ما عواید قابل توجهی را به همراه خواهد داشت. اما مشکل اینجاست که دنیای ما به سرعت تغییر می کند و باید معادل زمانی که صرف تفکر می کنیم، برای بازنگری و اصلاح تفکرات مان هم وقت بگذاریم.

تجدید نظر یک مجموعه مهارت و البته یک طرز فکر است. هم اکنون خیلی از ابزارهای ذهنی مورد نیازمان را در اختیار داریم. فقط باید یادمان باشد که هر از چند گاهی با بیرون آوردن آن ها از قفسه، گرد و غبار روی شان را پاک کنیم.



تغییر رأی

با عنایت به پیشرفت ها در زمینه فناوری و دسترسی به اطلاعات، شاهد افزایش دانش، آن هم با نرخ بسیار فزاینده هستیم. میزان اطلاعات و دانش دریافتی روزمره هر شخص در سال ۲۰۱۱، تقریباً ۵ برابر بیشتر از ۲۵ سال قبل آن بود. در سال ۱۹۵۰، تقریباً ۵۰ سال طول می کشید تا دانش پزشکی دو برابر شود. در سال ۱۹۸۰، بازه دو برابر شدن دانش پزشکی به هفت سال رسید و در ۲۰۱۰، به سه و نیم سال! افزایش سرعت تغییرات، یعنی اینکه باید

راحت‌تر از همیشه باورهایمان را زیر سوال ببریم. این کار اصلاً ساده نیست. باورهای ما روز به روز افراطی‌تر و ریشه‌دارتر از قبل می‌شوند. هنوز هم نمی‌توانم به راحتی بپذیرم که پلوتون سیاره نیست. پس از مکاشفه‌های تاریخی و تحولات علمی، عموماً سال‌ها طول می‌کشد تا فرایند به‌روزرسانی دوره‌های آموزشی و اصلاح کتاب‌ها صورت گیرد. بر اساس مکاشفات اخیر محققان، باید تجدیدنظرهایی درباره فرضیات پذیرفته‌شده داشته باشیم. مثلاً فرضیاتی که دربارهٔ شجره‌نامهٔ کلئوپاترا (پدر او نه مصری بلکه یونانی بود، و هویت مادرش هم معلوم نیست)، ظاهر دایناسورها (هم‌اکنون دیرینه‌شناس‌ها فکر می‌کنند که برخی تیرانوسوروس‌ها دارای پرهای رنگی در پشتشان بودند) و لازمه‌های حس بینایی (افراد نابینا خود را به گونه‌ای تعلیم می‌دهند که اطراف را ببینند؛ موج‌های صوتی می‌توانند قشر بینایی افراد را فعال کنند و ارائه‌های بصری در ذهن آن‌ها بسازند، مثل همان نقشی که جهت‌یابی پژواکی برای خفاش‌ها دارد و موجب مسیریابی آن‌ها در تاریکی می‌شود) داریم. شاید اشیاء قدیمی مثل صفحات موسیقی عتیقه، ماشین‌های کلاسیک و

ساعت‌های آنتیک ارزشمند و کلکسیونی باشند، اما حقایق قدیمی مثل فسیل‌های ذهنی هستند که باید کنار گذاشته شوند.

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

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

وقتی مردی به نام استیفن گرینسپن ^{۲۲} در چنین موقعیتی قرار داشت، تصمیم گرفت هشدار دوست بدبین و داده‌های موجود را سبک‌سنگین کند. چندین سال بود که خواهرش در آن صندوق سرمایه‌گذاری می‌کرد و نتایجش هم راضی‌کننده بود. تعدادی از دوستان خواهرش هم همین‌طور؛ اگرچه بازده خیلی خارق‌العاده‌ای نصیب‌شان نمی‌شد، اما همواره سود دورقمی داشتند. آن مشاور مالی همچنان به حرفش اعتقاد داشت که شخصاً در آن صندوق سرمایه‌گذاری کرده بود. با عنایت به این اطلاعات، 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 پورتفولیوی او ۲۵ درصد رشد کرده است.

اما یک‌شبه و پس از فروپاشی صندوق، کل سرمایه‌اش را از دست داد. در واقع نوعی ترفند پانزی ^{۲۳} بود که برنی میداف ^{۲۴} پشت آن قرار داشت. دو دهه پیش بود که همکارم فیل تتلاک ^{۲۵}، نکته عجیب را کشف کرد. در حین اندیشه و تکلم، غالباً

ذهنیت سه حرفه متفاوت را به کار می گیریم: واعظ‌ها، دادستان‌ها و سیاستمدارها. در هر کدام از این سه طرز فکر، هویت بخصوصی را می پذیریم و مجموعه مجزایی از ابزارها را به کار می گیریم. وقتی باورهای مقدس‌مان در معرض خطر باشند، واعظ می شویم: موعظه‌هایی ارائه می دهیم که حافظ و مروج ایده آل‌هایمان باشند. وقتی نقصان‌های استدلال دیگران را کشف کنیم، طرز فکر دادستان را اتخاذ می کنیم: استدلال‌هایی را گردآوری می کنیم که با اثبات اشتباهات طرف مقابل، پرونده را پیروز شویم. وقتی خواهان جلب نظر مخاطبان باشیم، طرز فکر سیاستمدار را در پیش می گیریم: کمپین تشکیل می دهیم و لابی می کنیم تا نظر مثبت رأی‌دهندگان را جلب کنیم. نکته خطرناک اینجاست که آن قدر درگیر موعظه برای اثبات حقانیت، بازپرسی دیگران برای اثبات اشتباهات آنها و سیاسی‌بازی برای جلب پشتیبانی می شویم که زحمت تجدیدنظر راجع به دیدگاه‌هایمان را به خود نمی دهیم.

وقتی استیفن گرینسپن و خواهرش گزینه سرمایه‌گذاری برنی میداف را انتخاب کردند، به خاطر اتکای صرف به یکی از ابزارهای ذهنی‌شان نبود. هر سه طرز فکر فوق دست به دست هم دادند و منجر به تصمیم‌گیری شوم آن‌ها شدند. وقتی خواهر او درباره سود خودش و دوستانش گفت، در حال موعظه درباره شایستگی‌های این صندوق بود. اعتماد به نفس خواهرش باعث شد که گرینسپن در نقش یک دادستان ظاهر شود، هشدارهای دوستش درباره این سرمایه‌گذاری را زیر سوال ببرد و او را متهم به «بدبینی ناخودآگاه» کند. و زمانی گرینسپن از طرز فکر سیاستمدار بهره گرفت که تمایلش برای جلب نظر مثبت دیگران، او را ترغیب به پاسخ مثبت کرد - مشاور مالی‌اش یک دوست خانوادگی بود که دوستش داشت و نمی‌خواست دلش را بشکند.

هر کدام از ما می‌توانیم در این دام‌ها گرفتار شویم. البته گرینسپن می‌گوید که باید زودتر متوجه این دام‌ها می‌شد، زیرا به هر حال خودش متخصص ساده‌لوحی بود. وقتی تصمیم گرفت این سرمایه‌گذاری را انجام دهد، در مراحل پایانی

نگارش یک کتاب دربارهٔ علت ساده لوحی انسان‌ها بود. با نگاهی به گذشته، آرزو می‌کند که ای کاش با مجموعه ابزارهای متفاوتی به سراغ این تصمیم می‌رفت. ای کاش به جای اعتماد به نتایج، تحلیل نظام‌مندتری را بر روی استراتژی صندوق انجام می‌داد. ای کاش سراغ نظرات تعداد بیشتری از منابع قابل اعتماد 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 تجدید نظر یکی از مبانی اصل شغل‌تان خواهد بود. حقوق می‌گیرید که همواره مراقب محدودیت‌های ادراک‌تان باشید. از شما انتظار می‌رود که نسبت به دانسته‌هایتان تردید کنید، دربارهٔ نادانسته‌هایتان کنج‌کاو باشید و با بهره‌گیری از داده‌های جدید، دیدگاه‌هایتان را به‌روز کنید. صرفاً طی همین قرن گذشته، به کارگیری اصول علمی موجب پیشرفت‌های قابل توجهی شده

است. دانشمندان زیست‌شناس پنی سیلین را کشف کردند. دانشمندان موشکی ما را به ماه فرستادند. دانشمندان علوم کامپیوتر اینترنت را ساختند. اما دانشمند بودن یک حرفه نیست. بلکه یک چارچوب ذهنی است؛ طرز فکری که با موعظه‌گری، بازپرسی و سیاسی‌بازی فرق دارد. وقتی در پی حقیقت باشیم، طرز فکر دانشمند را اتخاذ می‌کنیم: آزمایش‌هایی انجام می‌دهیم تا فرضیات مان را بیازماییم و به دانش برسیم. ابزارهای علمی صرفاً مختص افرادی نیستند که روپوش آزمایشگاهی پوشیده‌اند، و بهره‌گیری از آن‌ها هم مستلزم سال‌ها تلاش پای میکروسکوپ نیست. همان قدر که فرضیات در آزمایشگاه‌ها کاربرد دارند، در زندگی ما هم نقش ایفا می‌کنند. آزمایش‌ها می‌توانند الهام‌بخش تصمیمات روزمره مان باشند. بنابراین به فکر فرو می‌روم: آیا می‌توان افراد سایر رشته‌ها را تعلیم داد تا مثل دانشمندان عمل کنند و در این صورت، آیا می‌توانند انتخاب‌های هوشمندانه‌تری داشته باشند؟

اخیراً یک گروه چهارنفره از محققان اروپایی به سراغ بررسی این فرضیه رفتند. آن‌ها آزمایشی جسورانه با

بیش از یک صد بنیان‌گذار استارت‌آپ‌های ایتالیایی در حوزه‌های فناوری، خرده‌فروشی، دکوراسیون منزل، مواد غذایی، خدمات درمانی، رفاهی و ماشین‌آلات انجام دادند. اکثر کسب‌وکارهای این بنیان‌گذارها به درآمدزایی نرسیده بودند و به همین دلیل، نمونه‌هایی ایده‌آل برای بررسی فرضیه آموزش تفکر علمی و تاثیر آن بر درآمد خالص سازمان بودند. کارآفرین‌ها وارد میلان شدند تا در یک دوره آموزشی کارآفرینی شرکت کنند. طی چهار ماه آتی نحوه خلق استراتژی کسب‌وکار، مصاحبه با مشتریان، ساخت حداقل محصول قابل عرضه (MVP) و اصلاح متعاقب نمونه اولیه را آموختند. اما نمی‌دانستند که به صورت تصادفی به دو دسته تقسیم شده و عده‌ای در گروه «تفکر علمی» و سایرین در گروه کنترل جای گرفته‌اند. هر دو گروه آموزش‌های یکسانی دیدند، با این تفاوت که اعضای گروه اول تشویق می‌شدند تا با عینک یک دانشمند به استارت‌آپ‌ها بنگرند. در این طرز فکر، استراتژی آن‌ها یک نظریه است، مصاحبه با مشتریان همچون ابزاری برای توسعه فرضیات خواهد بود و حداقل محصول قابل عرضه و نمونه اولیه هم آزمایش‌هایی هستند تا این فرضیات را

تست کنند. وظیفه آن‌ها سنجش دقیق نتایج و اتخاذ تصمیمات بر اساس تایید یا رد فرضیات است. طی سال آتی، متوسط درآمد استارت‌آپ‌های گروه کنترل زیر ۳۰۰ دلار بود. در حالی که متوسط درآمد استارت‌آپ‌های گروه تفکر علمی به ۱۲ هزار دلار رسید. سرعت کسب درآمد آن‌ها دو برابر بود، و سریع‌تر از دیگران هم مشتری جذب کردند. چرا؟ کارآفرین‌های گروه کنترل دوست داشتند به استراتژی‌ها و محصولات اولیه خود پایبند بمانند. به سادگی موعظه‌هایی درباره فضایل تصمیمات گذشته‌شان می‌گفتند، بازپرسی‌هایی درباره معایب راهکارهای جایگزین‌شان داشتند و به مشاورانی میدان می‌دادند که موافق راهکارهای کنونی‌شان بودند. اما تعداد تحولات کارآفرین‌های بهره‌مند از طرز فکر دانشمند، بیش از دو برابر بالاتر از گروه کنترل بود. وقتی فرضیات‌شان تایید نمی‌شد، می‌دانستند که وقت اصلاح مدل‌های کسب و کارشان فرا رسیده است.

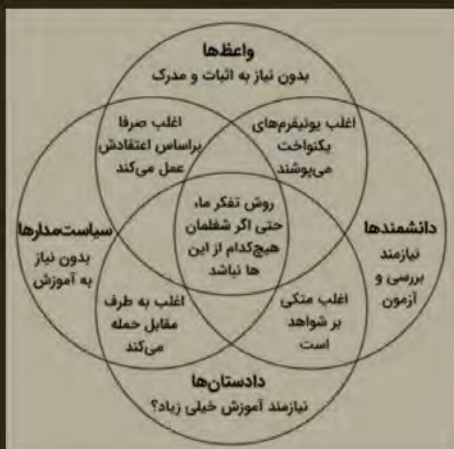
دوباره فکر کن



نکته غافلگیرکننده نتایج فوق این است: عموماً از رهبرها و کارآفرین‌های بزرگی تعریف می‌کنیم که مصمم و با بصیرت هستند. آن‌ها را یک نمونه عالی از ثبات رأی می‌دانیم؛ قاطع و مصمم. با این حال شواهد نشان می‌دهد که در رقابت میان مدیران کسب‌وکار برای قیمت‌گذاری محصولات، بهترین استراتژیست‌ها آن‌هایی هستند که باطمأنینه و نامطمئن عمل می‌کنند. آن‌ها همچون دانشمندان دقیق، با آرامش عمل می‌کنند تا انعطاف‌پذیری کافی برای تغییر ذهنیت‌شان را داشته باشند. کم‌کم به این نتیجه می‌رسیم که اعتبار بیش از حدی برای قاطعیت قائل شده‌اند ... هر چند حق تغییر نظرم را حفظ می‌کنم. همان‌طور که حتماً نباید یک دانشمند باشید تا شبیه

آن‌ها استدلال کنید، یک دانشمند حرفه‌ای هم لزوماً از ابزارهای دوران آموزش خود بهره نمی‌گیرد. دانشمندان هم در حین ارائه نظریات محبوب‌شان مبدل به یک واعظ می‌شوند، آن تئوری‌ها را در حد وحی بالا می‌برند و منتقدهای اندیشمند خود را ملحد می‌پندارند. وقتی حاضر شوند دقت را فدای جلب نظر عوام کنند، وارد حیطة کاری سیاست‌مدارها خواهند شد. وقتی به جای مکاشفه دائماً به دنبال کم‌ارزش‌سازی و سلب اعتبار از نظریات دیگران هستند، رویکرد یک دادستان را در پیش می‌گیرند. انیشتین پس از دگرگون‌سازی فیزیک با نظریات خود در زمینه نسبیت، مخالفت خود با انقلاب کوانتوم را بیان کرد: «به گناه اینکه بارها صاحبان قدرت را تحقیر کردم، سرنوشت به گونه‌ای رقم خورد که خودم به قدرت رسیدم». گاهی اوقات حتی دانشمندان بزرگ هم باید تفکری دانشمند گونه‌تر داشته باشند.

دویاره فکر کن



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

مایک در حین ساخت بلک‌بری، همچون یک دانشمند فکر می‌کرد. دستگاه‌های بی سیم آن موقع برای مبادله ایمیل، یک قلم بسیار کند یا صفحه کلید

بسیار کوچکی داشتند. افراد باید به روشی ناخوشایند، ایمیل‌های کاری خود را به اینباکس دستگاه‌های موبایل‌شان می‌فرستادند و کلی وقت می‌گذاشتند تا آن را دانلود کنند. او شروع به پرورش فرضیات خود کرد و تیم مهندسانش را مامور آزمایش آن فرضیات کرد. چه می‌شود اگر مردم بتوانند دستگاه را در دست‌شان نگه دارند و 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 بر روی صفحه دستگاه ظاهر شوند؟

مایک گوشی‌های هوشمند سایر کمپانی‌ها را تحلیل و بررسی می‌کرد. هیچ کدام از محصولات تولیدی سایر کمپانی‌ها مایک را تحت تاثیر قرار نداد، اما مشاهده قدرت محاسباتی اولین آیفون که در تابستان ۲۰۰۷ عرضه شد، او را حیرت زده کرد. او گفت: «مک را داخل این دستگاه جا داده‌اند».

می‌توان حرکت بعدی مایک را آغازی برای زوال بلک‌بری دانست. اگر عمده رشد بلک‌بری به واسطه موفقیت مایک در به کارگیری تفکر علمی و مهندسی

دوباره فکر کن

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 تاثیرآفرینی بلک‌بری در گذشته بودند. او مطمئن بود که مردم خواهان یک دستگاه بی‌سیم برای ایمیل‌های کاری و تماس‌هایشان هستند، نه اینکه یک کامپیوتر کامل در جیب‌هایشان بگذارند و در خانه هم با اپ‌های آن سرگرم شوند. از همان اوایل ۱۹۹۷، یکی از مهندسين برتر کمپانی خواهان افزودن مرورگر اینترنت به دستگاه‌شان بود، اما مایک گفت که تمرکزش را صرفاً بر ایمیل بگذارد. یک دهه بعد نیز مایک کماکان مطمئن بود که به کارگیری یک مرورگر اینترنت قدرتمند، باتری دستگاه را خالی، و پهنای باند شبکه‌های بی‌سیم را اشغال می‌کند. او هیچ تمایلی به آزمودن فرضیات جایگزین نداشت. در سال ۲۰۰۸ بود که ارزش کمپانی از ۷۰ میلیارد دلار عبور کرد، اما بلک‌بری کماکان تنها محصول کمپانی بود و هنوز هم یک مرورگر قابل اعتماد نداشت. در سال ۲۰۱۰ و پس از طرح ایدهٔ پیام‌های متنی رمزنگاری‌شده از سوی همکاران، مایک این حرف‌شان 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 واتس‌آپ 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 بازنگری بازار فرزند محبوبش نداشت.
هوش او چاره‌ساز نبود؛ چه بسا که شاید به ضررش
هم تمام شد.

هر قدر باهوش تر باشند، سخت تر شکست می‌خورند
قدرت ذهنی هیچ تضمینی برای چابکی نیست.
هر چقدر هم ذهن‌تان قدرتمند باشد، فقدان انگیزه
برای تغییر ذهنیت باعث می‌شود که فرصت‌های
فراوان تجدیدنظر را از دست بدهید. تحقیقات نشان
می‌دهد که هر قدر نمرهٔ بالاتری در تست هوش
داشته باشید، احتمالش بیشتر است که اسیر
کلیشه‌ها شوید، زیرا الگوها را سریع‌تر از دیگران
تشخیص می‌دهید. و آزمایش‌های اخیر نشان
می‌دهند که هر قدر باهوش‌تر باشید، کشمکش
بیشتری با به‌روزرسانی باورهایتان خواهید داشت.
یک مطالعه به بررسی این فرضیه پرداخت که آیا
نبوغ ریاضی می‌تواند موجب افزایش توانایی شما در

تحلیل داده شود. آن‌ها چنین فرضیه‌ای را تایید کردند، البته در صورتی که آن داده‌ها درباره یک مسئله معمولی نظیر کشف یک راهکار برای درمان حساسیت پوستی باشند. اما چه می‌شود اگر همان داده‌ها متمرکز بر یک مسئله ایدئولوژیک - مثلاً در مورد قوانین حمل سلاح گرم در آمریکا - باشند که احساسات قدرتمند مردم را تحریک می‌کند؟ وقتی یک تحلیلگر کمی باشید، دقت بیشتری در تفسیر نتایج خواهید داشت؛ البته تا جایی که هم‌راستا با عقاید خودتان باشند. اما وقتی الگوهای تجربی در تضاد با ایدئولوژی شما قرار گیرند، آن مهارت ریاضی هیچ تاثیر مثبتی نخواهد داشت؛ بلکه حتی وبال گردن‌تان هم خواهد شد. هر قدر مهارت بهتری در پردازش اعداد داشته باشید، مشکلات بیشتری در تحلیل الگوهای مغایر با دیدگاه‌های خودتان خواهید داشت. پس از ارائه شواهد مرتبط با ناکارآمدی طرح ممنوعیت حمل سلاح گرم، نابغه‌های ریاضی لیبرال نمی‌توانستند این اسناد را به درستی ارزیابی کنند. در حالی که محافظه‌کارها همین مشکل را با ارزیابی شواهد حاکی از کارآمدی این طرح داشتند.

در علم روانشناسی، حداقل دو سوگیری وجود دارد که هدایتگر این الگو هستند. یکی از آن‌ها سوگیری تایید^{۲۶} است: همان چیزی را می‌بینیم که انتظار داریم. دومی هم سوگیری مطلوبیت^{۲۷} است: همان چیزی را می‌بینیم که می‌خواهیم ببینیم. این سوگیری‌ها صرفاً مانع به کارگیری هوش‌مان نمی‌شوند، بلکه آن را منحرف می‌کنند تا همچون یک سلاح علیه واقعیت عمل کند. دلایلی می‌یابیم تا بیش‌ازپیش موعظه‌گر عقایدمان باشیم، با اشتیاق بیشتر به دادستانی پرونده خود بپردازیم و سوار بر موج جناح سیاسی خود شویم. تراژدی آنجاست که عموماً مشکلات اندیشه خود را متوجه نمی‌شویم. سوگیری محبوب‌من، سوگیری «من جانب‌دار نیستم»^{۲۸} است که بر اساس آن، انسان‌ها خود را بی‌طرف‌تر از دیگران می‌پندارند. ظاهراً افراد باهوش بیش از دیگران در این دام گرفتار می‌شوند. هر قدر باهوش‌تر باشید، کار دشوارتری برای درک محدودیت‌های خود دارید. قدرت تفکر خوب می‌تواند موجب تضعیف عملکردتان در زمینه تجدیدنظر شود.

با طرز فکر یک دانشمند، نمی‌گذاریم ایده‌هایمان
مبدل به ایدئولوژی شوند. شروع کارمان با پاسخ‌ها
یا راهکارها نیست؛ بلکه پرسش‌ها و معماها
هدایت‌گرمان هستند. بینش خودمان را موعظه
نمی‌کنیم؛ بلکه از شواهد نتیجه می‌گیریم. با بدبینی
به استدلال‌های دیگران نمی‌نگریم؛ بلکه جسورانه
استدلال‌های خودمان را به چالش می‌کشیم.
طرز فکر یک دانشمند، چیزی فراتر از واکنش
روشنفکرانه به مسائل است بلکه باید همواره
روشنفکر باشد. این امر مستلزم جستجوی مداوم
برای کشف علل اشتباهات - نه کشف استدلال‌هایی
برای اثبات درستی - و بازنگری دیدگاه‌ها بر اساس
آموزه‌های جدید است.

این امر به ندرت در سایر حالت‌های ذهنی رخ
می‌دهد. تغییر ذهنیت در طرز فکر واعظ، نشانه‌ای از
ضعف اخلاقی است؛ در حالی که در طرز فکر یک
دانشمند نشانه‌ای از انسجام عقلی است. متقاعد
شدن در طرز فکر دادستان، اعتراف به شکست
قلمداد می‌شود؛ در حالی که در طرز فکر دانشمند،
این کاریک گام به سوی حقیقت است. در طرز فکر
سیاست‌مدار، یکی به نعل و یکی به میخ می‌زنیم؛

دوباره فکر کن

درحالی که با طرز فکریک دانشمند، این استدلال‌های کاملاً منطقی و داده‌های مشهود هستند که موجب تغییر دیدگاه‌مان می‌شوند.



نهایت تلاشم را انجام داده‌ام تا این کتاب را با طرز فکریک دانشمند بنویسم. من نه موعظه‌گر که یک معلم هستم. سیاست را تحمل نمی‌کنم و امیدوارم سابقه یک دهه استادی، هرگونه وسوسه‌ای که پیش‌تر بابت خوشنودسازی مخاطبانم داشتم را از بین برده باشد. هرچند سهم زیادی از عمرم را با طرز فکریک دادستان گذرانده‌ام، اما تصمیم گرفته‌ام که در دادگاه نقش قاضی را ایفا کنم. انتظار ندارم که با تمامی تفکراتم موافق باشید اما امیدوارم که مجذوب طرز فکرم شوید، و البته امیدوارم مطالعات، داستان‌ها و ایده‌های مطرح‌شده در اینجا، هدایتگر

شما به سمت تجدیدنظر درباره خودتان باشند. در هر حال هدف از یادگیری، نه تایید باورها بلکه تکامل آن‌ها است.

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

وقتی می‌های چیک سنت می‌هایی ^{۲۹} روانشناس به مطالعه بر روی دانشمندان برجسته نظیر لاینس پاولینگ و یوناس سالک ^{۳۰} پرداخت، نتیجه گرفت که وجه تمایز آن‌ها و هم‌تایان‌شان در انعطاف‌پذیری شناختی‌شان بود، جایی که حاضر بودند «در صورت لزوم، دیدگاه‌شان را کاملاً تغییر دهند». همین‌الگو برای هنرمندان بزرگ هم صدق می‌کند و طی یک مطالعه مستقل، برای معمارهای بسیار خلاق نیز برقرار بود.

حتی می‌توانیم این امر را در دفتر بیضی ^{۳۱} هم ببینیم.

متخصصان با آماده‌سازی فهرستی بلندبالا از
خصایص شخصیتی، به مقایسهٔ روسای جمهور
آمریکا پرداختند و نتایج خود را با رتبه‌بندی مورخان
و عالمان سیاسی مستقل مقایسه کردند. پس از
کنترل عواملی همچون سال‌های حضور در مسند
قدرت، جنگ‌ها و رسوایی‌ها، تنها یک خصیصه بود
که همواره عاملی برای پیش‌بینی سرافرازی یک
رئیس جمهور بود. این موضوع هیچ ربطی به
جاه‌طلبی یا قاطعیت و رفتار دوستانه یا حيله‌گری
رئیس جمهور نداشت؛ جذابیت، شوخ‌طبعی،
خونسردی یا پیراستگی آن‌ها نیز تاثیرگذار نبود.
وجه تمایز روسای جمهور بزرگ، کنجکاوی و
پذیرش آن‌ها نسبت به ایده‌های جدید بود. آن‌ها
کتاب می‌خواندند و مشتاقانه به دنبال اطلاع از
پیشرفت‌های زیست‌شناسی، فلسفه، معماری و
موسیقی در داخل و خارج از کشور بودند. آن‌ها
علاقهٔ فراوانی به شنیدن دیدگاه‌های جدید و
بازنگری دربارهٔ نظرات قدیمی‌شان داشتند. آن‌ها
بسیاری از سیاست‌های خود را به دید آزمایش
می‌دیدند، نه امتیازی که قرار است کسب کنند.
هرچند حرفهٔ آن‌ها سیاست‌مداری بوده اما غالباً

دوباره فکر کن

مسائل شان را مثل یک دانشمند حل می کردند.

دست از تردید برندارید

در حین مطالعه‌ام دربارهٔ تجدیدنظر، مشاهده کردم که این فرایند غالباً در قالب یک چرخه شکل می‌گیرد. همه چیز با تواضع فکری آغاز می‌شود؛ آگاهی از چیزهایی که نمی‌دانیم. همه 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 لهجه انگلیسی به آمریکایی در ترانه‌ها و علت ناتوانی در قلقلک خودمان می‌شود. شناسایی کمبودهای شخصی، در را به روی تردید می‌گشاید. وقتی درک کنونی خود را زیر سوال ببریم، کنجکاوانه به دنبال کشف نادانسته‌هایمان خواهیم رفت. همین کاوش موجب مکاشفه‌های جدیدی خواهد شد و وقتی می‌بینیم که هنوز چقدر چیز برای آموختن داریم، تواضع فکری‌مان نیز حفظ می‌شود. اگر دانش یک قدرت است، پس آگاهی از نادانسته‌ها نیز نشانهٔ خرد خواهد بود.

دویاره فکر کن



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 فکریک دانشمند، چرخه تجدیدنظر متلاشی خواهد شد و راه برای چرخه اعتماد به نفس کاذب باز می‌شود. اگر رو به موعظه بیاوریم، نمی‌توانیم خلاهای دانش خود را ببینیم: گمان می‌کنیم که همواره به حقیقت واقفیم. بر خلاف تردید، غرور می‌تواند عاملی برای ثبات رأی‌مان باشد و ما را مبدل به دادستان کند: شاید تمرکز سفت و سختی بر تغییر ذهنیت دیگران داشته باشیم، اما ذهنیت خودمان قابل تغییر نیست. بدین ترتیب جرعه‌های سوگیری تایید و مطلوبیت زده خواهد شد. سیاست‌مدار خواهیم شد و هر آنچه نقشی در جلب نظر مثبت رأی‌دهندگان -والدین، روسا یا هم‌کلاسی‌های دبیرستان که می‌خواهیم بر آنها تاثیر بگذاریم- نداشته باشد را نادیده می‌گیریم.

آن قدر سرگرم برگزاری نمایش خواهیم شد که حقیقت از اولویت‌هایمان خارج خواهد شد و تاییدهای دیگران هم می‌توانند موجب گستاخی‌مان شوند. قربانی سندرم گربه‌چاق ^{۳۲} می‌شویم و به جای ارزیابی سفت‌وسخت باورهای شخصی، به دستاوردهای خود تکیه می‌کنیم.

مایک لازاریدیس در نمونه‌بلک‌بری، یکی از اسرای چرخه‌اعتماد به نفس کاذب بود. غروری که نسبت به ابتکار موفقش داشت، موجب ثبات رأی بیش از حد او شده بود. مشهودترین نمود این قضیه را می‌توان ترجیح او به استفاده از صفحه‌کلید به جای صفحه‌لمسی دانست. این یکی از فضایل بلک‌بری بود که واقعاً عاشق موعظه درباره‌آن بود، و یکی از معایب اپل که سریعاً آن را بازپرسی می‌کرد. با افت سهام کمپانی، غرق در سوگیری تایید و مطلوبیت، و قربانی تاییدهای طرفدارانش شد. او در گفتگوی سال ۲۰۱۱، چنین اظهاراتی درباره‌بلک‌بری داشت: «این یک محصول نمادین است.

کسب و کارها از آن بهره می‌گیرند، رهبران از آن استفاده می‌کنند، دست خیلی از سلبریتی‌ها هست». علی‌رغم موفقیت آیفون در کسب

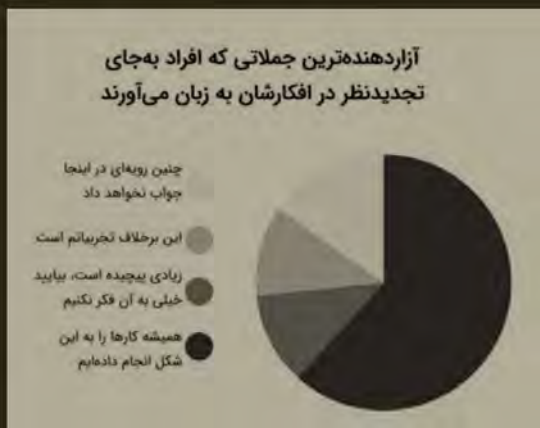
یک چهارم از بازار گوشی هوشمند دنیا در سال ۲۰۱۲، اما مایک کماکان مخالف ایده تاپ روی شیشه بود. او در جلسه هیئت مدیره به یک گوشی با صفحه لمسی اشاره کرد و گفت: «این را نمی فهمم. صفحه کلید یکی از دلایل خرید بلک بری است». همچون یک سیاستمدار که تنها برای پایگاه خودش تبلیغ می کند، تمرکز او بر میلیون ها کاربر کنونی بلک بری بود که صفحه کلید را ترجیح می دادند و متعاقباً میلیاردها کاربر بالقوه و علاقه مند به صفحه لمسی را نادیده می گرفت. محض اطلاع عرض کنم که هنوز هم دلم برای صفحه کلید تنگ می شود و خیلی هیجان زده ام که مجوز تلاش برای بازگشت دوباره را کسب کرده است.

وقتی بالاخره مایک حاضر به تجدیدنظر درباره صفحه نمایش و نرم افزار شد، تعدادی از مهندسانش نمی خواستند تلاش های گذشته را رها کنند. این ناتوانی در تجدیدنظر، فراگیر شده بود. در سال ۲۰۱۱ بود که یک کارمند رده بالای شرکت، نامه ای سرگشاده و بدون نام به مایک و دیگر مدیران سازمان نوشت. بخشی از این نامه می گفت: «می خندیدیم و می گفتیم که می خواهند یک

کامپیوتر را داخل گوشی جای دهند و به جایی نخواهند رسید. هم‌اکنون ۳-۴ سال عقب افتاده‌ایم».

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

افسانه رنسانس ایل حول محور یک نابغه تنها به نام استیو جابز می‌گردد. افسانه‌ها می‌گویند که ثبات رأی و چشم‌انداز روشن او موجب تولد آیفون شد. در حالی که او به شدت مخالف بخش تولید گوشی کمپانی بود. در واقع کارکنان او چنین چشم‌اندازی داشتند و توانایی آن‌ها در تغییر ذهنیت استیو بود که موجب احیای ایل شد. هر چند او هم شیوه «تفکر متفاوت» را می‌دانست، اما عمده تجدیدنظر از سوی تیمش صورت گرفت.



در سال ۲۰۰۴ بود که گروه کوچکی از مهندسان و طراحان و بازاریاب‌ها، ایده تغییر پرفروش‌ترین محصول کمپانی (آی‌پاد) به یک گوشی را ارائه دادند. جابز عصبانی شد: «مگر عقل‌مان پاره‌سنگ برداشته که چنین کاری انجام دهیم؟ این احمقانه‌ترین ایده‌ای است که شنیده‌ام». تیم آن‌ها تشخیص داده بود که گوشی‌های موبایل، داشتند کم‌کم قابلیت پخش موسیقی را هم ارائه می‌دادند، اما جابز نگران فروپاشی کسب‌وکار روبه‌رشد آی‌پاد بود. او نفرت خاصی نسبت به کمپانی‌های تولید گوشی داشت و نمی‌خواست محصولاتی طراحی کند که در چارچوب محدودیت‌های شرکت‌های مخابراتی باشند. گاهی اوقات وقتی تماس‌های او

قطع می‌شدند یا نرم‌افزار گوشی هنگ می‌کرد، شدیداً عصبانی می‌شد و تلفن را خرد می‌کرد. چه در جلسات خصوصی و چه در صحنه‌های عمومی، قسم خورده بود که هیچ‌گاه موبایل نمی‌سازد.

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

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

مهندسانی که همکاری نزدیکی با جابز داشتند، می‌دانستند که این یکی از بهترین راه‌ها برای متقاعدسازی او است. آن‌ها به او اطمینان دادند که

نمی‌خواهند اپل را مبدل به یک کمپانی تولید گوشی کنند. در واقع کماکان یک کمپانی کامپیوتری خواهند ماند و صرفاً در کنار محصولات کنونی‌شان، یک گوشی هم عرضه می‌کنند. در همان زمان هم اپل دستگاهی با ۲۰ هزار آهنگ را در جیب‌تان قرار می‌داد، پس چرا چیزهای دیگری در جیب‌تان نگذارد؟ علی‌رغم لزوم بازنگری درباره فناوری‌ها، دی‌ان‌ای سازمان بدون تغییر می‌ماند. پس از شش ماه بحث و گفتگو، جابر بالاخره آن قدر کنجکاو شد که گوشه‌چشمی به این تلاش‌ها نشان داد و دو گروه متفاوت، آزمایش‌های خود برای افزودن قابلیت‌های تماس به آی‌پاد یا تبدیل مک به یک تبلت کوچک و ایفای نقش یک گوشی از سوی آن را آغاز کردند. تنها چهار سال پس از آغاز این تلاش‌ها، نیمی از درآمد کمپانی اپل به خاطر آیفون بود. آیفون یک جهش دراماتیک در بازنگری نسبت به گوشی هوشمند بود. از زمان آغاز این تحول، نوآوری‌های فزاینده‌ای در گوشی‌های هوشمند پیاده شده‌اند که شامل سائرها و شکل‌های مختلف، دوربین‌های بهتر و باتری‌هایی با طول عمر بیشتر می‌شوند، اما تنها چند تغییر اساسی در هدف یا

تجربه کاربری این گوشی ها رخ داده است. اگر مایک
لازاریدیس ذهنیت بازتری درباره تجدیدنظر نسبت
به محصول محبوب خود داشت، شاید اپل و
بلک بری می توانستند همدیگر را مجاب به تلاش
بیشتر کنند و هم اکنون شاهد چندین برابر نوآوری
بیشتر در عرصه گوشی های هوشمند بودیم.
اسارت در دام دانش باعث می شود ذهن مان را به
روی مجهولات ببندیم. قضاوت خوب، مستلزم
مهارت و عزم مان برای گشودن ذهن مان است.
تقریباً مطمئنم که تجدیدنظریکی از عادات های مهم
زندگی است و روز به روز مهم تر هم می شود. البته
شاید هم اشتباه کنم. حتی اگر هم این گونه باشد،
خیلی سریع تجدیدنظر خواهم کرد.

فصل ۲: منتقد بیرون گود و متقلب

کشف نقطه مطلوب اعتماد به نفس

«نادانی بیش از دانش موجب اعتماد به نفس خواهد شد».

- چارلز داروین

وقتی اورسلا مرث^{۳۳} به کلینیک رفت، از سردرد، کمردرد و سرگیجه شدیدی گفت که توان کار کردن را از او گرفته بود. طی ماه‌های آتی شرایطش بدتر هم شد. نمی‌توانست لیوان آبی که کنار تختش گذاشته بود را پیدا کند. نمی‌توانست در ورود به اتاقش را بیابد. حتی موقع راه رفتن، مستقیماً به چارچوب تخت برخورد می‌کرد.

اورسلا یک خیاط لباس زنانه پنجاه و چندساله بود که هنوز زبردستی‌اش را داشت: می‌توانست با قیچی انواع مختلف الگوها را از روی کاغذ ببرد. به راحتی می‌توانست به بینی، دهان، بازوها و پاهایش اشاره کند و هیچ مشکلی در توصیف خانه یا حیوانات خانگی خود نداشت. او نمونه‌ای عجیب برای دکتر اتریشی خود گابریل آنتون^{۳۴} بود. وقتی آنتون روبان قرمز و قیچی‌ای روی میز گذاشت، اورسلا

نمی توانست اسم شان را بگوید هر چند «با
خونسردی و اطمینان کافی تایید می کرد که اشیاء
روی میز را می بیند».

به وضوح مشکل تولید کلام (که خودش هم
می دانست) و موقعیت یابی فضایی داشت. با
این حال مشکل دیگری هم وجود داشت. اورسلا
دیگر نمی توانست تفاوت میان نور و تاریکی را
تشخیص دهد. وقتی آنتون شئی را جلوی صورت او
گرفت و از او خواست که آن را توصیف کند، حتی
سعی نکرد به آن بنگرد و در عوض تلاش کرد تا آن را
لمس کند. آزمایش ها نشان دادند که بینایی او
به شدت صدمه دیده است. عجیب اینجا بود که
وقتی آنتون از این نارسایی می گفت، اورسلا اصرار
داشت که می تواند ببیند. حتی زمانی که بینایی خود
را کاملاً از دست داد، کماکان هیچ اطلاعی از این
نارسایی خود نداشت. آنتون نوشت: «واقعاً
حیرت انگیز بود که بیمار نمی توانست مشکل بینایی
و بعدها نابینایی کاملش را تشخیص دهد... از نظر
ذهنی نسبت به نابینایی اش نابینا بود!»

اواخر دهه ۱۸۰۰ بود و صرفاً اورسلا این مشکل را
نداشت. ده سال قبل تر از آن یک متخصص مغز و

اعصاب در زوربخ نیز از مردی گفته بود که علی رغم نابینا شدن در یک تصادف و «عدم آسیب عقلانی»، نابینایی خود را تشخیص نمی داد. اگر چیزی را به سمت صورتش پرت می کردید حتی پلک هم نمی زد، غذای داخل بشقابش را هم نمی دید، با این وجود، «فکر می کرد که در یک زیرزمین یا سوراخ تاریک و نمور است».

نیم قرن بعد، دو پزشک از شش نمونه گفتند که نابینا شده بودند اما چنین احساسی نداشتند. به ادعای این پزشکان، یکی از حیرت انگیزترین ویژگی های رفتاری بیماران شان، ناتوانی آنها در یادگیری از تجربیات بود:

از آنجایی که هیچ اطلاعی از نابینایی خود نداشتند، در حین قدم زدن به اثاثیه دفتر یا دیوارها می خوردند، اما کماکان هیچ تغییری در رفتارشان نمی دادند. وقتی هم نابینایی شان به آنها گوشزد می شد، هرگونه مشکل بینایی خود را انکار می کردند یا چنین جملاتی می گفتند: «این اتاق خیلی تاریک است، چرا چراغ را روشن نمی کنید؟»؛ «عینکم را فراموش کرده ام»؛ یا «دیدم خیلی خوب نیست، اما این طور هم نیست که نتوانم چیزی را بینم».

بیماران هر گونه نشانه یا سند مبنی بر اثبات نابینایی شان را نمی پذیرفتند.

اولین باریک فیلسوف رومی به نام سنکا بود که چنین پدیده‌ای را توصیف کرد. او از خانمی نوشت که نابینا بود، اما دائماً غرولند می کرد که چرا در یک اتاق تاریک حضور دارد. هم اکنون در متون پزشکی از آن با عنوان سندروم آنتون یاد می کنند؛ فقدان خودآگاهی در شخصی که یک ناتوانی جسمی مشهود دارد، اما خودش آن مشکل را حس نمی کند. علت آن را آسیب‌های وارده به لوب پس سری ۳۵ مغز می دانند. با این حال معتقدم که

حتی در زمان کارکرد صحیح مغز، کماکان در معرض خطر گونه‌ای از سندروم آنتون هستیم.

همه ما دارای نقاط کوری در دانش و عقاید خود هستیم. خبر بد این است که آن نقاط کور

نمی گذارند نابینایی مان را درک کنیم و به همین دلیل، نوعی اعتماد به نفس کاذب درباره

قضاوت‌هایمان داریم و نمی توانیم تجدید نظر کنیم.

خبر خوب اینجاست که با به کارگیری گونه صحیحی

از اعتماد به نفس، می توانیم دیدگاه شفاف‌تری

نسبت به خودمان داشته باشیم و دیدگاه‌هایمان را

به روز کنیم. در آموزش رانندگی به ما یاد می دهند که نقاط کور دیدمان را بشناسیم و با کمک آینه و سنسور، آن ها را از بین ببریم. اما در زندگی واقعی که مغز ما به این ابزارها مجهز نیست، باید یاد بگیریم که نقاط کور شناختی خود را بشناسیم و براساس آن، نگاه مجددی به تفکراتمان بیندازیم.

داستان دو سندروم

در اولین روز از دسامبر سال ۲۰۱۵، هالا توماسدوتیر^{۳۶} تماسی دریافت کرد که هیچ گاه انتظارش را نداشت. درحالی که سقف خانه اش نشت کرده بود و داشت سقوط قطرات آب را تماشا می کرد، دوست آن سوی تلفن پرسید که آیا پست های مربوط به خودش را در فیس بوک دیده یا نه؟ یکی از کاربران، کمپینی به راه انداخته و خواهان ثبت نام هالا برای انتخابات ریاست جمهوری ایسلند شده بود.

اولین چیزی که به ذهنش خطور کرد این بود: من کیستم که بخوام رئیس جمهور شوم؟ او به تاسیس یک دانشگاه کمک کرده و سپس با کمک دوستانش در سال ۲۰۰۷، بانی یک شرکت سرمایه گذاری شده بود. در پی بحران مالی سال

۲۰۰۸، ایسلند آسیب زیادی دید: هر سه بانک خصوصی و بزرگ این کشور، گرفتار بدهی شدند و ارزش شان سقوط کرد. ایسلند نسبت به اندازه اقتصادش، بدترین فروپاشی اقتصادی تاریخ بشر را تجربه کرد؛ اما حالا با هدایت شرکت در دل این بحران، مهارت های رهبری اش را نشان داد. اما حتی با وجود این دستاورد بزرگ، کماکان حس می کرد فاقد آمادگی لازم برای ریاست جمهوری کشور است. هیچ پیش زمینه سیاسی نداشت؛ در بخش دولتی کار نکرده بود یا هیچ گونه مسئولیتی را در بخش عمومی بر عهده نگرفته بود.

این اولین باری نبود که حالا حس یک متقلب را داشت. در هشت سالگی نیز معلم پیانویش خیلی سریع جایگاه او را ارتقا داده بود و دائماً از او می خواست در کنسرت ها بنوازد، اما خودش هیچ گاه حس نمی کرد ارزش این محبت را داشته باشد، بنابراین قبل از هر کنسرت، حالش بد می شد.

هر چند هم اکنون بحث جایگاه بسیار بالاتری در میان بود، اما این حس تردید به نفس برایش آشنا بود. حالا به من گفت: «بدترین حالت از سندروم متقلب بود که تا آن موقع تجربه کرده بودم». ماه ها

با ایده کاندید شدن خود کلنجار می رفت. هر چند دوستان و خانواده دائماً می گفتند که تعدادی از مهارت های مرتبط با ریاست جمهوری را دارد، اما حالا کماکان به فقدان تجربه و اعتماد به نفس خود فکر می کرد. سعی کرد خانم های دیگر را قانع کند تا کاندید شوند؛ که نهایتاً یکی از آن ها به یک منصب متفاوت رسید و نخست وزیر ایسلند شد. باین حال آن کمپین متوقف نشد و دوستان، خانواده و همکاران حالا مصرانه از او می خواستند که کاندید شود. تا اینکه طرز فکرش عوض شد و این سوال را از خودش پرسید: من کیستم که نخواهم خدمت کنم؟ بالاخره تصمیم گرفت کاندید شود، اما احتمالات به شدت علیه او بودند. او یک کاندیدای مستقل ناشناخته در میدانی بود که بیش از ۲۰ مدعی داشت. یکی از رقبای او واقعاً قدرتمند و البته بسیار خطرناک بود.

وقتی از یک اقتصاددان خواستند که سه نفر از مقصرترین افراد در ورشکستگی ایسلند را نام ببرد،

داوید آدسون ^{۳۷} را کاندیدای هر سه جایگاه

می دانست. او به عنوان نخست وزیر ایسلند در حد فاصل سال های ۱۹۹۱ تا ۲۰۰۴، با تصمیم خود

مبنی بر خصوصی سازی بانک های کشور، آن ها را در معرض خطر قرار داد. سپس به عنوان رئیس بانک مرکزی ایسلند در حد فاصل ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹، اجازه داد که ترازنامه بانک ها به صورت حباب گونه ای تا بیش از ۱۰ برابر اندازه تولید ناخالص داخلی کشور رشد کنند. وقتی هم اعتراضات به سوء مدیریت او بالا گرفت، استعفا نداد و در نهایت با دخالت پارلمان از سمت خود کنار گذاشته شد. بعدها مجله تایم او را یکی از ۲۵ مقصر اصلی در این بحران مالی بین المللی دانست. با این حال در سال ۲۰۱۶، آدسون هم کاندیداتوری خود برای ریاست جمهوری ایسلند را اعلام کرد: «تجربه و دانش قابل ملاحظه ام به کار چنین مسندی می آید».

تئوری می گوید که اعتماد به نفس و شایستگی، هم راستا با یکدیگر پیشرفت خواهند کرد. اما در عمل شاهد جدایی آن ها از یکدیگر هستیم. نمود این موضوع وقتی مشاهده می شود که انسان ها مهارت های رهبری خود را ارزیابی و آن ها را با توانایی های همکاران، مافوق ها یا زیردستان شان مقایسه می کنند. طی یک فراتحلیل بر روی ۵۹ مطالعه که در مجموع بیش از ۱۰۰ هزار شرکت کننده

دوباره فکر کن

داشتند، مشاهده شد که خانم‌ها عموماً مهارت‌های رهبری‌شان را دست کم می‌گیرند، درحالی که آقایان برآورد دست‌بالایی از مهارت‌های خود دارند. احتمالاً تعدادی از هواداران فوتبال را دیده‌اید که فکر می‌کنند اطلاعات‌شان بیشتر از مربیان کنار زمین است. این همان سندروم منتقد بیرون‌گود است و باعث می‌شود اعتماد به نفس از شایستگی پیش بیفتد. حتی پس از لیست کردن تصمیمات مالی آدسون که موجب نابودی اقتصاد شده بود، کماکان قبول نمی‌کرد که شایستگی لازم برای مربی‌گری را ندارد. او ضعف‌هایش را نمی‌دید.



متضاد سندروم منتقد بیرون‌گود، همان سندروم متقلب (ایمپاستر) است که باعث می‌شود شایستگی فرد فراتر از اعتماد به نفسش باشد. به آن دسته از افراد پیرامون‌تان فکر کنید که اعتقاد دارند

شایستگی کسب دستاوردهایشان را ندارند. آن‌ها واقعاً نمی‌دانند که چقدر باهوش، خلاق یا جذابند و فرقی نمی‌کند چقدر تلاش کنید، چون مجاب نمی‌شوند که نسبت به خودشان تجدیدنظر کنند. حتی پس از آن کمپین آنلاین که اعتماد دیگران به هالا را نشان می‌داد، کماکان متقاعد نشده بود که شایستگی هدایت کشور را دارد. او نقاط قوتش را نمی‌دید.

هرچند نقاط کور این دو نفر در تضاد با یکدیگر بود، اما حضور در دو کران متفاوت از طیف اعتماد به نفس، باعث شده بود که هیچ تمایلی به تجدیدنظر درباره برنامه‌های خود نداشته باشند. احتمالاً سطح ایده‌آل اعتماد به نفس چیزی مابین یک منتقد بیرون گود و یک متقلب است. چطور می‌توانیم آن نقطه مطلوب را بیابیم؟

جهالت ناشی از تکبر

یکی از مراسم‌های تقدیری که به آن علاقه دارم، جایزه هجوآمیز برای تحقیقاتی است که به اندازه آموزندگی‌شان، بامزه هم هستند. آن را جایزه ایگ نوبل^{۳۸} می‌نامند و به دست برندگان واقعی نوبل اعطا می‌شود. پاییز یک سال در دوران دانشجویی، به سمت آمفی تئاتر دانشگاه دویدم تا در کنار بیش از هزار خوره دیگر، مراسم را ببینیم. تعدادی از برندگان عبارت بودند از: یک زوج فیزیک‌دان که با خلق میدان مغناطیسی، قورباغه زنده‌ای را در هوا نگه داشته بودند؛ یک گروه سه نفره از شیمی‌دان‌ها که نقاط مشترک میان بیوشیمی جاری در روابط عاشقانه و اختلال وسواس فکری-عملی را کشف کرده بودند؛ و یک مهندس کامپیوتر که پاسنس^{۳۹} را اختراع کرده بود؛ نرم‌افزاری که رد پای گربه روی صفحه کلید را شناسایی می‌کرد و صدای آزاردهنده‌ای می‌ساخت تا آن‌ها را دور کند. معلوم نبود که آیا این نرم‌افزار برای سگ‌ها هم جواب می‌داد یا نه!

تعدادی از جوایز مایه خنده من شدند، اما قدردانی از دو روانشناس به نام‌های دیوید دانیلینگ و جاستین

کروگر ۴۰ بود که مرا به فکر واداشت. آن‌ها به تازگی یک «گزارش کم ادعا» دربارهٔ مهارت و اعتماد به نفس نوشته بودند که به زودی معروف می‌شد. آن‌ها دریافتند که در بسیاری از موقعیت‌ها، افرادی که نمی‌توانند ... نمی‌دانند که نمی‌توانند. بر اساس آنچه هم‌اکنون تحت عنوان اثر دانینگ-کروگر شناخته می‌شود، وقتی فاقد شایستگی‌های کافی هستیم، احتمالش بیشتر است که اسیر اعتماد به نفس کاذب شویم.

در مطالعهٔ اصلی دانینگ-کروگر، صاحبان پایین‌ترین نمرات در آزمون‌های استدلال منطقی، گرامر و شوخ طبعی، پراده‌اترین نظرات را دربارهٔ مهارت‌هایشان داشتند. به طور متوسط، آن‌ها اعتقاد داشتند که بهتر از ۶۲ درصد از هم‌تایان خود هستند در حالی که در عمل، عملکردشان صرفاً بهتر از ۱۲ درصد آن‌ها بود. ظاهراً هر قدر هوش کمتری در یک قلمرو بخصوص داشته باشیم، برآورد دست‌بالاتری از هوش واقعی خود در آن حوزه خواهیم داشت. در یک گروه از هواداران فوتبال، آن‌که اطلاعات کمتری نسبت به سایرین دارد، بیش از همه نقش منتقد بیرون گود را ایفا می‌کند، مربی را به خاطر بازی

دوباره فکر کن

اشتباه مورد بازخواست قرار می‌دهد و از تاکتیک‌های بهتر خودش می‌گوید.

چنین گرایشی مهم است، زیرا به خودآگاهی مان صدمه می‌زند و مایهٔ اشتباه ما در انواع بسترها خواهد شد. بررسی اقتصاددان‌ها بر عملیات و رویکردهای مدیریتی هزاران کمپانی در گستره‌ای از صنایع و کشورهای گوناگون و مقایسهٔ نتایج‌شان با ارزیابی شخصی مدیران را ببینید تا این موضوع را متوجه شوید:



منبع: ورلد منجمنت سروی؛^{۴۱} بلوم و ون رینن،^{۴۲}

و مالونی^{۴۳} ۲۰۰۷؛ ۲۰۱۷

اگر خودارزیابی مدیران منطبق بر عملکرد واقعی

آن‌ها بود، تمامی کشورها باید روی خط‌چین این گراف جای می‌گرفتند. اعتماد به نفس کاذب در هر فرهنگی وجود دارد و بیشتر در نقاطی شایع است که ضعیف‌ترین مدیران را دارند.

البته قضاوت عینی و بی‌طرف بر روی مهارت‌های مدیریتی، امری دشوار خواهد بود. قضاوت دانش باید ساده‌تر باشد، کما اینکه در مدرسه همین کار را انجام دادند. در رابطه با هر یک از موضوعات زیر، فکر می‌کنید چه میزان اطلاعاتی در قیاس با اکثر افراد جامعه دارید؛ بیشتر، کمتر یا برابر؟

- چرا انگلیسی مبدل به زبان رسمی ایالات متحده شد

- چرا زنان در سیلم ^{۴۴} به تیر چوبی بسته و سوزانده شدند

- والت دیزنی پیش از کشیدن میکی ماوس به چه شغلی مشغول بود

- در کدامین پرواز فضایی بود که انسان‌ها برای

اولین بار چشم‌شان به دیوار بزرگ چین خورد

- چرا مصرف آب نبات بر رفتار کودکان اثر می‌گذارد

یکی از بزرگ‌ترین چیزهایی که باعث آزار می‌شود،

تظاهر به دانش است؛ یعنی زمانی که فرد یک

مسئله را نمی‌داند اما تظاهر می‌کند آن را می‌داند! آن قدر اذیت می‌کند که همین الان دارم یک کتاب کامل راجع به همین موضوع می‌نویسم. طی یک مجموعه مطالعه، از افراد پرسیده شد که آیا در گستره‌ای از موضوعات نظیر عناوین فوق، اطلاعات‌شان بیشتر از سایرین است یا کمتر؛ و سپس یک تست واقعی گرفته شد تا دانش حقیقی‌شان سنجیده شود. با افزایش اعتماد به نفس شرکت‌کنندگان نسبت به دانشی که داشتند، احتمالش بیشتر می‌شد که خود را دست‌بالا بگیرند، و ضمناً علاقه کمتری به یادگیری و به‌روزرسانی اطلاعات‌شان داشتند. اگر فکر می‌کنید که اطلاعات علمی یا تاریخی بیشتری نسبت به اکثر افراد جامعه دارید، احتمالاً کمتر از آن‌ها می‌دانید. همان طور که دانیلینگ به طعنه گفته، «اولین قانون باشگاه دانیلینگ-کروگر این است که خودتان نمی‌دانید عضوی از آن هستید».

اما درباره پرسش‌های فوق: اگر حس کردید که هیچ اطلاعاتی ندارید، باز هم باید تجدید نظر کنید. آمریکا اصلاً زبان رسمی ندارد، مطلقاً جادوگری در سِیلم را به دار آویختند اما نسوزاندند، والت دیزنی

شخصاً میکی ماوس را نکشید (بلکه کاریک انیماتور به نام آب آیور کس^{۴۵} بود)، اصلاً نمی‌توانید دیوار چین را از فضا ببینید، و به‌طور متوسط قند هیچ تاثیری بر رفتار کودکان ندارد.

هرچند اثر دانیلینگ-کروگر می‌تواند یک مبحث عموماً بامزه در زندگی روزمره باشد، اما موضوع ایسلند اصلاً شوخی نبود. علی‌رغم حضور داوید آدسون در سمت ریاست بانک مرکزی، او هیچ‌گونه تحصیلاتی در حوزه امور مالی یا اقتصاد نداشت. پیش از ورود به عرصه سیاست، سابقه ساخت یک شوی کمدی در رادیو، نگارش نمایشنامه و داستان کوتاه، تحصیل در دانشکده حقوق و شغل خبرنگاری داشت. در دوران ایفای مسئولیت نخست‌وزیر ایسلند، آدسون چنان نگاه تحقیرآمیزی به متخصصان داشت که موسسه ملی اقتصاد را منحل کرد. پارلمان برای کنار گذاشتن او از مسئولیت بانک مرکزی، مجبور شد قانون نامتعارفی را تصویب کند: رئیس بانک مرکزی باید حداقل مدرک کارشناسی ارشد اقتصاد داشته باشد. اما همین رویداد نیز نتوانست مانع تلاش چند سال بعد آدسون برای کاندیداتوری ریاست جمهوری شود.

دوباره فکر کن

به نظر می‌رسید که نسبت به نابینائی‌اش کاملاً نابینا بود؛ نمی‌دانست که نمی‌داند!



سرگردان در قلهٔ حماقت

مشکل سندروم منتقد بیرون گود این است که مانع بازنگری شما می‌شود. اگر مطمئن باشیم فلان چیز را می‌دانیم، دیگر دلیلی ندارد که به دنبال خلاها و نقصان‌های دانش خود باشیم، چه برسد به اینکه بخواهیم آن خلاها را پُر یا تکمیل کنیم. در یک آزمون هوش هیجانی، اغلب افرادی که پایین‌ترین نمرات را داشتند، نه تنها مهارت‌هایشان را دست‌بالا می‌گرفتند بلکه همچنین بیش از سایرین نمرات‌شان را نامعتبر و غیردقیق می‌دانستند - و کمترین سرمایه‌گذاری را روی کوچینگ یا ارتقاء خودشان داشتند.

بله، برخی از این رفتار به غرور شکنندهٔ ما مربوط

می‌شود. وقتی می‌خواهیم دید مثبتی به خودمان داشته باشیم یا تصویر درخشانی از خودمان نشان دهیم، ضعف‌هایمان را انکار خواهیم کرد. به عنوان نمونه‌ای کلاسیک می‌توان به سیاستمدار شیادی اشاره کرد که ادعای جنگ علیه فساد دارد اما در اصل خود را به کوری زده یا می‌خواهد جامعه را فریب دهد. با این حال انگیزه تنها بخشی از داستان است.

یک عامل نه‌چندان مشهود هم وجود دارد که دید ما نسبت به توانایی‌های خودمان را تار می‌کند: فقدان مهارت فراشناختی یا همان قابلیت اندیشیدن درباره تفکرات خودمان. فقدان شایستگی باعث می‌شود نتوانیم عدم صلاحیت‌مان را ببینیم. اگر یک کارآفرین حوزه فناوری باشید و هیچ اطلاعی از سیستم‌های آموزشی نداشته باشید، احتمالاً پیش خودتان فکر می‌کنید که برنامه اصلی شما آن‌ها را اصلاح خواهد کرد. اگر خیلی اجتماعی نباشید و از فقدان برخی موهبت‌های اجتماعی رنج ببرید، احتمالاً خرامان قدم خواهید زد و پیش خودتان فکر می‌کنید که جیمز باند هستید. یکی از دوستان دوران دبیرستانم گفته بود که حس

شوخی طبیعی ندارم. چرا چنین فکری می‌کرد؟ «چون اصلاً به جوک‌های من نمی‌خندی». من فوق‌العاده‌ام ... هیچ‌گاه هیچ آدم بامزه‌ای این را نگفته. قضاوتش با خود شما تا ببینید که چه کسی حس شوخی طبیعی ندارد.

وقتی فاقد مهارت و دانش کافی برای دستیابی به تعالی باشیم، گاهی مهارت و دانش کافی برای قضاوت درباره تعالی را هم نخواهیم داشت. همین نگرش باید بلافاصله نادان‌های مطمئن به نفس محبوب‌تان را سر جای‌شان بنشانند. اما پیش از مسخره کردن، باید به خاطر داشته باشیم که همه ما گاهی اوقات مثل آن‌ها می‌شویم.

همه ما در خیلی از کارها مبتدی هستیم و لزوماً این حقیقت را نادیده نمی‌گیریم. اما عموماً در مهارت‌های مطلوب مان است که خود را دست‌بالا می‌گیریم، مثلاً فکر می‌کنیم مهارت خوبی در برقراری گفتمان‌های میخکوب‌کننده داریم. همچنین برخی موقعیت‌ها نظیر رانندگی، تایپ، مسائل پیش‌پاافتاده و مدیریت احساسات هستند که به سادگی تجربه را با تخصص اشتباه می‌گیریم و دچار اعتماد به نفس کاذب می‌شویم. اما برخی

دوباره فکر کن

حوزه‌ها (مثل نقاشی، راندن یک ماشین مسابقه‌ای، و هجی کردن برعکس و سریع کلمات) هستند که به سادگی فقدان تجربه خود را تشخیص می‌دهیم و مهارت‌مان در آن‌ها را دست کم می‌گیریم. افراد واقعاً تازه کار، به ندرت در دام دانینگ-کروگر اسیر می‌شوند. اگر هیچ اطلاعاتی در زمینه فوتبال نداشته باشید، بعید است که اطلاعات خود را بالاتر از مربی تیم بدانید.

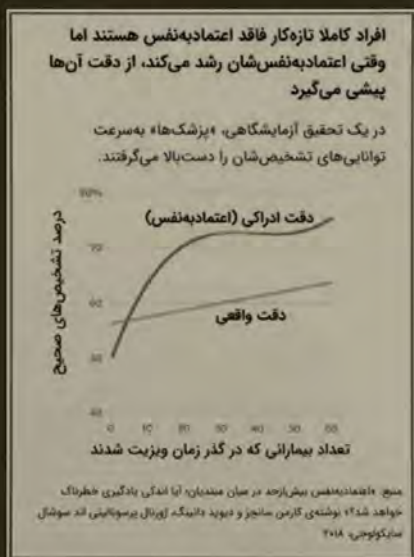
دوباره فکر کن



در حین پیشرفت از رده تازه کار به آماتور است که اعتماد به نفس کاذب پیدا می کنیم. مقدار اندکی دانش، می تواند خطرناک باشد. در بسیاری از حوزه های زندگی، هیچ گاه آن قدر تخصص کسب نمی کنیم که عقاید خود را زیر سوال ببریم یا به دنبال کشف مجهولات مان برویم. صرفاً آن قدر اطلاعات داریم که با اطمینان کافی نظر بدهیم و قضاوت کنیم، اما نمی فهمیم که از قله حماقت بالا رفته ایم بدون اینکه به سمت دیگر آن رسیده باشیم. می توانید این پدیده را در یکی از آزمایش های دایننگ ببینید. در این آزمایش که شبیه سازی یک دنیای آخر الزمانی با حضور زامبی ها بود، از افراد خواسته شد نقش پزشک را ایفا کنند. وقتی فقط چند مصدوم دیده بودند، مهارت ادراکی و واقعی آن ها در یک سطح قرار داشت. اما متأسفانه با کسب تجربه بیشتر، اعتماد به نفس آن ها سریع تر از

دوباره فکر کن

شایستگی‌شان رشد می‌کرد و از آن مقطع به بعد، همیشه در سطحی بالاتر از صلاحیت‌هایشان می‌ماند.



شاید یکی از دلایل افزایش نرخ مرگ و میر بیمارستان‌ها در ماه ژوئیه همین باشد، زیرا در این مقطع مسئولیت‌ها را به رزیدنت‌های جدید می‌سپارند. صرفاً کمبود مهارت آن‌ها نیست که مشکل‌ساز می‌شود؛ بلکه برآورد دست‌بالای آن‌ها از مهارت‌هایشان نیز آسیب‌زا است. پیشرفت از رده تازه‌کار به آماتور، می‌تواند چرخه بازنگری را بشکند. وقتی تجربه کسب می‌کنیم،

مقداری از فروتنی مان را از دست می دهیم. این پیشرفت سریع مایه غرور مان می شود و یک حس تسلط کاذب پیدا می کنیم. بنابراین چرخه اعتماد به نفس کاذب آغاز می شود که مانع تردید نسبت به دانسته های کنونی و کنجکاوی نسبت به نادانسته ها خواهد شد. در حبابی از مفروضات نادرست گرفتار خواهیم شد که مختص مبتدی ها است، جایی که هیچ اطلاعی از جهالت خود نداریم. همان اتفاقی که در ایسلند و برای داوید آدسون افتاد، جایی که جهالتش به وسیله دوستان صمیمی تقویت شد و منتقد ها هم توجهی به آن نکردند. معروف بود که پیرامون خود را با «مریدان واقعاً

وفادار» از دوستان مدرسه و هم بازی های بریج ^{۴۶} پر می کند و همیشه فهرستی از دوستان و دشمنان دارد. ماه ها پیش از فروپاشی، پیشنهاد کمک از سوی بانک مرکزی انگلستان را رد کرد. در ادامه و در اوج بحران، با جسارت تمام به عموم جامعه اعلام کرد که نمی خواهد روی بدهی بانک های ایسلند سرپوش بگذارد. دو سال بعد، یک کمیسیون حقیقت یاب مستقل از سوی پارلمان منصوب شد که او را متهم به سهل انگاری چشم گیر کرد. به گفته یک خبرنگار

دویاره فکر کن

در شرح فروپاشی مالی ایسلند، «سقوط آدسون ناشی از تکبر او بود، به واسطه عقیده راسخش مبنی بر اینکه صلاح ایسلند را می داند».

خصیصه‌ای که فاقد آن بود، یکی از اصلی‌ترین مواد مغذی ذهن است: فروتنی. پادزهر گرفتار شدن در قله حماقت، مصرف یک دوز منظم از این ماده است. تیم اربان ^{۴۷} بلاگ‌نویس می گوید: «تکبر ترکیبی از جهالت و ثبات رأی است. درحالی که فروتنی همچون یک فیلتر نفوذپذیر است و با جذب تجربیات زندگی، آن‌ها را مبدل به دانش و خرد می کند، تکبر مثل یک سپر لاستیکی است که تجربیات را دفع خواهد کرد».



«حد وسط» کجا اشتباه است

خیلی از افراد اعتماد به نفس را همچون الاکلنگ می دانند. اگر اعتماد به نفس بیش از حدی کسب

کنیم، به سمت تکبر خواهیم رفت. در صورت افول شدید اعتماد به نفس، کم اراده خواهیم شد. می خواهیم توازن این الاکلنگ را حفظ کنیم، بنابراین اصل حد وسط (تعادل) ^{۴۸} را پیش می گیریم و به دنبال مقدار مناسب اعتماد به نفس می گردیم. اما اخیراً متوجه نواقص این رویکرد شدم. غالباً از واژه «فروتنی» برداشت نادرستی می شود. فروتنی هیچ ربطی به کمبود اعتماد به نفس ندارد. یکی از ریشه های لاتین «فروتنی» به معنای «از زمین» است. بنابراین درباره خاکی بودن است؛ تشخیص این نکته که کامل نیستیم و نقص داریم. اعتماد به نفس معیاری است که میزان باور شما به خودتان را می سنجد. شواهد نشان می دهد که بحث اعتماد به نفس، جدای از باور به روش های مورد استفاده است. می توانید علی رغم باور به توانایی خود برای دستیابی به هدف، متواضعانه ابزارهای کنونی تان برای دستیابی به آن را زیر سوال ببرید. این همان نقطه مطلوب اعتماد به نفس است. تکبر آن چنان جلوی چشم مان را می گیرد که به نقاط قوت و استراتژی های کنونی مان قناعت می کنیم. حتی در صورت عدم اعتقاد به نقاط قوت و

دوباره فکر کن

استراتژی‌ها هم، تردید است که فلج‌مان می‌کند. وقتی روش صحیح را می‌دانیم اما به توانایی اجرایی خودمان اعتماد نداریم، دچار عقدهٔ حقارت می‌شویم. باید فروتنی توأم با اعتماد به نفس داشته باشیم: اطمینان به توانایی‌های شخصی در عین پذیرش این نکته که شاید راهکار صحیح را ندانیم یا حتی شاید مسئلهٔ صحیح را در نظر نگرفته باشیم. بنابراین تردید کافی برای بازنگری دربارهٔ دانش قدیمی و اعتماد به نفس لازم برای پیگیری بینش‌های جدید را خواهیم داشت.

نقطه‌ی مطلوب اعتماد به نفس		باور به ابزارها	
		مطمئن	نامطمئن
باور به خود	متزلزل	خودکوچک‌بینی وسواسی	تردید فرسایشی
	محکم	تکبر کورکننده	تواضع توأم با اعتماد به نفس

وقتی سارا بلیکلی ^{۴۹} به عنوان پایه‌گذار اسپنکس ^{۵۰}، ایدهٔ جوراب شلواری بدون پا را در ذهن پروراند، علی‌رغم باور به توانایی‌هایش برای تحقق بخشیدن این ایده، تردیدهای فراوانی نسبت به ابزارهای

کنونی خود داشت. منبع اصلی درآمد او فروش دستگاه فکس با مراجعه حضوری به خانه‌های مردم بود و می‌دانست که هیچ اطلاعاتی در زمینه مد، خرده‌فروشی یا تولید ندارد. در حین طراحی نمونه اولیه، یک هفته به کارخانه‌های گوناگون تولید جوراب رفت تا از کمک‌هایشان بهره بگیرد. وقتی پول کافی برای استخدام یک شرکت حقوقی و ثبت اختراعش را نداشت، یک کتاب در این زمینه خواند و شخصاً فرم درخواست را پر کرد. تردید موجب ناتوانی‌اش نشد، مطمئن بود که می‌تواند بر چالش‌های پیش رو غلبه کند. اعتمادش به دانسته‌های کنونی‌اش نبود بلکه به توانایی‌اش برای یادگیری بود.

می‌توان فروتنی توأم با اعتماد به نفس را آموخت. طی یک آزمایش، از دانشجویان خواستند مقاله‌ای کوتاه بخوانند که درباره عواید اذعان به بی‌اطلاعی به جای اطمینان به دانش کنونی بود؛ متعاقباً احتمال دریافت کمک آن‌ها در نقاط ضعف‌شان از ۶۵ به ۸۵ درصد رسید. همچنین آن‌ها بیش‌ازپیش به بررسی دیدگاه‌های سیاسی جناح مقابل پرداختند تا بتوانند از آن‌ها هم درس بگیرند.

فروتنی توأم با اعتماد به نفس، نه تنها ذهن مان را به سمت بازنگری می‌گشاید بلکه کیفیت تجدیدنظرهایمان را هم افزایش می‌دهد. آن دسته از دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشدی که تمایل به اصلاح باورهای خود دارند، نمرات بالاتری نسبت به همتایان شان می‌گیرند. بر اساس ارزیابی معلم‌ها، آن دسته از دانش‌آموزان دبیرستان که عدم اطلاع خود از یک موضوع را اعلام می‌کنند، یادگیری موثرتر و قدرت همکاری بهتری نسبت به سایرین دارند. در انتهای سال تحصیلی، نمرهٔ ریاضی آن‌ها بسیار بهتر از همتایان مطمئن به نفس شان بود. آن‌ها به جای اطمینان به تسلط بر دروس، مدام از خودشان امتحان می‌گرفتند تا فهم‌شان از درس را بسنجند.

وقتی افراد بالغ از اعتماد به نفس لازم برای اشاره به بی‌اطلاعی شان برخوردارند، توجه بیشتری به قدرت شواهد پیش رو خواهند داشت و به جای مخالفت با عقاید دیگران، زمان بیشتری را صرف مطالعه می‌کنند. طی مطالعهٔ صورت گرفته بر روی بهره‌وری رهبران در آمریکا و چین، سازنده‌ترین و خلاق‌ترین تیم‌ها تحت هدایت رهبران مطمئن به نفس یا

دویاره فکر کن

متواضع نبودند. بلکه بهترین رهبرها آن‌هایی بودند که نمره بالایی در هر دو بخش اعتماد به نفس و فروتنی داشتند. هرچند به نقاط قوت خود ایمان داشتند، اما هوشمندانه به نقاط ضعف‌شان هم اعتراف می‌کردند. آن‌ها می‌دانستند که برای جابجایی مرزهای کمال، باید محدودیت‌های خود را تشخیص دهند و از آن‌ها پیشی بگیرند.

اگر به دقت اهمیت می‌دهیم، پس نباید نقاط کوری داشته باشیم. به منظور دستیابی به یک تصویر دقیق از دانش و مهارت‌های شخصی، می‌توانیم همچون دانشمندان از یک میکروسکوپ بهره بگیریم و خود را ارزیابی کنیم. اما به تازگی به این باور رسیده‌ام که گاهی اوقات بهتر است خودمان را دست کم بگیریم.



عواید تردید

حدود ۱.۵ ماه قبل از انتخابات ریاست جمهوری ایسلند، هالا توماسدوتیر تنها ۱ درصد از رأی نظر سنجی ها را داشت. شبکه پخش کننده اولین مناظرات تلویزیونی، اعلام کرد که به منظور تمرکز بر پرامیدترین کاندیداها، صرفاً افرادی را دعوت می کند که بالای ۲.۵ درصد رأی داشته باشند. بنابراین هالا به زحمت توانست وارد مناظره ها شود. اما طی ماه آتی محبوبیت او به سرعت رشد کرد. او صرفاً یک کاندیدای معمولی و قابل قبول نبود؛ بلکه در میان چهار نفر پایانی جای گرفت. چند سال قبل وقتی از هالا خواستم که برای کلاس سخنرانی کند، از یک سوخت روانشناسی گفت که نیروی پیشران او برای این صعود درخشان شد و آن هم چیزی جز سندروم متقلب نبود. اینکه کسی حس متقلب بودن داشته باشد را چیز بدی می دانیم و البته دلیل خوبی هم برای این نگرش مان داریم؛ حس بسیار بد ناشی از بی ارزش بودن، می تواند الهام بخش بدبختی، قاتل انگیزه و مانعی برای پیگیری جاه طلبی هایمان باشد. هرچند گاهی حس تردید به ذهن خیلی از ما راه

می‌یابد. برخی نظرسنجی‌ها نشان می‌دهند که بیش از نیمی از افرادی که می‌شناسید، در برخی از مقاطع حرفه خود حس متقلب بودن داشته‌اند. گمان می‌رود که این حس بیشتر در میان خانم‌ها و گروه‌های اقلیت رواج دارد. اما عجیب اینجاست که موفق‌ترین افراد نیز به طرز چشم‌گیری به آن دچار می‌شوند.

به دانش‌آموزانی درس داده‌ام که قبل از رسیدن به سن قانونی، اولین اختراع‌شان را ثبت کردند یا استاد شطرنج شدند، اما همین افراد هم با تزلزل روانی کلنجار می‌روند و توانایی‌هایشان را زیر سوال می‌برند. عموماً در توجیه دستاوردهای این افراد می‌گویند که علی‌رغم تردید توانستند به موفقیت برسند، اما اگر بخشی از موفقیت‌شان به خاطر همین تردیدها باشد چطور؟

به منظور اطلاع از این موضوع، بسیمه توفیق^{۵۱} که دانشجوی دکتری در دانشگاه وارتون بود و حالا استاد دانشگاه ام‌آی‌تی است، گروهی از دانشجویان پزشکی را فراخواند که در حال آماده‌سازی خود برای آغاز شیفت‌های چرخشی بودند. گروهی از بازیگران به کار گرفته شدند تا علائم بیماری‌های

گوناگون را نشان دهند و سوژه‌ها را واداشتند تا به مدت بیش از نیم ساعت با آن‌ها تعامل کنند. بسیمه طرز رفتار دانشجویان پزشکی با این بیماران را مشاهده کرد، و البته کیفیت تشخیص‌های آن‌ها را هم در نظر گرفت.

یک هفته قبل از این مشاهدات، نظرسنجی‌ای در میان دانشجویان صورت گرفته بود تا بگویند که هر چند وقت یک‌بار احساس متقلب بودن و جملاتی نظیر آن قدر که دیگران فکر می‌کنند شایسته نیستم یا آن قدر که عزیزانم تصور می‌کنند توانمند نیستم به ذهن‌شان خطور می‌کند. افرادی که خود را متقلب می‌پنداشتند، تشخیص‌های بدتری از سایرین نداشتند و البته رفتارشان با بیمار بسیار بهتر بود.

آن‌ها را انسان‌های مهربان‌تر، محترم‌تر و حرفه‌ای‌تری می‌دانستند و البته عملکرد بسیار بهتری در پرسشگری و اشتراک‌گذاری اطلاعات داشتند. طی یک مطالعه دیگر، بسیمه شاهد یک الگوی مشابه در میان فعالان عرصه سرمایه‌گذاری بود: افزایش حس تقلب باعث می‌شد که چهار ماه بعد، نمره ارزیابی عملکرد بهتری از سوی سرپرست‌هایشان دریافت کنند.

دوباره فکر کن

چنین شواهدی تازه‌اند و هنوز باید چیزهای زیادی از تقابل مزایا و معایب سندروم متقلب بیاموزیم. هنوز هم به این موضوع فکر می‌کنم که شاید قضاوت صحیحی نسبت به سندروم متقلب نداشته‌ایم، زیرا صرفاً آن را به چشم یک اختلال می‌دیدیم.



عموماً توصیه می‌شود که در صورت بروز واکنش‌های ناشی از حس تقلب، آن‌ها را نادیده بگیریم، به خودمان اعتماد کنیم و گمان بد نبریم. اما شاید بهتر باشد که این ترس‌ها را بپذیریم، زیرا می‌توانند سه مزیت به همراه داشته باشند.

اولین نکته مثبت درباره حس تقلب، افزایش انگیزه ما برای سخت‌کوشی بیشتر است. شاید در هنگام

تصمیم‌گیری برای شرکت در مسابقه، چنین حسی خیلی کارآمد نباشد؛ اما وقتی پا به خط شروع گذاشتیم، به ما قدرت می‌دهد که تا خط پایان بدویم و جایگاهی در میان فینالیست‌ها داشته باشیم. در برخی از تحقیقات خودم که در مراکز تماس، گروه‌های نظامی و دولتی، و سازمان‌های غیرانتفاعی صورت گرفتند، به این نتیجه رسیدم که اعتماد به نفس می‌تواند ما را از خودراضی کند. اگر هیچ‌گاه نگران مأیوس کردن دیگران نباشیم، احتمالش زیاد است که نهایتاً آن‌ها را سرافکنده کنیم. اما وقتی حس متقلب‌ها را داشته باشیم، می‌دانیم که باید خودمان را اثبات کنیم. شاید متقلب‌ها به عنوان آخرین نفر پا به میدان بگذارند، اما احتمالاً جزء آخرین نفراتی هم خواهند بود که پا پس می‌کشند.

دومین مزیت حس تقلب، انگیزش ما برای عملکرد هوشمندانه‌تر است. وقتی به پیروزی خود اطمینان نداشته باشیم، چیزی برای از دست دادن نداریم و حاضریم در استراتژی‌مان تجدیدنظر کنیم. به خاطر داشته باشید که تازه کارها قربانی اثر دانینگ-کروگر نخواهند شد. ما با القای حس یک متقلب، ذهنیت

تازه کارها را خواهیم داشت و مفروضاتی که دیگران قطعی می‌پندارند را زیر سوال می‌بریم. سومین مزیت حس تقلب هم در این است که ما را به یادگیرنده بهتری تبدیل می‌کند. مقداری تردید نسبت به دانش و مهارت‌هایمان، پایه‌ای برای صعود ما و بهره‌گیری مان از تجربیات دیگران خواهد شد. همان‌طور که در تحقیق روانشناسی الیزابت کرومی مانکوسو^{۵۲} و همکارانش آمده، «یادگیری نیازمند فروتنی است تا بفهمیم که هنوز چیزهایی برای آموختن وجود دارد».

برخی از شواهد مرتبط با این مزایا، از مطالعهٔ دنیله توسینگ^{۵۳} گرفته شده که یکی دیگر از دانشجوهای سابق دکترای ما در وارتون و هم‌اکنون استاد دانشگاه ایالتی نیویورک در بوفالو است. داده‌های دنیله در یک بیمارستان گردآوری شدند که پرستارها به صورت چرخشی نقش سرپرستار را ایفا می‌کردند. بنابراین حتی اگر یک پرستار نسبت به توانمندی‌هایش تردید داشت، کماکان مجبور می‌شد در مقطعی نقش رهبر را ایفا کند. آن دسته از پرستارها که تردیدهایی نسبت به پذیرش مسئولیت

داشتند، رهبران واقعاً کارآمدتری بودند؛ بخشی از دلیل این موضوع را می‌توان به تمایل بیشتر آنها برای نظرخواهی از همکاران‌شان نسبت داد. آنها خود را برتر از دیگران نمی‌پنداشتند و می‌دانستند که با شنیدن توصیه‌های دیگران، بخش زیادی از فقدان تجربه و تخصص‌شان را جبران خواهند کرد. هیچ نمونه‌ی مشهودتری از هالا توماسدوتیر وجود ندارد.

لیگ فروتنی خارق‌العاده

طی نشست‌هایی که با هالا داشتم، می‌گفت که قبلاً تردیدهایش موجب ناتوانی او می‌شدند. آنها را نشانه‌ای از ناتوانی خود برای کسب موفقیت می‌دانست. اما هم‌اکنون به فروتنی توأم با اعتماد به نفس رسیده و دیدگاه متفاوتی نسبت به تردیدهایش داشت: آنها نشانه‌ای برای لزوم بهبود ابزارهایش بودند.

انبوهی از شواهد نشان می‌دهند که پیشرفت صرفاً حاصل اعتماد به نفس نیست، بلکه مسبب شکل‌گیری آن هم خواهد شد. لزوماً نباید منتظر افزایش اعتماد به نفس مان بمانیم تا بر اهداف چالش‌برانگیز غلبه کنیم. بلکه می‌توانیم از طریق

دستیابی به اهداف چالش برانگیز، این اطمینان را بسازیم. حالا می‌گویند: «به این نتیجه رسیدم که سندروم متقلب را به فال نیک بگیرم: انگیزه‌ای برای اقدام و تلاش بیشتر. یاد گرفتم که از آن به نفع خودم استفاده کنم. در واقع همین تردید به نفس موجب رشد می‌شود».

در حالی که سایر کاندیداها به پوشش رسانه‌های معمولی راضی بودند و به آن تکیه می‌کردند، ابهام حالا نسبت به ابزارهایش باعث شد که تجدیدنظرهایی درباره نحوه اداره کمپین‌هایش داشته باشد. او سخت‌تر و هوشمندانه‌تر تلاش می‌کرد و تا دیروقت بیدار می‌ماند تا شخصاً پاسخگوی پیام‌های رسانه‌های اجتماعی باشد. نشست‌های زنده فیس‌بوکی برگزار می‌کرد که رأی‌دهندگان می‌توانستند هر سوالی از او بپرسند و نحوه استفاده از اسنپ‌چت برای برقراری ارتباط با مخاطبان جوان‌ترش را یاد گرفت. با این استدلال که چیزی برای از دست دادن ندارد، دست به کارهایی زد که به ندرت توسط کاندیداهاست ریاست جمهوری صورت گرفته بود: به جای عیب‌جویی از رقبای یک کمپین مثبت داشت. با خودش گفت: مگر چقدر

احتمال دارد اوضاع از این هم بدتر شود؟ بخشی از دلیل اقبال گسترده رأی دهنده‌ها به هالا همین بود: آن‌ها از اتهامات کاندیداها به یکدیگر خسته شده و خوشحال بودند که یکی از آن‌ها به رقابیش احترام می‌گذارد.

ابهام موجب آماده‌سازی ذهنیت ما می‌شود تا سوال بپرسیم و پذیرای ایده‌های جدید باشیم. همین ابهام می‌تواند محافظ ما علیه اثر دایننگ-کروگر باشد.

هالا با نظریاتی که بیش از یک سیاست‌مدار به دانشمندان شباهت دارند، می‌گوید: «سندروم متقلب همواره مرا هوشیار و روبه‌رشد نگه می‌دارد، زیرا هیچ‌گاه حس نمی‌کنم که همه‌چیز را می‌دانم. شاید سندروم متقلب از لازمه‌های تغییر باشد.

به‌ندرت پیش می‌آید متقلب‌ها بگویند که "اینجا کارها به این شکل انجام می‌شوند". جمله "این روش صحیح است" از دهان‌شان خارج نمی‌شود.

آن قدر مشتاق یادگیری و رشد بودم که نظر تمامی افراد درباره شیوه‌های اجرای متفاوت امور را

می‌پرسیدم». هرچند به ابزارهایش تردید داشت، اما

هیچ وقت اعتماد به قدرت یادگیرندگی خود را از

دست نداد. او می‌دانست که بهترین راهکار

دانش‌اندوزی، کسب توصیه از متخصصان است، اما خلاقیت و خرد می‌تواند از هر منبعی حاصل شود. حالا، داوید آدسون و دو نفر دیگر، چهار گزینه‌پایانی انتخابات ریاست جمهوری ایسلند شدند. آن سه آقا پوشش رسانه‌ای بیشتری نسبت به حالا داشتند، از جمله مصاحبه‌های بیشتر در صفحه اول روزنامه‌ها، حالا هیچ‌گاه چنین مصاحبه‌ای نداشت. آن‌ها همچنین بودجه بیشتری برای کمپین‌هایشان داشتند. با این حال در روز انتخابات، حالا با کسب بیش از یک چهارم آرا، کل کشور (و خودش) را متحیر کرد.

البته حالا به ریاست جمهوری کشور رسید و دوم شد. او ۲۸ درصد آراء را کسب کرد و ویکتور ۳۹ درصد را. اما توانست داوید آدسون را شکست بدهد که با کسب کمتر از ۱۴ درصد آرا، در جایگاه چهارم قرار گرفت. با توجه به مسیر و آهنگ پیشروی حالا، اصلاً عجیب نیست که در صورت تعویق

چند هفته‌ای انتخابات، می‌توانست برنده شود. متفکران بزرگ هیچ‌گاه تردیدهایشان را پنهان نمی‌کنند، زیرا حس متقلب بودن دارند. آن‌ها همواره تردید دارند زیرا می‌دانند که همه ما تا حدی

نابینا هستیم و بر خود لازم می بینند که دیدشان را قوی تر کنند. آن ها هیچ گاه نسبت به دانسته های خود لاف نمی زنند بلکه از فقر اطلاعات شان تعجب می کنند. می دانند که هر پاسخ، پرسش های جدیدی را ایجاد خواهد کرد و جستجوی ما برای دانش هیچ گاه پایان نخواهد یافت. یکی از نشانه های یادگیرنده های مادام العمر این است که ملاقات با هر فرد، می تواند حاوی نکته ای آموزنده برای آن ها باشد.

تکبر باعث می شود ضعف هایمان را نبینیم اما فروتنی آن ها را برایمان شفاف تر از قبل می کند. فروتنی توأم با اعتماد به نفس نیز به ما کمک می کند تا بر ضعف هایمان غلبه کنیم.

فصل ۳: لذت اشتباه کردن

هیجان باور نداشتن به هر آنچه فکر می کنید

«من از دانشگاه هاروارد مدرک گرفته‌ام. هر وقت اشتباه می‌کنم، دنیا کمتر منطقی به نظر می‌رسد!»

- از فیلم دکتر فرازیه کرین^{۵۴}، با ایفای نقش کلسی

^{۵۵} گرامر

پاییز سال ۱۹۵۹ بود که یک روانشناس برجسته، به شرکت کنندگان جدید مطالعهٔ شدیداً غیراخلاقی خود خوشامد گفت. او گروهی از دانشجویان سال دوم هاروارد را دست‌چین کرد تا اوقات فراغت‌شان در دانشگاه را صرف مجموعه آزمایش‌های او کنند. این دانشجویها داوطلب شده بودند تا با صرف هفته‌ای چند ساعت، کمک‌حال علم در زمینهٔ شناسایی نحوهٔ توسعهٔ شخصیت و حل مشکلات روان‌شناختی باشند. آن‌ها به هیچ‌عنوان نمی‌دانستند که با شرکت در این آزمایش، قرار است به باورهایشان حمله شود.

^{۵۶} تحصیلات اولیهٔ محقق این آزمایش، هنری موری، در حوزهٔ پزشکی و زیست‌شیمی بود. اما پس از مبدل شدن به یک روانشناس برجسته، احساس

سرخوردگی می کرد که چرا رشته او توجه اندکی به رویکرد مردم در پیشبرد تعامل های دشوار دارد، بنابراین تصمیم گرفت این اندرکنش ها را در آزمایشگاه خودش بسازد. به دانشجویها یک ماه زمان داد تا فلسفه زندگی خود از جمله ارزش های محوری و اصول راهبردی شان را ثبت کنند. در هنگام ثبت نتایج، هر دانشجو با یک نفر دیگر جفت شد که او هم همین تمرین را انجام داده بود. هر شخص یکی دو روز وقت داشت که فلسفه زندگی هم تیمی خود را بخواند و سپس مناظره میان آن دو نفر ضبط می شد. اما تجربه آن ها بسیار پرتنش تر از پیش بینی ها شد.

موری این مطالعه را بر اساس ارزیابی های روان شناختی خاصی مدل کرد که آن ها را برای جاسوس های جنگ جهانی دوم توسعه داده بود. موری به عنوان سرهنگ دوم ارتش، وظیفه ارزیابی متقاضیان استخدام در دفتر سرویس های استراتژیک (پیش درآمد CIA) را بر عهده داشت. به منظور سنجش قدرت متقاضیان در زمینه مدیریت فشارها، آن ها را به زیرزمین می فرستاد، یک چراغ رو به صورتشان می گرفت و از آن ها بازجویی

می کرد. بازجو منتظر یک تناقض در گزارش این افراد بود تا با فریاد «تو دروغ گو هستی!» از آن ها بازخواست کند. برخی از متقاضی ها بلافاصله کناره گیری کردند؛ برخی به گریه افتادند. در نهایت صرفاً افرادی استخدام شدند که در برابر این یورش ها ایستادگی کردند.

هم اکنون موری مهبیای یک مطالعه نظام مندتر بر روی واکنش انسان ها به استرس بود. او به دقت دانشجویها را غربال کرده بود تا نمونه ای بسازد که شامل گستره وسیعی از شخصیت ها و افرادی با سطوح متفاوت سلامت روان باشد. بر اساس خصایص شخصیتی افراد، به هر یک از آن ها یک اسم رمز نظیر مته، کوارتز، اقایا، لولا و قانون مند - بعدها بیشتر راجع به او خواهیم گفت - نسبت داده بود. وقتی دانشجویها برای مناظره رسیدند، متوجه شدند که رقیب آن ها نه یکی مثل خودشان بلکه یک دانشجوی حقوق است. اما نمی دانستند که آن دانشجوی حقوق، در واقع همدست تیم تحقیق است: او وظیفه داشت که هجده دقیقه آتی را صرف حمله شدید علیه دیدگاه های سوژه تحقیق کند. موری آن را یک «مناظره دونفره پراسترس» نامید

که دانشجوی حقوق می‌بایست با «یک حالت تهاجمی» که «تند، غضبناک و پراز توهین‌های شخصی» بود، به شرکت‌کننده‌ها می‌تاخت و آن‌ها را عصبانی می‌کرد. دانشجویان بدبخت در تلاش برای دفاع از ایده‌آل‌های خود عرق می‌ریختند و فریاد می‌زدند.

اما مسائل دردناک این آزمایش به همین جا ختم نشدند. طی هفته‌های آتی، دانشجویها مجدداً به آزمایشگاه دعوت شدند تا فیلم تعامل‌هایشان را ببینند. آن‌ها خودشان را می‌دیدند که اخم می‌کنند و آسمان ریسمان می‌بافند. روی هم‌رفته حدود هشت ساعت مجبور شدند که آن هجده دقیقه مناظره تحقیرکننده را مجدداً تجربه کنند. ۲۵ سال بعد وقتی از شرکت‌کنندگان درباره تجربه آن آزمایش پرسیدند، کاملاً مشخص بود که خیلی‌ها آن را دردناک توصیف می‌کردند. مته از حس «برافروختگی بی‌وقفه» می‌گفت. اقا قیا سرگشتگی، خشم، آزدگی و ناراحتی خود را به خاطر می‌آورد. او نوشت: «مرا فریب دادند و گفتند که یک مناظره خواهد بود، در حالی که علناً به من حمله می‌کردند. چطور می‌توانستند چنین کاری در حقم انجام دهند؛

اصلاً هدفشان چه بود؟»

اما گروهی دیگر از شرکت کنندگان، پاسخ‌های بسیار متفاوتی داشتند: ظاهراً آن‌ها فشارهای این آزمایش برای تجدیدنظر دربارهٔ باورهایشان را دوست داشتند. یکی از شرکت کنندگان خاطراتش را بازگو می‌کند: «شاید برخی این تجربه را اندکی

ناراحت کننده می‌دانستند و حس می‌کردند که با یک رویکرد تهاجمی، فلسفهٔ مقدس (و نگرش سال‌دومی آن‌ها در این نمونه) به چالش کشیده شده. اما از آن تجربه‌هایی نبود که حتی بتواند به مدت یک هفته ذهن را درگیر کند، چه برسد به اینکه در کل زندگی فرد همراهش باشد». یکی دیگر از شرکت کنندگان، مجموعهٔ این رویدادها را «بسیار دلپذیر» می‌دانست. و حتی نفر سومی وجود داشت که آن آزمایش را «بامزه» می‌نامید.

از همان اولین دفعه‌ای که واکنش مشتاقانهٔ این دسته از شرکت کنندگان را خواندم، به این فکر افتادم که چه چیزی آن‌ها را سر ذوق آورده. چطور توانستند از تجربهٔ یورش به باورهایشان لذت ببرند؛ و ما چطور می‌توانیم این گونه باشیم؟

از آنجایی که هنوز اسناد این مطالعه سربسته مانده‌اند

واکثريت قابل توجهی از شرکت کنندگان هویت‌شان را افشا نکرده‌اند، سراغ بهترین جایگزین موجود رفتم: به جستجوی افرادی نظیر آن‌ها رفتم. یک دانشمند برندهٔ جایزهٔ نوبل و دو نفر از برترین پیش‌بینی‌کنندگان انتخابات دنیا را یافتم. آن‌ها نه تنها مشکلی با اشتباه کردن نداشتند؛ بلکه ظاهراً از آن لذت می‌بردند. به نظرم می‌توانند به ما بیاموزند که چطور موقرتر باشیم و احتمال نادرست بودن باورهایمان را بپذیریم. هدف‌مان نباید این باشد که در غالب اوقات اشتباه نکنیم. بلکه باید بدانیم میزان اشتباهات ما خیلی بیشتر از مقدار دلخواه‌مان است و هر قدر بیشتر آن‌ها را انکار کنیم، چالهٔ بزرگ‌تری برای خود حفر خواهیم کرد.



دیکتاتوری که بر افکار تان نظارت می‌کند
وقتی پسرمان پنج‌ساله بود، از خبر بچه‌دار شدن

عمویش بسیار هیجان زده شد. من و همسر من پیش بینی می کردیم که پسر باشد و پسرمان هم همین نظر را داشت. اما چند هفته بعد متوجه شدیم که دختر است. وقتی خبر را به پسرمان دادیم، به گریه افتاد. از او پرسیدم: «چرا گریه می کنی؟ چون آرزو داشتی که عموزاده جدیدت پسر باشد؟» دستانش را روی زمین کوبید و فریاد زد: «نخیر! چون نظرمان اشتباه بود!»

توضیح دادم که اشتباه کردن همیشه هم بد نیست. بلکه می تواند نشانه ای از یادگیری یک نکته جدید باشد - و کشف همین موضوع هم مایه خوشحالی است.

اما به صورت خودجوش به این نتیجه نرسیدم. در دوران کودکی، می خواستم همیشه حق با من باشد. کلاس دوم بودم که اشتباه معلم در املای کلمه «ساعقه» را تصحیح کردم. در هنگام تبادل کارت های بیس بال، آمار بازی های اخیر را از حفظ می گفتم تا نشان دهم که قیمت درج شده برای بازیکن ها نادرست است. دوستانم این خصیصه را آزاردهنده می دانستند و مرا «آقای حقایق» صدا می زدند. یک روز قضیه این قدر بالا گرفت که بهترین

دوستم گفت دیگر با من صحبت نخواهد کرد، مگر اینکه به اشتباهم اقرار کنم. این آغاز مسیری بود تا بیش از پیش جایز الخطا بودنم را بپذیرم.

۵۷

در یک مقاله کلاسیک، موری دیویس **جامعه‌شناس** گفت که بقای ایده‌ها هیچ ربطی به درستی‌شان ندارد - بلکه به جالب بودن‌شان مربوط است. آنچه موجب جذابیت یک ایده می‌شود، به چالش کشیدن عقاید نه‌چندان مستحکم‌مان است. آیا می‌دانستید کره ماه احتمالاً داخل یک کره بخارآلود از باران ماگما شکل گرفته است؟ یا عاج ناروال (نهنگ دریای شمال) در واقع دندان‌ش است؟ وقتی اهمیت چندانی برای یک ایده یا فرضیه قائل نشویم، غالباً با شور و شوق آن رازیر سوال می‌بریم. سلسله طبیعی احساسات ما شامل تعجب

(«واقعاً؟»)، کنجکاوی («بیشتر بگو!») و هیجان

۵۸

(«اوه!») می‌شود. نقل قولی را به ایزاک آسیموف نسبت می‌دهند مبنی بر اینکه مکاشفات بزرگ نه با «یافتم!» بلکه با «بامزه است که...» آغاز می‌شوند. اما وقتی یکی از باورهای محوری‌مان زیر سوال برود، دیگر خبری از کنجکاوی و ذهنیت باز نخواهد بود و

مانع گفتگوهای بیشتر خواهیم شد. انگار که دیکتاتور کوچکی در ذهن مان هست که جریان حقایق را کنترل می کند، مثل کیم جونگ اون که کنترل جراید کره شمالی را در دست دارد. در علم روانشناسی این پدیده را ضمیر دیکتاتور ^{۵۹} می نامند و وظیفه آن دور نگه داشتن اطلاعات تهدید کننده است.

وقتی به شخصیت یا دانش مان حمله شود، کارکرد این دیکتاتور درونی را درک خواهیم کرد. این نوع اهانت های شخصی، تعدادی از مهم ترین جنبه های هویت مان را هدف می گیرند که تغییر دادن شان دشوار خواهد بود. بنابراین ضمیر دیکتاتور ما همچون یک محافظ وادر عمل می شود و با القای دروغ های آرامش بخش، از خودانگاره مان محافظت می کند: همه آن ها حسودند. تو واقعاً و به طرز عجیبی خوش تیپ هستی. در آستانه یک اختراع چشم گیر هستی. همان طور که ریچارد فاینمن ^{۶۰} فیزیکدان گفته، «اگر چه فریب دادن خودتان از همه چیز راحت تر است اما نباید خودتان را فریب دهید».

وقتی قدیمی‌ترین عقایدمان مورد تهدید قرار بگیرند، باز هم دیکتاتور درونی ما وارد عمل خواهد شد. طی مطالعه حمله به نگرش‌های دانشجویان دانشگاه هاروارد، شدیدترین واکنش منفی از سوی شرکت‌کننده‌ای مشاهده شد که اسم رمز او «قانون مند» بود. او در یک خانواده کارگر بزرگ شده و به طرز غیرمتعارفی پیشرفته‌تر از سن خود بود، به گونه‌ای که دانشگاه را در ۱۶ سالگی آغاز کرد و در ۱۷ سالگی به این مطالعه پیوست. یکی از اعتقاداتش این بود که فناوری به تمدن صدمه می‌زند و وقتی عقایدش را زیر سوال می‌بردند، رفتارش شدیداً خصومت‌آمیز می‌شد. قانون‌مند راهش را ادامه داد، مبدل به یک چهره آکادمیک شد و وقتی بزرگ‌ترین اثرش را نوشت، مشخص بود که اصلاً نظرش را تغییر نداده است. دغدغه‌های او درباره فناوری شدیدتر هم شده بودند:

انقلاب صنعتی و عواقب آن همچون یک فاجعه برای نژاد انسان است. هرچند امید به زندگی گروهی از ساکنان کشورهای پیشرفته را افزایش داده، اما موجب بی‌ثباتی جوامع، ناکامی زندگی، بی‌حرمتی ... و آسیب‌های فیزیکی به انسان‌ها ... و صدمات شدید

به طبیعت شده است.

بروز این گونه عقاید راسخ، واکنش متداولی به تهدیدات است. عصب‌پژوهان می‌گویند زیر سوال رفتن باورهای محوری انسان، آمیگدال مغزش را تحریک می‌کند؛ همان «مغز خرنده‌ای» که خونسردی و منطقی بودن را کنار می‌گذارد و واکنش جنگ یا گریز را درپیش می‌گیرد. خشم و ترس ما غریزی است؛ انگاریک نفر چیزی را به سمت ذهن مان پرت کرده باشد. اینجاست که ضمیر دیکتاتور با زره ذهنی خود به کمک مان می‌آید. مبدل به واعظ یا دادستانی خواهیم شد که در تلاش برای تغییر عقیده یا محکوم‌سازی گمراهان است. الیزابت کولبرت^{۶۱} خبرنگار می‌نویسد: «پس از شنیدن استدلال دیگران، با مهارت تمام ضعف‌هایش را شناسایی می‌کنیم، اما مشکلات خودمان را نمی‌بینیم».

به نظرم عجیب است، زیرا هیچ کدام با این عقاید متولد نمی‌شویم. بر خلاف قد یا هوش ذاتی، کنترل کاملی بر صحت عقایدمان داریم. شخصاً دیدگاه‌هایمان را برمی‌گزینیم و هر زمان بخواهیم، می‌توانیم در موردشان تجدیدنظر کنیم. با این کار

غریبه نیستیم، زیرا شواهد بی شماری مبنی بر اشتباهات مکررمان وجود دارند. مطمئن بودم که پیش نویس این فصل تا جمعه تمام خواهد شد. فکر می کردم آن بسته غلات صبحانه که عکس توکان روی جعبه اش دارد، از برند فروت لوپس است اما الان متوجه شدم که مارکش فروت لپس درج شده. دیشب یقین داشتم که پاکت شیر را داخل یخچال گذاشتم، اما امروز صبح روی میز بود. دیکتاتور درونی ما با فعال سازی چرخه اعتماد به نفس کاذب، پیروز خواهد شد. ابتدا عقاید نادرست ما در حباب های فیلتر ^{۶۲} جای می گیرند و محافظت می شوند، به گونه ای که صرفاً در صورت مشاهده اطلاعات هم راستا با عقاید خودمان حس غرور پیدا می کنیم. سپس باورهای ما در اتاق های پژواک ^{۶۳} جای می گیرند و صرفاً سخن افرادی را می شنویم که آن باورها را تایید یا پررنگ کنند. هر چند در حاصله غیر قابل رسوخ به نظر می رسد، اما عده فزاینده ای از متخصصان، مصمم به پیشروی در آن هستند.

مشکلات تعلق

همین چند وقت در یک کنفرانس، تحقیقم دربارهٔ بخشنده‌ها، گیرنده‌ها و برابری طلب‌ها را ارائه دادم.^{۶۴} تحقیقی که در آن بررسی می‌کردم که بهره‌وری کدام گروه از افراد سخاوتمند، خودخواه و منصف در مشاغلی مثل فروش و مهندسی بیشتر است. دنیل کانمن^{۶۵} هم در کنفرانس حضور داشت، روانشناس برندهٔ جایزهٔ نوبل که عمدهٔ شغلش را صرف نشان دادن ضعف بینش انسان‌ها کرده است. بعد از سخنرانی، به من گفت که از نتیجهٔ مطالعه‌ام غافلگیر شده؛ اینکه نرخ شکست بخشنده‌ها نسبت به گیرنده‌ها و برابری طلب‌ها بالاتر بود، البته نرخ موفقیت‌شان هم بیشتر از گیرنده‌ها و برابری طلب‌ها بود.

وقتی با تحقیقی مواجه شوید که نتیجه‌اش غافلگیرتان می‌کند، چه واکنشی نشان خواهید داد؟ خیلی از افراد حالت دفاعی می‌گیرند و به دنبال ضعف‌های طراحی یا تحلیل آماری آن می‌روند. اما دنی دقیقاً عکس آن‌ها عمل کرد. چشمانش درخشید و یک لبخند بزرگ روی صورتش ظاهر شد. او گفت: «واقعاً فوق‌العاده بود. من اشتباه

می کردم».

بعدها یک ناهار مشترک با دنی داشتم و از او دربارهٔ واکنشش پرسیدم. واکنش او خیلی شبیه به لذت اشتباه کردن بود - چشمانش جوری برق می زد که انگار داشت لذت می برد. اشاره کرد که در طول عمر ۸۵ ساله اش، تاکنون هیچ کس به این موضوع اشاره نکرده، اما قبول داشت که واقعاً از کشف اشتباهاتش خوشحال می شود، چون می داند که هم اکنون ذهنیت های اشتباهش کمتر از گذشته شده اند. این احساس را درک می کردم. اولین عاملی که موجب جلب نظر به سمت علوم اجتماعی در دانشگاه شد، مطالعه تحقیقاتی بود که در تضاد با انتظاراتم بودند؛ بی صبرانه منتظر بودم تا تجدیدنظرم دربارهٔ تمامی آن فرضیات را به اطلاع هم اتاقی هایم برسانم. در اولین پروژه تحقیقاتی مستقلم، تعدادی از پیش بینی های خودم را تست کردم و بیش از یک دوجین از فرضیاتم اشتباه از آب درآمدند. این یک درس بزرگ در زمینه تواضع ذهنی بود، اما اصلاً حس سرخوردگی نداشتم. واقعاً هیجان زده می شدم. کشف اشتباهاتم حس شیرینی داشت، چون می دانستم که چیز جدیدی یاد

گرفته‌ام. همان‌طور که دنی گفت، «اشتباه کردن
تنها راهی است که مطمئن می‌شوم چیزی یاد
گرفته‌ام».

دنی هیچ علاقه‌ای به موعظه‌گری، بازپرسی یا
سیاسی‌بازی نداشت. او یک دانشمند پاک‌باخته
حقیقت بود. وقتی از او پرسیدم که چطور این طرز
فکر خود را حفظ می‌کند، گفت نمی‌گذارد باورهای
او مبدل به بخشی از هویتش شوند. او توضیح داد:
«آن‌قدر سریع نظرم را عوض می‌کنم که همکارانم
روانی می‌شوند. حس تعلقی که به ایده‌های خودم
دارم، کاملاً مشروطند. هیچ‌گونه عشق
بی‌قید و شرطی به آن‌ها ندارم».

تعلق. همین حس باعث می‌شود نادرستی
عقایدمان را تشخیص ندهیم و تجدیدنظر نکنیم.
به‌منظور بهره‌مندی از لذت اشتباه کردن، باید خود
را جدا کنیم. یاد گرفته‌ام که دو نوع جدایی واقعاً
مفیدند: جدایی حال از گذشته، و جدایی عقاید از
هویت.

بیایید ابتدا از انفصال حال و گذشته بگوییم. در علم
روانشناسی، یکی از راه‌های سنجش تشابه میان
شخصیت فعلی و پیشین شما این است که چنین

دوباره فکر کن

سوالی را از خودتان بپرسید: شخصیت خود را بیشتر در قالب کدام جفت از دایره‌های زیر توصیف می‌کنید؟



جداسازی شخصیت گذشته و کنونی‌تان، دلهره‌هایی به همراه خواهد داشت. حتی تغییرات مثبت هم می‌تواند منجر به بروز احساسات منفی شود؛ تغییر هویت می‌تواند حس آشفتگی و بطلالت به همراه داشته باشد. اما در طی زمان، اگر بتوانید داستان منسجمی دربارهٔ تحول‌تان از خود گذشته به خود کنونی‌تان بگویید، همین تجدیدنظر در مورد هویت‌تان نشانه‌ای از سلامت ذهنی شما خواهد بود. یک مطالعهٔ تحقیقاتی نشان داد که در صورت احساس جدایی افراد از گذشته‌ای که داشته‌اند، میزان افسردگی‌شان در طول سال کمتر خواهد شد. اگر بدانید که جهت زندگی‌تان تغییر می‌کند و در پروسهٔ گذار از شخصیت کنونی‌تان هستید، ساده‌تر از قبل باورهای احمقانهٔ پیشین را کنار خواهید

گذاشت.

شخصیت گذشته من «آقای حقایق» بود؛ بیش از حد دل بسته دانستن! اما حالا بیشتر مایلم نادانسته‌هایم را کشف کنم. همان طور که ری دالیو^{۶۶} بنیان‌گذار بریج‌واتر^{۶۷} گفته، «اگر به گذشته خود بنگرید و نگویند که "ای وای، یک سال پیش چقدر احمق بودم"، پس حتماً در طول سال گذشته به اندازه کافی یاد نگرفته‌اید».

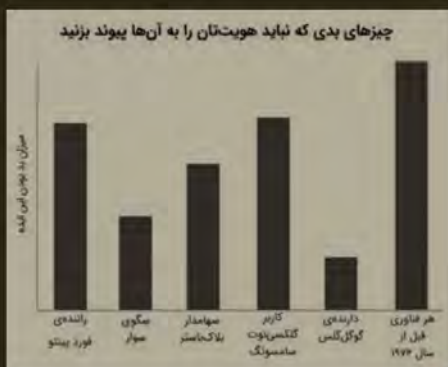
دومین نوع انفصال، جدایی میان عقاید و هویت شما است. احتمالاً دوست ندارید نزد پزشکی بروید که هویتش «لو بو تو مو یست»^{۶۸} حرفه‌ای» باشد، فرزندان تان را نزد معلمی نمی‌فرستید که هویتش «متخصص تنبیه بدنی» است، یا در شهری زندگی نمی‌کنید که رئیس پلیسش را با هویت «بگیر و ببند» بشناسند. اما روزی روزگاری تمامی این رویکردها منطقی و کارآمد بودند.

اکثر ما عادت کرده‌ایم خود را در قالب باورها، ایده‌ها و ایدئولوژی‌هایمان تعریف کنیم. اما ناتوانی مان در تطبیق ذهنیت مان با تغییرات دنیا و تکامل دانش مشکل ساز خواهد شد. امکان دارد عقایدمان آن قدر

مقدس شوند که حتی فکر اشتباه بودن آن عقاید هم
عصبانی مان می کند و ضمیر دیکتاتورمان وارد عمل
می شود تا استدلال های مخالف را فرو بنشانند، با
هر گونه شواهد مغایر مقابله کند و راه یادگیری را
ببندد.

شخصیت شما باید مبتنی بر ارزش هایتان باشد نه
چیزهایی که به آن ها باور دارید. ارزش ها همان
اصول کلیدی زندگی شما هستند و می توانند شامل
تعالی و سخاوت، آزادی و انصاف، یا امنیت و صداقت
باشند. پایه گذاری هویت بر اساس این اصول، اجازه
می دهد تا با ذهنی باز به دنبال بهترین راه های
پیشبرد آن ها باشید. پزشکی می خواهید که هویت او
حفاظت از سلامت شما باشد، معلمی که هویت او
کمک به یادگیری دانش آموزان است و رئیس
پلیسی که هویت خود را ارتقای امنیت و عدالت
می داند. وقتی خود را نه بر اساس عقاید بلکه بر
اساس ارزش هایتان تعریف کنید، انعطاف پذیری
لازم را خواهید داشت تا در صورت مشاهده شواهد
جدید، رویکردهایتان را به روز کنید.

دوباره فکر کن



اثریودا: باید آموزه‌هایتان را فراموش کنید

در جستجوییم برای یافتن افرادی که از اشتباه کردن لذت می‌برند، یکی از همکاران قابل اعتمادم گفت که باید با ژان-پیر بوگوم **۷۰** دیدار کنم. او که در اواخر دهه پنجم زندگی‌اش قرار دارد، از آن دست افرادی است که صادقانه به مشکل خود اشاره می‌کند؛ همیشه حقیقت را می‌گوید، حتی اگر تلخ باشد.

وقتی پسرش یک کودک نوپا بود، با هم به تماشای یک مستند فضایی نشسته بودند که ژان-پیر ناگهان گفت روزی خورشید مبدل به یک غول قرمز رنگ خواهد شد و زمین را فرا خواهد گرفت. پسرش اصلاً خوشحال نبود. میان گریه‌های خود فریاد زد: «اما من عاشق این سیاره هستم!». ژان-پیر آن قدر حس بدی پیدا کرد که تصمیم گرفت زبانش را گاز بگیرد

دوباره فکر کن

اما تهدیدهایی را نگوید که می‌توانند حتی مانع بقای
زمین تا آن روز شوند.

یکی از سرگرمی‌های ژان-پیر در دهه ۹۰، گردآوری پیش‌بینی‌های دانشمندان در اخبار و ثبت پیش‌بینی‌های خود در قیاس با آن‌ها بود. تا اینکه بالاخره رقابت در تورنمنت‌های پیش‌بینی را آغاز کرد؛ رقابت‌های بین‌المللی که به میزبانی گود جاجمنت ^{۷۱} برگزار می‌شدند و شرکت‌کنندگان سعی می‌کردند آینده را پیش‌بینی کنند. پیش‌بینی کار واقعاً دشواری است؛ ضرب‌المثل قدیمی هست که می‌گویند مورخان حتی نمی‌توانند گذشته را پیش‌بینی کنند. در یک تورنمنت معمول، هزاران شرکت‌کننده از جای جای دنیا گرد هم می‌آیند تا رویدادهای سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیک بزرگ را پیش‌بینی کنند. پرسش‌ها دارای محدودیت زمانی هستند و نتایج معین و سنجش‌پذیری دارند. آیا رئیس‌جمهور کنونی ایران می‌تواند شش ماه دیگر نیز در شغلش دوام بیاورد؟ کدام تیم فوتبال برنده جام جهانی بعدی خواهد شد؟ آیا طی سال آتی، شاهد کیفرخواست قضایی یک شخص یا کمپانی به خاطر تصادف یک اتومبیل خودران خواهیم بود؟ شرکت‌کنندگان صرفاً پاسخ آری یا خیر نمی‌دهند بلکه باید احتمالات‌شان را ارائه دهند. این شیوه،

راهکار نظام‌مندی برای سنجش آگاهی افراد از مجهولات‌شان است. ماه‌ها بعد میزان دقت و قدرت سنجش آن‌ها ارزیابی می‌شود؛ آن‌ها نه صرفاً به خاطر درستی پاسخ بلکه به واسطهٔ متقاعدسازی صحیح نیز امتیاز می‌گیرند. بهترین پیش‌بینی‌کنندگان نسبت به پیش‌بینی‌های صحیح‌شان مطمئن هستند و به پیش‌بینی‌های نادرست‌شان تردید دارند. اما پیش‌بینی ژان-پیر در ۱۸ نوامبر ۲۰۱۵، رقابیش را متحیر کرد. یک روز قبل بود که پرسش جدیدی در یک تورنمنت پیش‌بینی آزاد مطرح شد: در ژوئیهٔ ۲۰۱۶، چه کسی برندهٔ رقابت اولیهٔ ریاست جمهوری در حزب جمهوری خواهان آمریکا خواهد شد؟ افراد می‌توانستند از میان جب بوش، بن کارسون، تد کروزر، کارلی فیورینا، مارکو روبریو، دونالد ترامپ و ^{۷۲} هیچ‌یک از این‌ها، یک گزینه را انتخاب کنند. در فاصلهٔ هشت ماه به برگزاری کنوانسیون ملی جمهوری خواهان، خیلی‌ها ترامپ را یک شوخی می‌دانستند. بر اساس برآورد نیت سیلور ^{۷۳} که یک آمارشناس نامدار و موسس وب‌سایت پنج‌سی‌وهشت ^{۷۴} است، احتمال انتخاب ترامپ

به عنوان نامزد جمهوری خواهان تنها ۶ درصد بود. اما وقتی ژان-پیر به گوی بلورین خود خیره شد، به این نتیجه رسید که شانس پیروزی ترامپ در این رقابت به ۶۸ درصد می‌رسد.

مهارت ژان-پیر صرفاً در پیش‌بینی نتایج رویدادهای آمریکایی نبود. پیش‌بینی او از احتمال وقوع برگزیت نیز در حدود ۵۰ درصد بود، آن‌هم در حالی که رقبایش شانس اندکی برای پیروزی این فرماندوم قائل بودند. او شکست حزب حاکم در انتخابات ریاست جمهوری سنگال را هم پیش‌بینی کرد، در حالی که شانس انتخاب مجدد این حزب بسیار بالا بود و سایر پیش‌بینی‌کنندگان منتظر پیروزی قاطع آن‌ها بودند. و در واقع خیلی پیش از اینکه صاحب‌نظران و نظرسنج‌ها ترامپ را به عنوان یک رقیب ممکن در نظر بگیرند، او را به عنوان گزینه محبوب حزب اعلام نمود. ژان-پیر خیلی زود و در مطلب سال ۲۰۱۵ خود نوشت: «واقعاً تعجب می‌کنم که چطور خیلی از پیش‌بین‌ها هنوز هم احتمال پیروزی ترامپ را انکار می‌کنند».

با عنایت به عملکرد ژان-پیر، می‌توان او را بهترین پیش‌بینی‌کننده انتخابات دنیا دانست. نکته مثبت:

او مثل یک دانشمند فکر می‌کند. او به طرز متعصبانه‌ای پی‌تعصب است. ژان-پیر در خیلی از مقاطع زندگی‌اش ایدئولوژی‌ها و باورهای مذهبی خود را تغییر داده است. او نه تنها هیچ پیش‌زمینه‌ای در حوزه نظرسنجی یا آمار ندارد بلکه یک مورخ نظامی است و هیچ علاقه‌ای ندارد از رویکردهای متداول در این عرصه بهره بگیرد. آمارشناس‌ها دیدگاه‌های مختص خودشان را برای جمع‌بندی نظرسنجی‌ها داشتند. اما ژان-پیر بیشتر به عواملی توجه می‌کرد که سنجش‌شان دشوار بود و عموماً نادیده گرفته می‌شدند. مثلاً برای ترامپ، «چیره‌دستی او در نفوذ بر رسانه‌ها، شهرت شخصی‌اش، و تمرکزش بر یک مسئله برنده‌ساز (یعنی مهاجرت و "دیوار")» را در نظر گرفت. حتی اگر هیچ علاقه‌ای به پیش‌بینی ندارید، کماکان مطالعه رویکرد پیش‌بین‌هایی نظیر ژان-پیر و شیوه آن‌ها برای توسعه عقاید، درس‌های زیادی به همراه خواهد داشت. همکارم فیل تتلاک، مهارت پیش‌بینی را خیلی مرتبط با اطلاعات کنونی مان نمی‌داند و بیشتر آن را به طرز فکرمان نسبت می‌دهد. طی مطالعه او و همکارانش بر روی

مجموعه عوامل موثر در قدرت پیش بینی، جسارت و جاه طلبی به بالاترین جایگاه نرسیدند. همین طور هوش که در جایگاه دوم قرار گرفت. بلکه یک عامل دیگر وجود دارد که می تواند قدرت ذهن در زمینه پیش بینی را تقریباً سه برابر کند.

مهم ترین عامل موفقیت پیش بین ها، حجم به روز رسانی و تحول باورهایشان بود. بهترین پیش بین ها، آن هایی هستند که چرخه های تجدیدنظر بیشتری را طی می کنند. آن ها با فروتنی توأم با اعتماد به نفس، نسبت به قضاوت هایشان تردید دارند و کنجکاوانه به دنبال اطلاعات جدید می روند که همین خصیصه، موجب بازبینی پیش بینی هایشان می شود.

یکی از پرسش های کلیدی در این زمینه، حد مناسب تجدیدنظر است. هر چند همواره نقطه مطلوب بازنگری به شخص و موقعیت بستگی دارد، اما میانگین ها می توانند به ما جهت بدهند. آن دسته از شرکت کننده های معمولی با سابقه چند سال حضور در تورنمنت ها، به ازای هر پرسش حدود دو تجدیدنظر انجام می دهند. اما پیش بین های واقعاً قدرتمند، به ازای هر یک از پرسش ها بیش از ۴ بار

نظراتشان را به روز می کنند.

امکان پذیری این تجدیدنظرها را در نظر بگیرید. قضاوت خوب لزوماً به صدها یا حتی دهها بازنگری نیاز ندارد. تنها چند تلاش برای بازنگری هم می تواند تاثیر قابل توجهی بگذارد. هرچند باید اشاره شود که این میزان از بازنگری هم به شدت غیرمتداول است. چند نفر از ما آخرین دفعه اذعان به اشتباهات و بازنگری در عقایدمان را به خاطر می آوریم؟

همان طور که کاترین شولتز ^{۷۵} روزنامه نگار بیان کرده، «هرچند خرده شواهد هم برای نتیجه گیری ما کفایت می کنند، اما به ندرت موجب بازنگری ما خواهند شد».

این همان نقطه قوت بهترین پیش بین ها است: آن ها عاشق تجدیدنظر هستند. عقایدشان را نه حقیقت محض بلکه همچون یک گمانه می پندارند؛ به عنوان احتمالاتی که جنبه سرگرمی دارند، نه حقایقی که باید پذیرفته شوند. پیش از پذیرفتن ایده ها، آن ها را زیر سوال می برند و حتی پس از پذیرش شان هم دست از پرسشگری برنمی دارند. آن ها دائماً به دنبال اطلاعات جدید و شواهد بهتر - علی الخصوص شواهد مردود کننده - هستند.

در ساینفلد^{۷۶}، جرج کاستانزا^{۷۷} یک جمله معروف دارد: «اگر چیزی را باور کنید، دیگر دروغ نیست». می‌توانم این جمله را اضافه کنم: صرف باور شما باعث نمی‌شود که حقیقت داشته باشد. اجتناب از باور به تمامی تفکراتی که وارد ذهن‌تان می‌شود، نشانه‌ای از خرد است. اجتناب از نهادینه‌سازی تمامی احساساتی که وارد قلب‌تان می‌شوند، نشانه‌ای از هوش هیجانی است.



یکی دیگر از بهترین پیش‌بین‌های دنیا، کیرسته مورل^{۷۸} است. او به‌طرز آشکاری باهوش است و دکترای مهندسی مکانیک از دانشگاه ام‌آی‌تی دارد، اما تجربه آکادمیک و حرفه‌ای او ربط چندانی به پیش‌بینی رویدادهای دنیا ندارد. کارش مکانیک مفصل ران انسان، طراحی کفش‌های بهتر و ساخت ویلچرهای رباتیک است. وقتی از او پرسیدم که

چطور این قدر خوب پیش بینی می کند، جواب داد: «اشتباه بودن برای مدتی طولانی، فایده ای برایم ندارد، بهتر است باورهایم را زود به زود تغییر دهم، و این حس مکاشفه و غافلگیری حالم را خوب می کند. فکر کنم دیگران هم از این حس لذت می برند». او فقط نحوه تسکین درد ناشی از اشتباه کردن را نیاموخته، بلکه آن را مبدل به یک منبع لذت کرده است. او با نوعی شرطی سازی کلاسیک به چنین جایگاهی رسیده، مثل سگ پاولوف ^{۷۹} که یاد گرفته بود با صدای زنگ، آب دهان ترشح کند. اگر اشتباهات مداوم مان موجب دستیابی به پاسخ صحیح شوند، همان تجربه اشتباه کردن هم می تواند لذت بخش باشد.

البته منظور این نیست که در تمامی گام های این مسیر از آن لذت خواهیم برد. یکی از بزرگ ترین اشتباهات کیرسته، پیش بینی او برای انتخابات ریاست جمهوری ۲۰۱۶ آمریکا بود که از برتری هیلاری کلینتون بر دونالد ترامپ می گفت. از آنجایی که هوادار ترامپ نبود، حتی تصور اشتباه کردنش هم دردناک بود. اعتقادش تاثیر بسیار محوری بر هویتش داشت. می دانست که احتمال

ریاست جمهوری ترامپ وجود دارد، اما حتی نمی‌خواست به احتمال این موضوع فکر کند، بنابراین نمی‌توانست به خودش بقبولاند که این پیش‌بینی را انجام دهد.

این یک اشتباه متداول در سال ۲۰۱۶ بود. تعداد پرشماری از متخصصان، نظرسنج‌ها و صاحب‌نظرها ترامپ و برگزیت را دست‌کم گرفتند، زیرا وابستگی احساسی زیادی به پیش‌بینی‌ها و هویت‌های پیشین خود داشتند. اگر خواهان بهبود پیش‌بینی‌هایتان هستید، بهتر است که تعهد به عقاید پیشین‌تان را رها کنید. صبح از خواب بیدار شوید، یک بشکن بزنید و تصمیم بگیرید که هیچ اهمیتی به هیچ چیز نمی‌دهید. مهم نیست که چه کسی رئیس‌جمهور می‌شود یا چه اتفاقی برای کشورتان می‌افتد. دنیا عادل نیست و تخصصی که دهه‌ها صرف توسعه آن کردید، منسوخ شده است! خیلی ساده است، مگر نه؟ همان قدر که دل‌کندن از عشق‌تان ساده خواهد بود. اما به هر حال بوگوم توانست این کار را انجام دهد.

پس از خبر کاندیداتوری دونالد ترامپ که در بهار ۲۰۱۵ اعلام شد، ژان-پیر تنها ۲ درصد شانس نامزد

شدن را به او می داد. اما با ارتقای جایگاه او در
نظرسنجی های ماه اوت، ژان-پیر انگیزه پیدا کرد تا
حدس اولیه اش را زیر سوال ببرد. او وضعیت کنونی
خود را از شرایط گذشته اش جدا نمود و اعلام کرد
که با عنایت به اطلاعات موجود در آن مقطع،
پیش بینی اولیه او قابل درک بود.

اما کار بسیار دشوارتری برای جداسازی عقاید و
هویتش داشت. ژان-پیر دوست نداشت ترامپ
برنده شود، بنابراین به راحتی می توانست در دام
سوگیری مطلوبیت گرفتار شود. اما با تمرکز روی
یک هدف متفاوت، بر این مشکل غلبه کرد. او
توضیح داد: «خیلی به پیش بینی اولیه ام وابسته
نبودم، زیرا دوست داشتم که پیروز شوم و بهترین
پیش بینی کننده باشم». او هنوز هم علاقه مند بود که
نتیجه مدنظرش اتفاق بیفتد، اما بیشتر از آن دوست
داشت که اشتباه نکند. ارزش های او، حقیقت را
مهم تر از اعتبار سخنانش می دانند. «هیچ اشکالی
ندارد که شواهد قاطع، حاکی از نادرستی نظرم
درباره یک مسئله بخصوص باشند. من تمامی
عقاید مرا موقت قلمداد می کنم و وقتی حقایق تغییر
کنند، من هم عقاید مرا عوض می کنم».

تحقیق نشان می‌دهد که شناسایی صرفاً یک دلیل برای هر عقیده اشتباه، می‌تواند مانع اعتماد به نفس کاذب شود. ژان-پیر چند گام بیشتر هم برداشت؛ فهرستی از تمامی استدلال‌های صاحب‌نظرها دربارهٔ عدم پیروزی ترامپ در انتخابات را گردآوری کرد و به دنبال دلایل اشتباه آن‌ها (و خودش) رفت. این شواهد را در دل نظرسنجی‌ها پیدا کرد: برخلاف ادعاهای گسترده که ترامپ را یک کاندیدای جناحی با مقبولیت اندک می‌دانستند، مشاهدات ژان-پیر حاکی از محبوبیت او در میان کلیدی‌ترین جوامع جمهوری خواه بودند. در اواخر ماه سپتامبر بود که ژان-پیر ادعایی خلاف سایرین مطرح کرد و احتمال نامزدی ترامپ را بالاتر از ۵۰ درصد دانست. ژان-پیر توصیه می‌کند: «این حقیقت را بپذیرید که احتمال اشتباه‌تان وجود دارد. سعی کنید خود را نفی کنید. وقتی نظرتان اشتباه است، نباید حس دلسردی و ناراحتی داشته باشید. با خودتان بگویید که "هی، یک چیز جدید یاد گرفتم!"».

دوباره فکر کن



اشتباهاتی صورت گرفتند ... بیش از همه توسط

خودم

با اینکه ژان-پیر بر روی ترامپ شرط بسته بود، اما کماکان نمی‌توانست در مواجهه با احساسات خود به این قمارش وفادار بماند. در بهار سال ۲۰۱۶، پوشش رسانه‌ای ایمیل‌های هیلاری کلینتون را یک نشانه هشدار دانست و به مدت ۲ ماه دیگر نیز کماکان پیروزی ترامپ را پیش‌بینی کرد. اما در تابستان و با تصور احتمال قریب‌الوقوع انتخاب ترامپ به عنوان رئیس‌جمهور، نمی‌توانست شب‌ها بخوابد. بنابراین پیش‌بینی خود را به کلینتون تغییر داد.

دوباره فکر کن



وقتی ژان-پیر به تصمیم پیشین خود می نگرد، نمی تواند از آن دفاع کند. او به راحتی اذعان می کند که علی رغم تجربیاتش در حوزه پیش بینی، یک اشتباه ناشیانه انجام داد؛ قربانی سوگیری مطلوبیت شد و اجازه داد که ترجیحاتش روی قضاوت او سایه بیندازد. تمرکز خود را به سمت عواملی برد که می توانست با بهره گیری از آن ها پیروزی کلینتون را پیش بینی کند، چون از صمیم قلب خواهان شکست ترامپ بود. او می گوید: «این صرفاً تلاش من برای کنار آمدن با پیش بینی ناخوشایندم بود». سپس یک حرکت غیرمنتظره انجام می دهد: به خودش می خندد.

در صورت حس تزلزل، دیگران را مسخره می کنیم. اما وقتی مشکلی با اشتباهات خودمان نداشته باشیم، هیچ ترسی از خندیدن به خودمان نخواهیم داشت. همین رویکرد به یادمان می آورد که هرچند

امکان دارد تصمیمات مان را جدی قلمداد کنیم اما لزومی ندارد خودمان را خیلی جدی بگیریم. تحقیق نشان می‌دهد که هر قدر بیشتر به خودمان بخندیم، انسان‌های شادتری خواهیم بود. به جای سرزنش به خاطر اشتباهات، می‌توانیم بخشی از سوء برداشت‌های قبلی مان را مبدل به سرگرمی‌های کنونی خود کنیم.

البته اشتباه کردن همیشه هم لذت بخش نیست. مسیر پذیرش اشتباهات، پراز لحظات دردناک است و برای مدیریت بهتر این لحظات، باید به خاطر داشته باشیم که این خطاها لازمه پیشرفت مان هستند. اما اگر یاد نگیریم که شعف گاه و بیگاه ناشی از اشتباهات مان را پیدا کنیم، انجام دادن درست هر چیزی بسیار دشوار خواهد بود.

تناقض مهمی را در وجود دانشمندان و پیش‌بین‌های بزرگ یافته‌ام: علت راحتی بیش از حد آن‌ها با اشتباهات‌شان این است که شدیداً از اشتباه کردن می‌ترسند. آنچه موجب تمایز آن‌ها می‌شود، افق زمانی پیش‌رو است. از آن‌ها انتظار می‌رود که در درازمدت به پاسخ صحیح برسند و خودشان می‌دانند که بدین منظور، باید مسائلی همچون

سکندری خوردن، عقب‌نشینی و تغییر مسیر در کوتاه‌مدت را بپذیرند. ترس از دست دادن هدف سال بعد، انگیزه خوبی برای بازنگری دقیق نسبت به اشتباهات سال گذشته است. جف پیزوس می‌گوید: «آن دسته از افرادی که خیلی از اوقات حق با آن‌ها است، خیلی می‌شنوند و خیلی ذهنیت‌شان را تغییر می‌دهند. اگر مرتباً ذهنیت‌تان را تغییر ندهید، خیلی اشتباه خواهید کرد».

ژان-پیر بوگوم یک ترفند محبوب دارد که از آن بهره می‌گیرد تا اشتباهاتش را تشخیص دهد. برای هر پیش‌بینی، فهرستی از شرایط برقراری آن را هم ارائه می‌دهد - همچنین شرایطی که در صورت وقوع آن‌ها نظرش را تغییر خواهد داد. او می‌گوید که با این ترفند می‌تواند صداقتش را حفظ کند و البته هیچ وابستگی خاصی به پیش‌بینی‌های بد خود نداشته باشد.

رویکرد پیش‌بین‌ها برای شرکت در تورنمنت‌ها می‌تواند راهبرد خوبی برای زندگی ما باشد. وقتی نسبت به یک مسئله نظر می‌دهید، از خودتان بپرسید که در چه صورت، نادرستی باورتان اثبات خواهد شد. سپس دیدگاه‌هایتان را رصد کنید تا

ببینید که چه زمان حق با شما بوده، چه زمان اشتباه کرده‌اید و تفکرتان چگونه تکامل یافته است. ژان-پیر می‌گوید: «در شروع کار صرفاً می‌خواستم خودم را اثبات کنم اما حالا خواهان پیشرفت شرایطم هستم، اینکه ببینم تا چقدر می‌توانم بهتر شوم».

اذعان به اشتباه، یک مسئله است و اعتراف آن نزد سایر افراد، مسئله‌ای دیگر. حتی اگر دیکتاتور درونی خود را سرنگون کنیم، در معرض خطر تمسخر بیرونی‌ها هستیم. در برخی نمونه‌ها می‌ترسیم که دیگران متوجه اشتباه ما شوند و آبرویمان برود. چطور اذعان کنندگان به اشتباه می‌توانند با این موضوع کنار بیایند؟

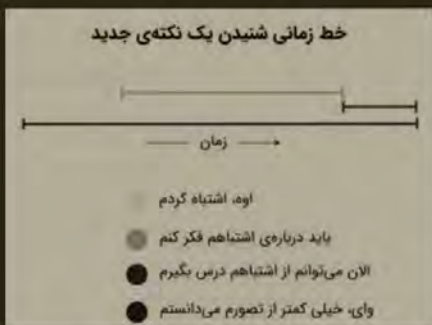
در اوایل دهه ۹۰ بود که یک فیزیکدان بریتانیایی به نام اندرو لین^{۸۰}، کشف بزرگ خود را در معتبرترین ژورنال علمی دنیا منتشر کرد. او اولین شواهد مبنی بر چرخش احتمالی یک سیاره پیرامون یک ستاره نوترونی را مطرح کرد - ستاره‌ای که پس از فروپاشی مبدل به یک ابرنواختر شده است. چند ماه بعد در حین آماده‌سازی ارائه خود برای یک کنفرانس نجوم، متوجه شد که به اشتباه حرکت زمین را در

یک مدار دایروی در نظر گرفته، در حالی که در واقعیت زمین در یک مدار بیضوی می چرخد. او به طرز شرم‌آور و هولناکی اشتباه کرده بود. سیاره‌ای که کشف کرده بود، اصلاً وجود خارجی نداشت. اندرو جلوی چشمان صدها همکار خود به روی صحنه رفت و به اشتباهش اذعان کرد. پس از پایان اعتراف، تمامی حضار ایستاده تشویقش کردند. یک متخصص فیزیک نجومی، این رویداد را شرافتمدانه‌ترین اقدامی قلمداد کرد که تاکنون دیده بود.

صرفاً اندرو لین چنین اعتقادی ندارد. روانشناسان به این نتیجه رسیده‌اند که اذعان به اشتباه، هیچ چیزی از شایستگی‌هایمان کم نمی‌کند بلکه نشانه‌ای از صداقت و میل به یادگیری است. هر چند دانشمندان فکر می‌کنند که اذعان به عدم هماهنگی نتایج‌شان با یافته‌های جدیدتر موجب آسیب به اعتبار خودشان خواهد شد، اما در عمل عکس این قضیه صدق می‌کند: اتفاقاً در صورت تایید داده‌های جدید به جای انکار آن‌ها، قضاوت بهتری در موردشان صورت خواهد گرفت. همان‌طور که ویل اسمیت  بازیگر می‌گوید: «در هر حال اگر مسئولیت

دوباره فکر کن

شما اصلاح یک مشکل باشد، دیگر اهمیتی ندارد که این مشکل تقصیر چه کسی بوده. همین مسئولیت‌پذیری به مثابه بازپس‌گیری قدرت‌تان خواهد بود».



وقتی متوجه می‌شویم که احتمال اشتباه‌مان وجود دارد، یکی از دفاعیه‌های متعارف ما جمله «من هم حق اظهار نظر دارم» است. دوست دارم این جمله را اصلاح کنم: طبیعتاً هر کس می‌تواند نظراتی را در ذهنش داشته باشد. اما وقتی گزینه ابراز آن با صدای بلند را برمی‌گزینیم، به نظرم مسئولیت داریم که آن را با منطق و حقایق ارائه دهیم، استدلال‌مان را با دیگران به اشتراک بگذاریم و در صورت ظهور شواهد بهتر، ذهنیت‌مان را تغییر دهیم. این فلسفه، ما را به مطالعه غیر اخلاقی دانشگاه‌ها و مدارس و توسط هنری موری باز می‌گرداند که به

دیدگاه‌های دانشجویان حمله می‌کرد. حدسم این است: آن دسته از دانشجویانی که از این تجربه لذت بردند، ذهنیتی مشابه دانشمندان بزرگ و آب‌پیش‌بین‌ها داشتند. آن‌ها چالش‌های وارده بر عقایدشان را یک فرصت جذاب برای توسعه و تکامل تفکرشان می‌دانستند. اما آن دسته از دانشجویانی که چنین تجربه‌ای را استرس‌زا می‌دانستند، هیچ اطلاعی از نحوه جداسازی [هویت و عقایدشان] نداشتند. عقاید آن‌ها همان هویت‌شان بود. یورش به دیدگاه‌های آن‌ها تهدیدی به خودانگاره‌شان قلمداد می‌شد. بنابراین دیکتاتور درونی‌شان به سرعت در صحنه حاضر شد تا از آن‌ها پشتیبانی کند.

دانشجویی که با اسم رمز «قانون‌مند» شناخته می‌شود را در نظر بگیرید. او اعتقاد داشت که مطالعه فوق به احساسات او صدمه زده. حتی چهار دهه بعد هم چنین اظهاراتی داشت: «رقیب ما در مناظره، انواع و اقسام توهین‌ها را نثارمان می‌کرد. تجربه واقعاً ناخوشایندی بود».

امروزه قانون‌مند یک اسم رمز دیگر دارد، اسمی که اکثر آمریکایی‌ها با آن آشنا هستند. او را تحت عنوان

«یونابمبر»^{۸۲} می شناسند.

تد کاژینسکی^{۸۳} که استاد ریاضی بود، مبدل به یک
آنارشیست و تروریست داخلی شد. او بمب‌هایی را
پست می کرد که موجب مرگ ۳ نفر و جراحت ۲۲
شخص دیگر شدند. پس از چاپ اظهارنامه‌اش
توسط نیویورک تایمز و واشنگتن پست و وقتی
برادرش دستخط او را تشخیص داد، یک بررسی ۱۸
ساعته از سوی اف بی آی صورت گرفت که منجر به
دستگیری او شد. او حبس ابدی گرفت که
به هیچ وجه مشمول عفو نخواهد شد.
نقل قولی که بالاتر آوردم، از همان اظهارنامه
کاژینسکی بود. اگر کل متن را بخوانید، احتمالاً
محتوای ساختار آن اذیت‌تان خواهد کرد. نکته
آزاردهنده، میزان ثبات رأی این بشر است.
کاژینسکی دارای کمترین تمایل ممکن برای
ملاحظه سایر دیدگاه‌ها است و هیچ نشانه‌ای مبنی
بر احتمال اشتباه خودش را نشان نمی دهد. کافی
است ابتدای این متن را در نظر بگیرید:
انقلاب صنعتی و عواقب آن همچون یک فاجعه برای
نژاد انسان بوده اند ... آن‌ها موجب بی‌ثباتی جوامع

شده‌اند، حس ناکامی به زندگی‌ها بخشیده‌اند ...
توسعه مداوم فناوری، این موقعیت را بدتر هم
خواهد کرد. این روند قطعاً انسان‌ها را در معرض
بی‌حرمتی‌های بزرگ‌تری قرار خواهد داد و
آسیب‌های بیشتری به طبیعت وارد می‌کند ... اگر
این سیستم باقی بماند، عواقب آن ناگزیر خواهند
بود: هیچ راهکاری برای بازسازی یا اصلاح این
سیستم وجود ندارد ...

پرونده کارژینسکی حاوی پرسش‌های بدون پاسخ
فراوانی درباره سلامت ذهنی او است. با این حال
نمی‌توانم جلوی تعجبم را بگیرم: اگر یاد گرفته بود
که عقاید خودش را زیر سوال ببرد، آیا کماکان
می‌توانست متوسل شدنش به خشونت را توجیه
کند؟ اگر ظرفیت کشف اشتباهاتش را توسعه داده
بود، آیا کماکان امکان داشت که به این میزان از
ضلالت گرفتار شود؟

هر بار که به اطلاعات جدید برمی‌خوریم، حق
انتخاب خواهیم داشت. می‌توانیم عقاید و هویت‌مان
را به یکدیگر پیوند بزنیم و یک‌دندگی و اعضاها و
دادستان‌ها را در پیش بگیریم. یا می‌توانیم همچون
دانشمندان عمل کنیم و خود را انسان‌هایی

دوباره فکر کن

حقیقت طلب بدانیم - حتی اگر در این مسیر، اشتباه
بودن دیدگاه‌های خودمان هم ثابت شود.

فصل ۴: باشگاه مشت‌زنی خوب

روانشناسی تعارض سازنده

«اگر تمامی افراد یک جامعه عقاید مشابهی داشته باشند، استدلال‌ها به شدت مبتذل خواهد شد».

۸۴ - اسکار وایلد

دو پسر اسقف که کوچک‌ترین اعضای خانواده‌ای بزرگ بودند همه کارها را با هم انجام می‌دادند. روزنامه‌ای تاسیس کردند و دستگاه چاپ فشاری خودشان را ساختند. دو چرخه‌فروشی باز کردند و سراغ تولید دو چرخه‌های خودشان رفتند. و پس از سال‌ها کشمکش با یک مسئله ظاهراً غیرممکن، اولین هواپیما را اختراع کردند.

اولین دفعه‌ای که کرم پرواز به جان ویلبر و اورویل ^{۸۵}رایت افتاد، زمانی بود که پدرشان یک هلیکوپتر اسباب‌بازی خرید. پس از اینکه خراب شد، هلیکوپتر خودشان را ساختند. در حین پیشروی آن‌ها از مرحله بازی مشترک به همکاری و تجدیدنظر درباره پرواز انسان‌ها، هیچ اثری از رقابت برادرانه در بین‌شان نبود. حتی ویلبر می‌گفت که «با هم فکر می‌کنند». هرچند ویلبر آغازگر این پروژه بود، اما هر

دو در اعتبار حاصل از دستاورد آن شریک شدند. وقتی هم موعد انتخاب خلبان برای پرواز تاریخی کیتی هاگ^{۸۶} رسید، سکه انداختند.

طرز فکرهای جدید عموماً از روابط قدیمی نشأت می گیرند. رابطه کمدی متقابل میان تینا فی و ایمی پولر^{۸۷} به حوالی بیست سالگی آن ها برمی گردد که در یک کلاس بداهه پردازی، بلافاصله مجذوب یکدیگر شدند. هماهنگی موزیکال گروه بیتلز^{۸۸}،

حتی زودتر از این سن و از زمان حضورشان در دبیرستان آغاز شد. تنها چند دقیقه پس از معرفی توسط یک دوست مشترک، پل مک کارتنی^{۸۹} نحوه کوک کردن گیتار را به جان لنون^{۹۰} می آموخت.

بستنی بن اند جریز^{۹۱} از دوستی مشترک میان دو بنیان گذار کمپانی شکل گرفت که در کلاس ژیمناستیک سال هفتم با هم آشنا شدند. به نظر می رسد که برای پیشرفت توأمان، باید با همدیگر هماهنگ باشیم. اما این بار هم مثل سایر حقایق، قضیه پیچیده تر است.

یکی از متخصصان پیشگام دنیا در زمینه تعارض، روانشناس سازمانی به نام کارن «اتی» جن^{۹۲} است

که در استرالیا زندگی می کند. وقتی واژه تعارض را می شنوید، احتمالاً تعریف اتی تحت عنوان تعارض رابطه به ذهنتان می آید؛ کشمکش های شخصی و احساسی که نه صرفاً با اصطکاک بلکه با بیزاری پر شده اند. چشم دیدنت را ندارم. از کلمات ساده استفاده می کنم تا در سطح فهم تو باشند، ای دلچک کله خوکی. سرت را داخل توالت می کنی تا با دهانت سیب برداری ^{۹۳}... و لذت میبری.

اما اتی گونه دیگری از تعارض را کشف کرد که آن را تعارض وظیفه می نامد؛ کشمکش درباره ایده ها و عقاید. بحث مان درباره استخدام یک متقاضی، انتخاب رستوران برای شام یا انتخاب اسم برای کودک، نمودهایی از تعارض وظیفه هستند. پرسش اساسی اینجا است که آیا این دو نوع تعارض، پیامدهای متفاوتی دارند؟

چند سال پیش، یک نظرسنجی را در بین صدها تیم جدید در سیلیکون ولی برگزار کردم و در شش ماه اول همکاری شان، میزان تعارضات بین آنها را سنجیدم. حتی اگر دائماً بحث می کردند و روی هیچ چیز توافق نداشتند، باز هم درباره نوع تعارض خودشان متفق القول بودند. در انتهای پروژه ها از

دوباره فکر کن

مدیران شان خواستم که بهره‌وری هر گروه را ارزیابی کنند.

میزان تعارض رابطه در آغاز همکاری تیم‌های ضعیف، بیشتر از تعارض وظیفه آن‌ها بود. خیلی زود خصومت‌های شخصی میان آن‌ها شکل می‌گرفت و آن قدر سرگرم بیزاری از یکدیگر بودند که آرامش کافی برای به چالش کشیدن همکاران را نداشتند. خیلی از تیم‌ها به ماه‌ها زمان نیاز داشتند تا پیشرفت‌هایی در زمینه برقراری روابط میان اعضا داشته باشند و وقتی بالاخره بستر گفتگو درباره تصمیمات کلیدی فراهم می‌شد، عموماً موعد مناسب برای تجدیدنظر درباره اهداف‌شان را از دست داده بودند.



اما وضعیت تیم‌های موفق چطور بود؟ همان‌طور که احتمالاً انتظار دارید، میزان تعارض رابطه آن‌ها در

شروع کارشان پایین بود و طی فرایند همکاری نیز آن را پایین نگه داشتند. اما این امر هیچ نقشی در حذف تعارضات وظیفه‌آنها نداشت: بدون درنگ نظرات مخالف‌شان را مطرح می‌کردند. پس از حل تعدادی از اختلاف عقاید، هم‌نظر می‌شدند و به کارشان ادامه می‌دادند تا اینکه مسائل و گفتگوهای جدیدی میان‌شان شکل می‌گرفت.



مجموعاً بیش از یک‌صد مطالعه به بررسی انواع تعارض‌ها در بیش از ۸ هزار تیم مختلف پرداخته‌اند. فراتحلیل صورت گرفته بر روی آن‌ها حاکی از تاثیر منفی تعارض رابطه بر عملکرد افراد بود، اما برخی از تعارضات وظیفه می‌توانند مفید واقع شوند: تعارض وظیفه را عاملی برای خلاقیت بیشتر و انتخاب‌های هوشمندانه‌تر می‌دانند. مثلاً شواهدی وجود دارد که بروز تعارضات وظیفه متعادل و زود هنگام، موجب

افزایش ابتکار کمپانی‌های فناوری چینی، نوآوری بیشتر در سرویس‌های تحویل هلندی و تصمیم‌گیری بهتر در بیمارستان‌های آمریکایی شدند. بر اساس نتیجه‌گیری یک تیم تحقیق، «عدم اختلاف نظر، نه نشانه‌ای از هماهنگی بلکه حاکی از بی‌توجهی و بی‌علاقگی اعضاست».

بخشی از تاثیر مخرب تعارض رابطه را می‌توان ناشی از مداخله آن در فرایند تجدیدنظر دانست. وقتی تعارضات جنبه شخصی و احساسی پیدا کنند، مبدل به واعظ‌های حق به جانب دیدگاه‌های شخصی، دادستان‌های مغرض جناح مقابل یا سیاست‌مدارهای یک‌دنده‌ای خواهیم شد که صرفاً عقاید جناح خودمان را قبول داریم. اما تعارض وظیفه می‌تواند سازنده باشد، زیرا امکان عرض اندام به اندیشه‌های گوناگون را می‌دهد و مانع اسارت ما در دام چرخه اعتماد به نفس کاذب خواهد شد. به ما کمک می‌کند که متواضع بمانیم، تردیدهایمان را آشکار کنیم و نسبت به خلاهای احتمالی خودمان کنج‌کاو باشیم. بدین ترتیب می‌توانیم تجدیدنظر کنیم و بدون آسیب‌رسانی به روابط متقابل، بیش از پیش به حقیقت نزدیک شویم.

هرچند مخالفت سازنده یکی از مهارت‌های حیاتی زندگی است، اما خیلی از ما هیچ‌گاه به چنین موهبتی نمی‌رسیم. این مشکل از سنین کودکی آغاز می‌شود: والدین پشت درهای بسته بحث می‌کنند و می‌ترسند که مبادا اختلافات آن‌ها موجب اضطراب بچه‌ها شود یا به نوعی شخصیت‌شان را تخریب کند. با این حال تحقیق نشان می‌دهد که تکرر بحث میان والدین، هیچ تأثیری بر پیشرفت آکادمیک، اجتماعی یا احساسی کودکان‌شان ندارد. مهم این است که والدین در بحث‌هایشان احترام متقابل را حفظ کنند. آن دسته از فرزندان که تعارض‌های سازنده والدین‌شان را می‌بینند، امنیت روانی بیشتری در دوران ابتدایی دارند و طی چند سال آتی نیز مساعدت و مهربانی بیشتری نسبت به هم‌کلاسی‌هایشان خواهند داشت. توانایی مجادلهٔ مسالمت‌آمیز و مفید، صرفاً ما را متمدن‌تر نخواهد کرد؛ بلکه عضلات خلاقیت‌مان را هم ورزیده‌تر می‌کند. در یک مطالعهٔ کلاسیک، علی‌رغم دوست‌داشتنی‌تر بودنِ معمارهای خلاق نسبت به هم‌تایانِ کاربلد، میزان ابتکار آن‌ها کمتر از معمارانی بود که اختلافات خانگی بیشتری را تجربه

کرده بودند. اغلب آن‌ها در خانواده‌هایی بزرگ شده بودند که یک محیط «پرتنش اما امن» داشتند.

کمالینکه رابرت آلبرت^{۹۴} روانشناس می‌گوید:

«خلاق‌های آینده از خانواده‌هایی می‌آیند که نه

محیطی سازگار و هماهنگ بلکه فضایی آکنده از

"تردید"^{۹۵} دارند». هرچند والدین آن‌ها توهین‌های

ریک یا رفتارهای شنیع نداشتند، اما بدون

هیچ‌گونه واهمه‌ای اختلافات‌شان را مطرح

می‌کردند. به جای توصیه به بچه‌ها که نباید در

حضور بزرگ‌ترها حرف بزنند، آن‌ها را تشویق

می‌کردند که از خودشان دفاع کنند. بچه‌ها یاد

گرفتند که حرف‌هایشان را بزنند، و نظرات دیگران را

بپذیرند. دقیقاً همان اتفاقی که برای ویلبر و اورویل

رایت افتاد.

وقتی برادران رایت گفتند که با هم فکر می‌کنند،

منظور اصلی‌شان این بود که با هم می‌جنگند.

مباحثه، کسب و کار خانوادگی آن‌ها بود. هرچند پدر

آن‌ها اسقف یک کلیسای محلی بود، اما کتاب

آتئیست‌ها را هم در کتابخانه‌اش داشت، و از

فرزندانش می‌خواست که این کتاب‌ها را بخوانند و

درباره آن‌ها بحث کنند. جرأت مبارزه برای ایده‌ها و انعطاف‌پذیری برای شکست در یک مباحثه را آموختند، آن‌هم بدون اینکه چیزی از اراده‌شان کم شود. وقتی در حال حل مسئله خود بودند، گفتگوهای داشتند که نه صرفاً چند ساعت بلکه هفته‌ها و گهگاه ماه‌ها طول می‌کشید. هرچند عصبانی می‌شدند، اما مشاجره‌های پی‌درپی نداشتند. دائماً با یکدیگر بحث می‌کردند، چون از این کار لذت می‌بردند و یاد می‌گرفتند. ویلبر ادعا می‌کرد که «عاشق جنگ و جدل با اورویل هستم». همان‌طور که خواهید دید، یکی از پرشورترین و طولانی‌ترین بحث‌های آن‌ها بود که باعث شد درباره یک فرضیه اساسی بازنگری کنند؛ فرضیه‌ای که مانع پرواز انسان‌ها در دل آسمان‌ها می‌شد.

مخمصه یک فردِ مردم‌رازی نگه‌دار

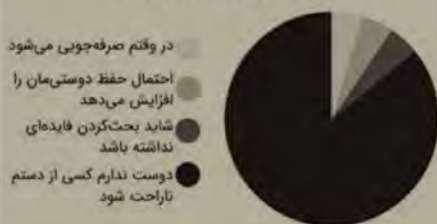
از وقتی که به‌خاطر می‌آورم، همواره مصمم بوده‌ام که حافظ صلح و آرامش باشم. شاید به‌خاطر گروه دوستان دوران راهنمایی باشد که رهایم کردند. شاید ژنتیکی باشد. شاید به‌خاطر طلاق والدینم باشد. دلیلش هر چه هست، در روانشناسی اسم به خصوصی را به این مشکل نسبت می‌دهند. آن را

توافق‌پذیری ^{۹۶} می‌نامند و یکی از اصلی‌ترین خصایص شخصیتی در جای‌جای دنیا است. توافق‌پذیرها انسان‌های مهربانی هستند.

دوست‌داشتنی، مودب، کانادایی ^{۹۷}.

اولین هدفم این است که حتی از بدیهی‌ترین تعارض‌ها هم دوری کنم. وقتی سوار تاکسی می‌شوم و ماشین بیش از حد سرد است، با خودم کلنجار می‌روم تا از راننده بخواهم که درجهٔ کولرش را کم کند؛ آن قدر در سکوت می‌لرزم که بالاخره صدای دندان‌هایم درمی‌آیند. وقتی کسی پا روی کفشم می‌گذارد، بابت اینکه پایم را در مسیر حرکتش گذاشته‌ام از او معذرت‌خواهی می‌کنم. در فرم ارزیابی دانشجویان از اساتید، یکی از متداول‌ترین شکایت‌های آن‌ها «پشتیبانی بیش از حدم از نظرهای احمقانه» است.

چرا از تعارض دوری می‌کنم



اما افراد ناسازگار شخصیت‌هایی منتقدتر، بدبین‌تر و چالش‌پذیرتری هستند، و احتمال مهندس یا وکیل شدن آن‌ها بیش از سایرین است. آن‌ها هیچ مشکلی با تعارض ندارند؛ در واقع تعارض به آن‌ها انرژی می‌دهد. اگر کسی به شدت ناسازگار باشد، لذت مجادله را بالاتر از گفتمان‌های دوستانه می‌داند. عموماً همین خصیصه موجب بدنامی خواهد شد؛ به صورت کلیشه‌ای، آن‌ها را افراد بدعنقی می‌دانند که درباره همه چیز غر می‌زنند یا دمنطورهایی^{۹۸} که لذت ملاقات‌ها را از بین می‌برند. هرچند در حین مطالعه‌ام بر روی پیکسار^{۹۹}، به دیدگاه کاملاً متفاوتی رسیدم.

سال ۲۰۰۰، موسم درخشش پیکسار بود. آن‌ها با استفاده از کامپیوتر اولین انیمیشن پرفروش خود به نام «داستان اسباب‌بازی‌ها»^{۱۰۰} را ساختند و موجب بازنگری در صنعت انیمیشن‌سازی شدند. با این حال بنیان‌گذاران شرکت از دستاوردهای دیگرشان راضی نبودند. بنابراین یک کارگردان بیرونی به نام برد برد^{۱۰۱} استخدام کردند تا اوضاع را متحول کند. برد اخیراً اولین فیلمش را عرضه کرده بود که

علی‌رغم نقدهای خوب، موفقیت چندانی در گیشه نداشت و حالا به دنبال کاری بزرگ و جسورانه بود. وقتی چشم‌انداز مدنظرش را ارائه کرد، مدیر واحد فنی پیکسار گفت که امکان‌پذیر نیست: به یک دهه زمان و ۵۰۰ میلیون دلار بودجه نیاز داشتند تا آن را برآورده کنند.

اما برد نمی‌خواست تسلیم شود. او برای پروژه‌اش به دنبال ناسازگارترین‌های پیکسار رفت؛ افرادی که سازش‌ناپذیر، غرغرو و ناراضی بودند. برخی آن‌ها را نخاله‌ها می‌نامیدند. گروهی دیگر هم لقب دزدان دریایی را به آن‌ها داده بودند. وقتی برد جمع‌شان کرد، هشدار داد که هیچ‌کس موفقیت آن‌ها در تکمیل پروژه را باور نمی‌کند. اما تنها چهار سال بعد بود که نه تنها پیچیده‌ترین فیلم تاریخ پیکسار را به ثمر رساندند، بلکه حتی هزینه هر دقیقه تولید انیمیشن را کاهش دادند. «شگفت‌انگیزان»^{۱۰۲} به سود ناخالص بالاتر از ۶۳۱ میلیون دلار در کل دنیا رسید و اسکار بهترین انیمیشن را برد.

دقت کنید که برد چه کاری را انجام نداد. او تیمش را با افراد توافق‌پذیر نساخت. توافق‌پذیرها گزینه‌هایی عالی برای شبکه‌های پشتیبانی هستند:

خیلی دوست دارند که مشوق و محرک ما باشند. اما تجدیدنظر به یک شبکه کاملاً متفاوت نیاز دارد: یک شبکه چالش یا گروهی از افراد که مطمئنیم نقاط کورمان را مطرح خواهند کرد و کمک حال ما برای غلبه بر نقاط ضعفمان هستند. آنها مجبورمان می‌کنند که با تواضع نسبت به تخصص، تردید نسبت به دانش و کنجکاوی نسبت به دیدگاه‌های جدید، همواره در چرخه تجدیدنظر باشیم. ناسازگارها ایده‌آل‌ترین عضو برای شبکه‌های چالش هستند، زیرا بی‌مهابا شیوه همیشگی برای اجرای امور را زیر سوال می‌برند و از ما می‌خواهند که مسئولیت تجدیدنظر را بپذیریم. شواهدی وجود دارند که سازش‌ناپذیرها بیش از دیگران اظهارنظر می‌کنند - علی‌الخصوص وقتی که رهبران‌شان شنوا نباشند - و موجب برانگیزش تعارض‌های وظیفه می‌شوند. آنها نقش دکتر در سریال «هاوس»^{۱۰۳} یا رئیس در فیلم «شیطان پرادا می‌پوشد»^{۱۰۴} را ایفا می‌کنند و بازخوردهای حیاتی را ارائه می‌دهند که شاید دوست نداشته باشیم بشنویم، اما به آنها نیاز داریم.

مهار افراد ناسازگار همیشه ساده نیست. اما برآورده‌سازی برخی شرایط معین، مفید خواهد بود. مطالعات صورت گرفته در کمپانی‌های فناوری و حفاری نفت نشان می‌دهد که نارضایتی تنها در صورتی موجب افزایش خلاقیت خواهد شد که نیروها حس تعهد و پشت گرمی داشته باشند، و عدم تناسب‌های فرهنگی در صورتی ممکن است باعث ارزش‌آفرینی شود که روابط قدرتمندی با همکاران‌شان داشته باشند.

پیش از حضور برد برد در پیکسار، آن‌ها سابقه خوبی در تشویق افراد مستعد به ایده‌پردازی داشتند. اما در فیلم‌های قبلی‌شان، نقش‌های اصلی متعلق به اسباب‌بازی‌ها و حشرات و هیولاها بودند که ساخت آن‌ها نسبتاً ساده است. از آنجایی که ساخت یک فیلم کامل از ابرقهرمان‌های انسان‌نما فراتر از

توانمندی‌های کامپیوتری آن دوران بود، تیم‌های فنی هیچ تمایلی برای پیوستن به دورنمای مدنظر برد برای انیمیشن «شگفت‌انگیزان» نداشتند. در همین مقطع بود که شبکه چالش خود را ساخت.

دارودسته دزدان دریایی را فراخواند تا ضمن برانگیزش تعارض وظیفه، درباره این پروسه

تجدید نظر کنند.

برد دزدان دریایی را در سالن سینمای پیکسار جمع کرد و به آن‌ها گفت که شاید گروهی از حسابدارها و کت شلوارپوش‌های شرکت قبول‌شان نداشته باشند، اما او به آن‌ها باور دارد. پس از تهییج و متحدسازی آن‌ها، کنار کشید تا ایده‌هایشان را مطرح کنند. برد به من گفت: «من افراد غرور را می‌خواهم زیرا رویکردهای بهتری برای انجام امور دارند. آن‌ها مثل ماشین‌های مسابقه‌ای هستند که خیابانی برای پیشروی نیافته‌اند و در حال گاز دادن و چرخاندن لاستیک‌هایشان داخل گاراژ هستند. کافی است در گاراژ را باز کنید و ببینید که شما را به کجاها خواهند برد». دزدان دریایی از عهده کار برآمدند، جایگزین‌های مقرون به صرفه‌تری برای تکنیک‌های گران‌قیمت یافتند و به دنبال راهکارهای ساده برای مسائل دشوار رفتند. در پروسه ساخت انیمیشن، مجبور نشدند که با مشقت زیاد کانتورهای پیچیده عضلات درهم‌تنیده خانواده ابرقهرمان‌ها را بسازند. در عوض به این نتیجه رسیدند که می‌توانند با لغزش اشکال بیضوی ساده بر روی همدیگر، چارچوب عضلات پیچیده آن‌ها را

خلق کنند.

وقتی از برد پرسیدم که چطور ارزش دزدان دریایی را تشخیص داد، گفت که چون خودش هم یکی از آن‌ها بوده. وقتی در دوران کودکی برای شام به خانه دوستانش رفته بود، از پرسش‌های مودبانه والدین آن‌ها درباره اتفاقات آن روز مدرسه غافلگیر شد. شام‌های خانواده برد بیشتر شبیه به یک جنگ غذا بودند، جایی که همه در دودل می‌کردند، حرف می‌زدند و نظرات‌شان را می‌گفتند. برد این سبک گفتگوها را بحث‌برانگیز اما بامزه دانست و همین ذهنیت را به اولین شغل رویایی‌اش در دیزنی آورد. از همان سنین جوانی، گروهی از اساتید قدیمی دیزنی به او آموخته بودند که همیشه کیفیت را در بالاترین اولویت خود قرار دهد و ناراحت بود که چرا جایگزین‌های آن‌ها - افرادی که هم‌اکنون سرپرست نسل جدید استودیو هستند - این استانداردها را رعایت نمی‌کنند. طی چند ماه پس از آغاز حرفه انیمیشن در دیزنی، برد از رهبران ارشد سازمان انتقاد می‌کرد که چرا پروژه‌های متعارف می‌پذیرند و همان کارهای استاندارد همیشگی را تولید می‌کنند. اما آن‌ها گفتند که ساکت باشد و کارش را انجام

دوباره فکر کن

دهد. و با امتناع از این دستور، اخراجش کردند.

دوباره فکر کن



رهبران زیادی را دیده‌ام که هیچ تمایلی به شکل‌گیری تعارض وظیفه ندارند. پس از کسب قدرت، تنش‌سازها را نادیده می‌گیرند و فقط به چاپلوس‌ها توجه می‌کنند. آن‌ها همچون سیاست‌مدارهایی می‌شوند که پیرامون‌شان را با بله‌قربان‌گوهای توافق‌پذیر پر می‌کنند و بیش‌ازپیش تحت تاثیر اغواگری‌های افراد متملق قرار می‌گیرند. تحقیق نشان می‌دهد که در صورت عملکرد ضعیف شرکت، مدیرعامل‌های علاقه‌مند به چرب‌زبانی و متابعت، اعتماد به نفس کاذب پیدا می‌کنند. آن‌ها به جای تحول رویکردها، به برنامه‌های استراتژیک کنونی خود پایبند می‌مانند؛ برنامه‌هایی که آن‌ها را به سمت شکست می‌برد.

ما بیشتر از افرادی یاد می‌گیریم که تفکرات مان را به چالش بکشند، نه آن‌هایی که نتایج مان را تایید

می کنند. رهبران قدرتمند با منتقدان شان تعامل دارند و خود را قوی تر می کنند. در حالی که رهبران ضعیف، صدای منتقدان شان را فرو می نشانند و خود را ضعیف تر می کنند. این واکنش صرفاً منحصر به افراد قدرتمند نیست. شاید خودمان هم موافق چنین اصلی باشیم، اما عملاً ارزش یک شبکه چالش را نادیده می گیریم.

در یک آزمایش مشاهده شد که وقتی افراد از سوی یک همکار، به جای تشویق به چالش کشیده شوند، تمایل آنها برای تغییر همکار تا ۴ برابر افزایش می یافت. در گستره ای از محیط های کاری گوناگون، وقتی کارکنان بازخوردهای سفت و سختی از همکاران شان می گرفتند، واکنش پیش فرض آنها نادیده گرفتن این همکاران یا حذف آنها از شبکه ارتباطاتی شان بود، و متعاقباً عملکردشان در سال آتی افت می کرد.

برخی سازمان ها و مشاغل از طریق جانمایی شبکه های چالش در فرهنگ شان با این گرایش ها مقابله می کنند. گهگاه پنتاگون و کاخ سفید از گروه هایی بهره گرفته اند که به حق نام «هیئت های قتل» برایشان برگزیده شده است. وظیفه آنها

تحریک تعارض وظیفه و فراخواندن کمیته‌های سخت‌گیر بود تا برنامه‌ها و متقاضیان را رد کنند. در ایکس یا همان «کارخانه مهتاب»^{۱۰۵} گوگل، یک تیم ارزیابی سریع وجود دارد که وظیفه آن بازنگری درباره طرح‌های پیشنهادی است: اعضا ارزیابی‌های مستقل خودشان را انجام می‌دهند و تنها طرح‌هایی پیگیری خواهند شد که متهورانه و دست‌یافتنی باشند. در مباحث علمی، عموماً یک شبکه چالش است که در اساس فرایند داوری هم‌تا جای می‌گیرد. مقالات به صورت ناشناس ثبت و توسط متخصصان مستقل داوری می‌شوند. هیچ‌گاه پاسخ منفی یکی از داوران را فراموش نمی‌کنم که مرا تشویق کرده بود تا کارهای آدام گرانت را بخوانم. رفیق، من خودم آدام گرانت‌م.

در فرایند نگارش یک کتاب، تمایل دارم شبکه چالش خودم را فرا بخوانم. گروهی از اندیشمندترین منتقدانم را به کار می‌گیرم و از آن‌ها می‌خواهم هر فصل را زیر و رو کنند. به این نتیجه رسیده‌ام که باید علاوه بر شخصیت، ارزش‌هایشان را هم در نظر بگیرم. به دنبال افراد ناسازگاری می‌گردم که نه گیرنده بلکه بخشنده باشند. عموماً بخشنده‌های

ناسازگار می‌توانند بهترین منتقدان باشند: هدف نهایی آن‌ها ارتقای کار است، نه اینکه عزت نفس خودشان را حفظ کنند. انتقادهای آن‌ها به خاطر حس تزلزل خودشان نیست؛ به چالش می‌کشند چون اهمیت می‌دهند. آن‌ها عشق سخت‌گیرانه خود را عرضه می‌کنند.

زمانی ارنست همینگوی گفت: «اصلی‌ترین استعداد یک نویسنده خوب، چرندیاب ذاتی و ضد شوک است». شبکه چالش من نقش همین چرندیاب را ایفا می‌کند. آن را همچون یک باشگاه مشت‌زنی خوب می‌پندارم. قانون اول: اجتناب از بحث، بی‌ادبی است. سکوت یعنی بی‌احترامی به ارزش دیدگاه‌ها و توانایی شما برای یک اختلاف نظر متمدانه.

برد برد با همین قانون زندگی می‌کند. او بحث‌های بسیار مشهوری با تهیه‌کننده قدیمی خود جان واکر ^{۱۰۶} داشته. در حین ساخت «شگفت‌انگیزان»، درباره تک‌تک جزئیات هر شخصیت حتی تا مدل موی آن‌ها هم جنگ و جدل داشتند - از میزان پس‌روی خط رویش موی ابرقهرمان پدر تا مدل موی دختر نوجوان که چرا باید بلند و رها باشد. در

یک مقطع، برد خواهان تغییر شکل نوزاد قصه و تبدیل آن به یک شیء ژله مانند و چسبناک بود، اما جان مصرانه با آن مخالفت کرد. جان با خنده گفت: «سخت تلاش می کنم تا تو را تا پایان فیلم هدایت کنم. فقط می خواهم که از خط پایان رد شویم». برد که دستانش را مشت کرده بود، جواب داد: «اما من تلاش می کنم که به عنوان نفر اول از خط پایان عبور کنیم».

بالاخره جان موفق شد تصمیم برد را تغییر دهد و ایده شیء چسبناک رد شد. برد می گوید: «عاشق کار با جان هستم، چون اخبار بد را به صراحت و جلوی روی خودم می گوید. خیلی خوب است که با هم مخالفت می کنیم. خیلی خوب است که با هم می جنگیم. چون نهایتاً کارمان قوی تر می شود». همین جدل ها به برد کمک کردند تا دو اسکار ببرد، و به یک یادگیرنده و رهبر بهتر تبدیل شد. البته جان ایده بچه لُزج را کاملاً رد نکرد. صرفاً به برد گفت که باید اندکی بیشتر صبر کند. همان طور که انتظار می رفت، وقتی تصمیم گرفتند دنباله

«شگفت انگیزان» را چهارده سال پس از نسخه اول آن منتشر کنند، نوزاد با یک راکون درگیر و مبدل به

یک شیء لزج شد. شاید بیشترین خنده‌ای که از بچه‌هایم دیده‌ام، سر همین صحنه بوده باشد.

رویکرد توافق بر سر عدم توافق را درپیش نگیرید

توافق با دیدگاه‌های متضاد، معایب بالقوه خودش را دارد - ریسک‌هایی که باید مدیریت شوند. در اولین

فیلم «شگفت‌انگیزان»، یک استعداد درخشان به

نام نیکول گریندل^{۱۰۷} در حین مشاهده تعاملات

میان جان و برد، وظیفه شبیه‌سازی موی

شخصیت‌ها را بر عهده داشت. پس از اضافه شدن

نیکول به تیم تولید دنباله فیلم، یکی از دغدغه‌های

او حجم بحث‌های میان دو رهبر بسیار ماهر پروژه

بود. او اعتقاد داشت همین بحث‌ها مانع شنیده

شدن صدای افرادی نظیر تازه‌واردها، درون‌گراها،

خانم‌ها و گروه‌های اقلیت می‌شوند که جرئت کافی

برای اظهارنظر را ندارند. خیلی اوقات افراد فاقد

قدرت یا جایگاه، طرز فکریک سیاست‌مدار را پیش

می‌گیرند و در مواجهه با عقیده پردرآمدترین

اشخاص، نظرات مخالف‌شان را مطرح نمی‌کنند.

گاهی اوقات هم هیچ گزینه دیگری ندارند و اگر

می‌خواهند بمانند، باید چنین رویه‌ای را پیش

بگیرند.

نیکول برای اطمینان از عدم گرایش تازه‌واردها به جلب نظر مثبت رهبران و شکل‌گیری تعارض وظیفه، از آن‌ها خواست که ایده‌های متفاوت‌شان را مطرح کنند. برخی از آن‌ها مستقیماً ایده‌هایشان را به گروه منتقل کردند؛ برخی دیگر خواهان بازخورد و پشتیبانی شخص نیکول بودند. هرچند نیکول یک دزد دریایی نبود، اما با توجه به حمایتش از دیدگاه‌های افراد گوناگون، جرئت بیشتری پیدا کرد تا نظرات برد دربارهٔ شخصیت‌ها و دیالوگ‌ها را به چالش بکشد. «برد کماکان همان بدعنقی زمان ورودش به پیکسار را دارد، بنابراین وقتی نظر مخالف‌تان را مطرح می‌کنید، باید آمادهٔ یک مناظرهٔ پرشور باشید».

تفکر به مفهوم مناظرهٔ پرشور، حاوی یک نکتهٔ مهم دربارهٔ چگونگی و علت وقوع مجادله‌های خوب است. اگر بحث‌های برد با همکاران -یا جنگ‌های دزدان دریایی با یکدیگر- را ببینید، به سرعت تشخیص خواهید داد که تنش میان آن‌ها نه احساسی بلکه عقلانی است. لحن صحبت آن‌ها نه تهاجمی یا ستیزه‌جویانه بلکه قاطع و سرزنده است. هدف‌شان صرفاً مخالفت با یکدیگر نیست، بلکه

به خاطر اهمیت موضوع بحث است که مخالفت می کنند. نیکول توضیح می دهد: «مخالفت با صدای بلند یا در خفا اما به صورت مصرانه، دورنمای کاملاً متفاوتی را ترسیم خواهد کرد. ما جمع شده ایم تا به هدف متعالی و مشترک مان یعنی ساخت فیلم های عالی برسیم».

پس از مشاهده این تعامل ها از نزدیک، بالاخره این حس ظاهراً متناقض و قدیمی شخصیتم را درک کردم: اینکه چطور می توانم یک انسان به شدت توافق پذیر باشم و در عین حال، از یک بحث خوب نیز استقبال کنم. توافق پذیری یعنی تلاش برای هارمونی اجتماعی و این هیچ ربطی به اجماع شناختی ندارد. می توان مخالفت کرد، بدون اینکه ناسازگار بود. هرچند می ترسم که مبدا به احساسات دیگران صدمه بزنم، اما وقتی پای به چالش کشیدن اندیشه هایشان در میان باشد، هیچ ترسی ندارم. در واقع بحث من با دیگران، نشانه ای از بی احترامی ام به آن ها نیست بلکه نشانه احترامی است که برایشان قائلم. یعنی آن قدر برای دیدگاه هایشان ارزش قائلم که آن ها را زیر سوال می برم. اگر برای عقایدشان اهمیت قائل نشوم، خودم را اذیت

نخواهم کرد. وقتی می بینم یک نفر دیگر هم مثل خودم عاشق اثبات اشتباهات دیگران است، جاذبه متقابل مان را حس می کنم.

توافق پذیرها همیشه هم از تعارض دوری نمی کنند. آن ها هماهنگی چشمگیری با افراد پیرامون شان دارند و غالباً خود را با هنجارهای اتاق تطبیق می دهند. بهترین اثبات تجربی این نظریه را آزمایش همکارانم جنیفر چتمن و سیگال بارسید ^{۱۰۸} می دانم. توافق پذیرها شدیداً سازگارتر از اشخاص

سازش ناپذیر بودند، البته تا زمانی که در تیم های همیار حضور داشتند. در حالی که پس از انتصاب در تیم های رقابتی، میزان سازش ناپذیری آن ها فراتر از هم تیمی های ناسازگارشان بود.

همکاری با برد برد نیز چنین تاثیری بر جان واکر داشت. گرایش طبیعی جان، دوری از تعارض بود: حتی اگر گارسون سفارش اشتباهی را می آورد، هیچ اعتراضی نمی کرد و همان را می خورد. او می گوید: «اما وقتی با مسئله ای بزرگ تر از خودم درگیر شوم، آن را یک فرصت می پندارم، مسئولیتی که باید

اظهار نظر، اعتراض و مشاجره کنم. پس از به صدا درآمدن زنگ شروع کار، شدیدترین مجادله ها را

داشته باش؛ اما وقتی زنگ اتمام کار خورد، دوستانه رفتار کن و بنوش.»

همین انطباق‌پذیری در رابطه برادران رایت نیز مشهود بود. ویلبر را به عنوان یک انسان واقعاً ناسازگار می‌شناختند: نظرات دیگران هیچ تأثیری بر او نداشت و طبق عادت بلافاصله پس از طرح یک ایده، به آن یورش می‌برد. در سوی دیگر، اورویل را به عنوان یک شخصیت متین، بشاش و آگاه به نقد می‌شناختند. با این حال ظاهراً این خصایص هیچ جایگاهی در همکاری این دو برادر نداشتند. ویلبر می‌گفت: «او یک بحث‌کننده خیلی خوب است». یک شب که بی‌خوابی به سر اورویل زده بود، به ایده ساخت یک سکان فکر کرد که ثابت نباشد و حرکت کند. صبح روز بعد و پشت میز صبحانه که اورویل در حال آماده‌سازی خود برای ارائه ایده بود، به همکارش چشمک زد و انتظار داشت که ویلبر بلافاصله حالت تهاجمی بگیرد و ایده‌اش را به چالش بکشد. اما در کمال تعجب، ویلبر بلافاصله پتانسیل این ایده را درک کرد و همین، تبدیل به یکی از بزرگ‌ترین مکاشفات آن‌ها شد.

دوباره فکر کن

افراد ناسازگار نه تنها محرک مان برای تجدیدنظرند بلکه کاری می کنند که توافق پذیرها هم راحت تر از قبل بحث کنند. همکاران بدخلق ما به جای دوری از اصطکاک، مستقیماً محرک آن هستند. با تصریح توانایی خود برای مدیریت کشمکش ها، یک هنجار برای سایر افراد می سازند تا از آن تبعیت کنند. هرچند در صورت بی دقتی، آنچه تحت عنوان یک مشاجره آغاز می شود، به یک جنجال تبدیل خواهد شد. چطور می توانیم از این شیب لغزنده اجتناب کنیم؟



چطور در عین هیجان زدگی، دیوانه نشویم
یکی از مشکلات اصلی تعارض وظیفه این است که

غالباً بخشی از آن سرریز می کند و منجر به شکل گیری تعارض رابطه هم خواهد شد. هم اکنون درباره میزان ادویه بوقلمون جشن شکرگزاری اختلاف نظر دارید و یک دقیقه بعد، فریاد «خودت بو می دی!» از دهان تان خارج می شود.

هرچند برادران رایت دارای یک عمر تجربه در شناسایی حساس ترین نقاط همدیگر بودند، اما لزوماً همیشه خونسردی شان را حفظ می کردند. آخرین چالش بزرگ شان پیش از پرواز، دشوارترین مسئله آن ها بود: طراحی ملخ هواپیما. می دانستند که هواپیمایشان بدون آن پرواز نخواهد کرد، اما ملخ مناسب وجود نداشت. در کشمکش با رویکردهای گوناگون، گهگاه ساعت ها بحث می کردند که عموماً هم با صدای بلند صورت می گرفت. این خصومت ها تا ماه ها طول می کشید و هر کدام موعظه هایی درباره خصایل راهکارهای خودشان می گفتند و راهکارهای طرف مقابل را زیر سوال می بردند. بالاخره خواهر کوچک تر آن ها کاترین تهدید کرد که اگر دعوایشان را تمام نکنند، خانه را ترک می کند. در هر حال این جدل ها تمام نشد تا اینکه بالاخره یک شب منجر به بلندترین دادوهوار زندگی شان شد.

عجیب اینجاست که صبح روز بعد، وارد کارگاه شدند و به گونه‌ای رفتار کردند که انگار هیچ اتفاقی نیفتاده است. و ادامه بحث درباره ملخ را پیش گرفتند - البته این بار بدون داد و فریاد. خیلی زود هر دو درباره فرضیات‌شان تجدیدنظر کردند و به یکی از بزرگ‌ترین دستاوردهایشان رسیدند.

برادران رایت، استاد حفظ تعارض وظیفه شدید بدون بروز تعارض رابطه بودند. وقتی صدایشان را بالا می‌بردند، نشانه شور و هیجان آن‌ها بود نه اینکه بخواهند خصومتی داشته باشند. همان طور که مکانیک‌شان شهادت داده، «فکر نکنم به درجه دیوانگی می‌رسیدند، اما خیلی هیجان‌زده می‌شدند».

آزمایش‌ها نشان می‌دهند که صرف به کارگیری واژه مناظره به جای اختلاف، می‌تواند نشانه‌ای از پذیرش شما در قبال نظرات گوناگون و قدرت تغییر ذهنیت‌تان باشد. بدین ترتیب سایر افراد هم تشویق می‌شوند تا اطلاعات بیشتری را با شما به اشتراک بگذارند. اختلاف نوعی حس شخصی بودن و خصومت احتمالی را القا می‌کند؛ اما انتظار می‌رود که مناظره نه درباره احساسات بلکه مرتبط با ایده‌ها

باشد. شروع یک اختلاف نظر با جمله «می‌توانیم با هم مناظره کنیم؟»، سیگنالی برای طرف مقابل است که می‌خواهید نه همچون موعظه‌گریا دادستان بلکه مثل یک دانشمند فکر کنید - و دیگران را هم تشویق می‌کند تا مثل شما فکر کنند. برادران رایت در خانواده‌ای بزرگ شده بودند که اختلاف نظر را سازنده و لذت‌بخش می‌دانستند. اما عموماً وقتی با هم بحث می‌کردند، نهایت تلاش‌شان را انجام می‌دادند تا در رفتارشان تجدید نظر کنند. یک بار ویلبر و همکارش بحث آتشی‌نی دربارهٔ هوانوردی داشتند که به نظر می‌رسید غرور همکار ویلبر جریحه‌دار شده، بنابراین برای او نوشت: «بحث صادقانه یعنی اینکه هر دو چراغ برداریم و خار و خاشاک داخل چشم همدیگر را در بیاوریم تا بهتر از قبل مسائل پیش رویمان را ببینیم». ویلبر تاکید کرد که این مسئله شخصی نبود: او مناظره‌ها را فرصتی برای آزمون و اصلاح تفکرش می‌دانست. «می‌بینم که دوباره همان ترفند قدیمی‌ات را پیش گرفته‌ای و پیش از مغلوب شدن در بحث، ادامهٔ آن را رها می‌کنی. من به نظریهٔ خودم تقریباً مطمئن هستم، اما منتظر لذت یک نزاع خوب پیش از حل و فصل

نهایی مسئله بودم. بحث باعث می‌شود که با دیدگاه‌های جدیدی به مسائل پیرامون مان بنگریم».

برادران رایت در بحث دربارهٔ ملخ، یک اشتباه رایج را مرتکب شدند. هر کدام از علت درستی حرف خود و نادرستی نظریهٔ دیگری می‌گفتند. وقتی دربارهٔ علت‌ها بحث می‌کنیم، در معرض خطر پیوند احساسی با موضع شخصی و انکار موضع جناح مقابل هستیم. در عوض وقتی بحث را به سمت چگونگی ببریم، احتمال یک نزاع خوب بیشتر خواهد شد.

وقتی دانشمندان علوم اجتماعی از مردم پرسیدند که چرا برخی سیاست‌های بخصوص در زمینهٔ مالیات، خدمات بهداشت و درمان یا تحریم‌های هسته‌ای را ترجیح می‌دهند، غالباً اصرار خود بر عقاید پیشین‌شان را افزایش دادند. اما وقتی نحوهٔ عملکرد واقعی این سیاست‌ها - یا نحوهٔ توجیه آن‌ها برای یک متخصص - را پرسیدند، چرخهٔ تجدیدنظر آن‌ها فعال شد. آن‌ها متوجه خلأهای دانش خود شدند، به نتایج‌شان شک کردند و از شور و شوق آن‌ها نسبت به آن نظریه کاسته شد؛ هم‌اکنون

کنجکاوی آن‌ها بیشتر از سایر گزینه‌های جایگزین بود.

روانشناسان فهمیده‌اند که اغلب ما در معرض خطر توهم میزان دانش مان ^{۱۰۹} هستیم! اشیاء روزمره نظیر دوچرخه، پیانو یا هندزفری بی سیم را در نظر بگیرید: چه شناختی نسبت به آن‌ها دارید؟ افراد عموماً اعتماد به نفس بیش از حدی نسبت به دانش خود دارند: اما دانش واقعی آن‌ها درباره نحوه عملکرد این اشیاء، بسیار کمتر از باورهایشان است. می‌توانیم با طرح پرسش‌هایی درباره سازوکار عملکرد این اشیاء، به آن‌ها کمک کنیم تا محدودیت‌های اطلاعات‌شان را درک کنند. دنده‌های دوچرخه چگونه کار می‌کنند؟ کلاویه پیانو چگونه موسیقی تولید می‌کند؟ هندزفری بی سیم چگونه صدا را از موبایل به گوش‌هایتان منتقل می‌کند؟ تقلای افراد در پاسخگویی به این پرسش‌ها، موجب غافلگیری‌شان می‌شود و به سرعت تشخیص می‌دهند که چه اطلاعات اندکی درباره این اشیاء دارند. پس از داد و هوار برادران رایت دقیقاً همین اتفاق افتاد. صبح روز بعد، برادران رایت با دیدگاه متفاوتی به مسئله ملخ نگریستند. ابتدا اورویل وارد کارگاه شد و

به مکانیک‌شان گفت که قبلاً اشتباه می‌کرده: باید
ملخ را به روش ویلبر طراحی کنند. سپس ویلبر
رسید، ادله‌ای علیه ایده‌های خودش آورد و گفت که
شاید حق با او رویل باشد.

آن‌ها با استفاده از طرز فکریک دانشمند، تمرکز خود
را از علل موفقیت یا شکست راهکارها برداشتند و
بیشتر به نحوه عملکرد این راهکارها توجه کردند. در
نهایت مشکلات هریک از رویکردهایشان را

شناسایی کردند و متوجه شدند که هر دو اشتباه
می‌کنند. او رویل نوشت: «روی نظریه خودمان در
این زمینه کار کردیم و خیلی زود متوجه شدیم
تمامی ملخ‌های پیشین، اشتباه ساخته شده‌اند». او
ادعا کرد که طراحی جدید آن‌ها «پذیرفتنی» بود
(مگر اینکه آزمایش‌شان در کیتی‌هاک^{۱۱۰}، نتیجه
متفاوتی را به همراه می‌داشت).

حتی پس از خلق یک راهکار بهتر، کماکان راه
تجدیدنظر را نبستند. در کیتی‌هاک متوجه شدند
که واقعاً راهکار صحیحی را انتخاب کرده‌اند. برادران
رایت به این نتیجه رسیدند که هواپیمایشان به یک
ملخ نیاز نداشت. بلکه دو ملخ می‌خواست که در
جهت عکس همدیگر بچرخند و مثل یک بال

چرخان عمل کنند.

این همان زیبایی تعارض وظیفه است. در یک بحث
بزرگ، طرف مقابل مان صرفاً یک پره نیست بلکه
نقش یک ملخ هواپیما را ایفا می‌کند. با وجود
ملخ‌های دوگانه که عکس همدیگر می‌چرخند، تفکر
ما زمین‌گیر نمی‌شود؛ بلکه به پرواز درمی‌آید.

دوباره فکر کن

بخش دوم: تجدید نظر بین فردی
باز کردن ذهن دیگران

فصل ۵: رقص با دشمنان

چگونه در مناظره‌ها پیروز شویم و افراد را تحت تاثیر قرار دهیم

خسته کردن یک نفر در مباحثه با متقاعد کردن او فرق دارد.

۱۱۱ - تیم‌گریدر

«هاریش ناتاراجان»^{۱۱۲} سی و یک ساله تاکنون توانسته در سی و شش دور از مسابقات بین‌المللی مناظره پیروز شود. گفته می‌شود او صاحب یک رکورد جهانی است. اما در حال حاضر رقیب تازه‌نفسی از راه رسیده است.

«دبرا جو پرکیت»^{۱۱۳} اعجوبه‌ای است که فقط هشت سال دارد و با این حال برای اولین بار در تابستان سال گذشته در یک مباحثه عمومی شرکت کرد. او سال‌ها تلاش کرده بود تا خود را برای چنین لحظه‌ای آماده کند. دبرا برای افزایش اطلاعاتش مقالات بی‌شماری را می‌خواند و به دقت متن سخنرانی‌ها را مطالعه می‌کند تا تسلطش را بالاتر ببرد، او حتی از شوخ‌طبعی هم استفاده می‌کند. حالا آماده است تا با رکورددار مناظرات مسابقه بدهد.

پدر و مادرش امیدوارند که در این زمینه تاریخ ساز شود.

هاریش هم از سنین پایین درخشیده بود. وقتی هشت سال داشت، در بحث‌های سر میز شام در مورد نظام کاست هند ^{۱۱۴} از پدر و مادرش پیشی می‌گرفت. او آن قدر پیش رفت تا قهرمان مناظره اروپا و فینالیست بزرگ مسابقات جهانی مناظره شد و هدایت تیم مناظره مدرسه ملی فیلیپین را در مسابقات جهانی بر عهده گرفت. به واسطه یکی از شاگردان سابقم با او آشنا شدم؛ شاگرد بسیار درخشانی که قبلاً با او رقابت کرده و بیشتر یا شاید هم تمام مناظرات را به او باخته بود.

هاریش و دبرا در فوریه ۲۰۱۹ با حضور جمعیت بسیار زیادی در مقابل یکدیگر قرار می‌گیرند. آن‌ها اطلاعی از موضوع مناظره ندارند. وقتی وارد صحنه می‌شوند، مجری موضوع مناظره را اعلام می‌کند: آیا پیش دبستانی‌ها باید تحت حمایت مالی دولت قرار بگیرند و یارانه دریافت کنند یا نه؟

آن‌ها فقط ۱۵ دقیقه وقت داشتند تا آماده شوند؛ بعد از این فرصت کوتاه، دبرا قوی‌ترین دلایل خود را در حمایت از یارانه‌ای شدن پیش دبستانی‌ها ارائه

می‌دهد و هاریش به نوبت بهترین استدلال‌های خود را علیه دلایل دبرا رو می‌کند. هدف هر دوی آن‌ها پیروزی در بحث و کشاندن مخاطب به سمت موضع خود دربارهٔ یارانه پیش دبستانی‌ها است؛ اما تاثیری که این مناظره بر من داشت چیزی بسیار فراتر بود: در انتها، دید گاهم دربارهٔ پیش نیازهای پیروزی در یک مناظره کاملاً تغییر کرد.

دبرا با شوخی حرفش را شروع می‌کند و جمعیت حاضر را می‌خنداند. به هاریش می‌گوید که «شاید رکورددار پیروزی در مناظرات جهان باشی، اما هرگز با کسی مثل من مباحثه نکرده‌ای». بعد در ادامه صحبتش، با ارجاع به شماری از تحقیقات اخیر، به‌طور خلاصه می‌گوید که وجود دوره پیش دبستانی مزایای آموزشی، اجتماعی و تخصصی زیادی را برای جامعه به همراه دارد. علاوه بر این، استدلالی از یک نخست‌وزیر سابق را نیز نقل می‌کند که گفته بود سرمایه‌گذاری در پیش دبستانی یک سرمایه‌گذاری هوشمندانه است.

هاریش ضمن تصدیق حرف‌های دبرا، استدلال می‌کند یارانه‌ای کردن پیش دبستانی‌ها راه حل مناسب برای رفع آسیب‌های ناشی از فقر نیست. او

پیشنهاد می‌دهد موضوع در دو زمینه ارزیابی شود: اینکه در حال حاضر پیش دبستانی‌ها آیا از کمبود اعتبار رنج می‌برند یا کمبود تقاضا؟ و اینکه آیا یارانه‌ای کردن پیش دبستانی‌ها به افراد کم‌بضاعت کمک خواهد کرد یا خیر. او استدلال می‌کند که در دنیای پر از کمبودهای اقتصادی، یارانه‌ای کردن پیش دبستانی‌ها بهترین شکل استفاده از پول مالیات‌دهندگان و بودجه دولت نیست.

با شروع بحث ۹۲ درصد مخاطبان مناظره تصمیم نهایی خود را درباره این موضوع گرفته‌اند. خودم یکی از همین افراد بودم: خیلی طول نکشید تا متوجه شوم در مسئله یارانه‌ای کردن پیش دبستانی‌ها در کدام سمت ایستاده‌ام. در آمریکا، آموزش عمومی از مهد کودک تا دبیرستان رایگان است. من با شواهدی آشنا هستم که نشان می‌دهد دسترسی زودهنگام به تحصیلات در نخستین سال‌های زندگی کودکان ممکن است حتی بیش از هر چیز دیگری که بعداً یاد بگیرند، در کمک به آن‌ها برای فرار از فقر مهم و حیاتی باشد. معتقدم آموزش یکی از بنیادی‌ترین حقوق بشر است؛ مثل دسترسی به آب، غذا، سرپناه و

مراقبت‌های بهداشتی. این اعتقادات مرا در «تیم
دبرا» قرار می‌دهد. همان‌طور که مناظره را تماشا
می‌کنم، استدلال‌های اولیه او مرا به تایید و تصدیق
حرف‌هایش وامی‌دارد. در ادامه بعضی از نقاط
برجسته این مناظره را می‌خوانید:

دبرا: تحقیقات به وضوح نشان می‌دهد که
پیش‌دبستانی خوب می‌تواند به کودکان کمک کند
تا بر کمبودهای مرتبط با فقر غلبه کنند.
داده‌هایی برای بردن مناظره! ضربان قلبم تند
می‌شود.

دبرا: احتمالاً امروز می‌شنوید که رقیب من در مورد
اولویت‌های مختلف صحبت کند... شاید بگویند که
به یارانه‌ها نیاز هست، اما نه برای پیش‌دبستانی‌ها.
آقای ناتاراجان، می‌خواهم از شما بپرسم... چرا
شواهد و داده‌ها را بررسی نمی‌کنیم و بر اساس آن
تصمیم نمی‌گیریم؟

دانشجوی سابقم گفته بود که اگر هاریش یک پاشنه
آشیل داشته باشد، آن پاشنه آشیل این است که
استدلال‌های درخشانش لزوماً بر مبنای حقایق
نیستند.

هاریش: اجازه بدهید با بررسی ادعای اصلی شروع

کنیم... اگر معتقد باشیم پیش دبستانی‌ها به خودی خود خوب هستند، به طور حتم حمایت مالی دولت از آن‌ها ارزش دارد؛ اما فکر نمی‌کنم به هیچ وجه توجیه موجهی برای یارانه‌ای کردن پیش دبستانی‌ها باشد.

دبرا به وضوح تکلیف خود را انجام داده است. نه تنها هاریش را دربارهٔ داده‌ها می‌خکوب کرد بلکه استدلال مخالف او را نیز پیش‌بینی کرد.

دبرا: بودجهٔ دولت مقدار کلانی است که می‌توان آن را هم برای یارانه‌ای کردن پیش دبستانی‌ها و هم برای سرمایه‌گذاری در بخش‌های دیگر صرف کرد. بنابراین، این ایده که چیزهای مهم‌تری برای خرج کردن وجود دارد، حرف بی‌ربطی است چون یارانه‌های مختلف هم‌زمان از منابع یکسان تأمین نمی‌شوند.

تلاش دبرا برای کم‌ارزش کردن استدلال هاریش دربارهٔ کمبود منابع! آفرین!

هاریش: شاید دولت برای انجام تمام کارهای خوب بودجه داشته باشد. شاید دولت برای ارائه خدمات سلامت عمومی بودجه داشته باشد؛ برای تأمین هزینه‌های رفاهی بودجه داشته باشد؛ برای تأمین

آب لوله کشی و همین طور برای پیش دبستانی بودجه داشته باشد. عاشق زندگی کردن در چنین دنیایی خواهم بود؛ اما فکر نمی کنم دنیایی که الان در آن هستیم این طور باشد. به نظرم در دنیایی زندگی می کنیم که محدودیت هایی در زمینه مخارج دولت ها وجود دارد؛ حتی اگر محدودیت هایی واقعی هم در کار نباشد، همچنان محدودیت های سیاسی وجود دارد.

ای داد! یک نکته مهم. حتی اگر برنامه ای توانایی پرداخت هزینه های خودش را داشته باشد، برای اجرای آن سرمایه سیاسی زیادی لازم است؛ سرمایه ای که می تواند در جای دیگری سرمایه گذاری شود.

دبرا: ایجاد فرصت برای افراد کم بضاعت باید وظیفه اخلاقی هر انسان، و همچنین یکی از نقش های مهم دولت باشد. واضح تر بگویم، باید به دنبال بودجه لازم برای پیش دبستانی ها باشیم و به شانس، و عرضه و تقاضای بازار تکیه نکنیم. داشتن یک پشتوانه امن مسئله بسیار مهمی است. بله! این موضوع بیش از این که یک مسئله سیاسی یا اقتصادی باشد، یک مسئله اخلاقی است.

هاریش: می‌خواهم صحبت‌م را با بیان چیزی شروع کنم که بر آن توافق داریم؛ توافق نظر داریم که فقر فاجعه است. وحشتناک است که افراد به آب لوله‌کشی دسترسی نداشته باشند؛ وحشتناک است که برای تامین خوراک خانواده دست‌وپا بزنند؛ وحشتناک است که از مراقبت‌های بهداشتی برخوردار نباشند... همه این‌ها وحشتناک است و این تمام مسائلی است که باید به آن‌ها پرداخته شود و هیچ کدام از آن‌ها را نمی‌توان به خاطریارانه‌ای کردن پیش‌دبستانی نادیده گرفت. چرا باید این‌طور باشد؟ هووووم. دبرا می‌تواند باز هم استدلال کند؟
دبرا: یک دوره پیش‌دبستانی کامل و تمام‌وقت، به‌طور چشمگیری در هزینه مراقبت‌های بهداشتی صرفه‌جویی می‌کند و درعین حال میزان جرم، وابستگی به کمک‌های بهزیستی و کودک‌آزاری را کاهش می‌دهد.

هاریش: پیش‌دبستانی‌های باکیفیت بالا آمار جرم را کاهش خواهند داد. شاید این‌طور باشد اما اقدامات دیگری هم برای جلوگیری از ارتکاب جرم باید انجام شود.

دبرا: پیش‌دبستانی باکیفیت بالا نرخ فارغ‌التحصیلی

از دبیرستان‌ها را افزایش می‌دهد.

هاریش: پیش دبستانی درجه یک ممکن است زندگی افراد را تا حد بسیار زیادی بهبود ببخشد. شاید این طور باشد، اما مطمئن نیستم اگر تعداد افرادی که به پیش دبستانی می‌روند به طور گسترده افزایش یابد، لزوماً همه آن‌ها به پیش دبستانی‌های با کیفیت بالا بروند.

اوه اوه! هاریش درست می گوید: این خطر وجود دارد که کودکان خانواده های فقیر تحصیل خود را در بدترین پیش دبستانی ها به پایان برسانند. دارم کم کم در مورد موضع خودم در این خصوص تجدیدنظر می کنم.

هاریش: حتی اگر پیش دبستانی ها یارانه ای شوند، باز هم همه افراد به پیش دبستانی نخواهند رفت... سوال اینجاست: با این کار به چه کسی کمک می کنید؟ افرادی که به آن ها کمکی نخواهید کرد دقیقاً همان فقیرترین افراد جامعه اند. شما با این کار به افراد طبقه متوسط، منافع غیر عادلانه و بیش از حدی خواهید داد.

متوجه نکته شدم. از آنجایی که پیش دبستانی ها کاملاً رایگان نخواهند شد، افراد کم بضاعت همچنان نخواهند توانست از پس هزینه های آن بربایند. اینجا بود که درباره موضع دچار تردید شدم. استدلال های هر دو طرف را خواندید. قبل از اینکه به شما بگویم چه کسی برنده این مناظره شد، موضع خود را مشخص کنید: نظر شما در مورد بحث دولتی شدن پیش دبستانی ها چه بود و چند بار در موضع خود تجدیدنظر کردید؟

اگر مثل من باشید، تا اینجا چندین بار در دیدگاه‌تان تجدیدنظر کرده‌اید. اینکه دیدگاه خود را تغییر می‌دهید، از شما یک انسان دمدمی مزاج یا ریاکار نمی‌سازد. این یعنی ذهن شما پذیرای یادگیری است. کمی عقب‌تر که می‌روم، از اینکه پیش از شروع بحث موضع را مشخص کرده بودم، از خودم ناامید می‌شوم. به‌طور حتم، تحقیقاتی دربارهٔ رشد و توسعه زودهنگام کودکان خوانده بودم اما درباره اقتصاد یارانه‌ها و گزینه‌های جایگزین برای سرمایه‌گذاری این منابع مالی چیزی نمی‌دانستم. یادداشتی به خودم: در سفر بعدی به قله حماقت، یادم باشد سلفی بگیرم.

پس از پایان مناظره از مخاطبان نظرسنجی شد و تعداد افرادی که دربارهٔ این موضوع تصمیمی نگرفته بودند تغییری نکرد؛ اما دیدگاه مخاطبان از موضع دبراً به سمت هاریش متمایل شده بود. حمایت از دولتی کردن پیش‌دبستانی‌ها از ۷۹ درصد به ۶۲ درصد کاهش یافت و مخالفت با این موضوع تقریباً دو برابر شد و از ۱۳ درصد به ۳۰ درصد رسید. نه تنها دبراً داده‌های بیشتر، شواهد بهتر و تصویرسازی‌های انگیزاننده‌تری داشت بلکه از همان شروع مناظره،

نظر مخاطبان به سمت او بود. باین حال، هاریش شماری از ما را متقاعد کرد تا در دیدگاه خود نسبت به این مسئله تجدیدنظر کنیم. او چطور این کار را کرد و ما در مورد هنر مناظره چه چیزی می‌توانیم از او یاد بگیریم؟

این بخش از کتاب دربارهٔ متقاعد کردن دیگران برای بازنگری در نظرات‌شان است. در اغلب مواردی که سعی می‌کنیم افراد را مجاب کنیم، از رویکرد خصمانه‌ای استفاده می‌کنیم. به جای روشن کردن ذهن آن‌ها، عملاً ذهن‌شان را قفل یا مغشوش می‌کنیم. آن‌ها سپر دفاعی خود را بالا می‌آورند و در حمله‌ای متقابل سعی می‌کنند دیدگاه‌هایشان را به ما بقبولانند و نظرات‌مان را محکوم کنند؛ یا اینکه با سیاست، آنچه می‌خواهیم بشنویم را بگویند و در واقعیت همان دیدگاه خود را حفظ کنند. می‌خواهم رویکرد مشارکتی‌تری را بررسی کنم؛ رویکردی که در آن تواضع و کنجکاوی بیشتری نشان دهیم و دیگران را دعوت کنیم بیشتر شبیه دانشمندان فکر کنند.

علم توافق

چند سال پیش یکی از شاگردان سابقم به نام جیمی

دوباره رفتن به مدرسه کسب و کار از من مشورت خواست. از آنجایی که او آن موقع در مسیر شغلی خوبی قرار داشت به او گفتم این کار برایش چیزی جز اتلاف وقت و هزینه نخواهد بود. به دقت و شمرده شمرده او را راهنمایی کردم و گفتم شواهدی وجود ندارد که مدرک تحصیلات تکمیلی تغییر ملموسی در آینده او داشته باشد و ریسک کم تجربگی و صلاحیت بالاتر از حد نصاب برای تصدی شغل هم وجود دارد. او اصرار داشت که کارفرمایش برای دادن ارتقای شغلی از او توقع مدرک MBA دارد. گفتم از چنین انتظاراتی خبر دارم و اشاره کردم که به هر حال او به احتمال زیاد تمام سال‌های شغلی خود را در آن شرکت نخواهد گذراند. در نهایت، این طور جوابم را داد: «شما یک قلدر منطقی هستید!»

چی هستم؟

جیمی دوباره حرفش را تکرار کرد: «یک قلدر منطقی. یعنی مرا با انبوهی از استدلال‌های منطقی‌ای محاصره کردید که با هیچ کدام از آن‌ها موافق نیستم اما توان مقابله هم ندارم.»
در ابتدا از برچسبی که به من زده بود خوشحال

شدم. به نظر می‌رسید توصیف جامعی برای یکی از نقش‌هایم به‌عنوان یک دانشمند اجتماعی باشد: پیروزی در بحث با ارائه بهترین داده‌ها. بعد جیمی توضیح داد که رویکرد من چندان کمک‌کننده نبود. هرچقدر سعی می‌کردم با زور استدلال کنم و بحث را پیش ببرم، او بیشتر بر موضع خود پافشاری می‌کرد. ناگهان دریافتم که قبلاً هم بارها باعث بروز چنین مقاومتی شده بودم.

از استاد کاراته‌ام آموخته بودم که هیچ مبارزه‌ای را شروع نکنم، مگر اینکه به اندازه‌ای آماده باشم که پیروز میدان شوم. این همان شیوه‌ای بود که در بحث‌های شغلی و دوستانه در پیش می‌گرفتم: فکر می‌کردم کلید پیروزی مجهز بودن به دو سلاح منطقی بی‌چون و چرا و داده‌های دقیق است.

هرچقدر سخت‌تر حمله می‌کردم، مخالفانم هم سخت‌تر پاسخ می‌دادند. به شدت بر متقاعد کردن آن‌ها متمرکز می‌شدم تا دیدگاه‌هایم را بپذیرند و در دیدگاه‌های خود تجدیدنظر کنند، اما بیشتر شبیه دادستان یا واعظ بودم. هرچند چنین ذهنیت‌هایی گاهی مرا ترغیب می‌کرد تا بر دیدگاه‌های خود پافشاری کنم اما عموماً باعث دلزدگی مخاطبم

می شدم. من برنده نبودم.

برای قرن ها، مناظره به عنوان یک هنر توصیف می شد اما اکنون یک علم در حال رشد است. در یک مناظره رسمی، هدف شما تغییر دیدگاه مخاطب است اما در یک مناظره غیررسمی تلاش می کنید دیدگاه هم صحبت تان را تغییر دهید. این نوع مناظره مثل نوعی مذاکره می ماند که طی آن تلاش می کنید درباره حقیقتی به توافق برسید. برای افزایش دانش و مهارت دربارۀ چگونگی پیروزی در مناظرات، به مطالعه روانشناسی مذاکرات پرداختم و در نهایت از آنچه یاد گرفتم برای آموزش مهارت های چانه زنی به رهبران دولت ها و مدیران کسب و کارها استفاده کردم. نهایتاً متوجه شدم آنچه از قبل می دانستم یا از کاراته آموخته بودم، کاملاً اشتباه بود.

یک مناظره خوب میدان جنگ نیست؛ حتی مسابقه طناب کشی هم نیست که با کشیدن بیشتر طناب بتوانید رقیب تان را به سمت خود بکشید. یک مناظره خوب بیشتر شبیه یک رقص است که در آن حرکات از قبل طراحی و برنامه ریزی نشده و فرد مقابل تان گام های متفاوتی برای اجرا در ذهنش دارد. اگر خیلی تلاش کنید که هدایت رقص را بر

عهده بگیرید، فرد مقابل هم مقاومت بیشتری به خرج می‌دهد. اگر بتوانید حرکات تان را با او هماهنگ کنید و او را هم مجاب کنید همان حرکات را انجام دهد، احتمال زیادی وجود دارد که در نهایت مجموعه‌ای از حرکات موزون و متناسب را به نمایش بگذارید.

طی یک مطالعه کلاسیک، گروهی از محققان زیر نظر نیل را که ^{۱۱۵} به ارزیابی رویکردهای متفاوت متخصصان مذاکره پرداختند. آن‌ها دو گروه مذاکره‌کننده را استخدام کردند: یک گروه مذاکره‌کنندگان معمولی و یک گروه مذاکره‌کنندگان ماهر که سوابق درخشانی در مناظرات داشتند و همتایان شان آن‌ها را متخصصان قابل‌می‌دانستند. محققان برای مقایسه فنون و مهارت‌های این دو گروه، مذاکرات شان با یکدیگر درباره کار و قرارداد را ضبط کردند. در یک جنگ، هدف ما گرفتن زمین است نه از دست دادن آن؛ به همین خاطر اغلب از تسلیم شدن در مبارزات هراس داریم. در یک مذاکره، اعلام موافقت با استدلال فرد مقابل مثل خلع سلاح شدن است. در رقص نمی‌توان بی حرکت ماند و از طرف مقابل

انتظار داشت تمام حرکات را انجام دهد. برای ایجاد تناسب نیاز است گاهی به عقب گام برداشت. پیش از اینکه این دو گروه پشت میز مذاکره بنشینند، اولین تفاوت میان آنها نمایان شد. پیش از مذاکره، محققان درباره برنامه هر گروه برای مذاکره با آنها مصاحبه کردند. مذاکره کنندگان معمولی، برای مناظره تا دندان مسلح شده بودند و به ندرت درباره زمینه‌هایی که پیش‌بینی می‌شد توافقی صورت بگیرد، یادداشت‌هایی نوشته بودند. در مقابل، مذاکره کنندگان ماهر نقشه یک سری از حرکات موزون را کشیده بودند که امکان داشت با طرف مقابل به اجرا درآورند و بیش از یک سوم برنامه‌هایشان را به یافتن زمینه‌های مشترک با طرف مقابل اختصاص داده بودند.

به محض اینکه مذاکره کنندگان شروع به بحث و ارائه پیشنهادها می‌کردند، دومین تفاوت خودش را نشان داد. بیشتر افراد فکر می‌کنند استدلال‌ها شبیه ترازو است و هرچقدر منطق بیشتری در کفه ترازو بریزیم، سنگینی ترازو به نفع ما خواهد بود. اما مذاکره کنندگان ماهر دقیقاً مخالف این کار را انجام دادند: آنها در واقع دلایل کمتری

برای حمایت از نظرات خود ارائه کردند.
نمی‌خواستند بهترین امتیازات‌شان را از دست
بدهند. همان‌طور که را کام ذکر کرد «به‌طور کلی
ارائه یک استدلال ضعیف، استدلال قوی‌تان را هم
تضعیف می‌کند.»

هرچقدر دلایل بیشتری روی میز بگذاریم، کار طرف
مقابل را برای رد کردنِ سست‌ترین دلیل آسان‌تر
کرده‌ایم. اگر یکی از توجیهات ما را رد کنند به راحتی
می‌توانند موضع کلی‌مان را زیر سوال ببرند. این
اتفاق به‌طور مکرر برای مذاکره‌کنندگان معمولی
پیش می‌آید: آن‌ها سلاح‌های بیش از اندازه‌ای برای
جنگ آورده بودند. آن‌ها نه به خاطر قدرت
مجاب‌کننده‌ترین دلیل‌شان، بلکه به خاطر
ضعیف‌ترین استدلالی که مطرح کردند، مناظره را
باختند.

این عادت‌ها سومین تمایز را نشان داد:
مذاکره‌کنندگان معمولی بیشتر وارد مارپیچ
دفاع-حمله^{۱۱۶} می‌شدند. آن‌ها با بی‌توجهی،
پیشنهاد‌های مخالفان خود را سرکوب، و
بیش از پیش بر مواضع خود پافشاری می‌کردند؛ که
همین باعث می‌شد دو طرف نتوانند ذهن‌شان را

دوباره فکر کن

پذیرای عقاید مخالف کنند. مذاکره کنندگان ماهر به ندرت درگیر دفاع یا حمله می شدند. در عوض، کنجکاوی شان را با سوال هایی نظیر «پس یعنی هیچ نقطه قوتی در این پیشنهاد نمی بینید؟» بیان می کردند.

مطرح کردن چنین سوالاتی چهارمین تفاوت میان دو گروه بود. از هر پنج نکته ای که گروه ماهر بیان می کردند، دست کم یکی از آن ها به علامت سوال ختم می شد. آن ها قاطعانه بحث نمی کردند بلکه بیشتر شبیه حرکات رقص، اجازه می دادند حرکت بعدی را همراهان شان هدایت کنند.



آزمایش های اخیر نشان می دهد که اگر حتی یک مذاکره کننده در یکی از دو گروه وجود داشته باشد که از سطح تواضع و کنجکاوی یک دانشمند برخوردار باشد، نتیجه بحث برای هر دو طرف بهتر

خواهد بود؛ زیرا به دنبال کسب اطلاعات بیشتر و شناسایی مسیرهایی می‌رود که نهایتاً به نفع هر دو جناح خواهند بود. او به همتایانش نمی‌گوید راجع به چه چیزی فکر کنند. بلکه از آن‌ها می‌خواهد برقصند؛ دقیقاً همان کاری که هاریش ناتاراجان در مناظره انجام داد.

رقصیدن با یک آهنگ

از آنجایی که اقبال مخاطبان به یارانه‌ای شدن پیش دبستانی‌ها بیشتر شد، فضای بیشتری برای تغییر به سمت هاریش ایجاد شد؛ اما او وظیفه دشوارتر طرفداری از موضع غیرمحبوب را نیز داشت. او با همان شیوه مذاکره‌کنندگان ماهر توانست ذهن مخاطب را روشن کند.

هاریش ابتدا بر زمینه‌های مشترک تاکید کرد. وقتی برای پاسخگویی تریبون را در دست گرفت، فوراً توجه را به زمینه‌های مورد توافق خود و دبرا معطوف کرد. این‌طور شروع کرد: «خب، فکر می‌کنم اختلاف نظر ما خیلی کمتر از چیزی است که به نظر می‌رسد.» پیش از اینکه مخالفتش با یارانه‌ها به عنوان یک راه حل را اعلام کند، به اشتراک نظر خود و دبرا راجع به معضل فقر و صحت برخی از

مطالعات انجام شده اشاره کرد.

اگر نخواهیم دیدگاه‌های خودمان را تغییر دهیم، شانس چندانی برای تغییر نظرات دیگران نخواهیم داشت. می‌توانیم قدرت پذیرش خود را با اذعان به موافقت با منتقدان مان و حتی آموختن از آن‌ها نشان دهیم. به این ترتیب، وقتی از آن‌ها پرسیم مایل‌اند چه دیدگاهی را مورد بازنگری قرار دهند، دورو و ریاکار نخواهیم بود.

متقاعد کردن دیگران به بازنگری فقط مربوط به خوب بحث کردن نیست؛ بلکه باید ثابت کنیم انگیزه‌های درستی برای انجام این کار داریم. وقتی می‌پذیریم شخص مقابل به نکته خوبی اشاره کرده، نشان می‌دهیم که واعظ، دادستان یا سیاستمداری نیستیم که صرفاً تلاش می‌کند یک عقیده خاص را تبلیغ کند یا دستور کار مشخصی را پیش ببرد.

هاریش به من گفت: «استدلال‌ها اغلب خیلی بیش از آنچه نیاز است خصمانه و جنگجویانه هستند. باید به شنیدن آنچه طرف مقابل می‌گوید تمایل نشان دهید و برای گفته‌هایش ارزش قائل باشید. بدین ترتیب همچون یک انسان معقول به نظر می‌رسید که همه جوانب را در نظر می‌گیرد.»

منطقی بودن به معنای واقعی کلمه یعنی بتوانیم با منطق استدلال کنیم و اجازه دهیم دیدگاه‌هایمان حول محور منطق و اطلاعات شکل بگیرد. پس چرا دبرا در بحث با هاریش به چنین موضوعی پی‌اعتنایی کرد و زمینه‌های مشترک را نادیده گرفت؟

دلیلش این نیست که دبرا هشت سال داشت؛ بلکه به این خاطر بود که دبرا اصلاً یک انسان نیست. «دبرا جو پرکِت» در واقع اسمی است که من برایش

گذاشتم. اسم اصلی آن «پروژه مناظره کننده»^{۱۱۷}

است و در واقع او یک ماشین است. اگر دقیق‌تر بخواهم بگویم، یک هوش مصنوعی ساخت شرکت

آی بی ام^{۱۱۸} است که برای مناظره طراحی شده

است؛ مثل هوش مصنوعی «واتسون» که برای بازی شطرنج طراحی شده بود.

این ایده برای اولین بار در سال ۲۰۱۱ مطرح شد و در سال ۲۰۱۴ کار بر روی آن به‌طور رسمی آغاز شد. تنها چند سال طول کشید تا پروژه مناظره گر، توانست

قابلیت اجرای یک مناظره هوشمند در انظار عموم را توسعه دهد و از حقایق، جملات منسجم و حتی استدلال‌های مخالف برای تکمیل بیانات خود بهره

بگیرد. پیکره اطلاعاتی این ماشین از ۴۰۰ میلیون مقاله تشکیل شده که بیشتر آن‌ها در روزنامه‌ها و مجلات معتبر آمده است. موتور تشخیص ادعای این هوش مصنوعی طوری طراحی شده که استدلال‌های اصلی و مهم را تعیین کند، محدودیت‌های آن را تشخیص دهد و درستی شواهد ارائه شده توسط طرف مقابل را بررسی کند. این ماشین می‌تواند درباره هر موضوعی بلافاصله در پایگاه دانش خود جستجو کند و اطلاعات مرتبط را بیابد و آن‌ها را در قالب یک استدلال منطقی به طور واضح و صریح (و حتی سرگرم کننده) با صدای زنانه در محدودیت‌های زمانی مشخص ارائه دهد. نخستین کلمات این ماشین در بحث یارانه‌ای کردن پیش دبستانی‌ها این بود: «سلام و درود هاریش. شنیده‌ام شما در رقابت‌های مناظره در برابر انسان‌ها رکورددار هستید، اما بعید می‌دانم قبلاً با یک ماشین مناظره کرده باشید. به آینده خوش آمدید.» البته این احتمال وجود دارد که هاریش به این علت پیروز مناظره شد که مخاطب، با تعصب و غرض‌ورزی نسبت به کامپیوتر از مناظره کننده انسانی حمایت کرد. با این حال، لازم به ذکر است که

رویکرد هاریش در مناظره همان رویکردی بود که پیش‌تر در مقابل بی‌شمار انسان دیگر در صحنه مناظره‌های بین‌المللی اتخاذ کرده بود. چیزی که مرا متعجب می‌کند این است که این کامپیوتر توانسته بود بر چندین قابلیت پیچیده تسلط پیدا کند، اما تسلط بر این توانایی مهم را کاملاً از دست داده بود.

کامپیوتر می‌توانست پس از مطالعه ۱۰ میلیارد جمله، یک شوخی بامزه کند؛ مهارتی که عموماً آن را منحصر به موجودات احساسی با هوش اجتماعی بالا می‌دانند. این کامپیوتر استدلال منطقی را یاد گرفته بود و حتی می‌توانست استدلال مخالف طرف مقابل را پیش‌بینی کند. با این حال هنوز نیاموخته بود که با بخش‌هایی از استدلال طرف مقابل موافقت کند؛ چرا که این رفتار در ۴۰۰ میلیون مقاله‌ای که توسط انسان‌ها نوشته شده، به ندرت یافت می‌شود. آن‌ها معمولاً آن قدر درگیر تبلیغ استدلال‌های خود، محکوم کردن استدلال‌های دیگران و بازی‌های سیاسی برای جلب حمایت مخاطب می‌شوند که برای نقاط قوت طرف مقابل اعتبار و ارزشی قائل نمی‌شوند.

دوباره فکر کن

از هاریش پرسیدم چطور می‌توان یافتن زمینه‌های مشترک را تقویت کرد و او نکته عملی شگفت‌آوری را پیشنهاد داد. بیشتر افراد فوراً به سراغ استدلال پوشالی می‌روند و شروع می‌کنند به ضربه زدن به ضعیف‌ترین استدلال طرف مقابل. اما هاریش خلاف این کار را انجام می‌دهد: او قوی‌ترین استدلال را در نظر می‌گیرد که به استدلال فولادی معروف است. یک سیاستمدار ممکن است گاهی چنین راهبردی را برای راضی نگه داشتن دیگری اتخاذ کند، اما هاریش مثل یک دانشمند خوب این کار را در جهت یادگیری انجام می‌دهد.



هاریش به جای تکه‌تکه کردن این استدلال که دوره پیش دبستانی برای کودکان خوب است، ارزش و

اعتبار این استدلال را پذیرفت و همین موجب شد بتواند با دیدگاه حریف خود و همین طور با دیدگاه مخاطب ارتباط برقرار کند. بنابراین، ابراز نگرانی اش درباره دسترسی کودکان بی بضاعت به

پیش دبستانی های دولتی کاملاً عادلانه و متناسب بود. توجه به زمینه های مشترک و اجتناب از ماریج های دفاع-حمله تنها مواردی نبود که هاریش را به مذاکره کنندگان ماهر شبیه می کرد؛ او همچنین مراقب بود خیلی رک صحبت نکند.

پاروی انگشت شان نگذار

مزیت بعدی هاریش ریشه در یکی از معایبش داشت. او هرگز نمی توانست به اندازه یک کامپیوتر به حقایق علمی زیادی دسترسی داشته باشد. وقتی بعد از مناظره از مخاطب پرسیده شد از کدام یک از طرفین بیشتر آموختید، اکثریت قریب به اتفاق گفتند در مقایسه با هاریش از کامپیوتر بیشتر یاد گرفتند. اما در نهایت این هاریش بود که در تغییر نظر مخاطبان پیشی گرفت. چرا؟

کامپیوتر انبوهی از مطالعات را یکی پس از دیگری ردیف می کند تا لیست بلندبالایی از دلایل منطقی را در حمایت از یارانه ای کردن پیش دبستانی ها ارائه

دهد. هاریش درست مثل یک مذاکره کننده ماهر، فقط بر دو استدلال متمرکز شد. می دانست مطرح کردن استدلال های بیش از حد ممکن بود به قیمت از دست رفتن بهترین استدلال هایش تمام شود. او به من گفت: «اگر بیش از اندازه استدلال داشته باشید، از قدرت تک تک استدلال هایتان کم می کنید. استدلال هایتان سربسته باقی می ماند و فکر نمی کنم به اندازه کافی مورد توجه قرار گیرند؛ فکر نمی کنم مخاطب باور داشته باشد که همه حرف هایتان به اندازه کافی مهم باشند. اکثر مناظره گرهای برتر [در مناظرات شان] هیچگاه اطلاعات بیش از حدی ارائه نمی دهند.»

آیا همواره این بهترین راه برای پیشبرد یک مناظره است؟ جواب مثل سایر بحث های علم جامعه شناسی این است: بستگی دارد. تعداد ایده آل استدلال ها از موقعیتی به موقعیت دیگر متفاوت است.

دوباره فکر کن



گاهی اوقات موعظه گری و دادستانی می تواند موجب افزایش قدرت متقاعد کنندگی ما شود. تحقیقات نشان می دهد کارآمدی این رویکردها به سه عامل اساسی بستگی دارد: افراد تا چه حد به موضوع اهمیت می دهند، تا چه اندازه نسبت به یک استدلال مشخص پذیرش دارند و در کل چقدر سرسخت هستند. اگر سهم زیادی در آن مسئله نداشته یا پذیرای دیدگاه ما باشند، به کارگیری استدلال های بیشتر به نفع مان خواهد بود: زیرا افراد تمایل دارند کمیت را نشانه کیفیت بدانند. هرچقدر موضوع بیشتر برایشان اهمیت داشته باشد، کیفیت دلایل نیز اهمیت بیشتری پیدا خواهد کرد. وقتی مخاطب نسبت به دیدگاه ما تردید دارد یا به نوعی در موضوع سهیم است و تمایل به سماجت دارد، ردیف کردن توجیهات زیاد احتمالاً نتیجه معکوس خواهد داشت. اگر آن ها نسبت به تجدیدنظر در

دیدگاه‌شان مقاومت کنند، ارائه دلایل بیشتر صرفاً به آن‌ها سلاحی برای حمله به دیدگاه‌هایمان خواهد داد.

با این وجود، همه چیز هم مربوط به تعداد دلایل نیست؛ اینکه چطور با هم ترکیب می‌شوند و در کنار هم می‌آیند هم مهم است. یک بار دانشگاهی از من خواست تا از فارغ‌التحصیلانی که تازه حال یک ده سنتی هم پرداخت نکرده بودند، کمک مالی بگیرم. من و همکارانم آزمایشی را با دو پیام متنی متفاوت امتحان کردیم تا هزاران نفر از فارغ‌التحصیلان مقاوم نسبت به این موضوع را به پرداخت کمک مالی به دانشگاه متقاعد کنیم. یکی از پیام‌ها بر فرصت انجام کار خوب تاکید داشت: کمک مالی به نفع دانشجویان، اساتید و کارکنان دانشگاه است. پیام دیگر بر داشتن احساس خوب تاکید داشت: اهداکنندگان از حس خوشایند بخشش لذت می‌برند.

هر دو پیام به یک اندازه تاثیر گذار بود: در هر دو مورد، ۶.۵ درصد از فارغ‌التحصیلان خسیس حاضر به کمک مالی شدند. سپس هر دو پیام را با این فرض که دو دلیل بهتر از یک دلیل است، با هم

ترکیب کردیم.

البته در واقع این طور نبود. وقتی دو دلیل را با هم در یک پیام آوردیم، کمک‌های مالی به زیر ۳ درصد کاهش یافت. در حالی که هریک از دلایل به تنهایی بیش از دو برابر پیام ترکیبی تاثیر داشت.

مخاطبان پیام از قبل بدبین بودند. وقتی دو دلیل متفاوت برای کمک مالی به آن‌ها دادیم، در واقع ذهن‌شان را به این سمت کشاندیم که کسی در حال تلاش است تا آن‌ها را مجاب کند و در نتیجه نسبت به این موضوع پذیرش نداشتند. طرح یک استدلال، حسی شبیه به یک گفتمان خواهد داشت؛ اما طرح چندین استدلال می‌تواند همچون یورش پنداشته شود. در نتیجه، مخاطب به تبلیغات واعظ گوش نمی‌دهد و بهترین و کیل مدافعش را برای تکذیب حرف‌های دادستان فرا می‌خواند.

به همان اندازه که ممکن است کمیت و کیفیت دلایل مهم باشد، منبع آن‌ها نیز اهمیت دارد. اغلب مواقع متقاعدکننده‌ترین منبع همان منبعی است که به مخاطب شما نزدیک‌تر است.

یکی از شاگردانم به نام راشل بروهاوس^{۱۱۹} به این نکته اشاره کرد که با وجود اینکه تیم‌های بسکتبال

دانشکده طرفداران متعصبی دارند، اما معمولاً در مسابقات صندلی‌های زیادی در جایگاه تماشاگران خالی می‌ماند. درست یک هفته قبل از شروع یک مسابقه، آزمایشی را شروع کردیم تا استراتژی‌های موثر برای ترغیب بیشتر هواداران به دیدن مسابقات را بررسی کنیم. به خودی خود، ۷۷ درصد طرفداران دوآتشه به تماشای بازی می‌روند. استدلال مان این بود که متقاعدکننده‌ترین پیام‌ها باید از داخل تیم ارسال شود، بنابراین پیامی را با نقل قول‌هایی از بازیکنان و سرمربیان تیم درباره امتیاز بازی خانگی و تشویق انرژی بخش هواداران به آن‌ها ارسال کردیم. به هر حال هیچ تاثیری نداشت: میزان حضور هواداران در این گروه ۷۶ درصد بود. آنچه اوضاع را تغییر داد یک ایمیل با رویکردی متفاوت بود. فقط از هواداران یک سوال پرسیدیم: آیا دارید برای تماشای بازی برنامه‌ریزی می‌کنید؟ میزان حضور هواداران به ۸۵ درصد رسید. این پرسش به طرفداران آزادی داد تا خودشان تصمیم به رفتن بگیرند. روانشناسان مدت‌هاست دریافته‌اند محتمل‌ترین فردی که می‌تواند شما را متقاعد کند تا فکرتان را تغییر دهید، خودتان هستید. شما دلایلی را

که قانع کننده‌تر می‌دانید انتخاب می‌کنید و نسبت به آن‌ها احساس مالکیت واقعی دارید.

اینجاست که آخرین سلاح هاریش به میان آمد. او در هر دور از مناظره سوالات بیشتری را برای تفکر کردن مطرح می‌کرد. در حالی که کامپیوتر با جملات خبری صحبت می‌کرد و تنها یک جمله سوالی در ابتدای مناظره مطرح کرد که مخاطب آن هم هاریش بود. هاریش در ابتدای صحبتش شش سوال متفاوت از مخاطب پرسید که آن‌ها را به تأمل واداشت. او در همان دقیقه اول، ادعا کرد که صرف خوب بودن دوره پیش دبستانی، دلیل کافی نیست که دولت بخواهد هزینه‌های آن را تامین کند و سپس این سوال را مطرح کرد: «چرا این ادعا مطرح می‌شود؟» سپس پرسش‌های دیگری را بیان کرد؛ از جمله اینکه آیا مدارس با کمبود بودجه دست به گریبانند و آیا یارانه پیش دبستانی‌ها به کم‌بضاعت‌ترین طبقات جامعه یاری می‌رسانند؟ و بعد پرسش‌هایی درباره اینکه چرا برای ضعیف‌ترین خانوارها مفید نیستند، چرا این قدر پرهزینه‌اند و در نهایت به نفع چه افرادی خواهد بود.

روی هم رفته، این تکنیک‌ها در بحث و اختلاف نظر

کفه را به سمت شما سنگین می کنند و افراد دیگر را از افتادن به چرخه اعتماد به نفس کاذب می رهانند و آن ها را وارد چرخه تجدیدنظر و بازنگری می کنند. وقتی اشاره می کنیم که حوزه هایی هست که بر سر آن توافق داریم و اظهار می کنیم که برخی از گفته های آن ها معتبر و باارزشند، الگوی فروتنی توأم با اعتماد به نفس را شکل می دهیم و طرف مقابل را هم به پیروی از این الگو تشویق می کنیم. وقتی از استدلال خود با تعداد کمی از دلایل منسجم و قانع کننده حمایت می کنیم، طرف مقابل را به تردید در دیدگاهش ترغیب می کنیم. وقتی پرسش های هوشمندانه مطرح می کنیم، آن ها را به سمت یادگیری بیشتر سوق می دهیم. نباید آن ها را مجاب کنیم که موضع ما درست است بلکه تنها نیاز داریم ذهن شان را آماده پذیرش این موضوع کنیم که شاید در اشتباه باشند. احتمالاً کنجکاوی طبیعی آن ها ادامه کار را انجام خواهد داد.

با این حال، این گام ها همیشه کافی نیستند. هرچقدر هم با ظرافت از دیگران درخواست کنیم، ممکن است همیشه حاضر به انجام حرکات موزون نشوند. گاهی اوقات چنان به عقاید خود چسبیده اند که تنها

یک پیشنهاد برای همگام شدن کافی است تا فکر کنند در تله افتاده‌اند. پس باید چکار کنیم؟

۱۲۰

دکتر جکیل و آقای هاید

چند سال پیش، شرکت بزرگی از من خواست تا در پروژه‌ای برای جذب و حفظ همکاران و تحلیلگران تازه‌کار به آن‌ها مشاوره بدهم. بعد از دو ماه تحقیق، گزارشم را با ۲۶ توصیه‌ی مبتنی بر داده‌های موثق ارائه کردم. در میانه ارائه گزارشم به تیم مدیران، یکی از اعضای حاضر صحبت‌م را قطع کرد و پرسید: «چرا بیشتر به آن‌ها حقوق ندهیم؟»

به او گفتم احتمالاً پول به‌تنهایی چیزی را تغییر نخواهد داد. مطالعات بسیاری در مورد طیف وسیعی از صنایع نشان داده که وقتی افراد به‌اندازه تأمین نیازهای ضروری حقوق بگیرند، دریافت پول بیشتر مانع از ترک شغل بد و کارفرمایان بداخلاق نمی‌شود. آن مدیر بحثش را ادامه داد و گفت:

«تجربه من چنین چیزی را نشان نمی‌دهد.» با لحن محکوم‌کننده‌ای جواب دادم: «بله، به همین دلیل است که برایتان آزمایش‌های تصادفی و کنترل‌شده همراه با داده‌های طولی ارائه کردم تا به‌دقت از تجربیات بسیاری از افراد دیگر استفاده کنید؛ نه

دوباره فکر کن

اینکه به تجربه‌های منحصر به خودتان تکیه کنید.»

او شدیداً با من مخالفت کرد و اصرار داشت شرکت‌شان با شرکت‌های دیگر متفاوت است. من هم خیلی سریع چند آمار اساسی از کارمندان خودش ارائه کردم. در تحقیقات و مصاحبه‌ها، هیچ‌یک از کارکنان حتی به حقوق اشاره هم نکرده بودند. آن‌ها پیش از این نیز حقوق خوبی (بخوانید عالی) دریافت می‌کردند و اگر راه حل، پرداخت حقوق بیشتر بود، مشکل‌شان تابه حال حل شده بود. اما مدیر همچنان نمی‌خواست در نگرش خود تجدیدنظر کند. در نهایت آن قدر برآشفته شدم که به دور از شأن و شخصیت خود فریاد زدم: «هرگز گروهی از افراد باهوش را ندیده بودم که این قدر احمقانه رفتار کنند.»

در سلسله مراتب اختلاف نظر، که توسط «پاول گراهام»^{۱۲۱} دانشمند علوم کامپیوتر ایجاد شده است، برترین گونه استدلال همان رد محور صحبت‌های طرف مقابل و ضعیف‌ترین نوع آن برچسب‌زنی و ناسزاگویی است. در عرض چند ثانیه، از یک قلدر منطقی به یک قلدر کوچه‌بازاری تبدیل شدم.

دوباره فکر کن



اگر می‌توانستم آن جلسه را یک بار دیگر برگزار کنم، صحبت‌م را با اشاره به زمینه‌های مشترک شروع می‌کردم و داده‌های اطلاعاتی کمتری ارائه می‌دادم. به جای آنکه با تحقیقاتم به آن‌ها حمله کنم، از آن‌ها می‌پرسیدم چه چیزی ذهن‌شان را آماده پذیرش اطلاعات من می‌کند؟

چند سال بعد، این شانس را پیدا کردم که چنین رویکردی را امتحان کنم. در یک سخنرانی مهم دربارهٔ خلاقیت، به شواهدی اشاره کردم که نشان می‌داد میان بتهوون و موتزارت و برخی از هم‌تایان‌شان خیلی تفاوتی نبوده است؛ در واقع آن‌ها کارهای بیشتری خلق کردند که موجب بیشتر دیده شدن استعدادشان شد. یکی از حضار صحبت‌م را

قطع کرد و فریاد زد: «چرنده! شما به بزرگ‌ترین اساتید موسیقی بی‌احترامی می‌کنید. شما یک نادان به تمام معنا هستید و متوجه نیستید چه می‌گویید!» به جای آنکه فوراً واکنش نشان دهد، چند دقیقه صبر کردم تا وقت استراحت برسد و سپس خودم را به او رساندم.

من: می‌توانید مخالف داده‌های ارائه‌شده باشید، اما فکر نمی‌کنم راه محترمانه‌ای را برای بیان نظرتان انتخاب کرده باشید. من برای انجام مناظره عقلانی آموزش دیده‌ام. شما چطور؟

مرد علاقه‌مند به موسیقی: خب، نه... فقط فکر می‌کنم شما در اشتباهید.

من: این نظر من نیست بلکه یک یافته مستقل از تحقیقات دو دانشمند مختلف در حوزه علوم اجتماعی است. چه شواهدی فکر شما را تغییر می‌دهد؟

مرد علاقه‌مند به موسیقی: باور ندارم بتوانید عظمت و بزرگی یک موسیقی‌دان را به صورت کمی بیان کنید، اما مشتاقم تحقیقی که انجام شده را ببینم. وقتی تحقیق موردنظر را برایش فرستادم، در جواب از من عذرخواهی کرد. نمی‌دانم موفق شدم تغییری

در ذهنیت او ایجاد کنم یا نه، اما می دانم برای روشن کردن فکر او کار بهتری انجام دادم.

وقتی کسی خصمانه رفتار می کند، اگر شما طوری پاسخ دهید که گویی استدلال را به چشم میدان جنگ می بینید، مجبور به حمله یا عقب نشینی می شوید. در عوض اگر مباحثه را به مثابه یک رقص نگاه کنید، گزینه دیگری پیش رو دارید؛ می توانید خود را کنار بکشید (یا جا خالی بدهید). اگر بخواهید در مورد خود گفتگو بحث کنید، توجه را از اصل اختلاف نظر دور می کنید و روند کلی را به سمت گفتگو کردن می کشانید. هرچقدر طرف مقابل عصبانیت و خصومت بیشتری داشته باشد، سماجت و علاقه بیشتری از خود نشان دهید. وقتی کسی کنترلش را از دست می دهد، آرامش و خونسردی شما نشانه قدرت است. این کار باد را از بادبان های احساسی قایق آن ها دور می کند (و طوفان را می خواباند). خیلی نادر است کسی در جواب شما فریاد بزند که «جیغ و داد زدن شیوه مورد علاقه من برای برقراری ارتباط است.»

این پنجمین کاری بود که مذاکره کنندگان ماهر بیشتر از مذاکره کنندگان معمولی انجام می دادند.

آن‌ها بیشتر راجع به احساسات خود دربارهٔ روند مناظره نظر می‌دادند و از درک خود از احساس طرف مقابل اطمینان حاصل می‌کردند: از شیوه‌ای که برای گشودن بحث درپیش گرفته‌ایم ناامید شده‌ام؛ آیا شما هم خسته شده‌اید؟ امیدوار بودم این پیشنهاد را عادلانه ببینید؛ آیا درست متوجه شدم که هیچ نقطه قوتی در این رویکرد نمی‌بینید؟ صادقانه بگویم، از واکنش شما به داده‌هایم کمی گیج شدم؛ اگر به ارزش نوع کارم واقف نیستید، چرا مرا استخدام کردید؟

در یک بحث داغ، همیشه می‌توانید توقف کنید و بپرسید: «چه مدرک و شاهی ذهنیت‌تان را تغییر می‌دهد؟» اگر پاسخ «هیچ چیز» بود، دلیلی برای ادامه بحث ندارید. شما می‌توانید اسب را تالاب آب ببرید، اما نمی‌توانید مجبورش کنید آب بخورد.

قدرت باورهای ضعیف

وقتی در بحث به بن‌بست می‌رسیم، مجبور نیستیم کلاً از ادامه آن صرف‌نظر کنیم. جمله معروف «بیایید در مورد عدم توافق مان توافق کنیم!» ^{۱۲۲} نباید خاتمه یک بحث باشد بلکه باید آغاز مکالمه جدیدی باشد که تمرکز آن بر درک و یادگیری است، نه بحث

کردن و متقاعد ساختن. دقیقاً همان کاری که با طرز
فکر یک دانشمند انجام می‌دهیم: نگاهی کلی
ببندازید و بپرسید چطور می‌توانیم بحث را به شکل
کارآمدتری پیش ببریم. چنین کاری به احتمال زیاد ما
را در موقعیت بهتری قرار می‌دهد تا اینکه بخواهیم بر
سر همان موضوع با شخص دیگری بحث کنیم یا
اینکه بحث دیگری را با همان شخص در یک روز
دیگر شروع کنیم.

یک بار از مدیری در مورد داشتن رویکرد متفاوت در
بحث‌های آتی مشورت خواستم. او پیشنهاد کرد
خیلی با یقین و اطمینان کامل راجع به موضوعی
بحث نکنم. می‌توانستم خیلی راحت با موضوع کنار
بیایم و بگویم مطمئن نیستم کدام یک از ۲۶
توصیه‌ام با موقعیت شما مرتبط باشد. همین‌طور
می‌توانستم اذعان کنم اگر چه پول معمولاً مشکلی را
حل نمی‌کند، اما تا به حال کسی را ندیده‌ام که تاثیر
پاداش میلیون دلاری را برای حفظ کارکنانش
امتحان کرده باشد. چه آزمایش جالبی می‌تواند
باشد. این‌طور فکر نمی‌کنید؟

چند سال پیش، در کتاب دیگرم تحت عنوان

«نوآفرینی»^{۱۲۳} این‌طور استدلال کردم که اگر

بخواهیم با تفکر گروهی ^{۱۲۴}مقابله کنیم، باید «باورهای قوی را ضعیف نگه داریم» ^{۱۲۵}. از آن موقع تاکنون دید گاهم را تغییر داده‌ام؛ در حال حاضر معتقدم این یک اشتباه است. اگر یک باور ضعیف داشته باشیم، ابراز قاطعانه آن نتیجه عکس می‌دهد. ارتباط با شک و تردید، یکی از نشانه‌های انسان‌هایی است که فروتنی توأم با اعتماد به نفس دارند، موجب برانگیزش کنجکاوی می‌شود و بحث را به سمت جزئیات بیشتر می‌برد. تحقیقات نشان می‌دهد در دادگاه‌ها، شاهدان و هیئت‌های منصفه وقتی که در حد اعتدال از خودشان اطمینان نشان می‌دهند بیشتر مورد قبول واقع می‌شوند تا زمانی که نسبت به یک موضوع اطمینان کم یا زیادی را ابراز می‌کنند. چنین اصولی تنها منحصر به مناظرات نیست و برای طیف وسیعی از موقعیت‌ها کاربرد دارد؛ مثل مواردی که در حال دفاع از عقایدمان یا حتی دفاع از خودمان هستیم.

در سال ۲۰۱۴، زن جوانی به نام «میشل هانسن» ^{۱۲۶}، آگهی استخدام مدیر محصول در یک شرکت سرمایه‌گذاری را دید. خیلی هیجان کار کردن در

دوباره فکر کن

چنین شغلی را داشت، اما به اندازه کافی واجد شرایط نبود: او دانش مورد نیاز در حوزه مالی و تجربه کاری لازم را نداشت. اگر جای او بودید و تصمیم می گرفتید برای چنین موقعیت شغلی اقدام کنید، در رزومه خود چه می گفتید؟

یک مصاحبه صادقانه

مصاحبه کننده	مصاحبه کننده
گرفتن جای شما و پرسیدن سوالات بهتر در مصاحبه	پنج سال آینده خود را چگونه می بینید؟
مختصر و مفید	خودتان را در یک جمله توصیف کنید
عضلات سه سر را	بزرگ ترین نقطه ضعف شما چیست؟
نمی خواهم شغلم را ترک کنم، آن ها می خواهند مرا کنار بگذارند	چرا می خواهید شغل فعلی تان را ترک کنید؟
رکورددار طولانی ترین تاخیر ممکن در پاسخگویی به ایمیل هستم	بزرگ ترین دستاورد حرفه ای شما چیست؟
پول درآوردن برای خرید مواد غذایی تا از گرسنگی نمیرم	چرا این شغل را می خواهید؟
ترکیبی از فوران خشم و توقف کامل	چگونه فشار را مدیریت می کنید؟
پول درآوردن برای خرید مواد غذایی تا از گرسنگی نمیرم	اهداف شما چیست؟
فکر نمی کنم دیگر خبری از من بگیرید، غیر از این است؟	در تماس خواهیم بود.

احتمالاً نقطه شروع معمول این خواهد بود که بر نقاط قوت خود تأکید کنید و نقاط ضعف تان را نادیده بگیرید. همان طور که «مایکل اسکات»^{۱۲۷} در سریال «اداره»^{۱۲۸} با قیافه ای حق به جانب می گوید:

«خیلی سخت کار می‌کنم، بیش از اندازه به کارم اهمیت می‌دم و گاهی بیش از حد درگیر کارم می‌شم.» اما میشل هانسن مثل «جُرج کاستانزا»^{۱۲۹} در سریال «ساینفیلد»^{۱۳۰} دقیقاً برعکس عمل کرد: «اسم من جرجه. من بیکارم و با پدر و مادرم زندگی می‌کنم.» میشل به جای تلاش برای مخفی کردن نقاط ضعف خود، درخواستش را با بیان آن‌ها آغاز کرد: «شاید آن داوطلبی نباشم که تصورش را دارید، من یک دهه تجربه کاری به عنوان مدیر محصول و گواهی برنامه‌ریز مالی ندارم.» او بعد از اشاره به کاستی‌هایش، روی چند دلیل موجود برای استخدامش تأکید کرد:

اما مهارت‌هایی دارم که قابل آموزش نیست. پروژه‌هایی می‌گیرم که بسیار فراتر از سطح شغلی و دامنه مسئولیت‌های تعریف شده‌ام است. منتظر نمی‌مانم تا به من بگویند چکار کنم و خودم دنبال کاری می‌روم که باید انجام شود. برای پیشبرد پروژه‌هایم نهایت تلاشم را می‌کنم و این از تمام کارهایی که انجام می‌دهم مشخص است؛ از پروژه‌های کاری گرفته تا کارهای شخصی خودم که

هر شب انجام می‌دهم. روحیه کارآفرینی دارم، کارها را به انجام می‌رسانم و می‌دانم که می‌توانم دست راست بنیان‌گذار این پروژه برای هدایت امور باشم. عاشق گشودن دروازه‌های جدید و شروع دوباره با تمام قوا هستم. (و اینکه تمام کارفرمایان سابقم این ویژگی‌ها را تصدیق خواهند کرد.)

یک هفته بعد، از منابع انسانی شرکت با او تماس تصویری گرفتند و بعد از آن یک تماس تصویری دیگر هم با تیم داشت. او در این تماس‌ها با سوال پرسیدن درباره آزمایش‌های جدیدی که آن‌ها اخیراً انجام داده بودند، باعث غافلگیری اعضای تیم شد. خود این سوال تعجب تیم را برانگیخت. آن‌ها در پایان در مورد مواقعی صحبت کردند که مطمئن بودند کار درست را انجام می‌دهند، اما بعداً ثابت می‌شد که در اشتباه بودند. میشل آن شغل را به دست آورد، در کارش پیشرفت کرد و تا جایگاه شغلی مدیریت توسعه محصول ارتقاء یافت. این موفقیت منحصر به او نیست؛ شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد کارفرماها بیشتر تمایل دارند داوطلبانی را استخدام کنند که به نقاط ضعف موجه خود واقفند؛ نه آن‌هایی که بی‌خود و بی‌جهت از

خود تعریف می کنند.

میشل حتی زمانی که متوجه شد مبارزه دشواری برای رسیدن به این شغل درپیش دارد، واکنش دفاعی یا تهاجمی از خود نشان نداد. صلاحیت‌های شغلی‌اش را تبلیغ نکرد یا از مشکلات مربوط به شرح وظایف شغلی ایراد نگرفت. او با پذیرفتن استدلال مخالف خود در رزومه‌اش، از اینکه بدون بررسی و توجه از سوی شرکت رد شود جلوگیری کرد و ثابت کرد آن قدر خودآگاهی دارد تا کاستی‌هایش را درک کند و آن‌ها را بپذیرد.

به هر حال مخاطبان آگاه در تلاشند تا نقاط ضعف ادعاهای ما را پیدا کنند. ممکن است ما هم با برخورداری از تواضع دریافتن، بصیرت در کشف و کمال در اذعان به وجود آن‌ها بتوانیم اعتبار کسب کنیم. میشل با تأکید بر چند نقطه قوت اساسی، از به حاشیه رفتن بحث جلوگیری کرد و توجهات را بر قوی‌ترین وجوه خود متمرکز کرد. او با کنجکاوی نشان دادن دربارهٔ مواردی که تیم مرتکب اشتباهاتی شده بود، به آن‌ها انگیزه لازم برای تجدیدنظر در معیارهایشان را داد؛ آن‌ها دنبال استخدام کسی بودند که انگیزه و توانایی یادگیری

داشته باشد. میشل می‌دانست چه چیزی را نمی‌داند و آن قدر اعتماد به نفس داشت تا آن را بپذیرد و همین، نشانه‌ی روشنی بود که او می‌تواند هر چه لازم باشد را یاد بگیرد.

به جای تصمیم‌گیری برای مخاطب، می‌توانیم با پرسیدن چند سوال او را به عنوان یک عضو فعال برای پیوستن به بحث دعوت کنیم تا خودش درباره‌ی موضوع تصمیم بگیرد و فکر کند. اگر به مناظره به دید میدان جنگ نگاه کنیم، آنگاه برنده و بازنده خواهیم داشت، اما اگر مناظره را بیشتر شبیه رقص ببینیم، می‌توانیم حرکات موزون پیش رو را طراحی کنیم. با در نظر گرفتن قوی‌ترین نسخه از دیدگاه حریف و محدود کردن پاسخ‌هایمان به چند حرکت کوتاه، شانس بیشتری داریم تا توازن حرکات را بیابیم.

فصل ۶: دشمنی بر سر الماس

کاهش تعصب با زیر سوال بردن کلیشه‌ها

با تمام وجود از یانکیز ^{۱۳۱} نفرت داشتم؛ تا حدی که باید اعتراف کنم طی اولین اعترافم در کلیسا، آرزوی صدمه دیدن دیگران را داشتم - اگر بخوام دقیق‌تر بگویم، آرزو می‌کردم دست‌وپای بازیکن‌های نیویورک یانکیز خرد شود.

^{۱۳۲} - دوریس گودوین

عصر یکی از روزهای سال ۱۹۸۳ بود که «دریل دیویس» ^{۱۳۳} برای نواختن پیانو در یک اجرای زنده موسیقی، وارد سالنی در ایالت مریلند شد. اولین بار نبود که به عنوان تنها شخص سیاه‌پوست در یک جمع حضور داشت. آخر شب بود که برای اولین بار در عمر خود، با شخصی گفتگو کرد که ادعای برتری نژادی سفیدپوستان را داشت.

پس از اجرا، یک مرد سفیدپوست مسن از میان تماشاگران به سمت دریل آمد و به او گفت واقعاً حیرت کرده‌ام از اینکه یک نوازنده سیاه‌پوست

می‌تواند مثل «جری لی لوییس» ^{۱۳۴} بنوازد. دریل پاسخ داد در واقع او و لوییس با یکدیگر دوستند و

لوییس خودش اذعان کرده سبک موسیقی اش متأثر از موسیقی دانان سیاه پوست است. با این حال، آن مرد هنوز دچار تردید بود و از دریل دعوت کرد برای صرف نوشیدنی کنار او بنشیند.

آن مرد خیلی زود اعتراف کرد پیش از این هرگز با یک سیاه پوست نوشیدنی نخورده و در آخر به دریل توضیح داد علتش چه بوده است. او یکی از اعضای «کو کلاکس کلن»^{۱۳۵} بود؛ گروه پشتیبان برتری نژادی سفیدپوستان که در طول یک قرن بسیاری از آمریکایی های آفریقایی تبار را کشتند. دو سال قبل هم مردی را به طور غیرقانونی در ملاعام تا سر حد مرگ کتک زده و کشته بودند.^{۱۳۶}

اگر کنار کسی بنشینید که از شما و هم رنگان تان نفرت دارد، به طور غریزی ممکن است یکی از این کارها را انجام دهید: با او بجنگید، بگریزید یا بی حرکت بمانید و حق هم دارید. اما دریل واکنش متفاوتی داشت: با صدای بلند خندید. وقتی مرد کارت عضویت کو کلاکس کلن خود را درآورد تا نشان دهد شوخی نمی کند، دریل سوالی پرسید که از ده سالگی در ذهن داشت. او در اواخر دهه ۱۹۶۰

۱۳۷
 میلادی در نمایش پیشاهنگان کوچک مشغول
 رژه رفتن بود که ناگهان تماشاگران سفیدپوست به
 سمتش قوطی، بطری و سنگ پرتاب کردند. تا جایی
 که به یاد دارد، این نخستین مواجهه او با نژادپرستی
 بود. با وجود اینکه قاعدتاً می‌توانست از این حرکت
 عصبانی و خشمگین شود، اما سردرگم شده بود:
 «چطور می‌توانید از من متنفر باشید وقتی حتی مرا
 نمی‌شناسید؟»

در پایان گفتگو، مردی که عضو کلن بود شماره‌اش
 را به دریل داد و از او خواست هر وقت برای اجرا به
 این منطقه می‌آید، با او تماس بگیرد. دریل هم
 همین کار را کرد و ماه بعد آن مرد با گروهی از
 دوستانش برای تماشای اجرای دریل آمد.
 بعد از مدتی که رابطه دوستی میان آن‌ها محکم‌تر
 شد، آن مرد به عضویت خود در کلن پایان داد. این
 یک نقطه عطف در زندگی دریل هم بود. مدت
 زیادی طول نکشید تا دریل با افراد رده بالای کلن
 دیدار کرد و سوالش را پرسید. از آن موقع، دریل
 خیلی از سفیدپوستان نژادپرست را متقاعد کرد تا کو
 کلاکس کلن را ترک کنند و نفرت‌شان را کنار
 بگذارند.

می‌خواهم بفهمم چطور چنین تغییری رخ می‌دهد؛
چطور چرخه‌های اعتماد به نفس کاذب که ریشه در
کلیشه‌ها (تفکرات قالبی) ^{۱۳۸} و تعصبات جانب‌دارانه
نسبت به تمام افراد یک گروه دارد، از بین می‌رود.
عجیب اینکه سفر من در این حوزه، از یک بازی
بیس بال شروع شد.

در بازی بیس بال از من متنفر باش

«یانکیز مزخرفه! یانکیز مزخرفه!» یک شب تابستانی
در زمین بازی بیس بال «فین‌وی» ^{۱۳۹}، اولین و
آخرین حضور من برای تماشای بازی بوستون
رد ساکس ^{۱۴۰} بود. در هفتمین دور از بازی و بدون
هرگونه هماهنگی قبلی، ۳۷ هزار نفر از تماشاگران
حاضر در ورزشگاه یک صدا شعار بالا را تکرار کردند.
تمام ورزشگاه با هماهنگی کامل علیه تیم نیویورک
یانکیز شعار می‌داد.

می‌دانستم این دو سابقه یک قرن رقابت با همدیگر
دارند و در بین تمام ورزش‌های حرفه‌ای آمریکا،
داغ‌ترین رقابت متعلق به همین دو تیم است.
می‌دانستم که طرفداران بوستون قطعاً علیه یانکیز
شعار می‌دهند. فقط انتظار نداشتم این اتفاق آن روز

بیفتد؛ چون تیم یانکیز اصلاً آنجا نبود.

تیم رد ساکس بوستون آن روز با او کلند آتلتیکس ^{۱۴۱} بازی داشت و هواداران بوستون داشتند به تیمی فحش می دادند که صدها مایل دورتر بود. مثل اینکه برگر کینگ ^{۱۴۲} و وندیز ^{۱۴۳} در یک مسابقه تست طعم غذا شرکت کنند و طرفداران برگر کینگ شعار بدهند: مک دونالد مزخرفه!

پیش خودم فکر کردم طرفداران رد ساکس بیش از اینکه عاشق تیم خودشان باشند، از یانکیز متنفرند. گفته می شود پدر و مادرهای بوستونی به کودکانشان یاد می دهند همیشه با طرفداران یانکیز دشمنی داشته باشند و از هر لباس راه راه (شبییه به لباس تیم یانکیز) متنفر باشند. ظاهراً تی شرت هایی با نوشته «یانکیز مزخرفه»، از محبوب ترین تی شرت ها در تاریخ بوستون است. در پاسخ به سوال حاضرند چقدر پول بگیرند تا تیم خودشان را مسخره کنند، مبلغ درخواستی طرفداران رد ساکس ۵۰۳ دلار بود. اما برای طرفداری از یانکیز مبلغ درخواستی بیشتر هم بود: ۵۶۰ دلار. احساسات آنها تا حدی عمیق است که دانشمندان علوم اعصاب می توانند از آن به

دوباره فکر کن

عنوان پژوهشی برای بررسی ذهن افراد استفاده کنند: پس از مشاهده شکست یانکیز، بلافاصله مناطق معینی از مغز طرفداران ساکس فعال خواهد شد که آن‌ها را همراه با پاداش و لذت می‌دانند. این احساس تنها محدود به بوستون نیست. طی یک تحلیل توییت‌ری در سال ۲۰۱۹، مشخص شد که ۲۸ مورد از ۵۰ ایالت آمریکا، یانکیز را منفورترین تیم بیس‌بال می‌دانند. شاید این موضوع بتواند علت محبوبیت تی‌شرت زیر را توضیح دهد:



اخيراً با یکی از دوستانم که از طرفداران متعصب

رد ساکس است، تماس گرفتم و یک سوال ساده پرسیدم: چه چیز می‌تواند تو را مجاب کند از یانکیز طرفداری کنی؟» بدون مکث جواب داد: «اگر با القاعده بازی کنند... شاید.»

اینکه عاشق تیمت باشی، یک مسئله است اما اینکه آن قدر از رقابت متنفر باشی که حتی حاضر باشی گزینه حمایت از تروریست‌ها برای درهم کوبیدن آن‌ها را هم در نظر بگیری، یک مسئله دیگر. اگر از یک تیم ورزشی خاص و طرفدارانش متنفرید، یعنی عقاید سرسختانه‌ای راجع به گروهی از افراد دارید. این عقاید همان تفکرات قالبی یا کلیشه‌ای هستند که در اکثر اوقات به تعصب منجر می‌شوند. هر چقدر نگرش شما در این خصوص سرسختانه‌تر باشد، احتمال تجدیدنظر در آن کمتر است.

چنین رقابت‌هایی فقط منحصر به ورزش نیست. گاهی خصومت خاصی نسبت به گروهی داریم که بر سر منابع با ما در رقابتند یا هویت ما را تهدید می‌کنند. در حوزه کسب و کار، رقابت میان دو شرکت بزرگ تولیدکننده کفش آدیداس و پوما آن قدر شدید بود که طی چندین نسل متوالی، بسیاری از خانواده‌ها بر اساس وفاداری به هریک از این برندها

از یکدیگر تفکیک می شدند؛ به طوری که به نانوایی ها، مغازه ها و میخانه های جداگانه می رفتند و حتی از وصلت با افرادی که در کارخانه رقیب شاغل بودند نیز خودداری می کردند. در حوزه سیاست، شاید دموکرات هایی را بشناسید که جمهوری خواهان را حریص، نادان و بی عاطفه می دانند و همین طور جمهوری خواهانی که دموکرات ها را تنبل، متقلب و بیش از اندازه حساس می بینند. با جا افتادن کلیشه ها و عمیق تر شدن تعصبات، دیگر خود را فقط در قالب گروه خودمان تعریف نمی کنیم بلکه خود را با آنچه دشمنان مان هستند و ما نیستیم، معرفی می کنیم. فقط واعظ فضایل خودی نیستیم، بلکه ارزش خود را در زیر سوال بردن رذایل رقیبان مان می یابیم. وقتی نسبت به گروه رقیب تعصب می ورزیم، متقابلاً آن ها هم با تمام توان شان هر کاری می کنند تا گروه خودشان را بالا ببرند و رقبایشان را تضعیف کنند، حتی اگر آن کار غلط یا آسیب زننده باشد. می بینیم که افراد در رقابت های ورزشی به طور مرتب از این خطوط رد می شوند. پرخاشگری به فراتر از زمین بازی کشیده می شود: از بارسلونا تا برزیل، طرفداران

فوتبال مکرراً با یکدیگر دعوا دارند. رسوایی‌های ناشی از تقلب هم شایع است و به ورزشکاران و مربیان‌شان محدود نمی‌شود. به دانشجویان دانشگاه ایالتی اوهایو مقداری پول داده شد تا در یک آزمایش شرکت کنند. به آن‌ها گفتند که در صورت تمایل به دروغ‌گویی به دانشجویان دانشگاه‌های دیگر، دستمزدشان دو برابر و دستمزد دانشجوی دیگر نصف می‌شود. اگر دانشجوی مورد نظر از دانشگاه میشیگان (بزرگ‌ترین رقیب آن‌ها) بود، احتمال دروغ‌گویی دانشجوی‌ها چهار برابر می‌شد (در مقایسه با دانشجویان دانشگاه برکلی یا ویرجینیا).

دروغ‌ها اول چرا افراد راجع به گروه‌های رقیب کلیشه‌سازی می‌کنند و چه چیزی موجب می‌شود در کلیشه‌سازی‌های خود تجدیدنظر کنند؟

عضو گروه شو و برجسته باش

مدت‌هاست روانشناسان دریافته‌اند که حتی اگر مرز بین دو گروه بسیار ناچیز باشد افراد آن‌ها می‌توانند نسبت به هم خصومت ورزی کنند. این سوال به ظاهر بی‌ضرر را در نظر بگیرید: آیا هات‌داگ یک ساندویچ است یا نه؟ اکثر دانشجویان پاسخ گو به

دوباره فکر کن

این سوال، حاضر بودند خود و هم‌رای‌هایشان یک دلار کمتر بگیرند، اما درآمد مخالفان‌شان از آن‌ها کمتر باشد.

دوباره فکر کن



در هر جامعه بشری، افراد به دنبال حس تعلق و مقام هستند. عضویت در یک گروه، هر دو نیاز را به طور هم زمان برآورده می کند: عضو یک قبیله می شویم و وقتی قبیله مان پیروز شود، افتخار می کنیم. طی مطالعات کلاسیک در محیط های دانشگاهی، روانشناسان دریافتند وقتی تیم فوتبال یک دانشگاه برنده می شد، دانشجویان تمایل بیشتری برای پوشیدن و استفاده از لباس و اکسسوری های تبلیغاتی مرتبط با تیم داشتند. از دانشگاه آریزونا گرفته تا دانشگاه نوتردام و کالیفرنیا، دانشجویان با پوشیدن لباس و کلاه تیم دانشگاه در فردای پیروزی، افتخار خود به این موفقیت را نشان می دادند. وقتی تیم شان بازی را می باخت، از پوشیدن لباس فرم دانشگاه خودداری می کردند و به جای فعل «باختیم»

می گفتند «باختند» و بدین ترتیب سعی می کردند بین خود و تیم فاصله ایجاد کنند. برخی اقتصاددانان و کارشناسان امور مالی نیز دریافتند پس از پیروزی تیم ملی فوتبال یک کشور در بازی های جام جهانی، بازار سهام آن کشور رشد می کند و در صورت باخت، شاخص بازار منفی می شود.

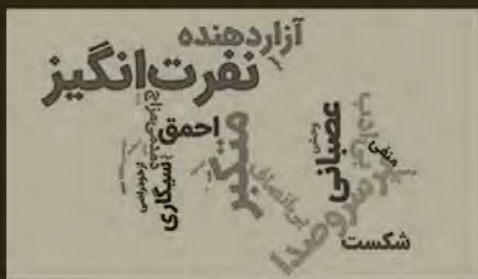
به احتمال زیاد رقابت ها بین تیم هایی شکل می گیرد که از لحاظ جغرافیایی به هم نزدیکند، به طور مرتب به مصاف یکدیگر می روند و با یکدیگر برابر و هم رده هستند. همین الگوی برای دو تیم بیس بال یانکیز و رد ساکس صدق می کند: هر دو در ساحل شرقی آمریکا هستند و در طول یک فصل هجده یا نوزده بار به مصاف هم می روند. هر دو کارنامه پرباری دارند و در سال ۲۰۱۹، تعداد مسابقات این دو تیم از عدد ۲۲۰۰ گذشت؛ به طوری که هر تیم بیش از ۱۰۰۰ بار تیم مقابل را شکست داده بود. همچنین تعداد طرفداران این دو تیم از سایر تیم های فعال در لیگ بیس بال بیشتر است.

تصمیم گرفتم با انجام یک تحقیق، بفهمم که چه عواملی باعث می شود طرفداران یک تیم در

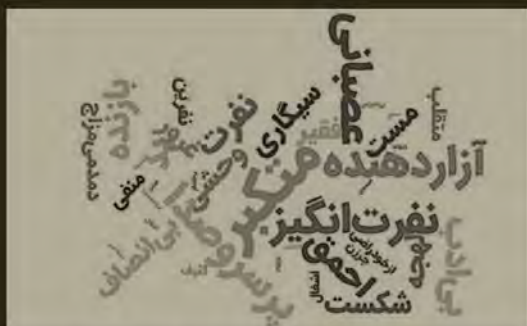
دوباره فکر کن

باورهایشان نسبت به رقبای سرسخت خود
تجدیدنظر کنند. با همکاری یکی از دانشجویان
دکتری به نام «تیم کندرو»، آزمون‌هایی را روی
طرفداران یانکیز و رد ساکس انجام دادیم. به منظور
درک کلیشه‌های آن‌ها، از هزار طرفدار یانکیز و
رد ساکس خواستیم سه واژه منفی در توصیف
طرفداران تیم رقیب بگویند. آن‌ها تقریباً از واژگان
یکسانی برای توصیف رقیب‌شان استفاده کرده
بودند؛ از لحن آن‌ها شاکی بودند، به ریش‌هایشان
گیر می‌دادند و از تمایل‌شان به اینکه «بوی چیپس
مانده بدهند» گله داشتند.

چرا طرفداران رد ساکس از طرفداران یانکیز متنفرند



چرا طرفداران یانکیز از طرفداران رد ساکس متنفرند



بنا به دلایل ذهنی و اجتماعی، حذف این کلیشه‌ها پس از شکل‌گیری شان بسیار دشوار خواهد بود.

«جُرج کلی»^{۱۴۴} روانشناس می‌گوید عقاید ما مثل یک عینک واقعیت بین عمل می‌کنند. برای درک جهان و طی مسیر در محیط اطراف از این عینک استفاده می‌کنیم. کوچک‌ترین تهدیدی علیه باورهایمان، روی شیشه عینک ترک می‌اندازد و دیدمان را تار می‌کند. کاملاً طبیعی است که در واکنش به چنین تهدیدی از خود محافظت کنیم؛ بر اساس یافته‌های کلی، در حین تلاش برای دفاع از عقایدی که قلباً می‌دانیم اشتباهند، رفتار خصمانه‌تری خواهیم داشت. به جای اینکه عینک دیگری را امتحان کنیم آن قدر ذهن مان را پیچ و تاب می‌دهیم تا زاویه دیدی پیدا کنیم که دیدگاه فعلی ما را دست‌نخورده نگه دارد.

از نظر اجتماعی، یک دلیل دیگر هم برای دشواری رهایی از کلیشه‌ها وجود دارد. تمایل داریم با افرادی تعامل کنیم که کلیشه‌های مشترکی با آن‌ها داریم و این موضوع ما را افراطی‌تر هم می‌کند. این پدیده «قطب‌بندی گروهی»^{۱۴۵} نام دارد و درستی آن در صدها آزمایش ثابت شده است. هیئت منصفه‌های سلطه‌جو پس از مشورت با یکدیگر، مجازات‌های سخت‌تری اعمال می‌کنند. پس از بحث‌های گروهی، احتمال حمایت اعضای هیئت‌مدیره از پرداخت حق بیمه‌های عجیب و غریب به شرکت‌ها افزایش خواهد یافت. وقتی یک شهروند دارای عقاید معینی درباره تبعیض مثبت^{۱۴۶} و ازدواج دگرباش‌ها باشد، هم صحبتی با افراد هم‌نظر می‌تواند موجب افراطی‌تر شدن دیدگاه‌هایش شود. موعظه‌گری و دادستانی آن‌ها در جهت سیاست‌هایشان است. مطابقت موجب افزایش قطب‌بندی خواهد شد: اعضای در حاشیه با پیروی از رهبری برجسته‌ترین عضو گروه که اغلب افراطی‌ترین دیدگاه‌ها را دارد، در گروه پذیرفته و صاحب جایگاه می‌شوند.

اگر در خانواده‌ای بزرگ شده باشید که طرفدار رد ساکس است، چیزهای ناخوشایند زیادی راجع به یانکیز شنیده‌اید. دائماً با گروهی از افراد به ورزشگاه رفته‌اید که در نفرت از تیم حریف با شما اشتراک دارند. خیلی طول نمی‌کشد تا احساس تنفر شما تشدید و تحکیم شود. وقتی این اتفاق بیفتد، دوست دارید تیم خود را بهترین و تیم مقابل را بدترین ببینید. شواهد نشان می‌دهد که تلاش تیم‌ها برای کاهش اهمیت رقابت و یادآوری جمله «این فقط یک بازی است»، نتیجه عکس می‌دهد. طرفداران فکر می‌کنند هویت آن‌ها بی‌ارزش قلمداد شده و در واقع جسورتر می‌شوند. خاستگاه اولین ایده من برای برهم زدن این الگو، فضای خارج از جو زمین است.

فرضیه ۱: نبودن در گروه خودشان

در صورت ترک سیاره زمین، احتمالاً درباره برخی از احساسات خود راجع به انسان‌های دیگر تجدیدنظر خواهید کرد. گروهی از روانشناسان به مطالعه تأثیر فضای خارج از جو زمین بر داخل آن پرداختند و از طریق مصاحبه، تحقیق و تحلیل خاطرات صد فضانورد، تغییرات صورت گرفته در این افراد را

ارزیابی کردند. پس از بازگشت از فضا، تمرکز فزانوردان بر دستاوردهای شخصی و خوشحالی فردی کمتر شد و بیشتر نگران منافع جمعی بودند. «ادگار میچل^{۱۴۷}» فزانورد آپولو^{۱۴۸} ۱۴ اظهار داشت: «به یک هشیاری ناگهانی می‌رسید... یک نارضایتی شدید از وضع جهان و احساس نیاز برای تغییر این شرایط. با فاصله گرفتن از زمین و از روی سطح ماه، سیاست‌های بین‌المللی خیلی ناچیز به نظر می‌رسند. دوست دارید یقه یک سیاستمدار را بگیرید، او را ۲۵۰ هزار مایل دورتر بیندازید و بگویید ببین تو هیچی نیستی!»

چنین واکنشی «اثر نگاه کلی^{۱۴۹}» نام دارد. روشن‌ترین توصیف را از «جف آشی^{۱۵۰}» فرمانده شاتل فضایی شنیدم. آشی گفت که اولین نگاهش به زمین از فضای خارج از جو، موجب یک تغییر همیشگی در وجود او شد:

وقتی فزانوردها روی زمینند، به ستاره‌ها نگاه می‌کنند - بیشتر ما عاشق ستاره‌هاییم - اما قیافه ستاره‌ها در فضا، هیچ فرقی با چهره زمینی آن‌ها ندارد. اما تفاوت اساسی در چهره سیاره ما و

چشم اندازی است که به شما می دهد. اولین نگاهم از فضا به زمین، حدود ۱۵ دقیقه پس از شروع اولین پروازم بود. سرم را از چک لیست بلند کردم و ناگهان دیدم پنجره ها به سمت پایین قرار گرفته و بر فراز نیمه روشن زمین هستیم. قاره آفریقا زیر پایم قرار داشت و مثل شهری بود که از پنجره هواپیمای در حال برخاستن، دور و دورتر می شود. در عرض نود دقیقه کل سیاره زمین را دور می زنید و آن قوس نازک آبی رنگ جو را می بینید. می بینید لایه کوچکی که تمام موجودات زنده در آن زندگی می کنند، چقدر شکننده است؛ از فضا به راحتی می توانید ارتباط شخصی از یک طرف کره زمین با شخصی در سوی دیگر آن را ببینید و هیچ مرزی میان آن ها نیست. این طور به نظر می رسد که فقط یک لایه مشترک وجود دارد که همه ما روی آن زندگی می کنیم.

با مشاهده یک نمای کلی از فضای خارج از جو، متوجه می شوید با همه انسان ها هویت مشترکی دارید. می خواهم نسخه ای از این «اثر نگاه کلی» را برای طرفداران بیس بال بسازم. برخی شواهد نشان می دهد هویت مشترک می تواند

میان رقبایل‌های ارتباطی بسازد. طی یک آزمایش روانشناسی، تعدادی طرفدار تیم فوتبال منچستر یونایتد را به‌طور تصادفی انتخاب کردند و یک تکلیف نوشتاری کوتاه به آن‌ها دادند. سپس یک موقعیت اضطراری ساختند که طی آن، یک دونده رهگذر پایش می‌لغزد و زمین می‌خورد و در حالی که مچ پایش را گرفته، با درد فریاد می‌کشد. او تی شرت بزرگ‌ترین رقیب آن‌ها را بر تن دارد و سوال این است که در چنین شرایطی به کمکش می‌روند یا نه. وقتی هواداران صرفاً درباره‌ی علت عشق به تیمشان نوشته بودند، فقط ۳۰ درصد کمک کردند. اما وقتی درباره‌ی اشتراکاتشان با طرفداران تیم‌های دیگر نوشته بودند، ۷۰ درصد کمک کردند. وقتی من و تیم از طرفداران رد ساکس و یانکیز خواستیم درباره‌ی هویت مشترکشان به‌عنوان طرفدار بیس بال بگویند، این ایده جواب نداد. نهایتاً دیدگاه مثبت‌تری نسبت به طرفداران تیم مقابل پیدا نکردند و تمایل بیشتری برای کمک در شرایط اضطراری نداشتند. هویت مشترک در هر شرایطی کارساز نیست. در صورت تصادف شدید طرفدار تیم رقیب در مقابل چشمان ما، شاید اندیشیدن به

هویت مشترک موجب برانگیزش مان برای کمک به او شود. با این حال اگر جانش در خطر نباشد یا نیاز به کمک فوری نداشته باشد، به راحتی او را یکی از همان آشغال‌ها می‌پنداریم - یا اینکه اصلاً ربطی به ما ندارد. یکی از طرفداران رد ساکس اظهار کرد: «هر دو عاشق بیس بال هستیم. فقط طرفداران یانکیز از تیم اشتباهی حمایت می‌کنند». یکی دیگر از طرفداران هم اعلام کرد علاقه مشترک آن‌ها به بیس بال تاثیری بر عقایدش ندارد: «یانکیز مزخرفه و طرفدارانش هم آزاردهنده‌اند».

فرضیه ۲: احساس علاقه به دشمنان

در گام بعدی سراغ روانشناسی صلح رفتیم. سال‌ها پیش «هربرت کلمن»^{۱۵۱} به عنوان یک روانشناس پیشگام و از بازماندگان هولوکاست، برخی از کلیشه‌های موجود در اختلاف میان اسرائیل و فلسطین را به چالش کشید. او به دو طرف آموزش داد چگونه یکدیگر را درک و با هم همدردی کنند. او کارگاه‌های تعاملی چاره‌ساز طراحی کرد که سران بانفوذ اسرائیل و فلسطین، صحبت‌های محرمانه‌ای درباره مسیرهای رسیدن به صلح داشته باشند. آن‌ها سالیان سال در این کارگاه‌ها شرکت کردند و

تجربه‌ها و دیدگاه‌های خود را به اشتراک گذاشتند؛ به نیازها و ترس‌های همدیگر گوش دادند و راه‌حل‌های بدیع برای حل اختلاف کشف کردند. با گذشت زمان، این کارگاه‌ها هم کلیشه‌های موجود را از بین بردند و هم منجر به برقراری دوستی‌های مادام‌العمر شدند.

خوشایند جلوه دادن طرف مقابل در حوزه ورزش باید راحت‌تر باشد، چون ریسک کمتر و شرایط متوازن‌تری دارد. با یکی از بزرگ‌ترین رقابت‌ها در حوزه ورزش شروع می‌کنم: تیم بسکتبال دانشگاه کارولینای شمالی^{۱۵۲} و تیم بسکتبال دانشگاه

دوک^{۱۵۳}. از «شین باتیر»^{۱۵۴}، به‌عنوان مربی تیم دوک در مسابقات قهرمانی اتحادیه ملی ورزش دانشگاهی^{۱۵۵} در سال ۲۰۰۱، پرسیدم چه چیزی باعث می‌شود از تیم دانشگاه کارولینای شمالی طرفداری کنی؟ بلافاصله جواب داد: «اگر با طالبان مسابقه بدهند.» نمی‌دانم چرا خیلی از افراد علاقه دارند پای تروریست‌ها را به ورزش مورد علاقه خود باز کنند. فکر کردم شاید خوشایند نشان دادن یک بازیکن دوک بتواند تفکرات قالبی دانشجویان

دانشگاه کارولینای شمالی نسبت به گروه رقیب را تغییر دهد.

در آزمایشی با همکارانم «الیسون فراگل»^{۱۵۶} و

«کارن نولتون»^{۱۵۷}، از دانشجویان دانشگاه

کارولینای شمالی خواستیم برای اصلاح درخواست
شغلی یکی از همتایان خود کمک کنند. اگر ذکر
می کردیم شخص موردنظر دانشجوی دانشگاه
دوک است و نیاز مالی شدیدی دارد،

شرکت کنندگان وقت بیشتری برای کمک کردن به
او صرف می کردند. وقتی با اوضاع او احساس
همدردی می کردند، او را یک شخص منحصر به فرد
می دانستند که مستحق کمک است و احساس

بهتری نسبت به او داشتند. در حالی که پس از بررسی
دیدگاه کلی آن ها نسبت به دانشجویان دانشگاه
دوک، همگی بر سر رقیب بودنشان اتفاق نظر
داشتند؛ به طوری که انتقاد از دوک را تعریف از خود و
تحسین از دوک را اهانت به خود تلقی می کردند.

موفق شدیم دیدگاه آن ها درباره دانشجوی مذکور را
تغییر دهیم، اما در تغییر افکار قالبی آن ها راجع به
گروه ناکام ماندیم.

وقتی من و تیم می خواستیم یک طرفدار یانکیز را خوشایند نشان دهیم، همین اتفاق افتاد. از طرفداران رد ساکس خواستیم یک داستان کوتاه بخوانند؛ این داستان را یک بیس بال دوست قهار نوشته بود که از کودکی بیس بال را از پدر بزرگش یاد گرفته و از بازی با مادرش خاطرات زیادی داشت. او در آخرین جمله اش آورده که یک طرفدار متعصب تیم یانکیز است. یکی از طرفداران رد ساکس بعد از خواندن متن اظهار کرد: «فکر می کنم این شخص خیلی کارش درست باشه و یک طرفدار نادریانکیز محسوب میشه.» نفر دوم گفت: «این شخص کاملاً متوجه ماجراست و یک طرفدار معمول یانکیز نیست.» نفر سوم با تأسف گفت: «آه. من واقعاً این متن را دوست داشتم تا جایی که فهمیدم نویسنده یکی از طرفداران یانکیز است. اما فکر می کنم با این شخص خاص نسبت به طرفداران معمولی یانکیز، اشتراکات بیشتری دارم. آدم خوبیه.»

هربرت کلمن نیز همین مشکل را با اسرائیلی ها و فلسطینی ها داشت. در کارگاه های حل مسئله دو طرف به افراد حاضر بر سر میز اعتماد داشتند، اما هنوز افکار قالبی خود نسبت به گروه مقابل را حفظ

کرده بودند.

در یک دنیای ایده‌آل، شناخت تک‌تک اعضای یک گروه موجب می‌شود حس بهتری نسبت به تمام گروه داشته باشیم. اما در اغلب موارد چنین چیزی به تفاوت قائل شدن میان شخص موردنظر و گروهی منجر می‌شود که عضو آن است. وقتی با اعضای گروهی دیدار می‌کنیم که خلاف تفکرات قالبی ما درباره آن گروه رفتار می‌کنند، اولین چیزی که به ذهنمان می‌رسد این نیست که آن‌ها نمونه‌ای از گروه هستند، پس باید درباره کلیشه موردنظر تجدیدنظر کنیم؛ بلکه آن‌ها را استثناء می‌دانیم و به باورهای ذهنی خود می‌چسبیم. پس چنین تلاشی هم به شکست منجر می‌شود. دوباره برمی‌گردیم به نقطه اول.

فرضیه ۳: بندگان عادت

بهترین تبلیغی که در تمام عمرم دیدم با یک نمای نزدیک از یک مرد و یک زن شروع می شود که در حال بوسیدن همدیگر هستند. وقتی دوربین عقب تر می رود، می بینید که مرد لباس تیم فوتبال ایالت اوهایو باکیز ^{۱۵۸} را پوشیده و زن تی شرت تیم میشیگان ولورین ^{۱۵۹} را بر تن دارد. نوشته زیر تصویر این است: «خارج از رقابت های ورزشی، چنین صحنه ای منجر کننده نیست.»

به عنوان یک طرفدار همیشگی ولورین، از کودکی علیه طرفداران باکیز شعار می دادم. عمویم زیرزمین خانه اش را با لوازم و متعلقات میشیگان ولورین پر کرده بود و ساعت ۳ صبح روزهای شنبه از خواب بلند می شد تا بساط مربوط به بازی را سر هم کند؛ ماشینش هم یک ون مزین به لوگوی میشیگان در دو طرف بود. وقتی برای تحصیل به میشیگان برگشتم، یکی از هم اتاقی هایم رشته پزشکی در دانشگاه اوهایو را شروع کرده بود و برایم عادی بود تا پشت تلفن، برتری دانشگاه خود را تبلیغ کنم یا در پیامک هایم هوش او را زیر سوال ببرم.

چند سال قبل، با زنی آشنا شدم که بسیار مهربان بود و در هفتادسالگی با بازماندگان هولوکاست کار می کرد. وقتی در تابستان گذشته اشاره کرد که دانشجوی دانشگاه اوهایو بوده، اولین واکنشم این بود: «ایش!» واکنش بعدیم حس انزجار از خودم بود. چه اهمیتی دارد که پنجاه سال پیش به چه دانشگاهی می رفته؟ چطور این گونه برنامه ریزی شده ام؟ ناگهان برایم عجیب آمد که اصلاً کسی از یک تیم متنفر باشد.

در تاریخ یونان باستان، «پلوتارک»^{۱۶۰} از یک کشتی چوبی نوشته که تسئوس^{۱۶۱}، قهرمان افسانه های یونانی، با آن از کرت^{۱۶۲} به آتن^{۱۶۳} می رود. مردم آتن برای حفظ و نگهداری کشتی، تخته چوب های پوسیده آن را با چوب های جدید تعویض می کردند. در نهایت تمام تخته چوب های کشتی عوض شد. به نظر می رسید که همان کشتی باشد، اما در واقع همه قطعاتش عوض شده بود. آیا هنوز همان کشتی بود؟ بعدها فلاسفه جنبه دیگری را مطرح کردند: اگر تمام تخته چوب های قبلی کشتی را جمع کنید و با آن یک کشتی بسازید، آیا این همان کشتی خواهد بود؟

کشتی تسئوس اشتراکات زیادی با تیم‌های ورزشی حرفه‌ای دارد. اگر اهل بوستون هستید، احتمالاً از

۱۶۴

یانکیز سال ۱۹۲۰ به خاطر ربودن بیب روث

(مشهورترین بازیکن تاریخ بیس بال آمریکا) از

رد ساکس، و از یانکیز سال ۱۹۸۷ به خاطر از بین

بردن امید رد ساکس برای حضور در مسابقات

قهرمانی جهان، به یک اندازه تنفر دارید. اگر چه تیم

فعلی همان اسم را با خود حمل می کند، اما تکه‌های

تشکیل دهنده آن متفاوت است. سال‌هاست آن

بازیکنان سابق رفته‌اند؛ مدیران و مربیان تغییر

کرده‌اند. حتی محل استادیوم تیم عوض شده. جری

ساینفلد به شوخی می گوید: «در واقع شما از لباس‌ها

طرفداری می کنید. طرفداران عاشق یک بازیکن

هستند اما در صورت انتقال همان بازیکن به یک تیم

دیگر، مورد سرزنش و تمسخر قرار می گیرد. این

همان انسان است که تی شرت متفاوتی پوشیده و

حالا از او نفرت دارند. تی شرت متفاوت! لعنت به تو!»

فکر می کنم همه این‌ها یک جور تشریفات باشد که

سرگرم کننده اما قراردادی است: رسوماتی که از

روی عادت انجام می دهیم. انگار وقتی جوان و

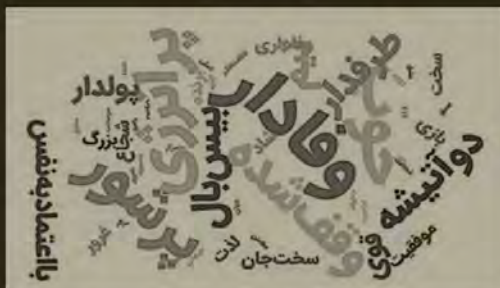
تاثیرپذیر بودیم یا وقتی تازه وارد یک شهر جدید

شده و به دنبال یافتن حس تفاهم و روحیه جمعی بودیم، این مهر روی ما حک شده. مطمئناً در زندگی ما لحظاتی هستند که وفاداری به تیم اهمیت دارد و به ما اجازه می‌دهد در کافه‌ها با آشنایان مان به گرمی احوالپرسی کنیم و غریبه‌ها را در جشن‌های خیابانی در آغوش بگیریم؛ چنین چیزی حس همبستگی به ما می‌دهد. با این وجود، اگر خوب فکر کنید درمی‌یابید نفرت از تیم مخالف ریشه در محل تولد دارد. اگر شما به جای بوستون در نیویورک به دنیا آمده بودید، باز هم از یانکیز نفرت داشتید؟

من و تیم در سومین رویکردمان، طرفداران رد ساکس و یانکیز را به کار گرفتیم. برای اثبات وفاداری‌شان به تیم، خواستیم که اسم یکی از بازیکنان را از روی عکسش تشخیص دهند - همین‌طور آخرین سالی که تیم‌شان برنده مسابقات جهانی شده. سپس چند قدم عقب‌تر رفتیم تا ذهن‌شان را روشن کنیم. ابتدا به منظور کمک به درک پیچیدگی عقایدشان، از آن‌ها خواستیم سه نکته مثبت و سه نکته منفی درباره طرفداران تیم مقابل اعلام کنند. متداول‌ترین نکات منفی را پیش‌تر مشاهده کردید؛ اما آن‌ها قادر بودند با برخی

دوباره فکر کن

ویژگی‌های مثبت هم کنار بیایند:
ویژگی‌های مثبت طرفداران یانکیز از نظر طرفداران
رد ساکس



ویژگی‌های مثبت طرفداران رد ساکس از نظر
طرفداران یانکیز



در ادامه به‌طور تصادفی از نیمی از آن‌ها خواستیم
دربارهٔ قراردادی بودن خصومت‌شان بیشتر فکر
کنند:

فکر کنید و بنویسید چگونه طرفداران یانکیز و
رد ساکس به دلایل کاملاً قراردادی از یکدیگر

بیزارند. به عنوان مثال، اگر در خانواده‌ای متولد شده بودید که همگی طرفدار تیم مقابل بودند، به احتمال زیاد الان شما هم طرفدار همان تیم بودید. برای ارزیابی میزان خصومت نسبت به تیم رقیب، به آن‌ها فرصت دادیم تا میزان تندی سس فروخته شده در استادیوم رقیب را تعیین کنند. ماجرا این بود که محققان محصولات مصرفی، خواهان ذائقه‌سنجی طعم سس‌های تند در استادیوم‌های بیس بال بودند. افرادی که به طور تصادفی انتخاب شده بودند تا دربارهٔ قراردادی بودن تفکرات قالبی خود فکر کنند، یک سس با تندی کمتر را برای استادیوم رقیب انتخاب کردند. همچنین به آن‌ها فرصتی دادیم تا عملکرد رقیب‌شان در یک آزمون ریاضی جایزه‌دار و زمان‌بندی شده را با طرح سوالات دشوارتر خراب کنند. آن‌هایی که به قراردادی بودن تفکرات قالبی می‌اندیشیدند، سوالات راحت‌تری برای طرفدار رقیب انتخاب کردند.

افراد در این مرحله فقط نسبت به یک هوادار خاص دلسوزی نشان ندادند، بلکه دیدگاه کلی آن‌ها نسبت به تیم رقیب تغییر کرد. احتمال کمتری وجود داشت که شکست رقیب را پیروزی خود بدانند و

پیروزی رقیب را یک اهانت شخصی و انتقاد از تیم رقیب را تعریف از خود قلمداد کنند. آن‌ها تمایل بیشتری برای حمایت از تیم رقیب نشان دادند، آن‌هم به شیوه‌هایی که به‌طور معمول غیرقابل تصور است: پوشیدن پیراهن تیم رقیب، نشستن در جایگاه تماشاگران رقیب در بازی‌ها، رأی دادن به بازیکنان رقیب در بازی آل-استار^{۱۶۵} و حتی تمجید از تیم مقابل در شبکه‌های اجتماعی. برای برخی طرفداران انجام چنین کارهایی مثل زیر پا گذاشتن یک قانون مذهبی بود؛ اما نظرات‌شان نشان می‌داد در مواضع خود تجدیدنظر کرده‌اند:

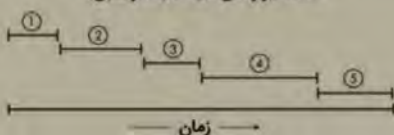
- فکر می‌کنم خیلی بی‌معنی باشد که از یک نفر متنفر باشیم، صرفاً به‌خاطر اینکه طرفدار فلان تیم است. فکر کردن به این موضوع موجب شد به فکر تجدیدنظر دربارهٔ احساساتم نسبت به بعضی طرفداران تیم‌هایی باشم که دوستشان ندارم.

- عادلانه نیست که کسی صرفاً به‌خاطر عشقم به یک تیم، از من متنفر باشد. چنین چیزی تقریباً شبیه نوعی از تعصب است؛ زیرا ما بر اساس یک چیز خاص قضاوت می‌کند و به همان دلیل از من نفرت دارد. بعد از مواجهه با چنین افکاری، احتمالاً شیوه

دوباره فکر کن

تعاملم با طرفداران رد ساکس را تغییر دهم.
- لزوماً طرفداری از یک تیم، نشان دهنده شخصیت واقعی آن‌ها نیست. حتی اگر در اشتباه باشند.
بلاخره کمی پیشرفت کردیم. گام بعدی ما بررسی عوامل مهم در تغییر دیدگاه هواداران بود. متوجه شدیم فکر کردن به قراردادی بودن خصومت میان آن‌ها (و نه در نظر گرفتن ویژگی‌های مثبت رقیبان‌شان) حائز اهمیت بوده است. در واقع طرفداران صرف نظر از دلایلی که برای دوست داشتن رقیبان‌شان آوردند، وقتی خصومت کمتری نشان دادند که به احمقانه بودن رقابت‌شان اندیشیدند. درک حس تنفر از یک شخص به دلایل مضحک به آن‌ها کمک کرد تا پیامدهای واقعی این اختلاف را ببینند و دریابند نفرت از طرفداران تیم رقیب فقط از سر بازی و سرگرمی نیست.

خط سیر زمانی کلیشه (تفکر قالبی)



- ① تجربه: بچه‌ای با موهای تاج‌خروسی نوچرخه‌ام را دزدید.
- ② ایجاد یک کلیشه: بچه‌هایی که موهای تاج‌خروسی دارند، دزدند.
- ③ یک تجربه‌ی جدید: بچه‌ای با موهای تاج‌خروسی با من مهربان بود.
- ④ زیر سوال بردن کلیشه: شاید بچه‌های این شکلی خیلی هم بد نباشند؟
- ⑤ زیر سوال بردن کلیشه در کل: نمی‌توانی یک بچه را از روی ظاهرش قضاوت کنی.

ورود به یک جهان موازی

خارج از آزمایشگاه، از بین بردن تفکرات قالبی و کاهش تعصبات به صورت یک شبه اتفاق نمی افتد. حتی اگر افراد از همان ابتدا هم نسبت به موضوع مقاومت نداشته باشند، پس از به چالش کشیده شدن دیدگاه‌ها، فوراً سپر دفاعی خود را بلند می کنند. دست و پنجه نرم کردن با آن‌ها چیزی فراتر از ذکر این موضوع است که دیدگاه‌هایشان قراردادی است. یک گام مهم این است که آن‌ها را وادار به تفکر خلاف واقع ^{۱۶۶} کنیم: یعنی به آن‌ها کمک کنیم شرایط زندگی در یک واقعیت جایگزین را در نظر بگیرند و در این صورت چه باوری خواهند داشت.

در روانشناسی، تفکر خلاف واقع یعنی تصور کنیم چگونه شرایط زندگی ما می توانست به طریقی دیگر رقم بخورد. وقتی متوجه شویم چقدر راحت می توانستیم تفکرات قالبی متفاوتی در ذهن مان داشته باشیم، احتمالاً بیشتر تمایل خواهیم داشت که دیدگاه‌هایمان را به روز کنیم. برای فعال کردن تفکر خلاف واقع می توان سوالاتی از این قبیل پرسید: اگر در خانواده‌ای سیاه پوست، لاتین تبار،

آسیایی یا سرخ‌پوست متولد شده بودید،
کلیشه‌هایتان چقدر متفاوت بود؟ اگر به جای شهر
در مزرعه‌ای در یک روستا بزرگ شده بودید یا با
فرهنگ کشوری در آن سوی دنیا رشد می‌کردید، چه
عقایدی داشتید؟ اگر در دههٔ ۱۷۰۰ میلادی زندگی
می‌کردید چه اعتقاداتی داشتید؟

کمی قبل، از مناظره قهرمان‌ها و مذاکره‌کنندگان ماهر آموختید که پرسیدن سوال از افراد می‌تواند محرک آن‌ها برای تجدیدنظر در نتیجه‌گیری‌هایشان باشد. با این تفاوت که پرسیدن سوالات خلاف واقع، افراد را به کشف ریشه اعتقاداتشان دعوت می‌کند و موجب می‌شود درباره مواضع خود در قبال گروه‌های دیگر تجدیدنظر کنند.

وقتی افراد به این فکر کنند که چطور شرایط متفاوت می‌تواند به اعتقادات متفاوت منجر شود، تواضع پیدا می‌کنند. ممکن است به این نتیجه برسند بعضی قضاوت‌های قبلی‌شان ساده‌انگارانه بوده و شروع به زیر سوال بردن برخی دیدگاه‌های منفی خود کنند. شک و تردید می‌تواند آن‌ها را نسبت به تفکرات قالبی نسبت به یک گروه کنجکاوتر کند و ممکن است در نهایت نقاط مشترک غیرمنتظره‌ای را کشف کنند.

اخيراً به‌طور اتفاقی فرصتی شد تا تفکر خلاف واقع را تشویق کنم. بنیان‌گذار یک شرکت نوپا از من خواست در جلسه‌ای که تمام کارمندان و اعضای شرکت حضور داشتند، حاضر شوم و دیدگاهم درباره

چگونگی درک بهتر از شخصیت خود و دیگران را به اشتراک بگذارم. او در گفتگوی مجازی مان اشاره کرد که خودش و بسیاری از کارکنان شرکت به طالع بینی علاقه دارند. با خود فکر کردم می توانم بعضی از آن ها را مجاب کنم که تفکرات قالبی موجود درباره تأثیر ماه تولد بر شخصیت افراد، کلیشه های نادرستی هستند. در ادامه گزیده ای از مکالمه را می آورم:

من: می دانید هیچ شاهی درباره تأثیر طالع بینی بر شخصیت افراد نداریم. درسته؟

بنیان گذار شرکت: ذکر این موضوع از ویژگی های متولدین برج جدی است.

من: فکر می کنم متولد برج اسد باشم. خیلی دوست دارم بدانم چه مدرکی ذهنیت شما را تغییر می دهد. بنیان گذار شرکت: در طول زندگی مشترک، شریک زندگی ام خیلی تلاش کرد و در نهایت هم تسلیم شد. هیچ چیز نمی تواند مرا متقاعد کند که چنین موضوعی وجود ندارد.

من: پس شما مثل یک دانشمند فکر نمی کنید. برای شما چنین چیزی شبیه یک جور اعتقاد مذهبی است.

بنیان گذار شرکت: بله، خب شاید تا حدودی این طور باشد.

من: اگر به جای آمریکا در چین به دنیا آمده بودید، چه می کردید؟ شواهدی وجود دارد که نشان می دهد متولدین برج سنبله در چین، با تبعیض هایی در زمینه استخدام و همسریابی مواجه می شوند. این کلیشه وجود دارد که این سنبله های بیچاره، سخت گیر و بد خلقند.

بنیان گذار شرکت: خب آدام، در غرب هم چنین تبعیضی نسبت به متولدین برج عقرب وجود دارد. اگر چه ابتدا در برابر استدلال مقاومت کرد، اما بعد به این موضوع فکر کرد که اگر در چین زندگی می کرد، ممکن بود تفکرات قالبی متفاوتی داشته باشد. همین باعث شد یک الگوی آشنا را دریابد. او باور داشت کل افراد گروهی که در یک روز خاص به دنیا آمده اند، به دلیل موقعیت قرارگیری ماه و خورشید در روز تولدشان، بدرفتارند.

در نهایت با درک میزان ناعادلانه بودن تبعیض میان افراد بر اساس نشانه های ماه تولد، به من کمک کرد تا شواهد لازم برای اثبات استدلالم را ارائه دهم. در آخر صحبتمان به او پیشنهاد دادم دفعه بعد درباره

علم شخصیت با یکدیگر گفتگو کنیم. بیش از یک چهارم کارکنان شرکت برای حضور در این مباحثه ثبت نام کردند. بعد از آن، یکی از شرکت کنندگان در آن جلسه این طور نوشت: «بزرگ ترین نتیجه ای که از این گفتگو می توان گرفت، اهمیت "فراموش کردن" بعضی چیزها به منظور اجتناب از نادانی است.» این افراد با دریافتن این نکته که کلیشه هایشان چقدر قراردادی بودند، پذیرای تجدیدنظر در دیدگاه های خود شدند.

روانشناسان دریافتند بسیاری از عقاید ما همان بدیهیات فرهنگی هستند: به طور گسترده ای مشترکند، اما به ندرت مورد سوال قرار می گیرند. اگر نگاه نزدیک تری به آن ها داشته باشیم، درمی یابیم پایه و اساس متزلزلی دارند. کلیشه ها یکپارچگی ساختاری یک کشتی با معماری دقیق را ندارند.

بیشتر شبیه یک برج در بازی جنگا^{۱۶۷} (برج هیجان) هستند: چند بلوک به صورت ناپایدار روی هم قرار می گیرند و پایه و اساس محکمی هم ندارند. گاهی اوقات یک ضربه کوچک کافی است تا این برج فرو بریزد. امید است افراد با موفقیت از پس این شرایط

سخت بریایند و باورهای جدیدی بر پایه‌های محکم‌تر بنا کنند.

آیا چنین رویکردی را می‌توان در اختلافات بزرگ‌تر میان افراد نیز اتخاذ کرد؟ حتی یک لحظه هم باور نمی‌کنم چنین رویکردی بتواند اختلاف میان اسرائیل و فلسطین را حل کند یا نژادپرستی را متوقف سازد. با این حال آن را گامی برای دستیابی به چیزی بنیادی‌تر از تجدیدنظر صرف در تفکرات قالبی می‌دانم. باید این باور نهفته در ذهن مان مبنی بر منطقی بودن دیدگاه‌های متفاوت راجع به گروه‌ها را زیر سوال ببریم.

در صورت واداشتن افراد به مکث و تفکر، شاید به این نتیجه برسند که تعمیم تفکرات قالبی راجع به یک گروه به تک‌تک اعضای آن، تصور احمقانه‌ای است.

گاهی اوقات رها کردن تفکرات قالبی یعنی درک این موضوع که بسیاری از اعضای یک گروه منفور، روی هم رفته آن قدر هم وحشتناک نیستند. ممکن است چنین درکی طی مواجهه رودررو با افراد آن گروه به دست آید. بیش از پنجاه سال دانشمندان علوم اجتماعی اثرات ارتباط بین گروهی را مورد

آزمایش قرار دادند. در یک فراتحلیل از ۵۰۰ مطالعه صورت گرفته بر بیش از ۲۵۰ هزار شرکت کننده، مشخص شد تعامل با اعضای گروه دیگر می تواند در ۹۴ درصد مواقع، تعصب را کاهش دهد. اگرچه ارتباطات بین گروهی نوشداروی این درد نخواهد بود، اما این یک آمار تکان دهنده است. موثرترین راه برای کمک به افراد برای بیرون کشیدن بلوک های ناپایدار از برج تفکرات قالبی، صحبت رودررو با آنها است. این دقیقاً همان چیزی است که دریل دیویس انجام داد.

نحوه مواجهه یک نوازنده سیاه پوست با

سفیدپوستان نژادپرست

یک روز دریل به همراه یکی از مقامات رده بالای کوکلاکس کلن ملقب به «سیکلوپ والالا»^{۱۶۸}، پشت ماشینش نشسته بود و رانندگی می کرد. خیلی طول نکشید که سیکلوپ تفکرات قالبی خود راجع به سیاه پوستان را با او به اشتراک گذاشت. او گفت سیاه پوستان موجودات فرومایه ای هستند که مغزشان کوچک تر است و همین موجب می شود از هوش چندانی برخوردار نباشند و به طور ژنتیکی تمایل به خشونت دارند. دریل گفت او هم یک

سیاه‌پوست است اما تابه حال به کسی شلیک نکرده یا ماشینی را ندزدیده است. سیکلوپ در جواب گفت حتماً ژن مجرم او نهفته باقی مانده و هنوز فرصت ظهور پیدا نکرده است.

دریل تصمیم گرفت از همان سلاح سیکلوپ برای مغلوب کردنش استفاده کند. از او خواست سه قاتل زنجیره‌ای سیاه‌پوست را نام ببرد. وقتی سیکلوپ نتوانست اسم یک قاتل را هم بیاورد، دریل یک فهرست بلندبالا از معروف‌ترین قاتلان سفیدپوست ردیف کرد و گفت او هم می‌تواند یکی از همین قاتلان سفیدپوست باشد. سیکلوپ اعتراض کرد که تابه حال کسی را نکشته و دریل هم از استدلال سیکلوپ علیه خودش استفاده کرد و گفت ممکن است ژن قاتل سریالی‌اش هنوز نهفته باشد.

سیکلوپ دست‌پاچه جواب داد: «خب این احمقانه است!» دریل گفت: «خب دقیقاً همین طور است.» سیکلوپ گفت: «درست می‌گی. چیزی که راجع به تو گفتم احمقانه بود، اما چیزی که راجع به من گفتی احمقانه‌تر بود.» سیکلوپ دیگر چیزی نگفت و موضوع را عوض کرد. چند ماه بعد، به دریل گفت هنوز راجع به آن مکالمه فکر می‌کند. دریل بذرشک

را در ذهن او کاشته و سیکلوپ را درباره عقایدش کنجکاو کرده بود. سیکلوپ در نهایت از کوکلاکس کلن جدا شد و ردا و لباس مخصوصش را به دریل هدیه داد.

مسئلاً دریل به خاطر توانایی اش در مبارزه یک‌تنه با تعصب و همچنین تمایلش به انجام این کار، شخص بی‌نظیر و خارق‌العاده‌ای است. به عنوان یک قاعده کلی، افراد قدرتمندتر باید بیشتر به تجدیدنظر در باورهایشان فکر کنند؛ زیرا ممکن است دیدگاه‌های خود را اشاعه دهند و همچنین احتمال بیشتری دارد دیدگاه‌هایشان مورد قبول عام قرار گیرد. در بیشتر موارد، قشر ضعیف و حاشیه‌ای تلاش زیادی برای انطباق با آن‌ها به خرج می‌دهد.

دریل که از دوران کودکی با تبعیض نژادی مواجه بود، دلایل موجه و مادام‌العمری داشت تا خصومت خود با سفیدپوستان را حفظ کند. با این حال، همچنان تمایل داشت با ذهنی باز به طرفداران برتری نژادی سفیدپوستان نزدیک شود و فرصتی را فراهم کند تا در دیدگاه‌هایشان تجدیدنظر کنند. اما این نباید وظیفه دریل باشد که خود را در معرض خطر قرار دهد و سفیدپوستان نژادپرست را به

چالش بکشد. در یک دنیای ایده‌آل، سیکل‌ها باید خودشان بی‌چون و چرا مسئولیت آموزش همتایان خود را بر عهده بگیرند. بعضی از اعضای سابق کوکلاکس کلن در این زمینه پیش قدم شدند و به‌طور مستقل و با همکاری دریل برای دفاع از مظلوم و اصلاح ساختارهای اولیه‌اشاعه‌ظلم، دست به کار شدند.

دریل از ما می‌خواهد در حرکت به‌سوی تغییر نظام‌مند، از قدرت گفتگو غافل نشویم. وقتی به‌خاطر تفکرات قالبی یا تعصبات افراد با آن‌ها تعامل نداشته باشیم، در برابر روشن کردن ذهن‌شان تسلیم می‌شویم. دریل اظهار می‌کند: «در عصر فضا زندگی می‌کنیم، اما هنوز بسیاری از ما با ذهن عصر پارینه‌سنگی فکر می‌کنیم. ایدئولوژی ما باید سرعتش را بیشتر کند تا به تکنولوژی ما برسد.» او برآورد می‌کند به بیش از دویست سفیدپوست نژادپرست کمک کرده تا در افکارشان تجدیدنظر کنند و از کوکلاکس کلن و دیگر گروه‌های نئونازی جدا شوند. بسیاری از آن‌ها مسیرشان را با آموزش خانواده و دوستان‌شان ادامه داده‌اند. دریل فوراً اشاره می‌کند هیچ‌یک از آن‌ها را به‌طور مستقیم

مجاب نکرده تا عقایدشان را تغییر دهند. او می گوید: «من شخصی را به شخص دیگری تبدیل نکردم. به آن‌ها دلایلی دادم تا درباره مسیرشان در زندگی فکر کنند و آن‌ها هم فکر کردند و پیش خود گفتند "به مسیر بهتری نیاز دارم و این همان راهی است که باید بروم."»

دریل چنین کاری را با موعظه‌گری یا دادستانی انجام نمی‌دهد. پس از آغاز گفتگو با سفیدپوستان نژادپرست، خیلی‌ها از همان ابتدا از اندیشمندی او متحیر می‌شوند. وقتی تلاش می‌کنند او را به عنوان یک فرد مستقل ببینند و زمان بیشتری با او می‌گذرانند، معمولاً به یک هویت مشترک راجع به علایق یکسان نظیر موسیقی می‌رسند. با گذشت زمان، دریل به آن‌ها کمک می‌کند متوجه شوند به دلایلی غیر از استدلال‌های شخصی به این گروه‌های نفرت پیوسته‌اند - به خاطر یک سنت خانوادگی که ریشه در چند نسل گذشته دارد یا شاید کسی به آن‌ها گفته جایگاه شغلی‌شان را یک مرد سیاه‌پوست اشغال کرده است. وقتی می‌فهمند چقدر اطلاعات‌شان راجع به گروه‌های دیگر کم است و چقدر این کلیشه‌ها سطحی هستند، روند تجدیدنظر

آن‌ها آغاز می‌شود.

یکی از مقامات ارشد کوکلاکس کلن ملقب به

«جادوگر امپراطوری»^{۱۶۹} بعد از آشنایی با دریل فقط

به جدا شدن از این فرقه بسنده نکرد. او شعبهٔ کلن را

تعطیل کرد و سال‌ها بعد از دریل خواست

پدرخواندهٔ دخترش باشد.

فصل ۷: مروّجان واکسن و بازجویان خوش اخلاق چگونه درست گوش کردن افراد را به تغییر تشویق می‌کند

به‌ندرت کسی پیدا می‌شود که بخواهد چیزی را
بشنود که دوست ندارد بشنود.

- نقل شده از «دیک کاوت»^{۱۷۰}

وقتی «ماری هلن اتین روسو»^{۱۷۱} آماده‌ی وضع حمل
شد، به‌گریه افتاد. موعد زایمانش دسامبر ۲۰۱۸ بود
و حالا بچه دو ماه زودتر در سپتامبر به دنیا می‌آمد.
قبل از نیمه‌شب، تویی به دنیا آمد و فقط ۹۰۷ گرم
وزن داشت. آن‌قدر کوچک که سرش اندازه‌ی کف
دست مادرش بود و ماری هلن ترسید که مبادا بچه
زنده نماند. تویی فقط چند لحظه در آغوش مادرش
بود و فوراً به بخش مراقبت‌های ویژه‌ی نوزادان منتقل
شد. او برای تنفس به ماسک اکسیژن نیاز داشت و
خیلی زود به دلیل خونریزی داخلی تحت عمل
جراحی قرار گرفت. چند ماه طول کشید تا تویی از
بیمارستان مرخص شد و به خانه رفت.
وقتی تویی هنوز در بیمارستان بود، ماری هلن برای
خرید پوشک رفت که عنوان یک خبر درباره‌ی شیوع

بیماری سرخک در استان کِبِک ۱۷۲، به چشمش خورد. تویی هنوز واکسینه نشده بود و به نظر می‌رسید خیلی ضعیف و آسیب‌پذیر باشد. سه کودک دیگرش هم واکسن نزده بودند و چنین چیزی در جامعه آن‌ها رواج نداشت. دوستان و همسایه‌هایش تصور می‌کردند واکسن‌ها خطرناک‌اند و داستان‌های ترسناکی راجع به عوارض جانبی آن‌ها تعریف کرده بودند. باین حال واقعیت همچنان پابرجا بود: کِبِک در دهه اخیر با دو دوره شیوع جدی سرخک مواجه شده بود. در دنیای توسعه‌یافته امروز، برای اولین بار در حداقل پنجاه سال گذشته است که بیماری سرخک افزایش می‌یابد و از هر هزار مبتلا، یک نفر جان خود را از دست می‌دهد. نرخ مرگ و میر ناشی از این بیماری در کشورهای در حال توسعه یک نفر از هر صد مبتلا است. برآوردها نشان می‌دهند که از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۱۸، مرگ و میر ناشی از سرخک در سراسر جهان با ۵۸ درصد افزایش به بیش از صد هزار نفر رسید. تزریق واکسن می‌توانست از مرگ این افراد جلوگیری کند؛ همان‌طور که تقریباً در دو دهه گذشته، جان ۲۰ میلیون نفر را نجات داده است.

هرچند متخصصان بیماری‌های واگیردار، تزریق دو دوز واکسن و حداقل ۹۵ درصد نرخ ایمن‌سازی در برابر این بیماری را توصیه می‌کنند، اما در سراسر جهان تنها ۸۵ درصد افراد دوز اول و فقط ۶۷ درصد دوز دوم را تزریق کرده‌اند. بسیاری از افرادی که این واکسن را دریافت نکرده‌اند، حقیقتاً اعتقادی به علم ندارند.

مقامات دولتی سعی کرده‌اند این مشکل را با اعمال قانون حل کنند؛ آن‌ها هشدار دادند که واکسن‌زده‌ها به پرداخت هزار دلار جریمه نقدی و تا شش ماه حبس محکوم می‌شوند. بسیاری از مدارس از ثبت‌نام افراد واکسن‌زده خودداری می‌کنند و حتی در یک شهرستان، چنین افرادی را از حضور در اماکن عمومی سرپوشیده منع کرده‌اند. وقتی چنین اقداماتی نتوانست مشکل را حل کند، مسئولان دولتی به موعظه روی آوردند. به واسطه ترس‌های بی‌اساس عده‌ای از مردم درباره واکسن‌ها، زمان آن رسیده بود که حقیقت ماجرا به آن‌ها آموزش داده شود.

نتایج اغلب ناامیدکننده بودند. طی دو آزمایش انجام‌شده در آلمان، معرفی تحقیقات صورت گرفته

درباره ایمنی واکسن ها به مردم، نتیجه عکس داد: در نهایت افراد به این نتیجه رسیده بودند که واکسن ها پرخطرتر هستند. به طور مشابه وقتی آمریکایی ها گزارش هایی راجع به خطر سرخک خواندند، تصاویر کودکان مبتلا به این بیماری را دیدند یا از یک نوزاد مبتلا به این بیماری شنیدند که تا آستانه مرگ رفته، علاقه آن ها به واکسیناسیون به هیچ وجه افزایش نیافت. با اطلاع رسانی درباره اینکه مدرکی دال بر ابتلا به اوتیسم در اثر تزریق واکسن سرخک وجود ندارد، آن دسته از افرادی که پیش تر هم نگرانی هایی داشتند، کماکان علاقه کمتری به واکسیناسیون نشان دادند. ظاهراً هیچ استدلال منطقی یا توضیح داده محوری نمی توانست باور به ایمن نبودن واکسن را در آن ها تغییر دهد. این یک مشکل رایج در متقاعدسازی افراد است: آنچه ما را تحت تاثیر قرار ندهد، می تواند عقایدمان را قوی تر کند. همان طور که واکسن موجب مقاوم سازی سیستم ایمنی بدن ما می شود، سیستم ایمنی روان شناختی ما هم با مخالفت ورزیدن مقاوم می شود. تکذیب یک دیدگاه، پادتن های مقابله با تلاش های متقاعدسازی آتی را تولید می کند. نسبت

به عقایدمان مطمئن تر می شویم و درباره دیدگاه‌های دیگر کنجکاوی به خرج نمی دهیم. استدلال‌های مخالف ما را غافلگیر و دست‌پاچه نمی کنند؛ چرا که آماده ابراز مخالفت هستیم. ماری هلن اتین روسو تمام این ماجراها را از سر گذرانده بود. نوبت ملاقات دکتر با فرزندان بزرگ‌ترش یک نمایش تکراری بود. دکتر از مزایای تزریق واکسن و خطرات عدم واکسیناسیون می گفت و به جای پاسخگویی به سوالات خاص ماری هلن، به پیام‌های کلی بسنده می کرد. کل این تجربه مملو از حس ناخوشایند خودبرتربینی و نگاه بالا به پایین بود. ماری هلن فکر می کرد مورد حمله قرار گرفته است: «طوری مرا محکوم می کرد که انگار مادر بدی هستم می خواهم بچه‌هایم بیمار شوند.» وقتی تویی بعد از پنج ماه بستری بودن در بیمارستان بالاخره ترخیص شد، هنوز هم شدیداً آسیب‌پذیر بود. پرستاران می دانستند این آخرین شانس‌شان برای واکسینه کردن اوست. بنابراین با یکی از مروجان واکسن تماس گرفتند. «مروج واکسن»^{۱۷۳} به یک پزشک محلی می گویند که تلاش می کند با رویکرد رادیکال به والدین جوان

کمک کند تا در مقاومت خود نسبت به واکسیناسیون تجدیدنظر کنند. او والدین را موعظه یا از آن‌ها بازخواست نمی‌کرد. سیاسی هم نمی‌شد؛ بلکه کلاه دانشمندی بر سر می‌گذاشت و با آن‌ها مصاحبه می‌کرد.

ایجاد انگیزه از طریق مصاحبه

در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی، یک روانشناس بالینی به نام «بیل میلر»^{۱۷۴} با نگرش رشته خود نسبت به معتادها مشکل داشت. درمانگران و مشاوران معمولاً مراجعین معتاد خود را دروغ‌گویانی می‌خواندند که در انکار زندگی می‌کنند. چنین چیزی با یافته‌های میلر مغایرت داشت. او از نزدیک با افرادی کار کرده بود که به مصرف مشروبات الکلی اعتیاد داشتند، و می‌دانست موعظه‌گری و دادستانی معمولاً نتیجه عکس می‌دهد. میلر به من گفت: «افرادی که زیاد مشروب می‌خورند، شخصاً این موضوع را می‌دانند و در صورت تلاش برای متقاعدسازی آن‌ها مبنی بر اینکه مصرف‌شان بالاست یا باید تغییر کنند، مقاومت‌شان را تحریک می‌کنید و احتمال تغییرشان کاهش می‌یابد».

میلر به جای حمله به مراجعین یا تحقیر آن‌ها، سوال

می‌پرسید و به پاسخ‌هایشان گوش می‌کرد. او خیلی زود مقاله‌ای دربارهٔ فلسفه‌اش به چاپ رساند که به دست «استفان رولنیک»^{۱۷۵} رسید. استفان کارآموز پرستاری بود و در بخش درمان اعتیاد کار می‌کرد. چند سال بعد میلر و استفان به‌طور اتفاقی یکدیگر را در استرالیا ملاقات کردند و دریافتند مکاشفهٔ آن‌ها چیزی فراتر از یک رویکرد درمانی جدید، و در واقع یک روش کاملاً متفاوت برای کمک به تغییر افراد بود.

این دو با کمک هم اصول اساسی یک روش درمانگری را شکل دادند که مصاحبهٔ انگیزشی^{۱۷۶} نام دارد. پیش‌فرض اصلی این رویکرد چنین است که به‌ندرت می‌توان کسی را تغییر داد. بهتر است به افراد کمک کنیم شخصاً انگیزهٔ تغییر را پیدا کنند.

بیایید فکر کنیم یکی از دانشجویان هاگوارتز^{۱۷۷} هستید و نگرانید عموی شما طرفدار ولدِ مورت^{۱۷۸} باشد. مصاحبهٔ انگیزشی شما احتمالاً این چنین خواهد بود:

شما: دوست دارم احساسات رو در مورد اون «اسمشو نبر» بدونم.

عمو: خب اون قدر تمندترین جادوگر زنده‌س.
طرفداراش بهم قول دادن که به منم یه لقب جذاب بدن.

شما: هیجان‌انگیزه. چیزی در موردش هست که دوست نداشته باشی؟

عمو: هووم. من از گُشت و گُشتار خیلی خوشم نمیاد.
شما: خب، هیشکی کامل نیس.
عمو: درسته اما قتل واقعاً بده.

شما: به نظر میرسه راجع به ولدِ مورت تردیدهایی داری. چه چیزی باعث میشه اون رو رها کنی؟
عمو: می‌ترسم منو بکشه.

شما: این ترس، منطقیه. خودمم تجربه‌ش کردم.
کنجکاوم بدونم که آیا اصولی هست که اونقدر برات مهم باشه تا مشتاقانه چنین ریسکی رو بپذیری؟
مصاحبه‌انگیزی با یک حالت متواضعانه و

کنجکاوانه شروع می‌شود. نمی‌دانیم چه چیزی به یک شخص انگیزه‌تغییر می‌دهد، اما از صمیم قلب به دنبال یافتن آن هستیم. هدف این نیست که به افراد بگوییم چکار کنند؛ بلکه می‌خواهیم به آن‌ها کمک کنیم چرخه‌های اعتماد به نفس کاذب را بشکنند و موقعیت‌های جدید را ببینند. وظیفه‌ما

این است که آینه‌ای را مقابل شخص نگه داریم تا بتواند خود را واضح‌تر ببیند و سپس به او قدرت دهیم تا باورها و رفتارهایش را بررسی کند. چنین رویکردی می‌تواند یک چرخه بازنگری را فعال کند که طی آن افراد با نگاهی علمی‌تر به دیدگاه‌هایشان می‌نگرند؛ آن‌ها نسبت به دانش خود تواضع بیشتری نشان می‌دهند و در عقایدشان تردید می‌کنند و راجع به دیدگاه‌های جایگزین کنجکاو می‌شوند.

فرایند مصاحبه‌انگیزی شامل سه تکنیک مهم است:

- پرسیدن سوالاتی که پاسخ مشخص بله و خیر ندارد (سوالات باز)

- گوش دادن انعکاسی ^{۱۷۹} یا همدلانه

- تایید تمایل و توانایی شخص برای تغییر کردن
درحالی که ماری هلن آماده می‌شد تا توبی را به خانه ببرد، پرستارها با «آرناد گاگنور» ^{۱۸۰} تماس گرفتند که مروج واکسن و محقق و متخصص نوزادان بود. تخصص او بهره‌گیری از مصاحبه‌انگیزی در بحث‌های مرتبط با واکسیناسیون بود. وقتی آرناد

کنار ماری هلن نشست، نه او را به خاطر واکسینه نکردن فرزندانش قضاوت کرد و نه حتی از او خواست موضعش را تغییر دهد. مثل یک دانشمند رفتار می کرد؛ «اریک بودمن» روزنامه نگار در گزارش خود از نشست با او، آرناد را «سقراط مهربان» توصیف کرد.

آرناد به ماری هلن گفت از اتفاقات احتمالی پس از سرخک گرفتن تویی می ترسد، اما تصمیم او را پذیرفت و می خواست آن را بهتر درک کند. طی حدوداً یک ساعت، تعدادی سوال باز از ماری هلن پرسید که چطور به این تصمیم رسیده که فرزندش را واکسینه نکند. او به دقت به پاسخ هایش گوش کرد و تصدیق کرد جهان پر از اطلاعات گیج کننده راجع به ایمنی واکسن ها است. در انتهای بحث، آرناد به ماری هلن یادآوری کرد درباره واکسن زدن یا نزدن فرزندش مختار است و به توانایی و نیت او اعتماد دارد.

ماری هلن پیش از ترک بیمارستان، تویی را واکسینه کرد. او دلیل تغییر نظر خود را چنین توصیف کرد: «آرناد به من گفت چه واکسن بزنم و چه نزنم، به تصمیم من احترام می گذارد، چون بهترین ها را برای

فرزند نام می خواهم. همین یک جمله برایم به اندازه تمام طلاهای جهان ارزش داشت.»

ماری هلن نه تنها اجازه داد به تویی واکسن تزریق شود، بلکه فرزندان بزرگ ترش را هم در خانه واکسینه کرد. حتی از آرناد خواست با

خواهرشوهرش هم راجع به واکسینه کردن فرزندان صحبت کند. او گفت تصمیمش در جامعه ضد واکسیناسیون آنها، آن قدر غیرمتعارف بود که «مثل بمب صدا کرد».

ماری هلن یکی از انبوه والدینی است که چنین تغییر عقیده ای داشته اند. مروجان واکسن نه تنها به افراد کمک می کنند باورهایشان را تغییر دهند، بلکه کمک حال آنها برای تغییر رفتارشان هم هستند.

اولین مطالعه آرناد نشان داد که ۷۲ درصد از مادرهای تازه زایمان کرده، قصد داشتند فرزندشان را واکسینه کنند؛ بعد از یک جلسه مصاحبه انگیزشی با یک مشاور واکسن، این میزان به ۸۷ درصد رسید. در آزمایش بعدی آرناد مشخص شد که در صورت شرکت مادر در یک جلسه مصاحبه انگیزشی، احتمال واکسیناسیون کامل فرزند طی دو سال آتی تا ۹ درصد افزایش می یافت. اگر فکر می کنید که

خیلی هم تاثیر خارق العاده‌ای نگذاشته، به یاد داشته باشید این فقط نتیجه یک جلسه گفتگو در زایشگاه است و آن قدر خوب و کافی بوده که رفتار یک مادر را تا ۲۴ ماه بعد از آن هم تغییر دهد. خیلی زود وزارت بهداشت میلیون‌ها دلار سرمایه را وقف برنامه مصاحبه انگیزشی آرنا د کرد؛ با این برنامه که مروجان واکسن به کل زایشگاه‌ها در تمام بیمارستان‌های کبک اعزام شوند.

امروزه ده‌ها هزار پزشک در سراسر جهان از مصاحبه انگیزشی بهره می‌گیرند؛ مریبان رسمی در سراسر آمریکا و بسیاری از مناطق اروپا وجود دارند و دوره‌های آموزش مهارت‌های لازم در جای جای دنیا از جمله آرژانتین، مالزی و آفریقای جنوبی ارائه می‌شوند. بیش از هزار کارآزمایی کنترل شده با موضوع مصاحبه انگیزشی انجام شده است؛ کتاب‌نامه‌ای که صرفاً این پژوهش‌ها را فهرست کرده ۶۷ صفحه دارد. متخصصان حوزه سلامت با موفقیت از این روش برای کمک به ترک سیگار، سوء مصرف مواد و الکل، قماربازی و روابط جنسی محافظت نشده استفاده کرده‌اند. ضمناً برای بهبود رژیم‌های غذایی و عادات ورزشی افراد، غلبه بر

اختلالات مربوط به خوردن غذا و کاهش وزن نیز از این روش استفاده می‌شود. مربیان ورزشی برای بالا بردن ارادهٔ بازیکنان حرفه‌ای فوتبال، معلمان به منظور تشویق دانش آموزان برای خواب شبانه کافی، مشاوران به منظور آماده سازی تیم برای تغییرات سازمانی، کارمندان بخش بهداشت عمومی برای تشویق مردم به ضد عفونی کردن آب در زامبیا، و فعالان محیط زیست برای کمک به مردم در جهت جلوگیری از تغییر اقلیم از این روش استفاده می‌کنند. تکنیک‌های مشابه به روشن کردن ذهن رأی دهندگان متعصب کمک کرده است. در مداخلهٔ میانجیگران به منظور حل اختلافات والدین طلاق گرفته تا اختلافات شان بر سر فرزندان، تاثیر مصاحبهٔ انگیزشی برای کسب یک توافق جامع، دو برابر موثرتر از میانجیگری استاندارد است. به طور کلی تقریباً در سه چهارم از مطالعات صورت گرفته، مصاحبهٔ انگیزشی تاثیر آماری و بالینی معناداری بر تغییر رفتار دارد و میزان موفقیت روانشناسان و پزشکان بهره‌مند از این روش، ۸۰ درصد است. نظریات عملی اندکی در علوم رفتاری وجود دارد که چنین شواهد و نتایج قدرتمندی

داشته باشد.

مصاحبه انگیزشی صرفاً محدود به بسترهای حرفه‌ای نیست؛ بلکه به تصمیمات و تعاملات روزمره هم مربوط می‌شود. روزی یکی از دوستان از من مشاوره خواست که آیا باید نزد نامزد سابقش برگردد یا نه. دوست داشتم این کار را انجام دهد، اما خود را در جایگاهی نمی‌دانستم که چنین توصیه‌ای به او داشته باشم. به جای ارائه پیشنهاد، از او خواستم نقاط ضعف و قوت این تصمیم را در نظر بگیرد و آن‌ها را با خواسته‌هایش از شریک زندگی مقایسه کند. سرانجام تصمیم گرفت رابطه با نامزد سابقش را از سر بگیرد. ظاهراً آن گفتگوی ما جادو کرد، چون سعی نکردم متقاعدش کنم یا حتی به او توصیه‌ای داشته باشم.

این طور نیست که وقتی افراد توصیه‌ای را نادیده می‌گیرند، همیشه با آن مخالف باشند. گاهی اوقات به خاطر حس فشار و احساس کنترل تصمیماتشان از سوی سایر افراد است که مقاومت به خرج می‌دهند. برای حفظ آزادی عمل افراد، می‌توان به جای دستور دادن یا توصیه کردن از یک مصاحبه انگیزشی با جملاتی از این قبیل استفاده کرد: «این

چند نکته به من کمک کردند، فکر می‌کنی به کار تو هم بیاد؟»

شیوه‌های نادرست برانگیزش

تلاش برای اینکه دیگران فکر کنند ایده از طرف خودم بوده	به خودم بگویم که این اقدام به نفعم تمام خواهد شد	خودداری از عشق ورزیدن	ناکتیک‌های ترساندن
سخنرانی	خودداری از حمایت کردن	خفیف کردن	داد زدن
نادیده گرفتن ایده‌های من	نادیده گرفتن احساسات من	بی‌توجهی به چیزی که می‌گویم	دست‌کاری
خجالت‌زده کردن	پرخاشگری منفعلانه	خودداری از احترام گذاشتن	تحقیر کردن من

دیده‌اید که سوال پرسیدن از طرف مقابل، چقدر می‌تواند کمک‌حال او برای متقاعدسازی خودش باشد. مصاحبه‌انگیزی یک قدم فراتر می‌رود و افراد را به سمت خودشناسی هدایت می‌کند. چشمه‌ای از این اقدام را در پرسش دریل دیویس از اعضای کوکلاکس کلن دیدید که چطور می‌توانند از او متنفر باشند وقتی حتی او را نمی‌شناسند. حال می‌خواهم به طور عمیق‌تر تکنیک‌های مرتبط را موشکافی کنم. وقتی خواهان متقاعدسازی افراد برای تجدیدنظر هستیم، معمولاً اولین راهکاری که به ذهن مان می‌رسد، صحبت کردن است.

دوباره فکر کن

درحالی که غالباً موثرترین راهکار برای گشودن ذهن
دیگران، گوش کردن است.
فراتر از مشاوره دادن

سال‌ها پیش صاحب یک کسب و کار نوپا در حوزه بیوتکنولوژی با من تماس گرفت و کمک خواست. جف، مدیرعامل این شرکت، در زمینه خود یک دانشمند بود؛ دوست داشت قبل از هر تصمیم، تمام داده‌های لازم را در اختیار داشته باشد. بعد از یک سال و نیم مدیریت، هنوز نتوانسته بود چشم‌اندازی برای شرکت تدوین کند و کسب و کارشان رو به افول بود. سه مشاور تلاش کرده بودند او را برای ارائه چشم‌انداز متقاعد کنند، اما همه آن‌ها را اخراج کرده بود. قبل از اعلام ورشکستگی از سوی رئیس هیئت‌مدیره، آخرین تیرش را در تاریکی پرتاب کرد و با یک شخصیت دانشگاهی تماس گرفت. بهترین زمان برای یک مصاحبه انگیزشی بود: به نظر می‌رسید جف علاقه‌ای به تغییر ندارد و دلیلش را نمی‌دانستم. وقتی ملاقات کردیم، تصمیم گرفتم به او کمک کنم تا انگیزه‌اش برای تغییر را پیدا کند. در ادامه مهم‌ترین لحظات گفتگوی ما را می‌خوانید:

من: واقعاً لذت می‌برم که بعد از اخراج سه مشاور، به سراغ من آمده‌اید. خیلی دوست دارم بدانم کجای کار آن‌ها اشتباه بود.

جف: مشاور اول به جای سوال پرسیدن، جواب

تحویل من می داد. خیلی مغرور بود؛ چطور می توانست مشکل را حل کند وقتی حاضر نبود وقت بگذارد تا آن را متوجه شود؟ دو نفر بعدی کارشان بهتر بود و چیزهایی از من یاد گرفتند، اما نهایتاً آن ها هم تلاش می کردند نحوه پیشبرد کارم را به من توضیح دهند.

من: پس چرا به خود زحمت داده اید و شخص دیگری را آورده اید؟

جف: به دنبال ایده های تازه ای در رهبری هستم.

من: در جایگاهی نیستم که به شما بگویم چطور رهبری کنید. رهبری چه معنایی برای شما دارد؟

جف: اتخاذ تصمیمات سازمان یافته و برخورداری از یک راهبرد کاملاً سنجیده.

من: آیا رهبرانی وجود دارند که به خاطر برخورداری از این ویژگی ها آن ها را تحسین کنید؟

جف: آبراهام لینکلن^{۱۸۲}، مارتین لوتر کینگ

جونور^{۱۸۳}، استیو جابز^{۱۸۴}.

نقطه عطف ماجرا اینجا بود. در مصاحبه انگیزشی،

تفاوت هایی میان گفتگوهای پایدارکننده و

گفتگوهای تغییردهنده وجود دارد. در گفتگوهای

پایدار کننده، صحبت از حفظ وضعیت موجود است. اما گفتگوهای تغییر دهنده در رابطه با اشتیاق، توانایی، نیاز یا تعهد برای ایجاد یک سری اصلاحات هستند. خیلی ها وقتی به یک تغییر می اندیشند، دچار احساسات دوگانه می شوند؛ دلایلی برای ایجاد تغییر دارند، اما در عین حال با دلایل دیگری برای تداوم روند فعلی مواجه هستند. میلر و رولنیک پیشنهاد می کنند از آن ها در مورد تغییر پرسیم و به صحبت هایشان خوب گوش کنیم؛ سپس سوالاتی در این مورد پرسیم که چرا و چگونه می خواهند تغییر کنند.

فرضاً دوستی دارید که می خواهد سیگار را ترک کند. باید پرسید چرا به چنین تصمیمی فکر می کند. اگر بگویند دکتر توصیه کرده، می توانید در مورد انگیزه های شخصی اش برای ترک سیگار پرسید: نظرش درباره این قضیه چیست؟ اگر دلیلی ارائه داد که چرا مصمم به ترک سیگار است، می توانید پرسید قدم اول او برای ترک چه خواهد بود. ترزا

مویرز ^{۱۸۵} روانشناس بالینی می گوید: «گفتگوی تغییر دهنده مثل یک نخ طلایی است. کافی است نخ طلایی را بگیرید و بکشید.» بنابراین من هم همین

کار را با جف انجام دادم.

من: کدام یک از ویژگی‌های این افراد را بیش از همه تحسین می‌کنید؟

جف: همه آن‌ها چشم‌اندازهای واضح و مشخصی دارند. آن‌ها الهام‌بخش افراد برای دستیابی به چیزهای خارق‌العاده‌اند.

من: جالب است. اگر استیو جابز الان جای شما بود، فکر می‌کنید چه می‌کرد؟

جف: احتمالاً تیم رهبری‌اش را راجع به یک ایدهٔ جسورانه ترغیب می‌کرد و با ایجاد یک حوزهٔ تحریف واقعیت ^{۱۸۶}، عملی شدن ایده را ممکن می‌ساخت. شاید خودم هم همین کار را باید بکنم.

چند هفته بعد، جف در برابر هیئت‌رئیس برخواست و برای اولین بار سخنرانی مربوط به چشم‌اندازش را ایراد کرد. وقتی این سخنرانی را شنیدم، لبخند افتخارآمیزی بر لبانم نشست: بر قلدر منطقی درونم غلبه کرده و او را هدایت کردم تا انگیزه‌اش را پیدا کند.

متأسفانه به هر حال هیئت‌مدیره تصمیم به تعطیلی شرکت گرفت.

سخنرانی جف تأثیرگذاری مدنظر را نداشت. با

دست لرزان به نکاتی نگاه می کرد که روی دستمال نوشته بود و نتوانست اشتیاق لازم را برای هدایت شرکت برانگیزد. یک مرحله مهم را نادیده گرفته بودم: به او کمک کنم درباره شیوه صحیح اجرای تغییرات هم بیندیشد.

مصاحبه انگیزشی، تکنیک چهارمی هم دارد که اغلب برای پایان بندی گفتگو و انتقال نکات توصیه می شود: خلاصه سازی. در این تکنیک، برداشت خود از دلایل تغییر طرف مقابل را توضیح می دهید تا مبدا چیزی از قلم افتاده باشد یا اشتباه فهمیده باشید، و سپس سوالاتی درباره برنامه ها و گام های احتمالی بعدی او می پرسید.

در مصاحبه انگیزشی هدف این نیست که رهبر یا پیرو باشید؛ بلکه باید راهنما باشید. میلر و رولنیک این روش را به استخدام راهنمای تور در یک کشور خارجی تشبیه می کنند: نمی خواهیم او به ما دستور بدهد، اما انتظار هم نداریم از دستورات ما پیروی کند. آن قدر از تصمیم جف بابت اشتراک گذاری چشم اندازش هیجان زده شدم که دیگر راجع به چگونگی ارائه آن سوال نکردم. با او کار کرده بودم تا در مورد لزوم ارائه سخنرانی و زمان آن تجدیدنظر

کند، اما در مورد محتوای سخنرانی اش صحبتی نکردم.

اگر می توانستم به عقب برگردم، از جف می پرسیدم قصد دارد چطور پیامش را منتقل کند و فکر می کند تیمش این پیام را چطور ارزیابی کنند. یک راهنمای خوب، کمک های خود برای تغییر عقاید و رفتارهای افراد را متوقف نمی کند. تا زمانی که به برآورده سازی اهداف شان کمک نکرده ایم، کار ما تمام نشده است.

بخشی از زیبایی مصاحبه انگیزشی، تاثیر آن در گشودن ذهن هر دو جناح است. گوش کردن موجب تجدیدنظر افراد درباره مواضع شان در قبال ما می شود و در عین حال به ما اطلاعاتی می دهد تا درستی دیدگاه هایمان در مورد آنها را آزمایش کنیم. اگر شیوه های اجرای مصاحبه انگیزشی را جدی بگیریم، ممکن است خودمان هم در باورهایمان تجدیدنظر کنیم.

به راحتی می توان تاثیر مصاحبه انگیزشی بر کار مشاوران، پزشکان، درمانگران، معلمان و مربیان را درک کرد. وقتی افراد از ما کمک می خواهند یا می پذیرند که کارمان کمک کردن به آنهاست، در جایگاهی قرار می گیریم که می توانیم اعتمادشان را

جلب کنیم. با این حال همه ما در موقعیت‌هایی قرار گرفته‌ایم که وسوسه می‌شویم افراد را به مسیر مدنظر خودمان هدایت کنیم. اغلب پدر و مادرها و مربیان اعتقاد دارند که خیر و صلاح فرزندان و شاگردان‌شان را می‌دانند. فروشنده‌ها، سرمایه‌گذاران و کارآفرینان نیز علاقه زیادی به شنیدن جواب مثبت دارند.

میلر و رولنیک به عنوان پیشگامان مصاحبه انگیزشی، بارها هشدار داده‌اند تکنیک‌های این روش نباید دست کاری شوند. طبق یافته‌های روانشناسان، وقتی افراد متوجه تلاش‌های دیگران برای متقاعدسازی خودشان شوند، سازوکارهای دفاعی پیشرفته‌ای خواهند داشت. درست لحظه‌ای که افراد احساس کنند در تلاش برای متقاعدسازی آن‌ها هستیم، رفتارمان معنای دیگری به خود می‌گیرد. یک سوال ساده را تاکتیک سیاسی تلقی می‌کنند؛ گوش کردن انعکاسی مثل یک مانور دادستان دیده می‌شود و تایید توانایی افراد در تغییر نیز همچون تبلیغ موعظه گران دینی به چشم می‌آید.

دوباره فکر کن



مصاحبه‌انگیزی نیازمند اشتیاق واقعی برای کمک به برآورده‌سازی اهداف دیگران است. من و جف هر دو می‌خواستیم کسب و کارش پیشرفت کند. ماری هلن و آرناد هر دو خواهان سلامتی تویی بودند. اگر اهداف‌تان یک‌سو به نظر نمی‌رسد، چطور می‌خواهید به افراد کمک کنید تا نظرشان را تغییر دهند؟

هنر گوش کردن موثر

«بتی بیگومبه» ^{۱۸۷} ۱۳ کیلومتر در جنگل راه رفته بود و هنوز هیچ نشانه‌ای از حیات نمی‌دید. با پیاده‌روی‌های طولانی بیگانه نبود؛ در شمال اوگاندا

بزرگ شده و هر روز ۶ کیلومتر تا مدرسه پیاده می‌رفت. با عمو و هشت زن عمویش در یک خانه اقامت داشت و روزانه به زور یک وعده غذا می‌خورد. حالا او عضوی از پارلمان اوگاندا است و چالشی را آغاز کرده که هیچ‌یک از همکارانش تا به حال جرئت انجام آن را نداشتند: تلاش برای صلح با یک

۱۸۸

جنگ سالار

۱۸۹

«جوزف کنی» رهبر گروه شبه‌نظامی «ارتش

۱۹۰

مقاومت پروردگار» بود. او و گروه شورشی تحت امرش در نهایت مسئول کشتار بیش از صد هزار نفر و ربودن ۳۰ هزار کودک و آواره کردن دو میلیون اوگاندایی از خانه‌هایشان شناخته شدند. در اوایل دهه ۱۹۹۰، بتی رئیس‌جمهور اوگاندا را متقاعد کرد تا او را به محل استقرار شورشیان بفرستد تا امکان توقف چنین خشونت‌هایی را بررسی کند.

در نهایت و پس از ماه‌ها تلاش که بتی توانست با شورشیان تماس بگیرد، آن‌ها تصور مذاکره با یک زن را هم توهین‌آمیز می‌دانستند. با این حال، بتی به مذاکرات خود ادامه داد تا نهایتاً توانست مجوز مذاکره با شخص کنی را بگیرد. خیلی زود با هم

صمیمی شدند، به گونه‌ای که کنی او را «مامی» صدا می‌کرد و حتی با خروج از جنگل برای آغاز مذاکرات صلح موافقت کرد. هرچند تلاش‌ها برای برقراری صلح موفقیت‌آمیز نبود، اما تغییر نظر کنی نسبت به گفتگو و مذاکره، یک دستاورد مهم در نوع خود بود. بتی به خاطر تلاش‌هایش برای پایان دادن به خشونت، به عنوان «زن سال اوگاندا» انتخاب شد. در صحبت اخیرم با او، راز موفقیتش درباره برقراری رابطه با کنی و گروهش را پرسیدم. توضیح داد که نه با ترغیب یا حتی چرب‌زبانی بلکه با شنیدن حرف‌های آن‌ها توانست این معما را حل کند. شنیدن مناسب چیزی فراتر از کم‌گویی است. شنیدن مناسب، مجموعه‌ای از مهارت‌ها در طرح پرسش و پاسخ‌گویی است که با علاقه نشان دادن به سلیق افراد شروع می‌شود، نه اینکه به دنبال قضاوت درباره مواضع آن‌ها یا اثبات مواضع شخصی باشید. **۱۹۱** کیت مورفی روزنامه‌نگار می‌نویسد: «طرح پرسش‌های کنجکاوانه و صادقانه که از سر تلاش برای اصلاح، مصلحت‌اندیشی، متقاعدسازی یا تصحیح دیگران نباشند، موجب بهبود عملکرد همگی ما خواهد شد و درک ذهنیت دیگران را

تسهیل خواهد کرد».

تلاش برای ترغیب دیگران به تغییر، کار دشواری است. حتی وقتی بهترین نیات را داشته باشیم، باز هم امکان دارد به راحتی در جایگاه یک واعظ قرار بگیریم که روی منبر نشسته یا یک دادستان که آخرین اظهارات خود را در دادگاه می خواند یا یک سیاستمدار که در حال ارائه سخنرانی تبلیغاتی خودش است. همان طور که میلر و رولنیک می گویند، همه ما در معرض «عکس العمل غیرارادی اصلاح کردن» هستیم؛ اشتیاق داریم تا مشکلات را رفع کنیم و راه حل ارائه دهیم. یک مصاحبه گر انگیزشی ماهر در برابر این عکس العمل غیرارادی مقاومت می کند؛ هر چند افراد از پزشک انتظار دارند که استخوان های شکسته آنها را ترمیم کند، ولی وقتی صحبت از مشکلات روانی به میان می آید، اغلب همدلی را به راه حل ترجیح می دهند. این همان کاری است که بتی بیگومبه در اوگاندا انجام داد. به مناطق روستایی سفر کرد و به کمپ آوارگان رفت. فکر کرد شاید برخی از آنها بستگانی در ارتش جوزف کنی داشته باشند و درباره محل زندگی او چیزهایی بدانند. هر چند در زمینه مصاحبه

انگیزشی آموزش ندیده بود، اما به طور ذاتی فلسفهٔ آن را درک می کرد. پس از حضور در هر کمپ، اعلام می کرد برای سخنرانی نیامده، بلکه می خواهد حرف هایشان را بشنود.

کنجکاوی و اعتماد به نفس او موجب تعجب او گاندایی ها شد. سایر صلح طلبان صرفاً دستور به توقف جنگ می دادند. آن ها برنامه های خود برای حل اختلاف را تبلیغ می کردند و تلاش های ناموفق قبلی را محکوم می کردند. اما بتی به عنوان یک سیاستمدار حرفه ای، به آن ها نمی گفت چه کار کنند. ساعت ها صبورانه مقابل آتش می نشست، یادداشت برمی داشت، صحبت هایشان را تصدیق می کرد و هرازگاهی سوال می پرسید. او گفت: «اگر می خواهید مسخره ام کنید، هیچ اشکالی ندارد. اگر هم بخواهید از اینجا بروم، خواهم رفت».

بتی برای نشان دادن تعهدش در قبال صلح، همیشه آنجا می ماند حتی زمانی که غذای کافی و سطح بهداشت مناسب در کمپ ها وجود نداشت. از مردم دعوت می کرد گلایه هایشان را آزادانه بیان کنند و پیشنهاد می داد اقدامات اصلاحی در دستور کار قرار گیرد. آن ها به او می گفتند برایشان عجیب و

درعین حال مسرت بخش است که یک غریبه به آن‌ها فرصت اظهار نظر می‌دهد. او به آن‌ها قدرت داد راه حل‌های خود ساخته‌ای ارائه دهند و بدین ترتیب حس مالکیت پیدا کردند. در پایان او را «مگو» صدا می‌کردند که ترجمه کلمه «مادر» و همچنین لفظی حاکی از محبت نسبت به بزرگان است. اعطای چنین لقبی بسیار افتخارآمیز بود؛ علی‌الخصوص وقتی بتی نماینده دولتی بود که در بسیاری از کمپ‌ها به عنوان یک ظالم سرکوبگر شناخته می‌شد. طولی نکشید که مردم به بتی پیشنهاد آشناسازی او با رابط‌ها و فرماندهان ارتش چریکی کنی را دادند. بتی به شوخی می‌گوید: «حتی شیطان هم از شنیده شدن حرف‌هایش استقبال می‌کند.»

یک مجموعه آزمایش نشان داد تعامل بایک شنونده همدل و با ملاحظه که گوینده را قضاوت نکند، موجب کاهش سطح اضطراب و حالت تدافعی خواهد شد. سوژه‌ها فشار کمتری برای فرار از تناقضات ذهنی خود حس می‌کردند که همین امر موجب کاوش عمیق‌تر، درک بهتر از جزئیات و اشتراک گذاری علنی دیدگاه‌هایشان می‌شد. مزایای

شنیدن مناسب، منحصر به تعاملات یک به یک نیست و امکان بروز آن در گفتگوهای گروهی نیز وجود دارد. آزمایش‌های انجام شده در سازمان‌های دولتی، شرکت‌های فناوری و مدارس نشان داد که شرکت‌کنندگان حلقه‌های تعامل گروهی، نگرش متعادل‌تر و عقده‌های کمتری داشتند. در این حلقه‌ها، یک نفر گوینده است و بقیه افراد، شنونده‌های سرپا گوش هستند. روانشناسان توصیه می‌کنند این مهارت را با نشست‌ن در کنار افرادی تمرین کنیم که تفاهم زیادی با ما ندارند. می‌خواهیم تلاش خود برای ایفای نقش یک شنونده بهتر و تمایل‌مان برای شنیدن تفکرات‌شان را نشان دهیم، به گونه‌ای که پیش از پاسخگویی، چند دقیقه از سخنان‌شان را بشنویم.

بسیاری از گوینده‌ها تلاش می‌کنند خود را باهوش جلوه دهند. اما شنونده‌های عالی علاقه بیشتری دارند تا مخاطب‌شان احساس هوشمندی کند. آن‌ها به افراد کمک می‌کنند با تواضع، تردید و کنجکاوی بیشتری به دیدگاه‌های خود بنگرند. وقتی فرصت ابراز وجود با صدای بلند به افراد داده شود، عموماً می‌توانند اندیشه‌های جدیدی کشف

کنند. همان طور که ادوارد مورگان فورستر^{۱۹۲}، نویسنده انگلیسی، اظهار می کند: «چطور می توانم درباره آنچه فکر می کنم بگویم، وقتی هنوز آنچه را می گویم درک نکرده ام؟» چنین درکی از فورستریک شنونده متعهد و خارق العاده ساخت. به گفته یکی از زندگی نامه نویسان، «گفتگو با او شبیه اغوا شدن با یک کاریزمای معکوس بود؛ حسی پر از خوب شنیده شدن که مجبور می شدید صادق ترین، هشیارترین و بهترین نسخه خودتان باشید».

کاریزمای معکوس. چه عبارت فوق العاده ای برای درک کیفیت جاذبه یک شنونده عالی. تصور کنید چقدر به ندرت این گونه از شنیدن ها رخ می دهد. ۹۴ درصد از مدیرانی که کارکنان شان آن ها را در زمره بدترین شنونده ها می دانستند، خود را به عنوان یک شنونده خوب یا خیلی خوب ارزیابی کردند. احتمالاً

دانینگ و کروگر^{۱۹۳} چیزهایی برای گفتن داشته باشند. طی یک نظرسنجی، یک سوم زنان اعلام کردند که حیوانات خانگی آن ها نسبت به شریک زندگی شان شنونده بهتری هستند. شاید فقط بچه های من نیستند که یک گربه می خواستند.

دکترها به طور معمول هر ۱۱ ثانیه حرف بیمارشان را قطع می کنند، در حالی که شاید فقط ۲۹ ثانیه برای توصیف علائم بیماری کفایت کند. با این حال تجربه ماری هلن در کبک، بسیار متفاوت بود.

وقتی ماری هلن از نگرانی خود بابت اوتیسم و اثرات تزریق هم زمان چند واکسن گفت، آرناد رگباری از حقایق علمی ارائه نداد. بلکه راجع به منبع شنیده هایش پرسید. مثل خیلی از پدر و مادرها، او گفت چیزهایی راجع به واکسن در اینترنت خوانده اما یادش نمی آید دقیقاً در چه سایتی بوده است. آرناد تصدیق کرد در دریایی از ادعاهای متناقض، خیلی سخت است که درک صحیحی از ایمنی واکسن ها به دست آورد.

بالاخره وقتی عقاید ماری هلن را درک کرد، از او پرسید آیا می تواند بر اساس تخصص خود اطلاعاتی راجع به واکسن ها ارائه دهد. او به من گفت:

«گفتگویی را شروع کردم. هدف از این گفتگو، ایجاد یک رابطه قابل اعتماد بود. اگر بدون اجازه اطلاعات ارائه دهید، هیچ کس حرفتان را نمی شنود». آرناد توضیح داد که واکسن سرخک، نوع ضعیف شده ویروس زنده است؛ پس به طور معمول علائم ناشی از

تزریق خیلی جزئی است و همچنین هیچ شواهدی وجود ندارد که این واکسن احتمال ابتلا به اوتیسم و سندرم‌های دیگر را افزایش دهد. با این توضیحات توانست ترس‌ها و باورهای غلط ماری هلن را برطرف کند. او سخنرانی نمی‌کرد؛ بلکه مشغول یک گفتگوی دوطرفه بود. شواهد آرناد بر اساس پرسش‌های ماری هلن ارائه شدند و با کمک یکدیگر، دانش او در این خصوص را بازسازی کردند. در هر مرحله از این مسیر، آرناد هیچ فشاری به او وارد نکرد؛ حتی در هنگام صحبت‌های علمی، به ماری هلن اجازه می‌داد تا درباره آن‌ها فکر کند و بر آزادی او برای تصمیم‌گیری تأکید می‌کرد.

در سال ۲۰۲۰ و در حین بدترین طوفان فصل زمستان، یک زوج متأهل یک ساعت و نیم رانندگی کردند تا آرناد را ببینند. هیچ کدام از فرزندان شان واکسن نزده بودند، اما بعد از ۴۵ دقیقه گفتگو با او تصمیم گرفتند هر چهار فرزندشان را واکسینه کنند. این زوج در دهکده ماری هلن زندگی می‌کردند و مشاهده واکسیناسیون سایر کودکان دهکده، مادر را به اندازه کافی کنجکاو کرده بود تا اطلاعات بیشتری کسب کند.

قدرت شنیدن، صرفاً در فراهم سازی زمینه برای اظهار عقاید دیگران نیست. بلکه نشانه‌ای از احترام و اهمیت قائل شدن نسبت به آن‌ها است. وقتی آرناد به جای تکذیب نگرانی‌های ماری هلن برای درک آن‌ها وقت گذاشت، نشان داد صادقانه به سلامت و تندرستی او و پسرش علاقه‌مند است. وقتی بتی بیگومبه در اردوگاه آوارگان اوگاندایی ماند و از آن‌ها خواست گلایه‌هایشان را بیان کنند، ثابت کرد صحبت‌های آن‌ها برایش مهم است. گوش دادن راهی برای ارائهٔ مقدس‌ترین و گران‌بهاترین هدیهٔ ما به دیگران است: تمام توجه ما. وقتی نشان دهیم آن‌ها و اهداف‌شان برای ما مهمند، بیشتر مشتاق شنیدن حرف‌هایمان می‌شوند.

وقتی متقاعدسازی یک مادر دربارهٔ واکسینه کردن فرزندان آسیب‌پذیر یا یک جنگ‌سالار به مذاکرات صلح امکان‌پذیر است، به راحتی می‌توان نتیجه گرفت که هدف هر وسیلهٔ لازم را توجیه می‌کند. اما لازم به یادآوری است که وسیله‌ها معیاری برای سنجش شخصیت ما هستند. در صورت موفقیت برای تغییر ذهنیت یک شخص، نباید صرفاً به دنبال افتخار به دستاوردمان باشیم، بلکه باید ببینیم آیا به

دوباره فکر کن

چگونگی کسب این دستاورد هم افتخار می کنیم یا نه.

دوباره فکر کن

بخش سوم: تجدید نظر جمعی
خلق جوامعی که همواره یاد می گیرند

فصل ۸: گفتگوهای احساسی

دوقطبی زدایی ^{۱۹۴} از مکالمات تفرقه‌انگیز

وقتی «تعارض» مثل کلیشه باشد، «پیچیدگی» نقش یک خبر مهم را دارد.

^{۱۹۵} - آماندا ریپلی

آیا دوست دارید مشاجره‌ای طولانی و جنجالی در مورد سقط جنین داشته باشید؟ در مورد مهاجرت، مجازات اعدام یا تغییرات اقلیمی چطور؟ اگر فکر می‌کنید از پس این کار برمی‌آیید، به طبقه دوم ساختمانی آجری در محوطه دانشگاه کلمبیا در نیویورک بروید. آنجا «آزمایشگاه گفتگوهای دشوار» ^{۱۹۶} است.

اگر به اندازه کافی شجاع باشید که به آنجا بروید، با غریبه‌ای روبه‌رو خواهید شد که درباره موضوعی جنجالی به شدت با شما مخالف است. فقط بیست دقیقه به شما فرصت داده می‌شود تا در مورد این موضوع بحث کنید و سپس هر دو باید تصمیم بگیرید که آیا آن قدر همسو شده‌اید تا بیانیه‌ای مشترک درباره دیدگاه‌هایتان در زمینه قوانین سقط جنین بنویسید یا نه. اگر بتوانید این کار را انجام

دهید - که اصلاً کار آسانی نیست - این بیانیه به یک انجمن گفتگوی عمومی ارسال خواهد شد.

دو دهه است که پیتر کلمن^{۱۹۷}، روانشناس مسئول این آزمایشگاه، مردم را گرد هم می آورد تا درباره مسائل دوقطبی ساز بحث کنند. ماموریت او مهندسی معکوس مکالمات موفق و سپس آزمایش این دستورالعمل ها برای خلق تعداد بیشتری از این دست مکالمات است.

پیش از شروع مکالمه درباره سقط جنین و برای ایجاد ذهنیت درست در شما و غریبه طرف مقابل، پیتر مقاله ای خبری درباره یک مسئله تفرقه برانگیز دیگر را در اختیارتان می گذارد: قوانین مربوط به اسلحه. اما نمی دانید که نسخه های مختلفی از این مقاله وجود دارند و مطالعه هر کدام از این نسخه ها، تأثیر زیادی بر اتفاق نظرتان درباره موضوع سقط جنین خواهد داشت.

اگر این مقاله دیدگاه های هر دو جناح را پوشش دهد و نظریات متعادلی درباره حقوق برخورداری از اسلحه و قوانین بهره مندی از آن داشته باشد، شما و رقیب تان شانس خوبی برای توافق درباره سقط جنین خواهید داشت. در یکی از آزمایش های پیتر،

۴۶ درصد از افراد پس از خواندن مقاله «دوجناحی»، نقاط مشترک کافی برای تهیه و امضای بیانیه مشترک را پیدا کردند. این نتیجه قابل توجهی است.

اما پیتزادامه داد و نتیجه بسیار چشمگیرتری هم کسب کرد. به طور تصادفی چند جفت از این افراد را برای خواندن نسخه دیگری از همان مقاله انتخاب کرد و این بار، ۱۰۰ درصد آن‌ها بیانیه مشترکی درباره قوانین سقط جنین تهیه و امضا کردند.

آن نسخه از مقاله، همان اطلاعات را به گونه‌ای متفاوت ارائه می‌داد. در واقع به جای توصیف مسئله به صورت سیاه و سفید، بحث را به صورت مسئله‌ای پیچیده با سایه‌های خاکستری زیاد مطرح می‌کرد و گستره‌ای از دیدگاه‌های متفاوت را ارائه می‌داد.

در اواخر قرن گذشته، امید فراوانی وجود داشت که اینترنت می‌تواند ما را در معرض دیدگاه‌های مختلف قرار دهد. اما علاوه بر نقش اینترنت در ابراز چندین

میلیارد صدای تازه و نظر شخصی، به منبعی از اطلاعات غلط و دروغ‌پراکنی هم تبدیل شد. در انتخابات سال ۲۰۱۶ و وقتی مسئله دوقطبی شدن سیاسی شدیدتر و آشکارتر شد، راهکار واضحی به

ذهنم می‌رسید؛ باید حباب‌های فیلتر در فید اخبار و اتاق‌های پژواک در شبکه‌هایمان را از بین می‌بردیم. صرفاً اگر می‌توانستیم روی دیگر مسئله را به مردم نشان دهیم، ذهن‌شان باز می‌شد و اطلاعات بیشتری کسب می‌کردند. اما تحقیقات پیترا این فرضیه را به چالش می‌کشند.

اکنون می‌دانیم که در مورد مسائل پیچیده، دیدن نظرات طرف مقابل کافی نیست. رسانه‌های اجتماعی ما را در معرض این نظرات مخالف قرار دادند، اما دیدگاه ما تغییر نکرد. صرف اطلاع از وجود جناح مقابل، موجب تردید و اعظاها نسبت به حقانیت نظریات اخلاقی، ظن دادستان‌ها درباره حقانیت‌شان در پرونده و دودلی سیاست‌مدارها درباره حقانیت‌شان در طول تاریخ نخواهد شد. شنیدن نظر مخالف لزوماً مجبورتن نمی‌کند که در مورد موضع خود تجدیدنظر کنید؛ بلکه صرفاً باعث می‌شود راحت‌تر بر عقیده‌تان پافشاری نمایید. راه حل این مشکل، ارائه دو حالت افراطی نیست؛ کما اینکه بخشی از علت بروز مسائل دوقطبی‌ساز، به همین رویکرد برمی‌گردد.

روانشناسان این حالت را «سوگیری دو حالت» ۱۹۸

می‌نامند. این گرایش اساسی در انسان وجود دارد که با تبدیل یک زنجیره پیچیده به دو مجموعه، به دنبال ساده‌سازی و تصریح مسئله باشد. در این مورد نقل قولی از رابرت بنچلی^{۱۹۹} طنزپرداز وجود دارد که می‌گوید: دو نوع انسان وجود دارد، کسانی که دنیا را به دو دسته تقسیم می‌کنند و کسانی که این کار را نمی‌کنند.

پادزهر این گرایش، ایجاد پیچیدگی است: نمایش طیف وسیعی از دیدگاه‌ها در مورد موضوعی خاص. شاید معتقد باشیم با بحث درباره موضوعات مهم در قالب دو روی یک سکه، در حال بهتر کردن شرایط هستیم، اما با ارائه این موضوعات از طریق وجوه مختلف یک منشور، تمایل افراد به تجدیدنظر هم افزایش خواهد یافت. والت ویتمن^{۲۰۰} می‌گوید: باید گستره وسیعی از دیدگاه‌های مختلف را به مردم نشان دهید تا متوجه شوند که خودشان هم یکی از همین دیدگاه‌ها را دارند!

یک دوز از «پیچیدگی» می‌تواند چرخه‌های اعتماد به نفسِ کاذب را مختل کند و باعث ایجاد چرخه‌های تجدیدنظر شود. فروتنی ما در قبال

دانش، و تردیدهایمان در مورد عقایدمان را افزایش می‌دهد و همچنین به اندازه کافی کنجکاومان می‌کند تا خلأهای اطلاعاتمان را کشف کنیم. در آزمایش پیتز، کافی بود قوانین مربوط به اسلحه نه به عنوان موضوعی صرفاً با دو موضع افراطی، بلکه به عنوان مسئله‌ای شامل دوراهی‌های زیاد و تودرتو ارائه شود. همان‌طور که آماندا ریپلی روزنامه‌نگار می‌گوید، مقاله قوانین اسلحه، «کمتر شبیه شرح دعوی یک وکیل و بیشتر شبیه یادداشت‌های

میدانی یک انسان‌شناس^{۲۰۱} است.» همین یادداشت‌های میدانی، کافی بودند تا مخالفان سقط جنین و طرفداران آن بتوانند تنه‌های بیست دقیقه، تعدادی نقطه مشترک بیابند.

این مقاله صرفاً موجب تجدیدنظر افراد درباره دیدگاه‌هایشان در مورد سقط جنین نشد؛ بلکه باعث شد در مواضع‌شان درباره سایر موارد

تفرقه‌انگیز نظیر جبران بی‌عدالتی‌های پیشین در قبال اقلیت‌ها و مجازات اعدام هم تجدیدنظر

کنند.^{۲۰۲} اگر نسخه دو حالت مقاله را می‌خواندند، بیش از علاقه به دیدگاه رقیب، از نظریات خودشان

دفاع می کردند. اما در صورت مطالعه نسخه پیچیده، تعداد اظهارات شان درباره نقاط مشترک، دو برابر بیشتر از طرح دیدگاه های خودشان می شد. در این حالت، عقاید کمتر و سوالات بیشتری مطرح می کردند. در پایان گفتگو هم بیانیه های پیچیده تر و باکیفیت تری ارائه می دادند، و هر دو جناح رضایت بیشتری داشتند.

در زمینه چگونگی بیان مطالب سیاسی در این کتاب، کشمکش های فراوانی داشتم. هیچ راه حل معجزه آسا یا میانبری برای از بین بردن نابرابری های اجتماعی ندارم. راستش را بخواهید حتی به احزاب سیاسی اعتقاد ندارم. به عنوان یک روانشناس سازمانی، تمایل دارم قبل از نگرانی در مورد مواضع سیاسی نامزدها، مهارت های رهبری شان را بررسی کنم. به عنوان یک شهروند، معتقدم که باید در مورد هر موضوع، یک نظر مستقل داشته باشم. و بالاخره به این نتیجه رسیدم که بهترین راه برای ماندن در رأس این نبرد، کشف لحظاتی است که همه ما را تحت تأثیر قرار می دهند: یعنی گفتگوهای احساسی که به صورت حضوری و آنلاین انجام می دهیم. مقاومت در برابر وسوسه ساده سازی، یک گام در

جهت افزایش سواد بحث است. این کار تأثیر عمیقی بر چگونگی برقراری ارتباط با مسائل دوقطبی ساز دارد. در مورد رسانه‌های سنتی، این کار می‌تواند به روزنامه‌نگاران کمک کند تا ذهن مردم را نسبت به حقایق ناخوشایند باز کنند. در شبکه‌های اجتماعی هم می‌تواند به همه ما کمک کند تا بهره‌وری بیشتری در دعوای‌های توییتری یا فیس‌بوکی داشته باشیم. شاید نتواند موجب توافق نظر شما با عمومی نه‌چندان محبوب‌تان در میهمانی‌های خانوادگی شود، اما به خوبی می‌تواند مانع مبدل شدن مکالمه‌ای به ظاهر بی‌ضرر به یک بحث غیرقابل کنترل و عاطفی شود. و در بحث‌های سیاسی بسیار مهم برای زندگی همه شهروندان، می‌تواند منجر به کشف سریع‌تر راه‌حل‌های عملی‌تر و بهتر شود. این بخش از کتاب درباره این موضوع است: استفاده از تجدیدنظر در بخش‌های مختلف زندگی، به‌طوری که بتوانیم در تک‌تک مراحل آن به یادگیری ادامه دهیم.

دوباره فکر کن



چند حقیقت ناخوشایند

در سال ۲۰۰۶، آل گور ^{۲۰۳} در فیلم پرفروش «یک حقیقت ناخوشایند» ^{۲۰۴} بازی کرد. این فیلم درباره تغییرات اقلیمی بود، جایزه اسکار بهترین مستند را به دست آورد و جرقه فعالیت‌های زیادی را زد؛ کسب و کارها را مجاب کرد تا تلاش‌هایشان برای حفظ محیط زیست را افزایش دهند و دولت‌ها نیز برای حفاظت از کره زمین، به تصویب قوانین و امضای توافق‌نامه‌های مرتبط روی بیاوردند. تاریخ به ما می‌آموزد که گاهی برای تغییرات چشمگیر، به ترکیبی از موعظه، دادستانی و سیاسی‌بازی نیاز داریم.

با این حال تا سال ۲۰۱۸، فقط ۵۹ درصد از آمریکایی‌ها تغییرات اقلیمی را یک تهدید بزرگ می‌دانستند و ۱۶ درصد هم اصلاً آن را تهدید قلمداد نمی‌کردند. درصد بالاتری از جمعیت بسیاری از کشورهای اروپای غربی و آسیای جنوب شرقی، ذهن خود را بر روی شواهد حاکی از وخامت تغییرات اقلیمی باز کرده‌اند. اما در دهه گذشته، تغییر چندانی در اعتقادات آمریکایی‌ها نسبت به تغییرات اقلیمی رخ نداده است.

این بحث جنجالی، موضوع خوبی برای درک چگونگی افزودن پیچیدگی در مکالمات خودمان است. اساساً این فرایند شامل جلب توجهات به سمت تفاوت‌های ظریفی است که اغلب نادیده گرفته می‌شوند. و این کار با جستجوی سایه‌های خاکستری و جلب توجه به سمت آن‌ها آغاز می‌شود. یکی از درس‌های اساسیِ سوگیریِ مطلوبیت، این است که انگیزه‌های ما باورهایمان را می‌سازند. چیزهایی را باور خواهیم کرد که می‌خواهیم باورشان کنیم. به لحاظ عاطفی احتمالاً هیچ کس نمی‌تواند به راحتی از خطرات وارد بر زندگی کل سیاره بگوید، اما آمریکایی‌ها دلایل دیگری هم برای تردید درباره

تغییرات اقلیمی دارند. به لحاظ سیاسی، آمریکایی‌ها دغدغهٔ تغییر اقلیم را مسئله‌ای لیبرال می‌دانند؛ در برخی محافل محافظه‌کار، حتی صرف اشاره به واقعیت داشتن تغییرات اقلیمی، ممکن است باعث تبعید فرد از حزب شود. شواهدی وجود دارد که حاکی از رابطهٔ مستقیم سطح تحصیلات دموکرات‌ها با میزان نگرانی در مورد تغییرات اقلیمی است، اما در بین جمهوری خواهان برعکس است. همچنین مطمئنیم که به لحاظ اقتصادی، قدرت تاب‌آوری آمریکا در برابر این تغییرات، بیش از اغلب کشورهای جهان است و تمایلی به فدا کردن روش‌های فعلی موفقیت‌مان نداریم. این باورهای عمیق به‌سختی قابل تغییرند.

به‌عنوان یک روانشناس می‌خواهم روی فاکتور دیگری تمرکز کنم. این فاکتور یکی از مواردی است که همگی می‌توانیم کنترلش کنیم: شیوهٔ برقراری ارتباط با یکدیگر دربارهٔ تغییرات اقلیمی. بسیاری از افراد بر این باورند که برای متقاعدسازی دیگران، باید از موعظهٔ همراه با اشتیاق و ثبات رأی بهره بگیریم. نمونهٔ بارز آن ال گور است. پس از شکست سنگین او در انتخابات ریاست جمهوری ایالات

متحده در سال ۲۰۰۰، یکی از عواملِ علیه او، انرژی خودش -یا در واقع فقدان آن- بود. مردم او را خشک، حوصله‌سُبر و ربات می‌نامیدند. اما چند سال بعد: فیلم او بسیار پُرطرفدار شد و مهارت‌های سخنرانی‌اش هم به طرز چشمگیری بهتر شد. در حین مشاهده سخنرانی سال ۲۰۱۶ او در TED، گفتاری پُر از نشاط و صدایی سرشار از عاطفه داشت و از شدت شور و اشتیاق عرق کرده بود. اگر تا آن موقع یک ربات مغز او را کنترل می‌کرد، حالا این ربات خاموش شده بود. او می‌گفت: «برخی هنوز شک دارند که اراده لازم برای اقدام را داشته باشیم، اما به اعتقاد من، این اراده [وجود دارد و] یک منبع تجدیدپذیر است.» حضار ایستاده تشویقش می‌کردند و پس از آن سخنرانی، او را سلطان TED نامیدند. اگر عدم موفقیت او در جلب نظر مردم به خاطر سبک ارتباطی‌اش نبود، پس چه عاملی نقش داشت؟

گور در TED برای گروهی کاملاً یک‌دست سخنرانی می‌کرد: مخاطبانی که به شدت مترقی بودند. اما برای افرادی با عقاید متنوع‌تر، سخنان او همیشه هم تاثیرگذار نبوده است. در فیلم یک حقیقت

ناخوشایند، این «حقیقت» را در تقابل با ادعاهای افراد «به اصطلاح بدبین» قرار داد. در مقاله سال ۲۰۱۰ هم دانشمندان را در مقابل «انکارکنندگان تغییرات اقلیمی» قرار داد.

این کار، همان سوگیری دو حالته است. فرض بر این است که دنیا به دو بخش ایمان آورندگان و انکارکنندگان تقسیم شده است. فقط یک طرف می تواند درست باشد، زیرا فقط یک حقیقت وجود دارد. ال گور را به خاطر موضع گیری اش سرزنش نمی کنم؛ او اطلاعات دقیقی ارائه می داد و اجماع جامعه علمی را مطرح می کرد. از آنجا که وی سیاستمداری در حال تغییر بود، عادت کرده که مسئله را در قالب دو جناح متفاوت ببیند. اما وقتی صرفاً دو گزینه سیاه و سفید وجود دارند، طبیعی است که ذهنیت ما در مقابل آن ها شکل بگیرد و اعتقادات جناحی در اولویت بالاتری نسبت به مسائل علمی باشند. وقتی از مرددها خواسته می شود که یکی از دو جناح را انتخاب کنند، آن قدر فشار احساسی و سیاسی و اقتصادی وجود دارد که گزینه بی تفاوتی یا تکذیب این مسئله را در پیش می گیرند.

دوباره فکر کن

یک نقطه شروع خوب برای غلبه بر سوگیری دوحالته، آگاهی از دامنه دیدگاه‌های مختلف در طیفی معین است. نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد که در زمینه تغییرات اقلیمی، حداقل شش گروه متفاوت داریم. بیش از نیمی از آمریکایی‌ها به این تغییرات اعتقاد دارند: برخی از آن‌ها فقط نگران این موضوع هستند، ولی برخی می‌ترسند. افراد به اصطلاح انکارکننده هم در واقع شامل طیفی از افراد محتاط، بی‌علاقه، مشکوک و بی‌تفاوت به این موضوع هستند.



تمایز قائل شدن میان بدبین‌ها و انکارکنندگان، بسیار مهم است. بدبین‌ها موضع علمی سالمی دارند: همه چیزهایی که می‌بینند، می‌شنوند یا می‌خوانند را باور نمی‌کنند. سوالات انتقادی می‌پرسند و با دستیابی به اطلاعات جدید، تفکرشان را به‌روز می‌کنند. منکرها در دسته افراد بی‌تفاوت هستند و همواره طرز فکر واعظ‌ها، دادستان‌ها یا

سیاستمداران را به کار می گیرند: هر آنچه از سوی جناح مقابل بیاید را باور نخواهند کرد. و برای خدشه وارد نشدن به نتیجه گیری های از پیش تعیین شده، واقعیت ها را نادیده می گیرند و یا تغییر

می دهند. همان طور که کمیته تحقیق شکاگانه ^{۲۰۵}

بیان کرده، بدینی «یکی از مبانی روش علمی است»، در حالی که انکار همان «رد ضمنی ایده ها

بدون بررسی بی طرفانه آن ها است.» ^{۲۰۶}

در اغلب بحث ها و پوشش های خبری مربوط به تغییرات اقلیمی، این طیف از اعتقادات و پیچیدگی حاصل از آن نادیده گرفته می شود. اگرچه کمتر از ۱۰ درصد آمریکایی ها نسبت به تغییرات اقلیمی

بی توجه اند، اما همین منکران کم تعداد هم فشار زیادی وارد می کنند. تجزیه و تحلیل حدود صد هزار مقاله خبری بین سال های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۶، حاکی از

توجه نامتناسب به مخالفان برجسته تغییرات اقلیمی بود: پوشش خبری آن ها ۴۹ درصد بیشتر از دانشمندان خبره بود. متعاقباً مردم هم میزان انکار تغییرات اقلیمی را بیش از حد واقعی ارزیابی می کنند - که به نوبه خود باعث می شود تردیدهای بیشتری

دوباره فکر کن

در دفاع از سیاست‌های حفاظت از محیط زیست داشته باشند. وقتی عقاید میانه‌های طیف دیده نشوند، اراده لازم برای اقدام اکثریت افراد نیز از بین می‌رود. وقتی دیگران قصد ندارند هیچ کاری در این مورد انجام دهند، پس من چرا خودم را به زحمت بیندازم؟! اما وقتی بفهمند چه تعداد از مردم به تغییرات اقلیمی می‌اندیشند، آمادگی بیشتری خواهند داشت تا کاری در مورد آن انجام دهند.



به عنوان مصرف کننده اطلاعات، نقش مهمی در پذیرش دیدگاه‌های دقیق‌تر داریم. می‌توانیم یاد بگیریم که در هنگام مطالعه، شنیدن یا دیدن، پیچیدگی را به عنوان نشانه‌ای از اعتبار قلمداد کنیم. می‌توانیم از محتوا و منابعی طرفداری کنیم که به جای فقط یک یا دو مورد، جنبه‌های مختلف یک موضوع را ارائه می‌دهند. می‌توانیم در مواجهه با تیتروهای ساده‌ساز، بر گرایش مان مبنی بر دوجناحی

کردن مسئله غلبه کرده و به آن دسته دیدگاه‌های
میانه‌رو اشاره کنیم که نادیده گرفته شده‌اند.
وقتی شخصاً مسئول تولید و اشتراک‌گذاری
اطلاعات باشیم، کماکان همین اصل صدق می‌کند.
تحقیقات جدید نشان می‌دهند که اعتراف
روزنامه‌نگاران به ابهامات موجود در زمینه
موضوعات پیچیده‌ای همچون تغییر اقلیم و
مهاجرت، اعتماد مخاطبان به آن‌ها را کم نخواهد
کرد. و آزمایش‌های متعدد نشان داده‌اند که در
صورت تردید کارشناسان درباره یک موضوع،
سخنان‌شان قانع‌کننده‌تر می‌شود. اعتراف یک فرد
آگاه به عدم اطمینان در مورد موضوع، باعث تعجب
مردم می‌شود و متعاقباً توجه بیشتری به اصل بحث
خواهند کرد.

البته می‌توان یکی از چالش‌های بالقوه جزئی‌نگری
را بازدید اندک از محتواهای این‌چنینی دانست.
محدوده توجه انسان بسیار کوچک است؛ فقط چند
ثانیه فرصت داریم تا با تیتري جذاب، توجه دیگران
را جلب کنیم. درست است که پیچیدگی و گنجاندن
آن در سخنانی کوتاه و خوب اصلاً کار راحتی نیست،
اما مکالماتی عالی را به دنبال خواهد داشت. برخی

روزنامه‌نگاران روش‌های هوشمندانه‌ای برای بیان موضوعات پیچیده در چند کلمه یافته‌اند. چند سال پیش، رسانه‌ها گزارش مطالعه‌ای در مورد عواقب شناختی ^{۲۰۷} مصرف قهوه منتشر کردند. با اینکه سرخط همه روزنامه‌ها از داده‌های مشابهی گرفته شده بود، اما برخی از مزایای قهوه تعریف می‌کردند و برخی دیگر در مورد عواقب مصرف آن هشدار می‌دادند:

نشریه فوربس: شواهد بیشتر از فواید قهوه برای مغز
نشریه باستل: مطالعات از نقش محافظت‌کننده قهوه در برابر اختلالات شناختی جزئی می‌گویند
سی‌بی‌اس‌آتلانتا: افزایش مصرف قهوه برای مغز ضرر دارد

این‌دیا‌تودی: دلایلی که آن یک فنجان قهوه اضافی به مغزتان آسیب می‌زند

نتیجه مطالعه اصلی چنین بود: احتمال بروز اختلالات شناختی جزئی در افراد مسنی که روزانه یک یا دو فنجان قهوه می‌نوشند، کمتر از افرادی است که اصلاً قهوه نمی‌خورند، گهگاه قهوه مصرف می‌کنند یا مصرف‌کننده سنگین قهوه هستند. اگر مصرف روزانه خود را به میزان یک یا چند فنجان

افزایش می‌دادند، ریسک اختلال آن‌ها بیشتر از افرادی می‌شد که همچنان روزانه یک یا کمتر از یک فنجان قهوه می‌نوشیدند. هر یک از تیت‌های یک‌طرفه بالا، فقط با هفت تا دوازده کلمه، موجب گمراهی مخاطب در مورد تأثیرات نوشیدن قهوه می‌شوند. یک عنوان دقیق‌تر فقط به دوازده کلمه نیاز دارد تا پیچیدگی موضوع را نشان دهد:

واشنگتن پست: نظر دیروز دانشمندان درباره قهوه: برای مغز خوب است. امروز: نه خیلی زیاد...

تصور کنید که همین مقدار اندک از پیچیدگی در مقالات مربوط به تغییر اقلیم ایجاد شود. دانشمندان به اتفاق از نقش انسان‌ها در این تغییرات می‌گویند، اما حتی آن‌ها هم دیدگاه‌های متفاوتی درباره عواقب حقیقی و راه‌حل‌های احتمالی آن دارند. می‌توانید علی‌رغم نگرانی درباره موقعیت کنونی، گوناگونی روش‌های بهبود آن را تشخیص دهید.

روانشناسان دریافته‌اند که در صورت بی میلی مردم به یک راهکار، آن را نادیده می گیرند یا حتی وجود مسئله را انکار می کنند. وقتی به لیبرال ها گفته شد که قوانین سخت گیرانه اسلحه می تواند کار صاحب خانه ها برای حفاظت از خودشان را دشوار کند، بیش از پیش مسئله خشونت مزاحم های خانگی را نادیده گرفتند. کما اینکه وقتی لایحه فناوری سبز به محافظه کارها ارائه شد، میزان پذیرش آن ها نسبت به دانش اقلیم شناسی افزایش یافت، در حالی که لایحه محدود سازی آلاینده گی ها چنین تاثیری نداشت.

اشاره به سایه های خاکستری در بحث درباره راه حل ها، می تواند توجهات را از پرسش «چرا تغییر اقلیم یک مشکل است» به سمت پرسش «چگونه می توانیم مانع آن شویم» ببرد. همان طور که در شواهد مربوط به توهم ما از میزان دانش مان مشاهده کردیم، پرسش درباره «چگونگی» موجب کاهش دوگانگی خواهد شد و زمینه برای انجام گفتگوهای سازنده تر درباره اقدامات فراهم می شود. این ها نمونه عناوینی هستند که نویسندگان، به پیچیدگی راه حل ها اشاره کرده اند:

در جنبش محیط‌زیست کار می‌کنم. برایم مهم نیست که زباله‌هایتان را بازیافت می‌کنید یا نه. آیا کاشت یک تریلیون درخت می‌تواند از تغییرات اقلیمی جلوگیری کند؟ دانشمندان می‌گویند موضوع خیلی پیچیده‌تر از این‌ها است.

برخی هشدارها و احتمالات

اگر خواهان ارتقای مهارت خود در انتقال پیچیدگی هستید، بهتر است نگاه دقیق‌تری به نحوه ارتباط دانشمندان بیندازید. یک گام اساسی در این کار، ملاحظه هشدارها است. به ندرت اتفاق می‌افتد که یک مطالعه یا حتی مجموعه‌ای از مطالعات به نتیجه قطعی برسند. معمولاً محققان هر مقاله، چندین پاراگراف در مورد محدودیت‌های مطالعه خود می‌نویسند. این محدودیت‌ها را نه به عنوان حفره‌های مطالعه، بلکه بیشتر به صورت روزنه‌هایی برای مکاشفات آینده در نظر می‌گیریم. گرچه در حین اشتراک‌گذاری یافته‌ها با افراد غیردانشمند، گاهی این هشدارها را مطرح نمی‌کنیم.

طبق تحقیقات جدید، این کار اشتباه است. روانشناسان با انجام یک سری آزمایش نشان دادند که گزارش‌های خبری با گنجاندن هشدارهای

علمی، موفقیت بیشتری در جلب علاقه مخاطبان و بازنگه داشتن ذهن آن‌ها خواهند داشت. مطالعه‌ای را در نظر بگیرید که حاکی از نقش یک رژیم غذایی نادرست در تسریع روند پیری است. وقتی مؤلف به تعدد عوامل تاثیرگذار بر پیری و عدم نتیجه‌گیری قدرتمند دانشمندان اشاره کرد، نه تنها ذره‌ای از علاقه مخاطبان کم نشد - بلکه حتی در مورد نظرات‌شان منعطف‌تر هم شدند. حتی صرف اشاره دانشمندان به اینکه باید تحقیقات بیشتری در این حوزه صورت گیرد هم تاثیرگذار بود.

می‌توانیم با تاکید بر احتمالات نیز پیچیدگی‌ها را بیان کنیم. هر یافته تجربی، سوالات بی‌جوابی در مورد زمان و مکان تکرار نتایج، باطل شدن یا معکوس شدن آن‌ها مطرح می‌کند. احتمالات شامل همه مکان‌ها و جوامعی می‌شوند که امکان تغییر نتیجه در آن‌ها وجود دارد.

بحث «تنوع» را در نظر بگیرید: علی‌رغم اکثر تیتورها که با مضمون «تنوع خوب است» ارائه می‌شوند، اما شواهد آن‌ها مملو از احتمالات هستند. هر چند تنوع سابقه و اندیشه می‌تواند کمک‌حال گروه‌ها برای دید بازتر و پردازش عمیق‌تر اطلاعات باشد، اما این

پتانسیل لزوماً تحقق نمی‌یابد. تحقیقات جدید نشان می‌دهند که در صورت ظرافت بیشتر پیام (و دقیق‌تر بودن آن)، احتمال ترویج تنوع و مشارکت از سوی افراد افزایش خواهد یافت: «تنوع خوب است، اما آسان نیست.»^{۲۰۹} تصدیق پیچیدگی موجب کاهش اعتبار سخنرانان و نویسندگان نمی‌شود؛ بلکه آن‌ها را معتبرتر می‌کند. این کار باعث کاهش بینندگان و خوانندگان نمی‌شود؛ بلکه با برانگیختن کنجکاوی آن‌ها، مشارکت‌شان را بیشتر می‌کند. در علوم اجتماعی آموخته‌ایم که به جای گلچین کردن اطلاعات برای تطابق با روایت‌های موجود، این سوال را از خودمان بپرسیم: آیا باید در این روایت‌ها بازنگری و تجدیدنظر کنیم یا نه؟ انتظار می‌رود در صورت دستیابی به شواهدی که با سیستم اعتقادی ما کاملاً منطبق نیستند، کماکان آن‌ها را با دیگران به اشتراک بگذاریم.^{۲۱۰} هرچند متأسفانه در برخی از مطالب عمومی پیشین، به اندازه کافی بر شواهد ناقص یا متناقض خود تأکید نکردم. بعضی اوقات از بحث در مورد نتایج متفاوت پرهیز کردم، چون نمی‌خواستم خوانندگانم را گیج

کنم. تحقیقات نشان می‌دهند که تعداد زیادی از مؤلفان، در این دام افتاده‌اند و سعی کرده‌اند به جای ثبت نتایج دقیق، یکپارچگی روایت‌شان را حفظ کنند.

یک نمونه جالب، اختلاف نظرها در مورد هوش هیجانی^{۲۱۱} است. در یک سمت، دَنیل گِلْمَن^{۲۱۲} قرار دارد که مروج این مفهوم است. او از نقش هوش هیجانی در عملکرد افراد می‌گوید و تاثیر آن را بالاتر از توانایی شناختی (ضریب هوشی)^{۲۱۳} می‌داند، به گونه‌ای که «نزدیک به ۹۰ درصد» موفقیت‌ها در مشاغل رهبری به هوش هیجانی مربوط می‌شود. در سمت دیگر، جردن پیترسون^{۲۱۴} است که می‌نویسد: «EQ وجود ندارد» و هوش هیجانی را با الفاظی همچون «یک مفهوم فریب کارانه، یک مد زود گذر، یک حرکت دسته‌جمعی آسان، یک طرح بازاریابی تجاری» محکوم می‌کند.

هر دوی این افراد دکترای روانشناسی دارند، اما به نظر می‌رسد هیچ کدام علاقه خاصی به نوشتن یک مطلب دقیق ندارند. اگر پیترسون به خود زحمت می‌داد و فراتحلیل‌های جامع مطالعات صورت گرفته

روی قریب به ۲۰۰ شغل گوناگون را می‌خواند، متوجه می‌شد که برخلاف ادعای او هوش هیجانی واقعیت دارد و مهم است. حتی در صورت ثابت نگه داشتن ضریب هوشی و شخصیت، آزمون‌های هوش هیجانی کماکان می‌توانند عملکرد افراد را پیش‌بینی کنند. اگر گلمن هم این داده‌ها را نادیده نگرفته بود، متوجه می‌شد که برای پیش‌بینی عملکرد افراد در مشاغل، تاثیر ضریب هوشی بیش از دو برابر بالاتر از هوش هیجانی است (که فقط ۳ تا ۸ درصد عملکرد به آن مربوط می‌شود).

فکر می‌کنم هر دوی آن‌ها یک نکته را نادیده گرفته‌اند. به جای بحث در مورد وجود یا عدم وجود هوش هیجانی، باید احتمالاتی را بررسی کنیم که زمان اثرگذاری آن‌ها را نشان می‌دهند. ظاهراً هوش هیجانی برای مشاغل سودمند خواهد بود که کنار آمدن با عواطف نیز بخشی از آن‌ها است، اما وقتی عواطف نقش محوری در شغل نداشته باشند، کاربرد چندانی ندارد - و شاید حتی مضر هم باشد. اگر در آژانس املاک کار می‌کنید یا نماینده خدمات پس از فروش یا مشاور هستید، مهارت درک و فهم و مدیریت احساسات به شما کمک می‌کند تا پشتیبان

مشتریان باشید و مشکلاتشان را برطرف کنید. اما اگر مکانیک یا حسابدارید، نبوغ عاطفی کاربرد چندانی ندارد و حتی می‌تواند موجب حواس‌پرتی شما شود. اگر در حال تعمیر ماشین من یا پرداخت مالیاتم باشید، ترجیح می‌دهم که خیلی به احساسات من توجه نکنید.

برای رفع ابهام، مطلب کوتاهی در لینکدین نوشتم با این مضمون که اعتبار بیش از حدی را برای هوش هیجانی قائل شده‌اند. تمام تلاشم را کردم تا اصول خود درباره پیچیدگی را دنبال کنم: نکته ظریف: نمی‌خواهیم بگوییم که هوش هیجانی بی‌فایده است.

هشدار: با طراحی تست‌های بهتر برای هوش هیجانی، امکان تغییر دانش کنونی ما هم وجود دارد.

احتمال: بهترین شواهد کنونی نشان می‌دهند که هوش هیجانی یک نوشدارو نیست. بگذارید شناخت ما منطبق بر ماهیت آن باشد: مجموعه مهارت‌های مفید برای موقعیت‌هایی که اطلاعات عاطفی، بسیار مفید یا حیاتی هستند.

بیش از هزار کامنت دریافت کردم و به طرز

خوشایندی غافلگیر شدم که این تعداد کاربر، چنین واکنش‌های پرشوری به پیام پیچیده‌شده من نشان دادند. برخی نوشته بودند که هیچ پدیده‌ای صرفاً دو وجه ندارد و داده‌ها می‌تواند کمک‌مان کند تا حتی درباره‌ی عزیزترین باورهايمان هم تجدیدنظر کنیم. برخی از نظرات خیلی خشن بودند. آن‌ها چشمان‌شان را بر شواهد بسته بودند و اصرار داشتند که هوش هیجانی، یک شرط لازم برای موفقیت است. گویی به فرقه‌ای برای حمایت از هوش هیجانی تعلق داشتند.

هر از گاهی با فرقه‌ها روبرو می‌شوم - این گروه‌ها یک شربت ذهنی با پودر آماده می‌سازند که یک ایده‌ی بیش‌از حد ساده‌شده دارد و از پیروان‌شان می‌خواهند آن را به کل جامعه تعارف بزنند. آن‌ها موعظه‌هایی از سجایای ایده‌ی محبوب‌شان می‌گویند و هر آنکه به دنبال جزئیات یا پیچیدگی بیشتر باشد را زیر سوال می‌برند. در حوزه‌ی سلامت، فرقه‌ها طرفدار رژیم‌های سم‌زدایی و مواد تصفیه‌کننده‌ای نظیر روغن مار هستند که خیلی وقت است عمر آن‌ها به سر آمده. در حوزه‌ی آموزش، فرقه‌هایی پیرامون مدل سبک‌های یادگیری شکل گرفته‌اند - این مفهوم که

آموزش باید مطابق با ترجیح هر دانش آموز از طریق سبک های شنیداری، دیداری یا لامسه باشد. شواهد موجود نشان می دهد که لذت بردن دانش آموز از سبک های شنیداری، مطالعاتی یا عملی، هیچ ربطی به یادگیری بهتر او از طریق این شیوه ها ندارد؛ اما کماکان برخی از معلم ها مصممند که رویکرد خود را بر اساس اصل فوق تنظیم کنند. در حوزه روانشناسی، ناخواسته شواهدی به اشتراک گذاشتم که موجبات آزردهی خاطر اعضای فرقه ها را فراهم کرد: مثلاً اینکه مدیتیشن تنها راه جلوگیری از استرس یا تقویت ذهن آگاهی نیست؛ یا وقتی صحبت از قابلیت اطمینان و اعتبار شود، تست شخصیت شناسی مایرز-بریگز^{۲۱۵} نقشی مابین طالع نامه و مانیتور قلب دارد؛ یا اینکه گاهی اوقات اعتبار بیشتر می تواند موجب کاهش موفقیت شما شود. اگر جملاتی نظیر «این همیشه خوب است» یا «این هرگز بد نیست» را می گوئید، احتمال دارد عضوی از همین فرقه ها باشید. تشخیص ارزش پیچیدگی، به یادمان می اندازد که هیچ رفتاری همیشه موثر نیست و همه راهکارها دارای عواقب ناخواسته ای هستند.

دوباره فکر کن



بر اساس فلسفه اخلاقی جان راولز^{۲۱۶}، پرده بی خبری از ما می‌خواهد که به صرف حضور در یک جامعه و بدون اطلاع از جایگاهی که در آن داریم، درباره عدالتش قضاوت کنیم. اعتقاد دارم که پرده بی خبری یک دانشمند هم پذیرش نتایج یک مطالعه صرفاً بر اساس روش‌های تحقیقش است، بدون اینکه به نتیجه آن توجه کند.

احساسات ضدونقیض

یکی از توصیه‌های معمول در بحث‌های دوقطبی، تجسم دیدگاه طرف مقابل است. تئوری می‌گوید که اگر خود را به جای شخص مقابل بگذاریم، می‌توانیم همگام با او حرکت کنیم. هرچند در عمل به این سادگی‌ها هم نیست.

طی دو آزمایش، گروهی از افراد به صورت تصادفی انتخاب شدند تا اهداف و منافع جناح سیاسی مقابل در زمینه مراقبت‌های بهداشتی و درآمد پایه

جهانی^{۲۱۷} را تجسم کنند. این کار موجب کاهش

تجدید نظر آن‌ها درباره نگرش خودشان در این زمینه‌ها شد. طی بیست و پنج آزمایش مشاهده شد که تصور دیدگاه‌های دیگران، هیچ تاثیری در استنباط برداشت‌های دقیق‌تر ندارد - و بعضاً اطمینان شرکت‌کنندگان درباره قضاوت‌های نادرست‌شان را بیشتر هم می‌کرد. روش «تجسم دیدگاه‌های دیگران» دائماً شکست می‌خورد، چون ما ذهن خوان‌های وحشتناکی هستیم. صرفاً نظرات دیگران را حدس می‌زنیم.

در صورت عدم درک صحیح از طرف مقابل، نمی‌توانیم با تجسم دیدگاه او نظراتش را متوجه شویم. طبق نظرسنجی‌ها، دموکرات‌ها تعداد جمهوری خواهان معتقد به شیوع نژادپرستی و تبعیض جنسی را کمتر از مقدار واقعی می‌پندارند - متقابلاً جمهوری خواهان هم تعداد دموکرات‌هایی که به آمریکایی بودنشان افتخار می‌کنند و مخالف مرزهای باز هستند را دست کم می‌گیرند. هرچه

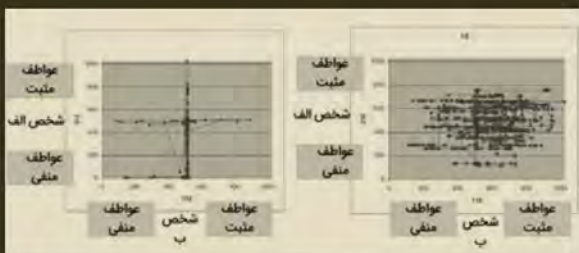
فاصله بین ما و مخالفان مان بیشتر باشد، احتمال ساده‌انگاری انگیزه‌های واقعی آن‌ها و ابداع توضیحات به دور از واقعیت نیز افزایش خواهد یافت. راهکار کارآمد نه تجسم دیدگاه بلکه تحقیق درباره آن است: صحبت با دیگران تا جزئیات دیدگاه‌هایشان را بدانیم. یعنی همان کاری که دانشمندان خوب انجام می‌دهند: به جای نتیجه‌گیری با کمترین سرنخ‌ها، با دیگران گفتگو می‌کنند تا فرضیات‌شان را بیازمایند. مدت‌ها معتقد بودم بهترین روش برای قطبیت‌زدایی از این مکالمات، حذف احساسات از آن‌ها است. اگر صرفاً احساسات مان را از بحث دور نگه داریم، ذهن بازتری برای تجدیدنظر خواهیم داشت. سپس شواهدی خواندم که تفکرم را پیچیده‌تر کرد.

به نظر می‌رسد که حتی در صورت اختلاف نظر شدید درباره یک مسئله اجتماعی، صرف آگاهی از اهمیت آن مسئله در نزد طرف مقابل، موجب افزایش اعتمادمان به او خواهد شد. شاید هنوز هم از او خوش‌مان نیاید، اما اشتیاقش نسبت به آن مسئله را نشانه‌ای از صداقت او می‌دانیم. اعتقادات او را رد

می‌کنیم، اما به شخصیت او احترام می‌گذاریم. تصریح احترام به طرف مقابل در ابتدای گفتگو، مفید خواهد بود. نتایج یک آزمایش نشان دادند که شروع بحث‌های ایدئولوژیک با جمله «احترام زیادی برای افرادی مانند شما قائلم که به اصول خود پایبند هستند»، باعث می‌شد که طرف مقابل کمتر از قبل به عنوان دشمن پنداشته شود - و سخاوت بیشتری نسبت به او نشان داده می‌شد.

بحث‌های مردم در آزمایشگاه گفتگوهای دشوار پیتز کلمن، ضبط می‌شوند و نوار گفتگوها برای خودشان پخش می‌شود. کلمن می‌خواهد لحظه‌لحظه احساس افراد در هنگام شنیدن صدای خودشان را متوجه شود. پس از مطالعه بیش از پانصد مورد از این مکالمات، متوجه شد که مکالمات بی‌حاصل دارای مجموعه محدودتری از احساسات مثبت و منفی هستند، همان‌طور که در تصویر سمت چپ نشان داده شده است. در این حالت، افراد دارای یک یا دو احساس غالب هستند و در دام سادگی احساسی گرفتار می‌شوند.

دوباره فکر کن

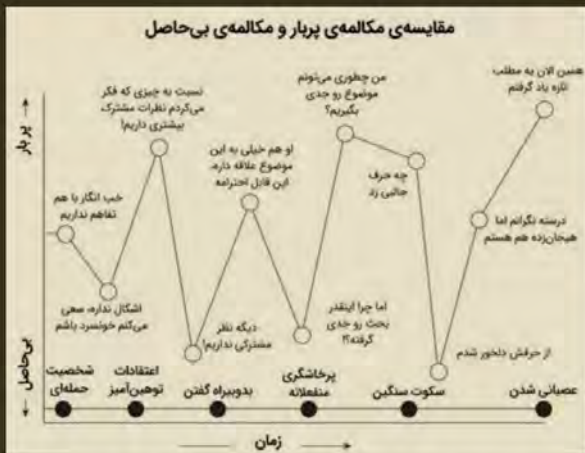


اما همان طور که نمودار سمت راست نشان می دهد، مکالمات پربار طیف بسیار متنوع تری از عواطف را پوشش می دهند. آن ها نه تنها احساسات کمتری ندارند بلکه از لحاظ عاطفی پیچیده تر هم هستند. ممکن است گاهی شرکت کنندگان از نظرات شخص مقابل عصبانی شوند، اما چند لحظه بعد کنجکاو می شوند تا بیشتر در موردش بدانند. امکان دارد حس اضطراب و سپس هیجان آشنایی با یک دیدگاه جدید را تجربه کنند. حتی گاهی اوقات از اشتباه کردن هم لذت می برند.

شرکت کنندگان یک مکالمه پربار، احساسات خود را همچون یک پیش نویس می دانند. این احساسات هم همچون یک اثر هنری رشد می کنند. به ندرت پیش می آید طرح اولیه ما آن قدر کامل باشد که همان را قاب کنیم. با شناسایی چشم انداز صحیح، احساسات مان را اصلاح می کنیم. حتی گاهی اوقات

دوباره فکر کن

از ابتدا شروع می کنیم.



ابراز عواطف مانع تجدیدنظر نمی‌شود؛ بلکه دامنه محدود آن مشکل‌ساز خواهد شد. بنابراین چگونه می‌توانیم تنوع عاطفی بیشتر - و متعاقباً پتانسیل بیشتر برای درک متقابل و تجدیدنظر - را به مکالمات پر بارمان تزریق کنیم؟

بهتر است به خاطر داشته باشیم که نه صرفاً مسائل بلکه احساسات هم می‌توانند موجب بروز سوگیری دو حالتی در ما شوند. از آنجایی که طیف اعتقادات درباره موضوعات پرتنش و احساسی، بسیار پیچیده‌تر از دو حالت ساده و افراطی است، عواطف

ما هم غالباً ضدونقیض‌تر از تصوراتمان هستند.

اگر با شواهدی روبرو شدید که حاکی از اشتباه

احتمالی شما درباره بهترین روش استفاده ایمن از اسلحه هستند، می توانید به طور هم زمان ناراحتی بابت اشتباه و اشتیاق بابت آموختن یک نکته جدید را حس کنید. اگر احساس کنید که از جانب فردی با عقاید متفاوت مورد بی انصافی قرار گرفته اید، می توانید هم زمان از تعاملات گذشته تان با او عصبانی باشید و از طرف دیگر امیدوار به داشتن رابطه ای خوب در آینده. اگر کسی بگوید که کارهای شما با سخنان ضد نژادپرستانه تان تناسب ندارد، می توانید هم حالت دفاعی (من آدم خوبی هستم!) و هم احساس پشیمانی (می توانستم کارهای بهتری انجام دهم) را تجربه کنید.

در بهار سال ۲۰۲۰، یک مرد سیاه پوست به نام کریستین کوپر در پارک مرکزی حضور داشت و در حال تماشای پرندگان بود که زنی سفید پوست با سگش از آنجا عبور کرد. با احترام از آن خانم خواست که طبق قوانین پارک، افسار سگش را ببندد. وقتی حاضر نشد این کار را بکند، کوپر آرامش خود را حفظ کرد و با موبایلش از او فیلم گرفت. زن گفت که می خواهد با پلیس تماس بگیرد و «به آن ها بگوید که یک مرد آفریقایی تبار تهدیدش کرده است». و

دقیقاً همین کار را انجام داد.

وقتی فیلم این درگیری و ایرال شد، واکنش‌های احساسی گوناگون از توهین تا خشم شدید را در شبکه‌های اجتماعی برانگیخت. این اتفاق، یادآور تاریخچه دردناک اتهامات دروغین زنان سفیدپوست علیه مردان سیاه‌پوست بود که اغلب با عواقی ویرانگر به پایان رسیدند. افسار نزدن آن زن بر دهان آن سگ - و همین‌طور تعصب او - واقعاً زننده بود.

او طی معذرت‌خواهی علنی خود چنین گفت: «من نژادپرست نیستم. اصلاً قصد نداشتم به آن مرد آسیب برسانم. فکر کنم فقط ترسیده بودم». این توجیه ساده، مجموعه احساسات پیچیده‌ای که موجب رفتارهایش شده بودند را نادیده می‌گرفت. می‌توانست کمی تأمل کند و از خودش بپرسد که چرا ترسیده - چه دیدگاه‌هایی در مورد مردان سیاه‌پوست باعث شده که حتی در یک گفتگوی مؤدبانه هم احساس خطر کند؟ می‌توانست مکث کند و به این فکر کند که چرا احساس کرده حق دروغ گفتن به پلیس را دارد - چه قدرتی باعث شده این رفتار را قابل قبول بپندارد.

انکار ساده آن زن، این واقعیت پیچیده را نادیده می گیرد که نژادپرستی نه صرفاً برگرفته از نیات بلکه تابعی از کنش های ما هم هست. همان طور که ابرام ایکس. ^{۲۱۹} کندی تاریخ دان می نویسد: «نژادپرستی یا ضدیت با آن، هویت های ثابتی نیستند. می توانیم در یک لحظه نژادپرست باشیم و لحظه دیگر ضد نژادپرست.» انسان ها هم همچون مسائل دوقطبی ساز، به ندرت در دو حالت خاص خلاصه می شوند.

وقتی از کریستین کوپر سوال شد که آیا عذرخواهی این زن را می پذیرد، با اظهار نظری دقیق از یک قضاوت ساده طفره رفت:

به نظرم عذرخواهی او از ته دل است. اما نمی دانم متوجه شده که صرف نظر از اعتقادش درباره نژادپرستی، این اقدام بخصوص او قطعاً نژادپرستانه بوده یا نه ... به فرض هم که شرایط استرس زا و غافلگیر کننده بوده، گیرم که در آن لحظه قضاوت ضعیفی انجام داده، اما بالاخره این کار را کرده ... آیا او نژادپرست است؟ نمی توانم به این سوال پاسخ دهم - فقط خودش می تواند به آن جواب دهد ... از طریق بررسی نحوه رفتارش، نحوه انتخابش برای

تأمل در مورد آن شرایط و بررسی آن.
کریستین با ابراز احساسات ضدونقیض و عدم
اطمینان در قضاوت درباره آن زن، از تمایل خود
برای بازنگری نسبت به آن موقعیت خبر داد و
دیگران را هم تشویق کرد تا درباره واکنش‌هایشان
بازنگری کنند. شما هم ممکن است هنگام خواندن
این ماجرا احساسات پیچیده‌ای را تجربه کنید.
تزریق پیچیدگی به مکالمه‌ای دشوار نباید بر عهده
قربانی باشد. بازنگری باید از طرف مجرم آغاز شود.
اگر آن زن مسئولیت ارزیابی مجدد اعتقادات و
رفتارهای خودش را به عهده می‌گرفت، می‌توانست
الگویی برای دیگران شود تا دقت بیشتری در
عکس‌العمل‌هایشان داشته باشند. هر چند
نمی‌توانست اقدامات پیشین را تغییر دهد، اما
می‌توانست با شناسایی قدرت‌های پیچیده در پس
شکل‌گیری و تداوم نژادپرستی نظام‌مند، بحث‌های
عمیق‌تر درباره گام‌های ممکن به سوی عدالت را
تحریک کند.

مکالمات احساسی به نکات ظریف و دقیق نیاز
دارند. وقتی در حال موعظه، دادستانی یا
سیاسی بازی هستیم، پیچیدگی واقعیت می‌تواند

دوباره فکر کن

ناخوشایند باشد. اما برای یک دانشمند، می تواند
همچون یک حقیقت نیروبخش عمل کند چرا که
می تواند مترادف با فرصت های جدید برای درک و
پیشرفت باشد.

فصل ۹: بازنویسی کتاب‌های درسی

تربیت دانش‌آموزان برای زیر سوال بردن دانش
«هیچ گونه تحصیلات رسمی مدرسه‌ای نمی‌توانست
خللی در روند آموزش من ایجاد کند!»

۳۲۰ - گرانت آلن

اگر یک دهه پیش به ارین مک کارتی ^{۳۲۱} می‌گفتید
که در آینده معلم خواهد شد، به شما می‌خندید.
وقتی از دانشگاه فارغ‌التحصیل شد، آخرین کاری که
می‌خواست انجام دهد تدریس بود. شیفته تاریخ
بود، اما کلاس‌های مطالعات اجتماعی را دوست
نداشت. در جستجوی راهی برای احیای اشیاء و
رویدادهای فراموش شده، کارش را از موزه‌ها شروع
کرد. طولی نکشید که خود را در حال نوشتن کتابچه
راهنما برای معلمان، راهنمای تورهای مدرسه و
جذب دانش‌آموزان در برنامه‌های تعاملی یافت.
متوجه شد که اشتیاق موجود در اردوهای علمی، در
خیلی از کلاس‌های درس وجود ندارد و تصمیم
گرفت کاری در این مورد انجام دهد.
ارین هشت سال گذشته را به تدریس مطالعات
اجتماعی در منطقه میلواکی پرداخته است.

مأموریت او پرورش حس کنجکاوی دانش‌آموزان در مورد گذشته و ترغیب آن‌ها برای به‌روزرسانی دانش‌شان دربارهٔ زمان حال است. او در سال ۲۰۲۰ به‌عنوان معلم سال ایالت ویسکانسین انتخاب شد. روزی یکی از دانش‌آموزان کلاس هشتم به او اعتراض کرد که فلان مطلب در کتاب معرفی شده نادرست است. این نوع انتقادات می‌تواند کابوس یک معلم باشد. استفاده از کتاب درسی منسوخ، یعنی از رشتهٔ خود آگاهی ندارید و خجالت‌آور خواهد بود که دانش‌آموزان قبل از شما متوجه این گونه خطاها شوند.

اما این عمده‌آ آن کتاب را معرفی کرده بود. او کتب قدیمی تاریخ را جمع می‌کرد، چون از مشاهدهٔ تغییرات تدریجی داستان‌های تاریخی لذت می‌برد، بنابراین تصمیم گرفت بخشی از کتاب درسی مربوط به سال ۱۹۴۰ را به دانش‌آموزانش بدهد. برخی از آن‌ها از روی ظاهر اطلاعات کتاب، آن‌ها را پذیرفتند. طی سال‌ها تحصیل، تصور می‌کردند که کتاب‌های درسی همیشه حقیقت را می‌گویند. سایرین از اشتباهات و اهمال‌های کتاب غافلگیر شدند. این اندیشه در ذهن‌شان ریشه دوانده بود که مطالب

کتاب‌های درسی، حقایقی غیرقابل انکاری هستند. این درس باعث شد مانند دانشمندان فکر کنند و آموزه‌هایشان را زیر سوال ببرند: داستان چه افرادی در نظر گرفته شد، چه افرادی نادیده گرفته شدند و در صورتی که تنها یکی دو دیدگاه مطرح شود، چه نکاتی را از دست خواهند داد؟

پس از گشودن چشمان دانش‌آموزان به احتمال تکامل تدریجی دانش، گام بعدی ارین این بود که «تکامل مداوم دانش» را نشان دهد. به منظور ارائه یک واحد مجزا درباره توسعه غرب، بخش خودش را به کتاب درسی اضافه کرد که از حال و هوای یک دانش‌آموز راهنمایی در دوران امروز می‌گفت. تمامی شخصیت‌های اصلی این بخش، زن و دختر و همه ضمایر عمومی آن مؤنث بودند. در اولین سال از تدریس این واحد، یکی از دانش‌آموزان دستش را بلند کرد و از نادیده گرفتن پسرها در محتوای آن گفت. ارین پاسخ داد: «این طور نیست. پسرها آنجا هستند. فقط کار مهمی انجام نمی‌دهند.» ناگهان این دانش‌آموز متوجه شد که حاشیه‌نشینی یک گروه به مدت صدها سال، چه حس و حالی دارد. بیش از همه آخرین تکلیف ارین را دوست دارم.

او خآخ به عنوان مدافع پرشورِ «یادگیری پرسش محور»، از دانش آموزان کلاس هشتم می خواهد که تحقیقات خود را هبر ^{۲۲۲} انجام دهند و طی آن ها به بررسی، تحقیق، پرسش و تفسیر بپردازند. اوج یادگیریِ فعالِ آن ها در قالب یک پروژه گروهی شکل می گیرد: یک فصل از کتاب درسی و یک دوره تاریخی را انتخاب می کنند که به آن علاقه دارند و به نظرشان توجه کافی به آن صورت نگرفته است. سپس سعی می کنند آن را بازنویسی کنند. یکی از گروه ها فصل «حقوق مدنی» را انتخاب کرد، به خاطر اینکه راهپیمایی اولیه واشنگتن در اوایل دهه ۱۹۴۰ را پوشش نداده بود، همان رویدادی که علی رغم لغو شدن در آخرین لحظه، اما دو دهه بعد الهام بخش تظاهرات تاریخی مارتین لوتر کینگ شد. گروه های دیگر فصل «جنگ جهانی دوم» را انتخاب کردند تا هنگ های پیاده نظام سربازان اسپانیایی و سربازان ژاپنی نسل دوم و خدمت شان در ارتش ایالات متحده را به آن اضافه کنند. ارین به من گفت: «این ها اکتشافات بزرگی بودند.»

دوباره فکر کن



حتی اگر شغل تان معلمی نباشد، احتمالاً مسئولیت‌های دارید که بخشی از اوقات تان را صرف آموزش به دیگران می‌کنید - چه به عنوان پدر و مادر، چه مربی یا دوست و همکار. در واقع هر تلاش ما برای کمک به تجدیدنظر دیگران، نوعی آموزش است. فرقی نمی‌کند آموزه‌هایمان در کلاس درس، اتاق هیئت‌مدیره، دفتر کار یا سر میز شام ارائه شود، چون روش‌هایی وجود دارد که می‌توانیم با بهره‌گیری از آن‌ها، تجدیدنظر را در محور مفاد آموزشی - و نحوه ارائه آن‌ها - جای دهیم. با عنایت به تأکید فراوان بر انتقال دانش و ایجاد اعتماد به نفس، بسیاری از معلمان به اندازه کافی تلاش نمی‌کنند تا مشوق دانش‌آموزان برای زیر سوال بردن خود و دیگران باشند. برای اطلاع از لازمه‌های این تغییر ذهنیت، عملکرد تعدادی از

مربیان فوق العاده را بررسی کردم که با القای تواضع فکری، اشاعه تردید و پرورش کنجکاوی، به ترویج چرخه های بازنگری می پردازند. همچنین با تبدیل کلاس های درس به آزمایشگاه های زنده، تعدادی از ایده های خودم را هم آزمودم.

یادگیری گسسته

وقتی به اوایل دوران تحصیلم فکر می کنم، یکی از بزرگ ترین حسرت هایم این است که هرگز بزرگ ترین تحولات علمی را از نزدیک تجربه نکردم. مدت ها پیش از اینکه به فکر کنجکاوی درباره جهان هستی بیفتم، معلمان کود کستانم شروع به ابهام زدایی از آن کردند. همیشه برایم سوال بود که اگر در دوران نوجوانی برای اولین بار می فهمیدم که نه روی صفحه ای ثابت و مسطح بلکه روی کره ای در حال چرخش زندگی می کنیم، چه حس و حالی پیدا می کردم.

امیدوارم که شگفت زده می شدم و این ناباوری به سرعت جای خود را به کنجکاوی و سرانجام هیجان کشف و لذت اشتباه کردن می داد. ضمناً گمان می کنم این یک درس سرنوشت ساز درباره فروتنی توأم با اعتماد به نفس می شد. وقتی درباره

زمین زیر پایم تا این حد اشتباه می‌کردم، امکان نادرستی چه تعداد به اصطلاح حقیقت دیگر هم وجود دارد؟ مطمئناً می‌دانستم که بسیاری از نسل‌های اولیه انسان در این مورد اشتباه می‌کردند، اما تفاوت زیادی بین اطلاع از غلط بودن باورهای دیگران و کنار گذاشتن باورهای شخصی هست. متوجه شدم که این آزمایش فکری، شدیداً غیر عملی است. همین بی‌اطلاع نگه داشتن بچه‌ها از داستان بابانوئل یا پری دندان هم به اندازه کافی دشوار است. حتی در صورت موفقیت در این زمینه، کماکان این احتمال وجود دارد که برخی از دانش‌آموزان به آموزه‌های اولیه خود پایبند بمانند و آن‌ها را غیر قابل تغییر بدانند. ممکن است در یک چرخه اعتماد به نفس کاذب گیر کنند؛ چرخه‌ای که مباحثات به دانش نادرست موجب ثبات رأی آن‌ها شود و سوگیری‌های تأیید و مطلوبیت نیز رأی به صحت اطلاعات گذشته بدهند. در یک چشم بر هم زدن، احتمالاً ملتی داریم که به مسطح بودن زمین اعتقاد دارند.

شواهد نشان می‌دهند که عدم رسیدگی به باورهای علمی نادرست در مدارس ابتدایی، تغییر متعاقب

۲۲۳

آن‌ها را دشوارتر خواهد کرد. دِبوراً کِلِمِن ^{۲۲۳} روانشناس می‌نویسد: «یادگیری ایده‌های علمی غیرمنتظره، همچون کسب مهارت سخنرانی به زبان دوم است. کار مهمی که هرچه بیشتر به تأخیر بیفتد، دشوارتر می‌شود و تقریباً هیچ‌گاه با آموزش مقطعی و تمرینات کم محقق نمی‌شود.» این همان چیزی است که کودکان واقعاً به آن احتیاج دارند: تمرین مکرر برای فراموشی آموخته‌های قبلی، به‌ویژه وقتی صحبت از سازوکار «علت و معلول» شود.



در حوزه آموزش تاریخ، جنبشی روبه رشد شکل گرفته که سوالات نباید صرفاً یک پاسخ صحیح داشته باشند. طی برنامه درسی تدوین شده در استنفورد، دانش آموزان دبیرستانی تشویق می شوند تا با یک تفکر انتقادی، علت واقعی جنگ اسپانیا و آمریکا، موفقیت برنامه توسعه اقتصادی و اجتماعی روزولت، و علت اهمیت تحریم اتوبوس مونتهگومری  در تاریخ را ارزیابی کنند. حتی برخی از معلم ها، دانش آموزان را به خارج از مدرسه می فرستند تا با مخالفان شان بحث کنند. خیلی مهم نیست که حق با چه کسی باشد، بلکه هدف اصلی توسعه مهارت های لازم برای ملاحظه دیدگاه های مختلف و گفتگوهای سازنده درباره آنها است. البته مطلب گفته شده به این معنا نیست که همه تفسیرها صحیح قلمداد شوند. وقتی پسریکی از بازمانده های هولوکاست به کلاس ارین مک کارتی آمد، به دانش آموزانش گفت که برخی وجود هولوکاست را انکار می کنند و به آنها آموخت که چگونه شواهد را بررسی و این ادعاهای دروغین را رد کنند. این بخشی از یک جنبش وسیع تر است تا طرز فکر راستی آزمایی به کودکان آموخته شود:

دستورالعمل‌های این جنبش عبارت‌اند از: (۱) «ارزیابی اطلاعات به جای پذیرش بی‌چون و چرای آن‌ها»؛ (۲) «بی‌توجهی به جایگاه و محبوبیت منبع برای اطمینان به اطلاعات» و (۳) «درک این موضوع که فرستنده اطلاعات، لزوماً منبع اصلی آن‌ها نیست».

ارزش این اصول صرفاً منحصر به کلاس درس نیست. گاهی اوقات سر میز شام هم بحث‌های مرتبط با تکذیب داستان‌های دروغین داریم. دریکی از این بحث‌ها، من و همسرم به آموزه‌های دوران مدرسه مبنی بر سیاره بودن پلوتون (موضوعی که دیگر درست نیست) و کشف آمریکا از سوی کلمب (که هرگز درست نبوده) اشاره کردیم. بچه‌هایمان هم به ما آموختند که احتمالاً پادشاه

توت‌عنخ‌آمون ۲۲۵ در تصادف ارا به از دنیا نرفته، و با هیجان توضیح دادند که باد معده خرس‌های تنبل نه از پشت بلکه از دهانشان خارج می‌شود. تجدیدنظر باید یک عادت منظم باشد. متأسفانه روش‌های سنتی آموزش همیشه به گونه‌ای نیست که دانش‌آموزان بتوانند به این کار عادت کنند.

اثر بهت‌زدگی

هفته دوازدهم کلاس فیزیک است و این فرصت
برایتان پیش می‌آید تا طی دو جلسه کلاس یک
معلم جدید و معروف، مباحث تعادل استاتیکی و
مایعات را از او بیاموزید. جلسه اول درباره استاتیک و
به شکل سخنرانی است. جلسه دوم درباره مایعات و
به صورت یادگیری فعال ^{۲۲۶} است. یکی از
هم‌اتاقی‌هایتان معلمی متفاوت و به همان اندازه
محبوب دارد که برعکس عمل می‌کند - از یادگیری
فعال برای استاتیک و سخنرانی برای مایعات بهره
می‌گیرد.

هر دو استاد دارای مطالب و جزوات یکسانی
هستند. تنها تفاوت‌شان در روش ارائه است. جلسه
سخنرانی به نمایش اسلاید و توضیح و اثبات و حل
نمونه سوال می‌گذرد و نکات را در جزوه‌هایتان
یادداشت می‌کنید. اما طی جلسه یادگیری فعال،
معلم به جای حل سوال، اعضای کلاس را به
گروه‌های کوچک تقسیم می‌کند و آن‌ها را بیرون
می‌فرستد تا در اطراف پرسه بزنند، سوال کنند و قبل
از ارائه راه حل‌ها در کلاس، نکاتی را کشف کنند. در
انتها هم یک فرم نظرسنجی به شما داده می‌شود.
طی این آزمایش، موضوع درس مهم نیست: بلکه

روش تدریس چیزی است که تجربه شما را می سازد. انتظار داشتم که یادگیری فعال بتواند برنده این رقابت باشد، اما داده ها می گویند که در جلسات سخنرانی، شما و هم اتاقی تان بیشتر از کلاس لذت می برید. همچنین عملکرد معلم در جلسات سخنرانی را بهتر می دانید - و احتمالاً آرزو می کنید که تمامی دوره های فیزیک به همین شکل آموزش داده شوند.

وقتی به تفاوت های این دو روش بیندیشید، خیلی تعجب نمی کنید که چرا سخنرانی های پویا جذاب ترند. مردم همواره شیوایی کلام شاعرانی همچون مایا آنجلو^{۲۲۷}، سیاستمدارانی نظیر جان اف کندی جونیور و رونالد ریگان، واعظانی شبیه مارتین لوتر کینگ جونیور و معلمانی شبیه ریچارد فاینمن^{۲۲۸} را تحسین کرده اند. امروزه در دوره

طلایی سخنرانی های مسحور کننده زندگی می کنیم، دوره ای که سخنوران بزرگ از پلتفرم هایی با دسترسی های بی سابقه بهره می گیرند و می آموزند. پیش تر خلاق ها عادت داشتند روش هایشان را در جوامع کوچک به اشتراک بگذارند، اما اکنون تعداد

مشترکان یوتیوب و اینستاگرام آن‌ها به اندازهٔ جمعیت یک کشور کوچک است. قبلاً روحانیان در کلیساها و برای صدها نفر خطبه می‌گفتند، اما حالا می‌توانند از طریق اینترنت برای صدها هزار نفر سخنرانی کنند. اساتید کلاس‌های کوچکی داشتند و می‌توانستند برای هر کدام از دانشجویان وقت بگذارند، اما حالا می‌توان از طریق دوره‌های آنلاین، دروس آن‌ها را برای میلیون‌ها نفر پخش کرد. واضح است که این سخنرانی‌ها سرگرم‌کننده و آموزنده‌اند. سوال این است که آیا روش‌های ایده‌آلی برای آموزش هستند؟ در آزمایشگاه فیزیک، از دانش‌آموزان امتحان گرفته شد تا مشخص شود چه مقدار از دروس استاتیک و مایعات را یاد گرفته‌اند. هرچند از سخنرانی‌ها بیشتر لذت برده بودند، اما دانش و مهارت اکتسابی از جلسهٔ یادگیری فعال، بسیار بالاتر بود. این روش به تلاش ذهنی بیشتری نیاز داشت که هرچند لذت آن را کمتر می‌کرد، اما منجر به درک عمیق‌تر مطلب شده بود. تا مدت‌ها فکر می‌کردم اگر مطلبی سرگرم‌کننده باشد، بهتر آن را یاد می‌گیریم. اما این تحقیق متقاعدم کرد که اشتباه می‌کردم. همچنین به یاد

معلم فیزیک مورد علاقه‌ام افتادم که طرفداران زیادی داشت، چون به ما اجازه می‌داد در کلاس پینگ‌پونگ بازی کنیم، اما نتوانستیم ضریب اصطکاک را به صورت کامل یاد بگیریم.

تاثیر یادگیری فعال، بسیار فراتر از درس فیزیک است. یک فراتحلیل با بررسی ۲۲۵ مطالعه که بیش از ۴۶۰۰۰ دانشجوی کارشناسی رشته‌های علوم، فناوری، مهندسی و ریاضیات (STEM) در آن‌ها حضور داشتند، اثر روش‌های سخنرانی و یادگیری فعال بر تسلط درسی دانشجویان را مقایسه کرد.

روش‌های یادگیری فعال شامل حل مسئله گروهی، تهیه کاربرگ و تدریس خصوصی بود. میانگین عملکرد دانشجویان نشان داد که نمرات آن‌ها در روش سخنرانی‌های سنتی، نیم نمره پایین‌تر از روش یادگیری فعال بود - و احتمال مردودی آن‌ها نیز ۱.۵۵ برابر بیشتر بود. محققان تخمین زدند که اگر دانشجویان ناموفق در دوره‌های مبتنی بر سخنرانی استاد، در کلاس‌های مبتنی بر یادگیری فعال شرکت می‌کردند، بیش از ۳.۵ میلیون دلار در مبلغ شهریه‌ها صرفه جویی می‌شد.

درک علت عدم موفقیت یک سخنرانی خسته‌کننده

خیلی دشوار نیست، اما حتی امکان دارد سخنرانی‌های جذاب هم به یک دلیل نه‌چندان واضح اما نگران‌کننده‌تر به نتیجه خوبی نرسند. ذات سخنرانی به گونه‌ای نیست که بستر گفتمان یا اختلاف نظر را فراهم کند؛ بنابراین دانش‌آموزان به جای ایفای نقش اندیشمندان فعال، مبدل به دریافت‌کنندگان منفعل اطلاعات خواهند شد. بر اساس این فراتحلیل، سخنرانی ضعف ویژه‌ای در رفع باورهای اشتباه و شناخته‌شده - هدایت دانش‌آموزان به سمت تجدیدنظر - دارد. آزمایش‌ها نشان داده‌اند که وقتی گوینده یک پیام الهام‌بخش ارائه دهد، مخاطب با دقت کمتری این مطالب را بررسی می‌کند و بخش عمده آن را فراموش می‌کند - حتی وقتی ادعا کند که بخش زیادی از آن را به خاطر می‌آورد.

دانشمندان علوم اجتماعی این پدیده را «اثر وحشت‌زدگی» ^{۲۲۹} نامیده‌اند، اما شخصاً «اثر بهت‌زدگی» را توصیف بهتری می‌دانم. هرچند سبک «متکلم وحده» به طرح افکار جدید می‌پردازد، اما به ندرت نحوه استقلال فکری را به ما می‌آموزد. هرچند امکان محکومیت استدلال‌های

نادرست و پیشنهاد نگرش‌های جایگزین از سوی سخنرانان متفکر وجود دارد، اما لزوماً نحوه تجدیدنظر درباره مسیر پیش رو را نمی‌آموزند. سخنرانان کاریزماتیک ما را طلسم می‌کنند تا برای جلب نظر مثبت یا پیوستن به قبیله آن‌ها، حرف‌شان را تایید کنیم. اما باید بدون توجه به بسته‌بندی پرزرق و برق، به ماهیت هر بحث بنگریم و بر همان اساس قانع شویم.

صراحتاً عرض کنم که منظورم حذف کلیه سخنرانی‌ها نیست. عاشق تماشای سخنرانی‌های TED هستم و حتی یاد گرفته‌ام از ارائه سخنرانی لذت ببرم. مخالف سخنرانی در کلاس‌های خودم هم نیستم، زیرا شرکت در همین سخنرانی‌های عالی بود که موجب برانگیزش کنجکاوی‌ام درباره شغل تدریس شد. صرفاً اعتقاد دارم که سخنرانی نباید همچنان اصلی‌ترین روش آموزش در تحصیلات متوسطه و عالی باشد. منتظر یک سخنرانی مرتبط با همین موضوع باشید.

در دانشگاه‌های آمریکای شمالی، بیش از نیمی از اساتید STEM حداقل ۸۰ درصد از زمان‌شان را صرف سخنرانی می‌کنند، کمی بیش از یک چهارم

آن‌ها از روش‌های تعاملی بهره می‌گیرند و کمتر از یک‌پنجم‌شان به سراغ روش‌های دانش‌جو محور می‌روند که یادگیری فعال هم یکی از آن‌ها است. در دبیرستان‌ها هم به نظر می‌رسد که نیمی از معلمان، بخش عمده یا کل وقت‌شان را صرف سخنرانی می‌کنند. **۲۳۰** سخنرانی‌ها همیشه بهترین روش یادگیری نیستند و نمی‌توانند دانش‌آموزان را مبدل به یادگیرندگان مادام‌العمر کنند. اگر تمام سال‌های تحصیل صرف کسب اطلاعات شود و هرگز فرصت زیر سوال بردن این داده‌ها را به شما ندهند، ابزارهای تجدیدنظر به عنوان یکی از لازمه‌های زندگی را توسعه نخواهید داد.



همان‌گونه می‌خواهیم به سخنرانی‌های کوتاه‌تری فرصت دهیم که در قالب پرسش ارائه می‌شود!

سبکی غیرقابل تحمل تکرار
فقط یک کلاس در دانشگاه بود که به خاطر

از دست دادنش پشیمانم. این کلاس توسط
فلسوفی به نام رابرت نوزیک^{۲۳۱} تدریس می‌شد.
یکی از ایده‌های او به لطف فیلم ماتریکس مشهور
شد: در دههٔ ۱۹۷۰، یک آزمایش فکری معرفی کرد
مبنی بر اینکه آیا مردم حاضرند وارد «دستگاه
تجربه»^{۲۳۲} شوند که می‌تواند لذت بی‌نهایت
برایشان فراهم کند، اما آن‌ها را از زندگی واقعی دور
می‌کند.^{۲۳۳} نوزیک ماشین تجربهٔ خود را در
کلاس‌هایش ساخت: اصرار داشت هر سال در یک
کلاس جدید تدریس کند. می‌گفت: «تکامل اندیشهٔ
من از طریق دوره‌هایی است که تدریس می‌کنم.»
یک دوره در مورد حقیقت تدریس کرد؛ دورهٔ دوم
دربارهٔ فلسفه و علوم اعصاب؛ دورهٔ سوم در مورد
سقراط، بودا و عیسی؛ دورهٔ چهارم دربارهٔ اندیشیدن
و دورهٔ پنجم دربارهٔ انقلاب روسیه. طی چهار دهه
تدریس، فقط یک کلاس را دو بار درس داد: این
کلاس در مورد زندگی خوب بود. می‌گفت: «ارائهٔ
یک دیدگاه کاملاً صیقلی و شسته‌رفته به
دانشجویان، حس یک مطالعهٔ تالیفی در حوزهٔ
فلسفه و تحقق بخشیدن و سر زبان افتادن آن را از

دوباره فکر کن

دانشجویان می‌گیرد». متأسفانه قبل از اینکه بتوانم در یکی از کلاس‌های او شرکت کنم، بر اثر سرطان درگذشت.

نکته‌الهام‌بخش در رویکرد نوزیک، این بود که نمی‌خواست دانشجویان از او بیاموزند بلکه می‌خواست همراه با او بیاموزند. هر بار که به موضوع جدیدی می‌پرداخت، فرصت می‌کرد تا درباره‌آن تجدیدنظر کند. او الگوی خیلی خوبی برای تغییر روش‌های تدریس -و یادگیری- متداول بود. در آغاز تدریس، می‌خواستم بعضی از اصول او را به کار بگیرم. آمادگی نداشتم که به مدت یک نیمسال ایده‌های ناقصم را به دانشجویان تحمیل کنم، بنابراین یک معیار تعیین کردم: هدفم این بود که هر سال ۲۰ درصد از مطالب کلاس را کنار بگذارم و موارد جدید را جایگزین آن‌ها کنم. اگر هر سال فکر جدیدی ارائه می‌کردم، همگی می‌توانستیم با هم در مورد آن تجدیدنظر کنیم.

هرچند با وجود ۸۰ درصد دیگر، خودم را شکست خورده می‌دانم. طی یک نیمسال کامل، رفتار سازمانی را به دانشجویان سال سوم و سال آخر تدریس کردم. در حین معرفی شواهد، به آن‌ها فرصت نمی‌دادم تا در موردش بازنگری کنند. پس از سال‌ها کشمکش با این مشکل، به ذهنم رسید که می‌توانم یک تکلیف جدید برای آموزش بازنگری در نظر بگیرم. دانشجویان را موظف کردم تا به گروه‌های کوچک تقسیم شوند و پادکست‌ها و یا سخنرانی‌های کوتاه به سبک TED ضبط کنند. وظیفه آن‌ها زیر سوال بردن یک رویکرد رایج، حمایت از ایده‌ای مغایر با باور عموم یا به چالش کشیدن اصول مطرح‌شده در کلاس بود. پس از شروع همکاری دانشجویان روی این پروژه، نتایج غافلگیرکننده‌ای حاصل شد. بیشترین تقلاها برای ممتازترین دانشجوها بود - افرادی که کمال‌گرا بودند. به نظر می‌رسد که علی‌رغم نمرات بهتر کمال‌گرایان در مدرسه، عملکرد کاری ضعیف‌تری نسبت به همتایان‌شان دارند. این نتیجه هم‌راستا با شواهد حاصل از صنایع گوناگون است که نمرات بالا را یک عامل تعیین‌کننده خوب برای عملکرد شغلی

افراد نمی‌دانند.

اغلب می‌توان با تسلط بر شیوه‌های قدیمی، نمرات خوبی در مدرسه کسب کرد. اما خلق یک حرفه شغلی تاثیرگذار، نیازمند یک طرز تفکر جدید است. طی مطالعه‌ای کلاسیک که بر روی معماران بسیار متبحر صورت گرفت، مشخص شد که خلاق‌ترین‌ها با میانگین نمرات B فارغ‌التحصیل شده بودند. فارغ‌التحصیلان ممتاز چنان به اصول پایبند بودند که عموماً ریسک تجدیدنظر در مورد آن‌ها را نمی‌پذیرفتند. الگوی مشابهی هم در میان

دانشجویان ممتاز دیده شده است. کارن آرنولد،^{۲۳۴} پژوهشگر آموزش، در این مورد می‌گوید:

«دانشجویان ممتاز احتمالاً نمی‌توانند

الهام‌بخش‌های آینده باشند. زیرا معمولاً به جای

تکان دادن سیستم، با آن سازگار می‌شوند.»

این همان نکته‌ای است که در دانشجویان ممتاز

خودم هم مشاهده کردم: آن‌ها از اشتباه کردن

وحشت داشتند. به منظور ارائه یک انگیزه جدی

برای ریسک‌پذیری، ۲۰ درصد از نمره نهایی را به این

پروژه اختصاص دادم. قوانین را تغییر داده بودم:

اکنون نه تکرار طوطی‌وار مطالب بلکه تجدیدنظر

باعث می شد که نتیجه بگیرند. از کارآمدی این انگیزه مطمئن نبودم، تا اینکه کار سه نفر از دانشجویان ممتاز را بررسی کردم. آن ها سخنرانی های کوتاه شان را به مشکلات سخنرانی های TED اختصاص دادند و از نقش مخرب آن ها در کاهش دامنه توجه افراد و ترجیح مطالب سطحی به بینش های عمیق گفتند. ارائه آن ها آن قدر متفکرانه و سرگرم کننده بود که آن را برای کل کلاس پخش کردم. در حالی که همه می خندیدیم، آن ها با چهره هایی جدی می گفتند: «اگر شجاعت دارید که در مقابل گرایش به حرف های سطحی بایستید، پس همین حالا تماشای این ویدئو را متوقف کنید و مثل ما تحقیقاتی واقعی انجام دهید.»

از آن به بعد، این پروژه به اصلی ترین تکلیف کلاس هایم تبدیل شد. سال بعد می خواستم گام های بیشتری در مسیر تجدیدنظر درباره محتوا و قالب کلاس بردارم. طی یک جلسه معمولی سه ساعته، نهایتاً بیست الی سی دقیقه را صرف سخنرانی می کردم. بقیه زمان را به یادگیری فعال اختصاص می دادم - دانشجویان تصمیم گیری در

شبهه‌سازی‌ها و مذاکره در بازی‌های گروهی را تمرین می‌کردند؛ سپس به کسب اطلاعات، بحث، مناظره و حل مسئله می‌پرداختیم. اشتباهم این بود که با برنامه درسی، مثل یک قرارداد رسمی برخورد می‌کردم: پس از نهایی شدن آن، دیگر برایم غیرقابل تغییر بود. اما بعدها به این نتیجه رسیدم که موعد تغییر فرا رسیده و از دانشجویان هم می‌خواستم که درباره بخشی از ساختار کلاس تجدیدنظر کنند. در برنامه درسی جدید، عمداً یک جلسه کلاس را کاملاً خالی گذاشتم. در نیمه ترم، دانشجویان را به کار در گروه‌های کوچک تشویق کردم تا ایده‌های خود درباره چگونگی گذراندن آن روز را ارائه دهند. سپس رأی‌گیری کردند.

یکی از محبوب‌ترین ایده‌ها از جانب لورن

مک کان^{۲۳۵} مطرح شد که حرکت خلاقانه‌ای برای آگاه‌سازی دانشجویان از عواید مهارت تجدیدنظر بود - و اینکه بدانند پیش‌تر هم از این مهارت بهره می‌گرفتند. او از هم‌کلاسی‌هایش خواسته بود تا نامه‌ای به خودشان در هنگام ورود به دانشگاه بنویسند و از خواسته‌های علمی خود در آن زمان بگویند. دانشجویان به خود جوان‌ترشان توصیه

کردند که رشته‌های گوناگون را در نظر بگیرد، نه اینکه اولین رشته‌ای که به ذهنش می‌رسد را دنبال کند. کمتر روی نمرات و سواس داشته باشد و بیشتر روی روابط تمرکز کند. به جای اینکه خیلی سریع اولین شغل با درآمد یا وجهه بالا را بپذیرد، به دنبال فرصت‌های شغلی مختلف باشد.

لورن نامه ده‌ها دانشجو را گردآوری کرد تا وب‌سایتی با عنوان «تازه‌واردهای عزیزین» راه‌اندازی کرد. طی همان ۲۴ ساعت اول، سایت Dearpennfresh.com بیش از ده‌هزار بازدیدکننده داشت و چندین دانشگاه دیگر هم به دنبال ساخت نسخه‌های مشابه برای کمک به دانشجویان بودند تا درباره انتخاب‌های تحصیلی، اجتماعی و شغلی خود تجدیدنظر کنند.

این تمرین می‌تواند بسیار فراتر از کلاس درس باشد. در حین نزدیک شدن به هر تغییر زندگی - خواه انتخاب شغل اول باشد یا ازدواج دوم یا فرزند سوم - می‌توانیم مکث کنیم و از دیگران پرسیم که دوست داشتند پیش از تجربه آن تغییر، چه چیزهایی را بدانند. وقتی خودمان هم آن موقعیت را گذرانیم، می‌توانیم مسائلی که نیازمند بازاندیشی بودند را با

دیگران به اشتراک بگذاریم.

بارها ثابت شده که یکی از بهترین راه‌های یادگیری مطالب، آموزش آن‌ها به دیگران است. تا وقتی به دانشجویانم اجازه برنامه‌ریزی یک روز از کلاس را نداده بودم، واقعاً نمی‌دانستم که چقدر می‌توانند به همدیگر - و خودم - یاد بدهند. آن‌ها نه فقط درباره آموزه‌ها بلکه درباره الگوها و آموزگارهای احتمالی هم تجدیدنظر می‌کردند.

ایده منتخب کلاس در سال بعد، موجب یک پله ارتقای دیگر در فرایند بازنگری شد: دانشجویان یک گردهمایی به نام «روز گفتگو درباره علائق» برگزار می‌کردند که در آن، هر کس می‌توانست مبحث مورد علاقه‌اش را به کلاس بیاموزد. یاد گرفتیم که

چگونه بیت‌باکس ^{۲۳۶} بزنیم و ساختمان‌هایی طراحی کنیم که با طبیعت سازگار باشند و دنیای ایمن‌تر برای افراد آلرژی‌دار بسازیم. از آن زمان به بعد، اشتراک‌گذاری علاقه‌مندی‌ها بخش همیشگی کلاس‌هایم بوده. همه دانشجویان، این گفتگو درباره علائق را راهکاری برای معرفی خود به

همکلاسی‌هایشان می‌دانند. هر ساله می‌گویند که این رویکرد موجب تزریق حس کنجکاوی بیشتر به

دوباره فکر کن

کلاس می شود و مشتاق شان می کند تا
برداشت های هم کلاسی هایشان را بشنوند.



اهمیت تمرین و تکرار مداوم برای دستیابی به مهارت

وقتی از تعدادی از پیشگامان حوزه آموزش خواستم
بهترین معلم تجدیدنظر عمرشان را نام ببرند، مرتباً
یک نام را می شنیدم: ران برگر ^{۲۳۷}. ران از آن دسته
افرادی است که اگر برای شام دعوت شود، خیلی
زود متوجه شکسته بودن یکی از صندلی هایتان
خواهد شد، از شما می پرسد که آیا دم دستتان ابزار
دارید و همان جا درستش می کند.

او در بیشتر دوران حرفه ای اش، معلم مدرسه های
ابتدایی در روستاهای ماساچوست بوده است.
پرستار، لوله کش و آتش نشان های محلی آنجا،
دانش آموزان سابق او هستند. تابستان ها و آخر

هفته‌ها نجاری می‌کند. او زندگی‌اش را وقف آموزش اخلاق عالی به دانش‌آموزان کرده است. طبق تجربه او، تسلط بر کارهای یدی نیازمند تجدیدنظر مداوم است. پیشه‌وری در صنایع دستی، پایه و اساس فلسفه کلاس‌های او است.

ران می‌خواست دانش‌آموزانش لذت مکاشفه را تجربه کنند، بنابراین ابتدا اصول علمی تثبیت‌شده را نمی‌آموخت. در ابتدای سال تحصیلی، چند «دست‌انداز» پیش روی آن‌ها می‌گذاشت؛ مشکلاتی که مرحله به مرحله رفع و رجوع می‌شدند. این رویکرد تفکر-جفت‌شدن-اشتراک‌گذاری نام داشت: ابتدا بچه‌ها به صورت انفرادی کار می‌کردند، ایده‌هایشان را در قالب گروه‌های کوچک اصلاح می‌کردند، و سپس نظرات‌شان را به بقیه کلاس ارائه می‌دادند و با هم به راه حل می‌رسیدند. مثلاً به جای ارائه طبقه‌بندی‌های موجود حیوانات، آن‌ها را وادار کرد تا خودشان حیوانات را دسته‌بندی کنند. بعضی از دانش‌آموزان حیوانات را بر اساس راه رفتن روی زمین، شنا در آب یا پرواز در هوا طبقه‌بندی می‌کردند؛ بعضی دسته‌بندی‌ها هم بر اساس رنگ، اندازه یا رژیم غذایی حیوانات بود. او می‌خواست به

بچه‌ها بیاموزد که دانشمندان همواره گزینه‌های زیادی در اختیار دارند و درست است که از برخی جهات چارچوب‌هایشان مفید واقع می‌شود، اما بعضاً هم فقط بر اساس سلیقه شخصی‌شان عمل می‌کنند.

دانش‌آموزان در مواجهه با مشکلات پیچیده، غالباً احساس سردرگمی می‌کنند. گرایش طبیعی معلم چنین است که هرچه سریع‌تر آن‌ها را از این سردرگمی نجات دهد تا احساس شکست یا بی‌کفایتی نکنند. اما طبق یافته‌های روانشناس‌ها، یکی از بارزترین ویژگی‌های یک ذهن باز، کنجکاوی و علاقه به ابهامات است. یکی از دانش‌آموزان این موضوع را به شکلی گویا بیان کرد: «برای غلبه بر سردرگمی‌ام به زمان نیاز دارم.» سردرگمی می‌تواند نشانه‌ای از قلمروی جدید برای مکاشفه یا معمایی تازه برای حل کردن باشد.

ران نمی‌خواست درس‌هایی ارائه دهد که این سردرگمی را از بین ببرند. بلکه می‌خواست که دانش‌آموزان از سردرگمی استقبال کنند. هدفش این بود که رهبر یادگیری خودشان باشند، دقیقاً مثل پروژه‌های کاردستی که خودشان انجام

می دهند. دانش آموزان را تشویق می کرد تا مانند دانشمندان جوان فکر کنند: مشکلات را شناسایی، فرضیه ها را مطرح و تست های خود را برای بررسی آن ها طراحی کنند. دانش آموزان کلاس ششم به جای جای جامعه می رفتند تا سطح گاز را در خانه های محلی را ارزیابی کنند. دانش آموزان کلاس سوم نقشه زیستگاه های دوزیستان را تهیه می کردند. دانش آموزان کلاس اول هم تعدادی حلزون داشتند که از آن ها مراقبت کرده و بررسی می کردند که کدام یک از انواع ۱۴۰ غذا را دوست دارند، و محیط گرم یا سرد، تاریک یا روشن، و مرطوب یا خشک را ترجیح می دهند.

از دانش آموزانش می خواست تا برای درس های معماری و مهندسی، طرح اولیه یک خانه را رسم کنند. وقتی از آن ها خواست حداقل چهار طرح متفاوت تهیه کنند، سایر معلمان به او هشدار دادند که با این کارش دانش آموزان جوان تر را دلسرد می کند. اما ران مخالف بود. او قبلاً این موضوع را در درس هنر بچه های مهد کودک و دانش آموزان کلاس اول و دوم تست کرده بود. به جای درخواست از آن ها برای کشیدن یک خانه ساده، به آن ها

می گفت: «چهار نسخهٔ مختلف از طرح یک خانه را رسم خواهیم کرد.»

بعضی از دانش آموزان در این مرحله متوقف نشدند و تصمیم گرفتند هشت یا ده پیش نویس طراحی کنند. این دانش آموزان یک شبکهٔ پشتیبانی از همکلاسی‌ها داشتند که تشویق‌شان می کردند. ران در این باره می گفت: «کیفیت یعنی بازنگری، بازسازی و صیقل کاری. باید احساس کنند که برای بازگشت به تختهٔ نقاشی تشویق می شوند، نه اینکه مورد تمسخر قرار گیرند ... اگر به آن‌ها اجازهٔ طراحی بیشتر از یک نسخه را نمی دادم، خیلی زود شروع به شکایت می کردند.»

ران می خواست به دانش آموزانش پیامورد که تفکرشان را بر اساس واکنش دیگران اصلاح کنند، بنابراین کلاس را به یک شبکهٔ چالش تبدیل کرد. هر هفته - و بعضی اوقات هر روز - همهٔ دانش آموزان در یک جلسهٔ نقد شرکت می کردند. یکی از قالب‌های نقد در این جلسات، قالب نقد گالری بود: کارهای همهٔ دانش آموزان را به نمایش می گذاشت و گفتگوهای برگزار می کرد تا بهترین کارها و علت انتخاب‌شان را بگویند. این روش فقط برای

پروژه‌های هنری و علمی استفاده نمی‌شد؛ بلکه متن‌ها هم با یک جمله یا پاراگراف نقد می‌شدند. یکی دیگر از قالب‌ها، نقد عمیق بود: در مدت زمان یک جلسه، کل کلاس بر کاریک دانش‌آموز یا یک گروه تمرکز می‌کرد. نویسندگان متن‌ها از اهداف و بخش‌های نیازمند راهنمایی می‌گفتند، و ران کلاس را با بحث در مورد نقاط قوت و بخش‌های قابل پیشرفت کارها پیش می‌برد. دانش‌آموزان را تشویق می‌کرد تا صریح و مهربان باشند؛ به جای نویسنده، اثرش را نقد کنند. به آن‌ها می‌آموخت که از موعظه‌گری و دادستانی پرهیزند: از آنجایی که نه ارزیابی‌های عینی بلکه نظرات شهودی خود را مطرح می‌کردند، باید به جای عبارت «این خوب نیست»، از «به نظرم» بهره می‌گرفتند. از آن‌ها می‌خواست تا فروتنی و کنجکاوی نشان دهند و در پیشنهادهایشان از جملاتی مانند «دوست دارم بدانم چرا...» و «آیا این موضوع را در نظر گرفته‌اید که...» استفاده کنند.

دوباره فکر کن



کلاس فقط پروژه‌ها را نقد نمی‌کرد. هر روز دربارهٔ مصادیق پیشرفت و تعالی هم بحث می‌کردند. با هر پروژه جدید معیارهایشان را هم به روز می‌کردند. علاوه بر بازنگری در مورد کارها، یاد می‌گرفتند که به طور مداوم در مورد استانداردهایشان هم تجدیدنظر کنند. برای کمک به آن‌ها در جهت اصلاح بیشتر این استانداردها، ران مرتباً متخصصانی را به کلاس می‌آورد. معماران و دانشمندان محلی برای ارائهٔ نقدهایشان به کلاس می‌آمدند و دانش‌آموزان از اصول و واژگان آن‌ها در بحث‌های بعدی‌شان استفاده می‌کردند. بنابراین خیلی غافلگیرکننده نبود که مدت‌ها بعد از انتقال دانش‌آموزان به مدارس راهنمایی و دبیرستان،

کماکان به کلاس ران بیایند و از او بخواهند کارشان را نقد کند.

به محض برقراری ارتباط با ران برگر، دست خودم نبود و از آرزوی خود برای شرکت در یکی از کلاس‌هایش گفتم. نه اینکه خودم معلم‌های خوبی نداشتم. بلکه به این خاطر که هرگز امتیاز حضور در یک کلاس درس با چنین فرهنگی را نداشتم، کلاسی پر از دانش‌آموزانی که خود و دیگران را زیر سوال می‌برند.

هم‌اکنون ران روزهای خود را با سخنرانی، نوشتن، تدریس برای معلمان هاروارد و مشاوره به مدارس سپری می‌کند. او مدیر ارشد آکادمیک ای. ال.

اجو کیشن^{۲۳۸} است، سازمانی که خود را وقف بازطراحی نحوه آموزش و یادگیری مدارس کرده است. او و همکارانش مستقیماً با ۱۵۰ مدرسه کار می‌کنند و برنامه‌های درسی تدوین می‌کنند که برای میلیون‌ها دانش‌آموز به کار می‌روند.

در یکی از مدارس آن‌ها در آیداهو^{۲۳۹}، دانش‌آموزی به نام آستین ماموریت یافت که یک طرح دقیق و علمی از یک پروانه را رسم کند. این اولین طرح او

دوباره فکر کن

بود:



همکلاسی‌های آستین یک گروه نقد ساختند. دو مرحله پیشنهاد برای تغییر شکل بال‌ها ارائه کردند و او هم طرح‌های دوم و سوم خود را کشید. این گروه نقد تشخیص داد که بال‌ها هماهنگ نیستند و باید دوباره رسم شوند. آستین دلسرد نشد. در بازبینی بعدی، گروه تشویقش کرد تا الگوی بال‌ها را تکمیل کند



دوباره فکر کن



در طراحی نهایی، آستین آماده رنگ آمیزی بود. وقتی
ران نقاشی تکمیل شده را به تعداد زیادی از
دانش آموزان دبستانی ایالت مین ^{۲۴۰} نشان داد، از
پیشرفت و محصول نهایی او حیرت زده شدند.



من هم حیرت کردم، زیرا آستین این نقاشی ها را در
زمانی کشید که دانش آموز کلاس اول بود.
مشاهده این نوع تحول در یک کودک شش ساله،
باعث شد دوباره به این موضوع بیندیشم که بچه ها
چقدر سریع و راحت به بازنگری و تجدیدنظر خو
می گیرند. از آن زمان به بعد بچه هایمان را تشویق
کردم که چندین طرح از نقاشی های خودشان
بکشند. ضمن هیجان زدگی بابت آویزان شدن اولین
طرح شان روی دیوار، با دیدن طراحی چهارم هم به
خودشان افتخار می کردند.
تعداد کمی از ما آن قدر خوش شانس هستیم که

طراحی پروانه را در کلاس‌های ران برگریاد بگیریم یا یک کتاب درسی را با ارین مک‌کارتی بازنویسی کنیم. اما همگی فرصت داریم که مانند آن‌ها آموزش دهیم. می‌توانیم صرف‌نظر از مخاطب تدریس، فروتنی بیشتری داشته باشیم، کنجکاوی بیشتری بروز دهیم و از فرزندان زندگی مان بخواهیم لذت مسری کشف کردن را بشناسند.

معتقدم که معلمان خوب افکار جدید را آموزش می‌دهند، اما معلمان عالی طرز فکرهای جدید را خلق می‌کنند. گردآوری دانش یک معلم می‌تواند کمک‌حال ما برای حل چالش‌های یک روز باشد، اما درک اینکه یک معلم چگونه فکر می‌کند می‌تواند به ما کمک کند تا از پس چالش‌های یک عمر بریاییم. در نهایت باید بدانید که «آموزش و پرورش»، فراتر از اطلاعاتی است که در ذهن مان جمع می‌کنیم. بلکه شامل عادات شکل گرفته در حین بازنگری مداوم پیش‌نویس‌ها و مهارت‌های توسعه‌یافته برای تداوم یادگیری نیز می‌شود.

فصل ۱۰: این با روش همیشگی مان فرق دارد

خلق فرهنگ یادگیری در محیط کار
«اگر مردم در این سیاره حضور نداشتند ... زمین
بهشت مهندس ها می شد».

۳۴۱ - گرت ونه گوت

لوکا پارمیتانو^{۳۴۲} به غواصی اسکوبا علاقه داشت و
خطرات خفگی در آب را می شناخت. اما نمی دانست
که امکان این رویداد در فضای خارج از جو زمین هم
وجود دارد.

لوکا به تازگی مبدل به جوان ترین فضانوردی شده
که سفر طولانی به ایستگاه فضایی بین المللی را طی
کرده بود. در ژوئیه ۲۰۱۳ بود که این فضانورد
ایتالیایی ۳۶ ساله، اولین راه پیمایی فضایی خود را
انجام داد و ۶ ساعت را صرف اجرای آزمایش،
جابجایی تجهیزات و نصب کابل های داده و برق
کرد. هم اکنون و یک هفته پس از آن اتفاق، لوکا و
یک فضانورد دیگر به نام کریس کسیدی^{۳۴۳}، عازم
سفر ثانویه خود به فضا بودند تا کارشان را تکمیل
کنند و به تجهیزات سرک بکشند. در حین
آماده سازی، زمین را می دیدند که ۴۰۰ کیلومتر زیر

پاهایشان قرار داشت.

پس از گذشت ۴۴ دقیقه از سفر، لوکا چیز عجیبی را حس کرد: به نظر می‌رسید پشت سرش خیس شده است. مطمئن نبود که این آب از کجا می‌آید. رطوبت اذیتش نمی‌کرد اما ممکن بود با خراب کردن میکروفون یا هندزفری، ارتباطش را قطع کند. این مشکل را به مرکز کنترل مأموریت در هیوستون گزارش کرد و کریس از او پرسید که مطمئن است خودش عرق نکرده. لوکا گفت: «عرق کرده‌ام، اما ظاهراً حجم آب بیشتر از این حرف‌ها است. البته نشستی ندارد و صرفاً داخل کلاه ارتباطاتم» ^{۲۴۴} را خیس کرده. محض اطلاعاتان گفتم». مجدداً به سراغ کارهایش رفت.

کارینا اورسلی ^{۲۴۵} که مدیر مسئول راه‌پیمایی فضایی بود، می‌دانست که مشکلی وجود دارد. با خودش گفت این طبیعی نیست و به سرعت گروهی از متخصصان را گردآوری کرد تا سوالات مرتبط را از لوکا بپرسند. آیا حجم آب افزایش پیدا می‌کند؟ لوکا تشخیص نمی‌داد. آیا مطمئن بود که آب است؟ زبانش را بیرون آورد تا چند قطره از مایع جاری در

کلاهکش را بچشد و ظاهراً یک طعم فلزی می داد. مرکز کنترل ماموریت تصمیم گرفت که زودتر از موعد، این راه‌پیمایی فضایی را به اتمام برساند. لوکا و کریس باید از هم جدا می شدند و مسیر افسار فضایی ۲۴۶ خودشان را طی می کردند که در دو جهت متضاد تعبیه شده بودند. لوکا مجبور شد برای رسیدن به آنتن بچرخد. ناگهان متوجه شد که نمی تواند خوب ببیند یا از راه بینی نفس بکشد - قطرات آب چشمانش را پوشانده و سوراخ بینی او را پر کرده بودند. آب لحظه به لحظه بیشتر می شد و اگر به دهانش می رسید، احتمال خفگی او وجود داشت. تنها امیدش این بود که هرچه سریع تر حرکت کند و به ایستگاه برسد. وقتی خورشید غروب کرد، اطراف لوکا تاریک شد و صرفاً چراغ روی کلاه او بود که مسیر جلویش را روشن می کرد. سپس ارتباطش هم قطع شد - نمی توانست صدای خودش یا دیگران را بشنود.

لوکا با بهره گیری از حافظه و نیروی کششی افسار، راه در بیرونی ایستگاه را پیدا کرد و خود را به بخش هوا بند ورودی رساند. اما هنوز هم شدیداً در خطر بود: قبل از اینکه بتواند کلاهش را بردارد، باید منتظر

می ماند تا کریس در محفظه را ببندد و فشارش را تنظیم کند. طی آن چند دقیقه سکوت زجرآور، به هیچ عنوان نمی دانست که زنده می ماند. وقتی بالاخره شرایط امن شد و توانست کلاهش را بردارد، به اندازه ۱.۵ پیمانه آب در آن جمع شده بود، اما لوکا هنوز نفس می کشید. ماه ها بعد، از این رویداد تحت عنوان «ترسناک ترین ایراد لباس ناسا» نام می بردند. بلافاصله اصلاحات فنی از راه رسید. مهندسان لباس فضانوردی، این نشستی را به یک فن / پمپ / جداکننده نسبت دادند و در تولیدات جدیدشان آن را جایگزین کردند. همچنین یک لوله تنفس اضافه کردند که کارکرد آن شبیه لوله های تنفس زیر دریا است و البته یک پد که آب داخل کلاه را جمع کند. با این حال بزرگ ترین خطای آن ها فنی نبود، بلکه ریشه انسانی داشت.

یک هفته قبل از این واقعه و وقتی لوکا از اولین پیاده روی فضایی خود برگشت، وجود چند قطره آب در داخل کلاهش را گزارش کرده بود. او و کریس فکر می کردند که این چند قطره به خاطر نشستی کیسه آب آشامیدنی در لباس فضانوردی بوده و نیروهای هیوستون هم این ادعا را تایید کردند.

محض اطمینان آن کیسه را جایگزین کردند و این بحث در همان جا پایان یافت.

۲۴۷ مهندس ارشد ایستگاه فضایی که کریس هانسن نام داشت، رهبر بررسی‌های نهایی بر روی مشکلات لباس لوکا بود. کریس به من گفت: «پیشامد چند قطره آب در داخل کلاهک، طبیعی پنداشته شد. جامعه ایستگاه فضایی اعتقاد داشت که این امر به خاطر نشتی کیسه آب آشامیدنی بوده و همگی آن را به عنوان یک توجیه قابل قبول پذیرفتند، بدون اینکه تحقیقات عمیق‌تری روی آن انجام دهند».

وحشت شدید لوکا، اولین فاجعه‌ای نبود که به واسطه ناتوانی ناسا در تجدیدنظر رخ داد. در سال ۱۹۸۶، انفجار شاتل فضایی چلنجر ۲۴۸ به واسطه یک تحلیل سطحی و فاجعه‌بار درباره ریسک استهلاک واشرهای مدور یا همان اورینگ‌های آن رخ داد. هرچند بررسی این واشرها یکی از الزامات پرتاب موشک بود، اما ناسا در مأموریت‌های پیشینش چنین قضیه‌ای را نادیده گرفته و هیچ اتفاقی هم نیفتاده بود. در روز پرتاب موشک که به طرز غیرمتعارفی سرد بود، اورینگ‌های مرتبط با

درزبندی اتصالات بوستر موشک، از هم گسیختند و باعث هجوم گاز داغ به سمت مخزن سوخت شدند که منتج به مرگ تمامی هفت فضانورد چلنجر شد. در سال ۲۰۰۳ بود که یک واقعه مشابه برای شاتل فضایی کلمبیا رخ داد. پس از بلند شدن موشک، مقداری فوم از سفینه جدا شد و تیم حاضر روی زمین هم آن را دید، اما اکثراً آن را مشکل بزرگی قلمداد نکردند، چون در ماموریت‌های قبلی هم همین اتفاق افتاده و هیچ سانحه‌ای پیش نیامده بود. آن‌ها هیچ تجدیدنظری راجع به فرضیات‌شان انجام ندادند و در عوض به فکر اصلاحات لازم برای کاهش زمان بازگشت سفینه در ماموریت‌های بعدی بودند. اما آن جدا شدن فوم، یک مسئله واقعاً حیاتی بود: آسیب وارد شده از این سانحه بر لبه جلویی بال، باعث شد که موقع ورود مجدد فضاپیما به جو زمین، گاز داغ وارد بال آن شود. بار دیگر تمامی هفت فضانورد جان خود را از دست دادند. تجدیدنظر یک مهارت صرفاً فردی نیست. بلکه یک توانمندی جمعی است و وابستگی زیادی به فرهنگ سازمان دارد. ناسا را به عنوان یکی از نمونه‌های درجه یک در فرهنگ عملکردی می‌دانستند: تعالی

اجرایی، والاترین ارزش آن‌ها بود. هرچند ناسا به دستاوردهای خارق‌العاده‌ای رسید اما خیلی زود قربانی چرخهٔ اعتماد به نفس کاذب شد. با مباحثات نیروهای سازمان به رویکردهای عملیاتی استاندارد، تثبیت مجموعه‌ای از روتین‌های معین و مشاهدهٔ نتایج مثبت این تصمیمات، فرصت تجدیدنظر را از دست دادند.

احتمال تجدیدنظر در فرهنگ‌های یادگیری بیشتر است، جایی که رشد یکی از ارزش‌های محوری سازمان بوده و چرخه‌های تجدیدنظر هم از جمله روتین‌های آن‌هاست. آگاهی افراد از مجهولات، تردید نسبت به رویکردهای کنونی و حفظ کنجکاوی نسبت به آزمودن روتین‌های جدید، از جمله هنجارهای فرهنگ‌های یادگیری است. شواهد نشان می‌دهد که در فرهنگ‌های یادگیری، سازمان‌ها نوآوری‌های بیشتر و اشتباهات کمتری دارند. پس از مطالعه و مشاورهٔ طرح‌های تحول در ناسا و بنیاد گیتس، به این نتیجه رسیدهام که به کارگیری ترکیب بخصوصی از امنیت روانی و مسئولیت‌پذیری، موجب رشد فرهنگ‌های یادگیری خواهد شد.

اشتباه می‌کنم، پس یاد می‌گیرم

سال‌ها پیش ایمی ادموندسون ^{۲۵۰} که ابتدا مهندس بود و سپس مبدل به استاد مدیریت شد، از علاقه خود به جلوگیری از خطاهای پزشکی گفت. او به بیمارستانی رفت و از میزان امنیت روانی پرسنل آنجا در گروه‌های کاری‌شان پرسید - آیا می‌توانستند ریسک کنند، بدون اینکه ترسی از تنبیه داشته باشند؟ سپس داده‌های مرتبط با تعداد خطاهای پزشکی هر گروه و موارد مهم نظیر تجویز دوزهای احتمالاً کشنده از داروهای نادرست را گردآوری کرد. در کمال غافلگیری مشاهده کرد که با افزایش حس امنیت روانی یک تیم، نرخ خطای آن‌ها هم بالاتر می‌رفت.

به نظر می‌رسید که امنیت روانی می‌تواند موجب غرور کاذب و بی‌خیالی شود. شاید با افزایش اعتماد در بدنه یک تیم، اعضای آن حس کنند هیچ نیازی به زیر سوال بردن همکاران یا صحت‌سنجی اقدامات خود ندارند.

اما به زودی ادموندسون متوجه یک محدودیت بزرگ در داده‌ها شد: تمامی این خطاها توسط خود اشخاص گزارش شده بودند. به منظور سنجش

بی طرفانه اشتباهات، یک ناظر مخفی را به واحدها فرستاد. پس از تحلیل آن داده‌ها، نتایج کاملاً برعکس شدند: علی‌رغم گزارش خطاهای بیشتر از سوی تیم‌های دارای امنیت روانی، در واقع تعداد خطاهای آن‌ها کمتر بود. آن‌ها آزادانه به خطاهایشان اذعان می‌کردند و از همین طریق، درس می‌گرفتند و مانع تکرار آن‌ها در آینده می‌شدند. اما اعضای تیم‌های فاقد امنیت روانی، اشتباهات‌شان را پنهان می‌کردند تا جریمه نشوند؛ بنابراین قادر به تشخیص علل ریشه‌ای آن رخداد و جلوگیری از مشکلات متعاقب نبودند. پس همان اشتباهات مجدداً تکرار می‌شدند.

از آن به بعد، تحقیقات بیشتری در زمینه امنیت روانی صورت گرفته است. طی مشارکت در مطالعه گوگل که به منظور شناسایی وجوه تمایز تیم‌های پربازده با تیم‌های خوب صورت گرفت، مهم‌ترین عامل تمایز آن‌ها اعضای ممتاز یا حتی هدفمندی کارهایشان نبود. بلکه مهم‌ترین وجه تمایزشان امنیت روانی این تیم‌ها بود.

طی چند سال گذشته، امنیت روانی مبدل به یکی از اصطلاحات رایج بسیاری از محیط‌های کار شده

است. شاید رهبرها اهمیت این خصیصه را درک کنند، اما غالباً برداشت‌های نادرستی درباره ماهیت و نحوه ایجاد آن دارند. ادموندسون به سرعت تشخیص داد که امنیت روانی هیچ ربطی به تعدیل استانداردها، افزایش حس راحتی افراد، القای حس خوشایند و مطلوب یا ستایش‌های بی‌قید و شرط ندارد. بلکه مترادف با ترویج فضای احترام، اعتماد و صراحت است تا افراد بتوانند دغدغه‌ها و پیشنهادهایشان را مطرح کنند، بدون اینکه از انتقام بترسند. این بنیان یک فرهنگ یادگیری است. در فرهنگ‌های عملکردی، تاکید اصلی بر نتیجه‌گیری است که چنین دیدگاهی امنیت روانی را تضعیف می‌کند. مشاهده مواخذه افراد به خاطر شکست‌ها و اشتباهات، موجب نگرانی اعضای سازمان برای اثبات شایستگی و حفاظت از حرفه خودشان می‌شود. بنابراین به رفتارهای خود محدودکننده رو می‌آوریم و به جای بیان پرسش‌ها و دغدغه‌ها، جلوی زبانمان را می‌گیریم. گاهی اوقات هم بحث تفاوت قدرت در میان است: می‌ترسیم رئیس بزرگ در رأس سازمان را به چالش بکشیم. فشارهای موجود برای پیروی از مقامات،

دوباره فکر کن

واقعاً وجود دارد و افرادی که از آن تبعیت نکنند، در معرض خطر واکنش‌های منفی خواهند بود. ضمناً در فرهنگ‌های عملکردی، متخصص‌هایی حضور دارند که ظاهراً از همه چیز آگاهند و در حضور آن‌ها، خودمان را سانسور می‌کنیم، علی‌الخصوص اگر فاقد اعتماد به نفس درباره تخصص خودمان باشیم.

امنیت روانی

وقتی امنیت روانی نداری	وقتی امنیت روانی داری
اشتباهات را همچون تهدیدهایی برای حرفه‌ی خود می‌پنداری	اشتباهات را همچون فرصت‌هایی برای یادگیری می‌پنداری
دوست نداری آرامش را بر هم بزنی	تمایل به ریسک‌پذیری و شکست داری
ایده‌هایتان را نزد خودتان نگه می‌داری	در جلسات نظراتان را می‌گویید
صرفاً نقاط قوت‌تان را جار می‌زنید	بی‌تعارف مشکلات‌تان را ابراز می‌کنید
از هم‌تیمی‌ها و مافوق‌هایتان می‌ترسید	به هم‌تیمی‌ها و مافوق‌هایتان اعتماد دارید
همواره محتاط هستید	دل به دریا می‌زنید

فقدان امنیت روانی، یکی از مشکلات قدیمی ناسا است. پیش از پرتاب چلنجر، برخی از مهندسان هشدارهایی را مطرح کردند، اما با فرمان سکوت مدیران مواجه شدند؛ گروهی دیگر هم نادیده گرفته شدند و خودشان سکوت اختیار کردند. پس از پرتاب کلمبیا، یکی از مهندسين خواهان تصاویر شفاف‌تر برای ارزیابی آسیب‌های وارد بر بال سفینه

بود، اما مدیران امتناع کردند. طی جلسه متعاقب برای ارزیابی شرایط شاتل پس از برخاستن از زمین، آن مهندس هیچ سخنی به میان نیاورد.

حدود یک ماه پیش از پرتاب کلمبیا، **۲۵۱** **الِن** اوچوا **۲۵۱** **الِن** نایب رئیس ماموریت شد. او در سال ۱۹۹۳، تاریخ ساز شد و اولین انسان از نژاد لاتین بود که به فضا پا گذاشت. اما هم اکنون اولین پرواز تحت مدیریتش به یک تراژدی ختم شد. پس از اطلاع رسانی این خبر به خدمه ایستگاه فضایی و ابراز همدردی با اعضای خانواده فزانوردان فوت شده، تصمیم گرفت که راهکارهایی را برای جلوگیری از تکرار فجایع این چنینی بررسی کند.

الِن می دانست که فرهنگ عملکرد ناسا، امنیت روانی این سازمان را از بین می برد. او به من گفت: «افراد به تخصص مهندسی و فضیلت هایشان می بالند. همیشه می ترسند تخصص آن ها زیر سوال برود و شرمنده شوند. بنابراین احمق پنداشته شدن، نادیده گرفته شدن پرسش ها یا مواجهه با جمله "نمی دانی درباره چه چیزی صحبت می کنی"، یکی از اساسی ترین ترس هایشان است». به منظور مقابله با این مشکل و هدایت فرهنگ به سمت یادگیری،

یک کارت یادداشت ۵*۳ کوچک در جیبش داشت که روی آن پرسش‌های مهمی نوشته بود تا در هر پرتاب موشک و تصمیم عملیاتی، آن‌ها را مطرح کند. پرسش‌های او عبارت بودند از:

- چه چیزی باعث شد به این فرضیه برسید؟ چرا فکر می‌کنید صحیح است؟ اگر اشتباه باشد، چه اتفاقاتی رخ خواهد داد؟

- تحلیل شما چه ابهاماتی دارد؟

- مزایای توصیه‌تان را درک می‌کنم. اما چه معایبی دارد؟

اما یک دهه بعد و در قضیه لباس‌های فضانوردی، باز هم باید همین درس‌های مرتبط با تجدیدنظر را دوره می‌کردند. پس از اطلاع کنترل‌کننده‌های پرواز از وجود قطرات آب در کلاه لوکا پارمیتانو، دو فرضیه نادرست صورت گرفت: ایراد از کیسه آب آشامیدنی بود، و مسئله چندان مهمی نیست. صرفاً پس از راه‌پیمایی فضایی ثانویه و بروز خطرات واقعی برای جان لوکا بود که به نادرستی فرضیات‌شان فکر کردند.

پس از انتصاب کریس هانسن مهندس به عنوان مدیر دفتر فعالیت‌های خارج از سفینه، او طرح

پرسش‌هایی نظیر سوالات الن را مبدل به یک هنجار سازمانی کرد: «کافی بود یک نفر این سوال را بپرسد: "از کجا می‌دانید که نشتی از کیسه آب آشامیدنی بوده؟". احتمالاً جواب می‌دادند: "چون فلانی به ما گفته". همین پاسخ مبهم می‌توانست یک زنگ هشدار باشد. بررسی این موضوع تنها به ۱۰ دقیقه زمان نیاز داشت، اما هیچ کس چنین زحمتی به خود نداد. همین اتفاق برای کلمبیا افتاد. بوئینگ وارد عمل شد و گفت: "درباره این فوم، فکر می‌کنیم که عواقب و علت آن را می‌دانیم". اگر یک نفر می‌پرسید که این اطلاعات را از کجا آورده‌اند، هیچ کس نمی‌توانست پاسخ بدهد».

از کجا می‌دانی؟ این پرسشی است که باید بیش از پیش مطرح کنیم، چه از خودمان و چه از دیگران. قدرت این پرسش در صراحت آن است. این یک ابراز ناقضاوتگر و سراسر است از تردید و کنجکاوی است که باعث نمی‌شود طرف مقابل تان موضع دفاعی بگیرد. الن اوچوا هیچ واژه‌ای از طرح این پرسش نداشت، آن‌هم در حالی که فضانوردی با مدرک دکترای مهندسی بود و مسئولیتی رده‌بالا داشت. خیلی از افراد در بسیاری از محیط‌های کار،

چنین پرسشی را خیلی دور از ذهن قلمداد می کنند. ایجاد امنیت روانی به این سادگی ها نخواهد بود، بنابراین تصمیم گرفتم بهمم که رهبران برای خلق این خصیصه از چه رویکردی بهره می گیرند.

امنیت در خانه گیتس ها

وقتی برای اولین بار وارد بنیاد گیتس شدم، اعضای سازمان نجواهایی درباره جلسات سالانه ارزیابی استراتژی داشتند. این جلسات موعدی است که تیم های برنامه در سرتاسر بنیاد، دیدارهایی با روسای مشترک هیئت مدیره، یعنی بیل و ملیندا گیتس و مدیرعامل بنیاد دارند تا پیشرفت هایشان در زمینه مسائل اجرایی را گزارش کنند و بازخورد بگیرند. هرچند این بنیاد تعدادی از ممتازترین متخصصان دنیا در گستره ای از حوزه های گوناگون از ریشه کن سازی بیماری تا ارتقای برابری آموزشی را به کار می گیرد، اما حتی آن ها هم مرعوب دانش بیل می شوند که به طرز عجیبی گسترده و عمیق است. اگر یک ایراد مهلک در کارم پیدا کند چه؟ آیا حرفه ام در همین جا تمام خواهد شد؟

چند سال پیش، رهبران بنیاد گیتس به من مراجعه کردند تا کمک حال آن‌ها برای خلق امنیت روانی در سازمان باشم. آن‌ها نگران بودند که فشارهای موجود برای ارائه تحلیل‌های بی‌عیب و نقص، مانع ریسک‌پذیری افراد شود. آن‌ها غالباً دست به دامان استراتژی‌های امتحان‌پس داده می‌شدند تا پیشرفت‌های تدریجی داشته باشند و شهامت کافی برای اجرای آزمایش‌های جسورانه و تاثیرگذاری بیشتر بر روند جلوگیری از آزاردهنده‌ترین مشکلات دنیا را نداشتند.

شواهد موجود در زمینه خلق امنیت روانی، تعدادی ایده ابتدایی را در اختیارمان گذاشتند. می‌دانستم که تغییر فرهنگ کل سازمان، امری طاقت‌فرسا است و تغییر فرهنگ یک تیم، امکان‌پذیرتر خواهد بود. ابتدا باید یک اسوه برای ارزش‌های مدنظرمان باشیم، سایر الگوهای موفق در رعایت این ارزش‌ها را شناسایی و تشویق کنیم و ائتلافی متشکل از همکارانی بسازیم که همگی مصرانه به دنبال تحول سازمان باشند.

یک توصیه استاندارد برای مدیرانی که خواهان خلق امنیت روانی هستند این است که شخصاً نقش

اسوه آزادی بیان و جامعیت را ایفا کنند. از افراد بخواهید بازخوردهای خود درباره نحوه بهبود سازمان را ارائه دهند و بدین ترتیب، آن‌ها امنیت لازم برای ریسک‌پذیری را حس خواهند کرد. به منظور آزمودن کارآمدی این توصیه، آزمایشی را به همراه یک دانشجوی دکتری به نام کنستانتینوس کوتیفاریس^{۲۵۲} ترتیب دادم. به صورت تصادفی تعدادی از مدیران چند کمپانی گوناگون را انتخاب کردیم تا مستقیماً از تیم‌هایشان بخواهند که انتقادهای سازنده خود را بیان کنند. تعدادی از مدیران، بازخوردها را دوست نداشتند و موضع دفاعی گرفتند. سایرین هم این بازخوردها را بی‌فایده می‌دانستند یا نمی‌توانستند آن‌ها را اجرایی کنند و بدین ترتیب، درخواست‌های خود برای انتقادهای تیم‌هایشان را متوقف کردند.

اما گروه دیگری از مدیران، رویکرد متفاوتی را برگزیدند که هرچند تأثیرات فوری نداشت، اما عواید ماندگار خود را طی سال آتی نشان داد و موجب افزایش امنیت روانی سازمان شد. مجدداً یک گروه تصادفی از مدیران انتخاب کردیم که این بار به جای درخواست انتقاد از تیم‌ها، تجربیات پیشین‌شان در

زمینه دریافت بازخورد و اهداف توسعه آینده خود را به اشتراک گذاشتند. توصیه کردیم تا نمونه‌های بهره‌برداری خود از انتقادات سازنده را بگویند و به بخش‌هایی اشاره کنند که هم‌اکنون در تلاش برای بهبود آن‌ها هستند.

اذعان صریح این مدیران به تعدادی از نقایص، حاکی از آمادگی‌شان برای انتقادپذیری بود - و تعهد علنی خود به تداوم پذیرش بازخوردها را نشان دادند. آن‌ها انتقادپذیری را مبدل به یک هنجار کردند و به اعضای تیم اجازه دادند تا راحت‌تر از قبل، مشکلات را به زبان بیاورند. کارکنان هم بازخوردهای مفیدتری گرفتند، زیرا می‌دانستند که مدیران در تلاش برای رشد سازمان هستند. همین انگیزه‌ای برای مدیران بود تا راهکارهای گوناگون برای برقراری ارتباطات آزادانه بسازند: جلسات گفتگوی صمیمانه با عنوان «هر چه دوست داری بپرس» برگزار کردند، درخواست خود برای انتقادات سازنده را در جلسات رودرروی هفتگی می‌گفتند و نشست‌های گروهی ماهانه داشتند که تمامی افراد باید اهداف توسعه و میزان پیشروی‌شان را به اشتراک می‌گذاشتند.

خلق امنیت روانی نمی‌تواند یک تلاش مجزا از سایر اقدامات سازمان باشد که به‌سادگی در کنارش تیک بزنید و آن را تکمیل شده قلمداد کنید. وقتی آزمایش‌مان را شروع کردیم، خیلی از مدیران حس خوبی نسبت به بیان نقاط ضعف‌شان نداشتند و واقعاً معذب می‌شدند. خیلی از اعضای تیم هم از این انتقادپذیری آن‌ها غافلگیر شدند و نمی‌دانستند که باید چه جوابی بدهند. برخی بدبین بودند: فکر می‌کردند مدیران طعمه گذاشته‌اند تا منتقدها را بشناسند یا می‌خواهند نظراتی را گلچین کنند که به نفع خودشان است. اما صرفاً در گذر زمان -و با نمایش مکرر تواضع و کنجکاوی از سوی مدیران- بود که این دیدگاه تغییر کرد.

اما در بنیاد گیتس، یک گام بزرگ‌تر هم برداشتیم. به جای الزام مدیران به اینکه خاطرات انتقادپذیری را صرفاً به اعضای تیم خودشان بگویند، به شرایطی اندیشیدم که رهبران ارشد سازمان، تجربیات‌شان را در اختیار کل سازمان بگذارند. ناگهان یک شیوه به‌یادماندنی برای اجرای این رویکرد را به‌خاطر آوردم.

چند سال پیش‌تر بود که دانشجویان MBA ما در

و ارتون، تصمیم گرفتند یک ویدئو برای برنامه کمدی سالانه خود بسازند. ایده این برنامه از «توییت‌های بی‌رحمانه» گرفته شده بود که یکی از بخش‌های برنامه کمدی «جیمی کیمل لایو!»^{۲۵۳} است. در این بخش از برنامه، سلبریتی‌ها توییت‌های تند علیه خودشان را با صدای بلند می‌خوانند. نسخه ما «نقدهای بی‌رحمانه» نام داشت که قرار بود اعضای هیئت علمی، نظرات تند دانشجویان در ارزیابی‌های پایان هر ترم را بخوانند. یکی از اساتید، جمله «این احتمالاً بدترین کلاسی است که در عمرم برداشته‌ام» را خواند و با چهره‌ای مغموم گفت که «حق دارد». دیگری جمله «استاد یک ج*ده است. اما یک ج*ده مهربان» را خواند و با آزدگی گفت: «چقدر مهربان». یکی از نقدهای مربوط به خودم نوشته بود: «خیلی شبیه یک ماپت»^{۲۵۴} هستی». اما جالب‌ترین انتقاد به یک عضو تازه هیئت علمی صورت گرفته بود: «استاد طوری رفتار می‌کند که انگار فرهنگ عامه را به خوبی می‌شناسد اما در خلوت خودش فکر می‌کند که آریانا گراند»^{۲۵۵}، یکی از فونت‌های میکروسافت ورد است».

عادت کرده بودم این ویدئو را در تک تک کلاس هایم نشان دهم و پس از آن بود که پرده حجب و حیا کنار می رفت. وقتی دانشجویان می دیدند که علی رغم جدی بودن در کار، خیلی خودم را جدی نمی گیرم، راحت تر از قبل انتقادات و پیشنهادهایشان را به زبان می آورند.

این ویدئو را برای ملیندا گیتس فرستادم و گفتم که می تواند به دنبال یک رویکرد مشابه برای خلق امنیت روانی در سازمانش باشد. او نه تنها از این کار استقبال کرد، بلکه از کل تیم مدیریت سازمان خواست در این چالش شرکت کنند و اول از همه خودش روی صندلی داغ نشست. تیم او انتقادهای مطرح شده در نظر سنجی های پرسنل را گردآوری، آن ها را چاپ و واکنش های ناگهانی او به مطالعه این انتقادات را ضبط کرد. او انتقاد یکی از کارکنان را خواند که می گفت شبیه «مری پاپینز» ^{۲۵۶} ک*خل است (اولین باری بود که دیگران فحشی از دهان ملیندا می شنیدند) و سپس توضیح داد که چگونه دارد تلاش می کند تا نقایصش را تشخیص دهد (و آن ها را برطرف کند).

به منظور سنجش تاثیر ارائه ملیندا، به صورت

تصادفی یک گروه از کارکنان را مسئول نظارت بر کش و قوس ملیندا با نظرات سفت و سخت کردیم، از اعضای گروه دوم خواستیم ویدئوی صحبت‌های او درباره فرهنگ مدنظرش برای کمپانی را ببینند و یک گروه سوم هم تشکیل شد که قرار بود نقش گروه کنترل را ایفا کند. گرایش به یادگیری در اولین گروه، بسیار بیشتر از سایرین بود - آن‌ها مشتاق بودند کمبودهایشان را تشخیص دهند و با تلاش بر آن‌ها غلبه کنند. مقداری از فاصله قدرت آن‌ها از بین رفته بود و راحت‌تر از قبل با ملیندا و سایر رهبران ارشد سازمان ارتباط برقرار می‌کردند و نقدها و تمجیدهایشان را به زبان می‌آوردند. یکی از کارکنان چنین نظری داشت:

«در این ویدئو چیزهایی از ملیندا دیدم که هنوز مشابه آن را در بنیاد ندیده‌ام: او آن لایه پرزرق و برقی که تصور می‌شد پیرامون خودش ایجاد کرده را از بین برد. علی‌الخصوص وقتی این جمله را از زبانش شنیدم: "به خیلی از جلسات می‌روم و چیزهایی می‌شنوم که هیچ اطلاعی از آن‌ها ندارم". مجبور شدم این جمله را بنویسم، چون از صداقتش شوکه شدم و البته تحسینش کردم. بعدها وقتی از ته دل

خندید و به نظرات تندوتیز پاسخ داد، باز هم آن لایه پرزرق و برق کنار رفت و دیدم که شخصیت کنونی هیچ چیزی کمتر از ملیندا گیتس ندارد، بلکه حتی بسیار بالاتر از ملیندای قدیم است».

برای اذعان به اینکه هنوز جای پیشرفت داریم، باید شخصیتی یا فروتنی توأم با اعتماد به نفس باشیم. بدین ترتیب نشان می‌دهیم که بیش از اثبات توانایی‌ها به پیشرفت‌مان اهمیت می‌دهیم. در صورت اشاعه همین ذهنیت به کل سازمان، تمامی اعضا آزادی و شجاعت لازم را پیدا خواهند کرد تا نظرات‌شان را بگویند.

اما ذهنیت صرف نمی‌تواند یک عامل کافی برای تحول فرهنگ باشد. هرچند امنیت روانی می‌تواند واهمه ناشی از به چالش کشیدن مقامات را تعدیل کند اما لزوماً محرک ما برای زیر سوال بردن آن‌ها نخواهد بود. به منظور خلق فرهنگ یادگیری، باید فرم ویژه‌ای از مسئولیت‌پذیری را هم بسازیم -

به گونه‌ای که تمامی اعضای سازمان به دنبال بازنگری درباره بهترین تجارب ۲۵۷ کارشان باشند.

دوباره فکر کن



بدترین چیز درباره بهترین تجارب

در فرهنگ‌های عملکرد، افراد عموماً به بهترین تجارب ^{۲۵۸}شان وابسته‌اند. نکته خطرناک اینجاست که در صورت معرفی یک رویه به عنوان بهترین تجربه سازمان، جایگاه آن تثبیت خواهد شد. از فضایل آن می‌گوییم، هیچ گاه معایبش را زیر سوال نمی‌بریم و هیچ گونه کنجکاوی درباره کاستی‌ها و نقاط بهبود احتمالی آن نخواهیم داشت. یادگیری سازمانی باید یک فعالیت پیوسته و مداوم باشد، اما معرفی بهترین تجارب این حس را القا می‌کند که همه چیز به پایان رسیده است. شاید بهتر باشد که به دنبال «بهترین تجاربِ بهتر» برویم.

هرچند پس از تمامی شبیه‌سازی‌های آموزشی و همایش‌های اجرایی بزرگ ناسا، از اعضا خواسته می‌شد که گزارش آموزه‌هایشان را ارائه دهند، اما آنچه مانع کشف بهترین تجاربِ بهتر در این سازمان

می‌شد، فرهنگ عملکرد آنجا بود که دائماً از افراد می‌خواست مسئولیت نتایج‌شان را بپذیرند. پس از هر بار تعویق در پرتاب موشک، انتقادهای علنی گسترده‌ای مطرح می‌شد و بودجه تیم‌ها در معرض خطر قرار می‌گرفت. پس از هر جشن به مناسبت نشستن ماهواره در مدار، مهندسان‌شان را تشویق می‌کردند تا به جای ارزیابی نقاط ضعف احتمالی و برطرف‌سازی آن‌ها برای پرتاب‌های آینده، تمرکز خود را بر موفقیت پرتاب کنونی بگذارند. بدین ترتیب ناسا بخت و اقبالش را جشن می‌گرفت، رویکردهای معیوبش را تکرار می‌کرد و تجدیدنظر لازم درباره ریسک‌های قابل قبولش را انجام نمی‌داد. بحث عدم توانایی نیست. به هر حال همه این‌ها مهندس هوافضا هستند. همان‌طور که ال اوچوا می‌گوید: «وقتی بحث جان افراد معلق در فضا مطرح باشد، به رویکردهای کنونی‌تان تکیه خواهید کرد. این می‌تواند بهترین رویکرد شما در یک موقعیت اضطراری باشد، اما در صورتی مشکل‌ساز خواهد شد که مانع ارزیابی کامل درباره عواقب پس از یک فاجعه شود».

شاید نتیجه‌گرایی به نفع عملکرد کوتاه‌مدت تمام

شود، اما می‌تواند مانعی برای یادگیری بلندمدت باشد. مطابق انتظار، دانشمندان علوم اجتماعی مشاهده کردند که وقتی صرفاً به نتیجه کار افراد و موفقیت یا شکست‌شان نگریسته شود، احتمالش بیشتر است که کماکان همان راهکارهای نافرجام پیشین را ادامه دهند. تمجید از نتایج و تخصیص پاداش به آن‌ها می‌تواند خطرناک باشد، زیرا موجب اعتماد بیش از حد به استراتژی‌های ضعیف خواهد شد و افراد را تحریک می‌کند تا از همان راهکارهای همیشگی برای پیشبرد امورشان بهره بگیرند. تنها زمانی درباره رویکردهای کنونی تجدیدنظر خواهد شد که یک تصمیم مهم به نتیجه کاملاً اشتباه ختم شود.

نباید حتماً منتظر انفجار یک شاتل فضایی یا خفگی تقریبی یک فضاانورد بمانید تا موفقیت تصمیماتتان را ارزیابی کنید. در کنار مسئولیت‌پذیری نتایج، می‌توانیم با ارزیابی دقت افراد در تصمیم‌گیری و ملاحظه گزینه‌های گوناگون، میزان مسئولیت‌پذیری فرایند آن‌ها را هم تعیین کنیم. اتکا به تفکرات سطحی، یک فرایند نادرست برای تصمیم‌گیری است. یک فرایند خوب، متکی بر تفکر عمیق و تجدیدنظر خواهد بود و به افراد اجازه می‌دهد تا عقاید مستقل خود را ابراز کنند. تحقیق نشان می‌دهد که با افشای رویکردهای پنهان در پس تصمیمات، تفکر منتقدانه‌تری خواهیم داشت و تحلیل کامل‌تری بر روی گزینه‌های گوناگون مان انجام می‌دهیم.

شاید مسئولیت‌پذیری فرایند را نقطه مقابل امنیت روانی بدانید، اما در واقع این دو مستقل از همدیگر هم هستند. ایمی ادموندسون مشاهده کرده که امنیت روانی بدون مسئولیت‌پذیری، موجب گرایش افراد به تداوم حضور در کنج راحتی‌شان خواهد شد و در صورت وجود مسئولیت‌پذیری بدون امنیت، عموماً سکوت در کنج تشویش خود را ترجیح

می دهند. وقتی این دو را ترکیب کنیم، یک منطقه جدید تحت عنوان کنج یادگیری ساخته خواهد شد. افراد به راحتی آزمایش می کنند، و آزادانه آزمایش های دیگران را به چالش می کشند تا موجب بهبود آن ها شوند. در واقع نقش یک شبکه چالش را ایفا می کنند.

یکی از موثرترین رویکردها برای دستیابی به مسئولیت پذیری فرایند را در آمازون دیده ام، جایی که تصمیمات مهم بر اساس ارائه های ساده پاورپوینت اتخاذ نخواهند شد. یک گزارش شش صفحه ای آماده می شود که مسئله، رویکردهای گوناگون که پیش تر در نظر گرفته شده اند و راهکارهای پیشنهادی برای خدمت رسانی به مشتریان در آن آورده خواهد شد. در ابتدای جلسه و به منظور اجتناب از گروه اندیشی (تفکر گروهی) ^{۲۵۹}، تمامی افراد شخصاً این گزارش را می خوانند. در تمامی موقعیت ها نمی توان این تکنیک را به کار گرفت، اما وقتی پای انتخاب های مهم و بازگشت ناپذیر در میان باشد، تاثیر فوق العاده ای خواهد داشت. خیلی پیش از اینکه نتایج هر تصمیم معلوم شود، می توان کیفیت فرایند

دوباره فکر کن

را بر اساس دقت و نوآوری طرز فکر مؤلف گزارش، و همچنین جامعیت بحث‌های متعاقب آن در جلسات سنجید.

در فرهنگ‌های یادگیری، افراد تلاش خود برای کسب امتیاز را متوقف نمی‌کنند. بلکه کارت امتیازی‌شان را گسترش می‌دهند تا علاوه بر نتایج، فرایندها را هم در نظر بگیرند:

		کارت امتیازی تجدیدنظر	
		نتیجه‌ی تصمیم	عنفی
فرایند تصمیم	سطحی	شانس	شکست
	عمیق	پیشرفت	آزمایش

حتی در صورت مثبت بودن خروجی یک تصمیم، لزوماً آن را یک موفقیت نمی‌پندارند. اگر فرایند آن سطحی باشد، احتمالاً خوش شانس بوده‌اید. و در صورتی که فرایند تصمیم‌گیری آن عمیق بوده، می‌توانید آن را یک پیشرفت بپندارید: رویکرد بهتری کشف کرده‌اید. اگر نتیجه منفی کسب شده، تنها در صورتی شکست قلمداد می‌شود که فرایند تصمیم‌گیری تان سطحی باشد. اگر ضمن

ارزیابی‌های کامل به نتیجه منفی رسیدید، پس توانسته‌اید یک آزمایش هوشمندانه انجام دهید. زمان ایده‌آل برای اجرای این آزمایش‌ها، موقعی است که با تصمیمات نسبتاً کم‌اهمیت یا برگشت‌پذیر طرف باشید. در تعداد بسیار زیادی از سازمان‌ها، رهبران پیش از آزمودن یا سرمایه‌گذاری بر روی هر طرح جدید، تضمین می‌خواهند که حتماً نتایج مطلوبی به دنبال خواهد داشت. مثل این است که به گوتنبرگ بگویید تنها در صورت وجود یک صف طولانی از مشتریان راضی، بودجه تولید دستگاه چاپش را تامین خواهید کرد، یا به محققان ایدز اعلام کنید که تنها در صورت اثبات کارآمدی روش‌های درمانی، هزینه آزمایش‌های بالینی آن‌ها را پرداخت می‌کنید.

شاهد و مدرک خواستن، دشمن پیشرفت است. به همین دلیل کمپانی‌هایی مثل آمازون، اصل مخالفت و مبادرت ^{۲۶۰} را به کار می‌گیرند. همان‌طور که جف بزوس در نامه سالانه خود به سهامداران اعلام کرد، آزمونگری یعنی اینکه به جای درخواست نتایج متقاعدکننده، از اعضای سازمان بخواهند که قمار کنند. «می‌دانم که در این زمینه اختلاف نظر

داریم، اما حاضری روی آن شرط ببندیم؟». هدف از فرهنگ یادگیری، استقبال از این نوع آزمایش‌ها است تا تجدیدنظر به یکی از روتین‌های سازمان تبدیل شود.

مسئولیت‌پذیری فرایند، صرفاً در مورد تعیین پاداش و تنبیه نیست، بلکه شامل این موضوع هم هست که چه کسی قدرت تصمیم‌گیری دارد. طی مطالعه‌ای بر روی بانک‌های کالیفرنیا مشاهده شد که مدیران، وام‌های مشتریانی را تصویب می‌کردند که هنوز اقساط وام‌های پیشین‌شان را تسویه نکرده بودند. از آنجایی که بانکدارها وام اول را تایید کرده بودند، انگیزه داشتند که تصمیم اولیه خود را توجیه کنند. جالب اینجاست که با افزایش نرخ استعفای مدیران، بانک‌ها تمایل بیشتری به شناسایی و حذف وام‌های مشکل‌دار داشتند. اما اگر شخصاً چراغ سبز وام اول را صادر نکرده باشید، انگیزه فراوانی دارید تا ارزیابی اولیه نسبت به آن مشتری را تصحیح کنید. اگر نتوانسته ۱۹ وام قبلی خود را پرداخت کند، پس احتمالاً وقتش رسیده که همان‌ها را تسویه کند. با مجزاسازی تصمیم‌گیرندگان اولیه و مفسران نتایج تصمیمات، احتمال تجدیدنظر نیز افزایش خواهد



سال‌هاست که ناسا نتوانسته این جداسازی را انجام دهد. الن اوچوا می‌گوید که بر اساس رسم رایج در ناسا، «همان مدیرانی که مسئول هزینه و برنامه‌ریزی بودند، قدرت کافی برای چشم‌پوشی از ملزومات فنی را هم در اختیار داشتند. بنابراین به راحتی می‌توانند خود را متقاعد به پرتاب موشک کنند».

فاجعه کلمبیا تاکید مجددی بر نیاز ناسا به توسعه یک فرهنگ یادگیری قدرتمندتر بود. در پرواز شاتل بعدی، مشکلی در سنسورهای مخزن یکی از موتورهای بیرون سفینه به وجود آمد. طی ۱.۵ سال آتی این مسئله چند بار دیگر رخ داد، اما هیچ مشکل مشهودی به وجود نیاورد. در سال ۲۰۰۶ و در روز پرتاب موشک در هیوستون، کل تیم مأموریت در

این باره رأی گیری کردند. قریب به اتفاق گروه اعتقاد داشتند که باید عملیات پرتاب موشک صورت گیرد. تنها یک نفر بود که ساز مخالف می زد: الن اوچوا. اگر همان فرهنگ عملکرد سابق بر ناسا حاکم بود، شاید الن می ترسید که علیه پرتاب موشک رأی دهد. او توضیح می دهد: «اما در فرهنگ یادگیری که به تازگی شکل گرفته، نه تنها تشویق می شویم که اظهار نظر کنیم، بلکه آن را وظیفه خود می دانیم. حس تعلق داشتن به ناسا، نه تنها راهکاری برای افزایش نوآوری و جلب تعامل کارکنان است بلکه مستقیماً بر امنیت روانی آنها نیز اثر می گذارد، زیرا احترام و ارزش خود در سازمان را درک می کنند و راحت تر از قبل نظرات شان را می گویند». پیش تر این الن بود که باید ایمن نبودن پرتاب موشک را اثبات می کرد. اما هم اکنون سایر اعضای گروه باید ایمن بودن پرتاب آن را ثابت می کردند. بنابراین باید با تواضع بیشتری به تخصص خود می نگریستند، تردید بیشتری نسبت به تصمیمات شان می داشتند و با کنجکاوی بیشتری به تحلیل های خود درباره علل و عواقب احتمالی مسئله می پرداختند. پس از رأی گیری، مدیر ناسا در فلوریدا با الن تماس

گرفت و از ذوق و غافلگیری خود درباره مخالفت او با رأی اکثریت اعضای آن اتاق گفت. او به الن گفت: «دوست دارم طرز فکر تو را بشناسم». تصمیم

گرفتند پرتاب موشک را به تعویق بیندازند. الن گفت: «برخی افراد ناراحت بودند که چرا موشک را در همان روز پرتاب نکردیم. اما هیچ کدامشان پیش من نیامدند و سرزنشم نکردند که بخواهم حس بدی نسبت به این مخالفت داشته باشم. در واقع آن‌ها این موضوع را شخصی نمی‌دانستند». فردای آن روز تمامی سنسورها به درستی کار کردند، اما سه مورد تاخیر پرتاب دیگر نیز طی چند ماه آتی رخ داد که همگی به خاطر عملکرد نادرست و گاه و بیگاه سنسورها بود. در آن مقطع، مدیر برنامه شاتل از تیم خواست که فعلاً عملیات را متوقف کنند تا علت ریشه‌ای این مشکل را بیابند. بالاخره متوجه شدند که ایراد از سنسورها نبود؛ بلکه مشکل از محیط

کرایونیک^{۲۶۱} بود که موجب نقصان در ارتباط میان سنسورها و کامپیوترها می‌شد.

الن نایب رئیس و سپس رئیس مرکز فضایی جانسون شد و ناسا پیش از برچیدن این برنامه، نوزده ماموریت فضایی موفق و پشت سرهم را اجرا کرد. در

سال ۲۰۱۸ و در هنگام بازنشستگی اش از ناسا، یکی از رهبران ارشد سازمان با الن تماس گرفت تا از تاثیر رأی او در زمینه تأخیر پرتاب سال ۲۰۰۶ بر سرنوشت خودش بگوید. او گفت: «۱۲ سال پیش چیزی نگفتم، اما این تصمیم شما باعث شد رویکرد خودم برای روزهای پرتاب موشک و صحت آن را زیر سوال ببرم و تجدیدنظر کنم».

پیش تر فاقد قدرت آزمونگری بودیم؛ اما هم اکنون نمی توانیم چیزی به جز آن را تصور کنیم. با خود فکر می کنیم که اگر ناسا پیش از واقعه دست به کار می شد و درباره ریسک استهلاک اورینگ ها و جدا شدن فوم تجدیدنظر می کرد، امکان داشت که جان آن ۱۴ فضانورد نجات پیدا کند. با خود فکر می کنیم که چرا این رویدادها موجب افزایش دقت آن ها برای بازنگری درباره مشکلات لباس های فضانوردی نشد، یعنی همان روندی که برای شاتل ها پیش گرفتند. در فرهنگ های یادگیری، چنین پرسش هایی روی دوش مان سنگینی نمی کنند؛ و بنابراین می توانیم با حسرت های کمتری زندگی کنیم.

دوباره فکر کن

بخش چهارم: نتیجه گیری

فصل ۱۱: گریز از کوتاه بینی

تجدید نظر درباره بهترین برنامه های زندگی شخصی و حرفه ای

«هنوز چند ساعت از رسیدنم نگذشته بود که حس بی قراری به من دست داد. فکر می کردم که اشتغال می تواند کمک کند. از قرار معلوم آشنای زیادی در جهنم دارم و با بهره گیری از همین روابط، دستیار یک اهریمن شدم که دندان مردم را می کشید. در واقع نمی توان اسم شغل را روی آن گذاشت و بیشتر یک دوره کارآموزی بود. هر چند اشتیاق زیادی داشتم، و اوایل کار هم به نوعی جالب بود اما پس از مدتی این سوال را از خودم می پرسیدم: آیا صرفاً به خاطر تحویل دادن انواع گوناگون انبر به دست این اهریمن، حاضر شدم به جهنم بیایم؟»

۲۶۲

- جک هندی

وقتی بزرگ شوی، دوست داری چه کاره شوی؟ به عنوان یک کودک از این سوال بیزار بودم. از گفتگو با بزرگ ترها می ترسیدم، چون همیشه این سوال را می پرسیدند، و فرقی نمی کرد چه جوابی بدهم، چون هیچ وقت راضی نمی شدند. وقتی گفتم که می خواهم یک ابرقهرمان شوم، خندیدند. هدف

بعدی ام این بود که وارد ان بی ای شوم، اما علی رغم ساعت ها پرتاب توپ در ورودی پارکینگ خانه، سه سال پشت سرهم از مسابقه استعدادیابی تیم بسکتبال مدرسه راهنمایی خط خوردم. مشخصاً اهداف سطح بالایی را انتخاب می کردم.

در دبیرستان، خیلی به شیرجه علاقه مند شدم و تصمیم گرفتم که مربی این رشته شوم. بزرگ ترها به برنامه ام خندیدند: این بار گفتند که هدفم خیلی سطح پایین است. در اولین ترم دانشگاه، تصمیم گرفتم که در رشته روانشناسی تحصیل کنم، اما این بار هم هیچ دری به رویم گشوده نشد؛ فقط چند در دیگر جلویم گذاشت تا آن ها را هم ببندم. می دانستم هیچ علاقه ای به شغل تراپیست (به اندازه کافی صبور نبودم) یا روان پزشک نداشتم (نازک نارنجی تر از آن بودم که وارد دانشکده پزشکی شوم). هنوز هم بی هدف بودم و حسرت افرادی را می خوردم که برنامه مشخصی برای آینده شغلی خود داشتند.

اما پسرعمویم رایان از همان زمان حضور در کودکستان، هدفش برای آینده را می دانست. پزشک شدن نه صرفاً رویای آمریکایی که آرزوی خانوادگی ما بود. پدرجد ما از روسیه مهاجرت کرده

و به سختی روزگار می گذراند. مادر بزرگ مان منشی بود و پدر بزرگ مان در یک کارخانه کار می کرد، اما درآمد کافی برای تامین ۵ فرزندشان را نداشتند، بنابراین پدر بزرگم یک شغل دوم هم داشت و مامور تحویل شیر بود. پیش از اینکه بچه ها به سنین نوجوانی برسند، به آن ها یاد داده بود که چگونه کامیون تحویل شیر را برانند تا پیش از شروع مدرسه و روز کاری، نوبت شیر ساعت ۴ صبح را تحویل دهند. وقتی هیچ کدام از فرزندان شان به مدرسه پزشکی (یا تحویل شیر) نرفتند، امیدوار بودند که نسل ما بتواند پرستیز دکتر گرانت را به این خانواده بیاورد.

هیچ کدام از هفت نوه اول دکتر نشدند. من هشتمی بودم و چند جا کار می کردم تا هزینه های دانشگاه را بپردازم و البته گزینه های کاری مختلفی را پیش رویم داشته باشم. پس از دریافت مدرک دکترای روانشناسی به من افتخار می کردند، اما هنوز هم امیدوار بودند یک دکتر واقعی بشوم. نهمین نوه آن ها رایان بود که چهار سال بعد از من متولد شد و انگار سرنوشت به گونه ای مقدر شده بود که او پزشک شود.

رایان تمامی ملزومات را داشت: علاوه بر هوش سرشار، اخلاق کاری بسیار بالایی داشت. برنامه‌اش این بود که جراح مغز و اعصاب شود. اشتیاق فراوانی برای کمک به دیگران داشت و آماده بود تا در برابر تمامی موانع پیش روی خود بایستد.

در حین ارزیابی وضعیت دانشگاه‌ها، رایان به سراغ من آمد. طی صحبت‌هایمان دربارهٔ رشته‌های مختلف، مقداری تردید دربارهٔ مسیر پیش‌پزشکی داشت و از من پرسید که آیا بهتر نیست به جای آن اقتصاد بخواند. یک اصطلاح در روانشناسی وجود دارد که مصداق شخصیت رایان است:

نسنجیده‌افکنی^{۲۶۴}. بله این یک مفهوم تحقیقاتی واقعی است که از ترکیب دو واژهٔ «نسنجیده گفتن» و «ناگهان افکندن» حاصل شده. در حین ملاقات «نسنجیده‌افکن‌ها» با دیگران، عموماً شاهد پاسخ‌های سریع و پرشور آن‌ها هستیم. آن‌ها معمولاً نمرهٔ بالایی در برون‌گرایی و جوگیری دارند، و البته خیلی خجالتی و روان‌رنجور نیستند. هرچند رایان می‌توانست خودش را وادار به ساعت‌ها مطالعه کند، اما واقعاً خسته می‌شد. بنابراین پس از جلب نظرش به سمت مقوله‌ای فعال‌تر و اجتماعی‌تر، ایدهٔ

چپاندن رشته اقتصاد در کنار دوره پیش پزشکی را
تجسم کرد، اما پس از ورود به دانشگاه این ایده را
کنار گذاشت. باید در مسیر هدفم بمانم.

رایان درس های دوره پیش پزشکی را با موفقیت
گذراند و در حالی که هنوز دانشجوی کارشناسی بود،
دستیار استاد برای دانشجویان دوره کارشناسی شد.
در جلسات ارزیابی امتحان و مشاهده میزان استرس
دانشجویان، همیشه صبر می کرد تا دانشجویان به
حالت طبیعی برگردند و سپس بحث درباره مطالب
را آغاز می کرد. پس از پذیرش در یک دانشکده

پزشکی آیوی لیگ ^{۲۶۵}، از من پرسید که بهتر نیست
در یک دوره مشترک پزشکی-ام بی ای شرکت کند.
هنوز هم علاقه اش به کسب و کار را از دست نداده
بود، اما می ترسید که تمرکزش را روی دو چیز

مختلف بگذارد. باید در مسیر هدفم بمانم.

در آخرین سال از دانشکده پزشکی، رایان به
اهدافش پایبند ماند و برای دوره رزیدنتی جراحی
مغز و اعصاب اقدام کرد. باید یک مغز متمرکز داشته
باشید تا مغز سایر انسان ها را بشکافید. مطمئن نبود
که استعداد این کار را داشته باشد - یا اصلاً این حرفه
اجازه دهد که برای زندگی شخصی خودش هم

وقت بگذارد. به این فکر افتاده بود که شاید شرکت خدمات درمانی خودش را تاسیس کند؛ اما پس از پذیرش در دانشگاه ییل، همان رزیدنتی را پیش گرفت. باید در مسیر هدفم بمانم.

ساعات کار طولانی و تمرکز فراوانی که از ملزومات این حرفه بودند، موجب فرسودگی رایان در میانه‌های دوره رزیدنتی شد. حس می‌کرد که اگر همان روز بمیرد، هیچ‌یک از اعضای آن سیستم ناراحت نخواهند شد یا حتی شاید متوجه مرگش هم نشوند. دائماً اندوه ناشی از مرگ بیماران و سردرد ناشی از مواجهه با جراحان ناظر را تحمل می‌کرد و ظاهراً این مشکلات تمامی نداشتند.

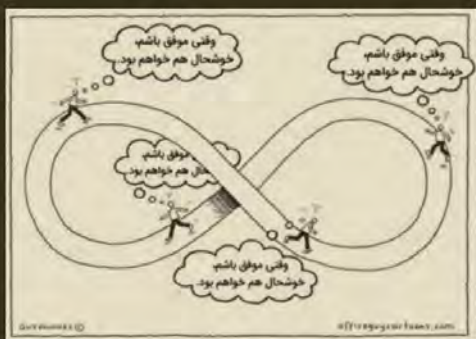
هرچند این رویای کودکی خودش و اجدادمان بود، اما شغلش باعث شد که وقت چندانی برای سایر کارها نداشته باشد. این خستگی حتی او را به فکر کناره‌گیری هم انداخت.

رایان به این نتیجه رسید که نمی‌تواند تسلیم شود. آن قدر در این مسیر پیش رفته بود که دیگر نمی‌توانست کنار بکشد، بنابراین دوره هفت‌ساله رزیدنتی در رشته مغز و اعصاب را به پایان رساند. پس از ثبت مدارک لازم برای دریافت گواهی پایان

دوره، بیمارستان آن‌ها را نپذیرفت، زیرا به جای درج تاریخ‌ها در سمت راست رزومه، آن‌ها را در سمت چپ آورده بود. آن قدر از این سیستم خسته شده بود که قبول نکرد آن‌ها را جابجا کند. پس از پیروزی در مبارزه با بوروکراسی، یک دستاورد دیگر هم کسب کرد و سال هشتم دوره تخصصی تکمیلی خود را در جراحی ستون فقرات گذراند.

امروز رایان جراح مغز و اعصاب یک مرکز پزشکی بزرگ است. درسی و چند سالگی و با گذشت بیش از یک دهه از فارغ التحصیلی دانشکده پزشکی، کماکان مقروض وام‌های دوران دانشجویی خود است. هرچند کمک به مردم و مراقبت از بیماران لذت‌بخش است، اما ساعات کار طولانی و کاغذبازی اداری اشتیاقش را از بین می‌برند. به من می‌گوید که اگر به عقب برگردد، این باریک مسیر متفاوت را خواهد رفت. خیلی اوقات به این موضوع فکر می‌کنم که باید از چه ابزارهایی بهره می‌گرفتم تا موجب برانگیزش او برای بازنگری درباره حرفه کاری‌اش شوم - و اینکه واقعاً چه خواسته‌هایی از حرفه خود داشت.

دوباره فکر کن



همه ما اهدافی درباره شخصیت مدنظر و رویکردمان برای پیشبرد زندگی داریم. این اهداف صرفاً محدود به حرفه ما نیستند؛ بلکه از سنین پایین، ایده‌هایی درباره محل اسکان آینده، مدرسه، همسر و تعداد بچه‌هایمان داریم. این تصاویر می‌تواند الهام‌بخش ما برای اهداف جسورانه‌تر و هدایت‌گرمان در مسیر دستیابی به آن‌ها باشد. مشکل چنین برنامه‌هایی در این است که امکان دارد موجب کوتاه‌بینی ما شوند و جلوی دیدمان نسبت به سایر گزینه‌های احتمالی را بگیرند. نمی‌دانیم که گذر زمان و تغییر شرایط چه تحولاتی در خواسته‌ها و حتی شخصیت مدنظرمان ایجاد خواهد کرد و اگر موقعیت‌یاب‌مان روی یک هدف بخصوص و ثابت فیکس شود، شاید مسیرهای صحیح به سمت یک مقصد نادرست را طی کنیم.

گرفتاری در ضبط هویت

وقتی خود را وقف یک برنامه کنیم و اوضاع مطابق انتظارمان پیش نرود، عموماً تجدیدنظر اولین راهکاری نیست که به ذهن مان می‌رسد. بلکه بیشتر روی همان برنامه اصرار خواهیم کرد و منابع بیشتری به پای آن می‌ریزیم. این رویکرد را تشدید تعهد می‌نامند. شواهد نشان می‌دهند که کارآفرین‌ها علی‌رغم نیاز به تغییرات، کماکان روی استراتژی‌های شکست‌خورده خود پافشاری می‌کنند، مدیران و مربیان ان‌بی‌ای کماکان با بازیکن‌هایی قرارداد می‌بندند که نمی‌توانند انتظارات را برآورده کنند و حتی به آن‌ها وقت بیشتری هم می‌دهند، و سیاست‌مدارها هم کماکان سربازها را به جنگ‌هایی می‌فرستند که اصلاً از ابتدا نباید آغاز می‌شدند. علی‌رغم اهمیت هزینه‌های از دست‌رفته به پای طرح‌های پیشین، به نظر می‌رسد که اصلی‌ترین عامل پابندی به آن‌ها نه اقتصادی بلکه روانی است. علت وقوع تشدید تعهد ۲۶۶ این است که همواره به دنبال دلیل تراشی هستیم تا باورهای پیشین خود را توجیه کنیم و از این طریق حافظ عزت نفس مان باشیم، نگذاریم ذهنیت

دیگران نسبت به ما تغییر کند و مهر تاییدی بر تصمیمات پیشین مان بزنیم.

تشدید تعهد یکی از عوامل مهم در وقوع شکست‌های قابل پیش‌گیری است. نکته طعنه‌آمیز این است که سرسختی (ثبات قدم) ^{۲۶۷} به عنوان یکی از معروف‌ترین موتورهای موفقیت، می‌تواند موجب تشدید تعهد هم بشود. سرسختی ترکیبی از اشتیاق و پشتکار است و تحقیق نشان می‌دهد که می‌تواند یکی از محرک‌های اصلی ما برای دستیابی به اهداف بلندمدت باشد. اما وقتی پای تجدیدنظر در میان باشد، سویه تاریک خود را نشان خواهد داد. آزمایش‌ها نشان می‌دهند که انسان‌های ثابت‌قدم، بیش از دیگران روی یک عدد خاص از بازی رولت شرط می‌بندند و تمایل بیشتری برای پایبندی به وظایف شکست‌خورده‌ای دارند که موفقیت در آن‌ها غیرممکن است. حتی محققان گفته‌اند که احتمال مرگ کوهنوردان ثابت‌قدم در صعودهایشان بیشتر است، زیرا مصمم‌اند هر آنچه از دست‌شان برمی‌آید را صرف رسیدن به نوک قله کنند. مرز باریکی میان مقاومت قهرمانانه و یک‌دندگی احمقانه وجود دارد. گاهی اوقات بهترین نوع سرسختی، جزم کردن عزم

دوباره فکر کن

و روی برگرداندن است.

رایان به مدت ۱۶ سال تعهد خود به تحصیل پزشکی را تشدید کرد. اگر این قدر سرسخت نبود، شاید خیلی زودتر از این حرف‌ها مسیرش را تغییر می‌داد. در همان اوایل مسیر، قربانی مسئله‌ای شده بود که روانشناس‌ها آن را ضبط هویت می‌نامند - شرایطی که خیلی زود به یک پنداشت معین از شخصیت خود می‌رسیم و ذهن‌مان را به روی سایر هویت‌های جایگزین می‌بندیم.

در بحث انتخاب حرفه، ضبط هویت عموماً با همان پرسشی آغاز می‌شود که بزرگ‌ترها از بچه‌ها می‌پرسند: وقتی بزرگ شوی، می‌خواهی چه کاره شوی؟ اندیشیدن به همین پرسش، می‌تواند موجب شکل‌گیری طرز فکر ثابت درباره کار و شخصیت شود. میشل اوباما می‌نویسد: «به نظرم یکی از مزخرف‌ترین پرسش‌هایی که یک پدر یا مادر می‌تواند از فرزندش بپرسد این است: وقتی بزرگ شوی، می‌خواهی چه کاره شوی؟ انگار بزرگ شدن یک پدیده متناهی است. انگار در مقطعی از زندگی، به یک جایگاه معین می‌رسید و همان جا همه چیز تمام خواهد شد.»

برخی از بچه‌ها رویاهای بسیار کوچکی دارند.

هدف‌شان دنباله‌روی از حرفهٔ خانوادگی است و هیچ‌گاه سایر گزینه‌ها را در نظر نمی‌گیرند. اما احتمالاً افرادی را می‌شناسید که با عکس این مشکل دست‌وپنجه نرم کردند. رویای آن‌ها بیش از حد بزرگ بود و به چشم‌انداز دوری دل بسته بودند که امکان تحقق آن وجود نداشت. گاهی اوقات فاقد استعداد کافی برای پیگیری حرفه‌ای اهداف‌مان هستیم و آن اهداف بی‌پاسخ می‌مانند؛ گاهی اوقات هم امید چندانی نداریم که شور و اشتیاق ما بتواند هزینه‌های زندگی‌مان را بپردازد. کریس راک کم‌دین به شوخی گفت: «می‌توانی به هر آنچه می‌خواهی برسی؟! حقیقت را به بچه‌ها بگو... می‌توانی به چیزی برسی که در آن مهارت داشته باشی... تازه اگر استخدامت کنند».

حتی در صورت علاقهٔ بچه‌ها به یک مسیر حرفه‌ای واقع‌گرایانه، امکان دارد تصورات آن‌ها نسبت به شغل رویایی مبدل به یک کابوس شود. شاید بهتر باشد بچه‌ها حرفهٔ آیندهٔ خود را نه همچون هویتی که باید تحقق یابد بلکه همچون کنش‌هایی بدانند که باید در پیش بگیرند. وقتی شغل‌شان را نه بخشی از شخصیت بلکه در قالب کنش‌های روزمرهٔ خود

دوباره فکر کن

قلمداد کنند، با ذهنی بازتر از قبل به گزینه‌های گوناگون می‌نگرند.



هرچند بچه‌ها از همان سنین کودکی و در سال‌های دبستان مجذوب علم می‌شوند، اما به تدریج علاقه و اعتمادشان به پتانسیل دانشمند شدن را از دست می‌دهند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که می‌توان با معرفی علم به شیوه‌ای متفاوت، اشتیاق اولیه آن‌ها را حفظ کرد. وقتی به بچه‌های دوم و سوم دبستان گفته شد که به جای «دانشمند شدن» به «اجرای

کارهای علمی» بیندیشند، علاقه بیشتری برای پیگیری علم داشتند. شاید دانشمند شدن دور از دسترس به نظر برسد، اما همه ما می توانیم آزمایش های علمی انجام دهیم. حتی وقتی به بچه های پیش دبستانی گفته شد که علم نه بخشی از شخصیت بلکه یک کنش اجرایی است، علاقه بیشتری به علم نشان دادند.

اخيراً سر میز شام، بچه ها از تمامی افراد دورتادور میز پرسیدند که دوست دارند در بزرگ سالی چه کاره شوند. به آن ها گفتم که لزوماً نباید حرفه خودشان را انتخاب کند؛ انسان عادی می تواند یک دوجین شغل گوناگون داشته باشد. لزومی ندارد یک شغل معین داشته باشند، بلکه می توانند کارهای مختلفی را امتحان کنند. بنابراین شروع به ایده پردازی درباره تمامی کارهایی کردند که عاشق شان بودند.

فهرست آن ها به طراحی مجموعه های لگو، مطالعه فضا، نویسندگی، معماری، طراحی داخلی، آموزش ژیمناستیک، عکاسی، مربی گری فوتبال و یوتوبر ۲۶۸ تناسب اندام ختم شد.

انتخاب حرفه شغلی مثل پیدا کردن معشوق نیست. امکان دارد شغل ایده آل شما هنوز ابداع نشده باشد.

صنایع قدیمی تغییر می کنند و صنایع جدید هم با روندی بسیار سریع تر از قبل ظاهر می شوند: خیلی از تاسیس گوگل، اوبر و اینستاگرام نگذشته. ضمناً هنوز شخصیت آینده شما شکل نگرفته و امکان تغییر علاقه هایتان هم وجود دارد.

وقت چکاپ

انواع و اقسام برنامه ها را ضبط می کنیم. وقتی به یک برنامه متعهد شوید، بخشی از هویت شما خواهد شد و تعهدزدایی از آن دشوار می شود. صرفاً به خاطر عشق تان به مطالعه، رشته زبان انگلیسی را انتخاب می کنید و بعدها متوجه خواهید شد که فرایند نوشتن هیچ لذتی برایتان ندارد. تصمیم می گیرید در همین دوران پاندمی دانشگاه را آغاز کنید و بعدها متوجه می شوید باید این یک سال را صبر می کردید. باید در مسیر هدفم بمانم. به یک رابطه عاشقانه پایان می دهید چون بچه نمی خواهید، اما سال ها بعد بالاخره میل به بچه داری در وجودتان شکل خواهد گرفت.

ضبط هویت می تواند مانع تکامل ما شود. طی مطالعه ای بر روی موزیسین های آماتور، وقتی سوره ها موسیقی را به عنوان پیشه حرفه ای خود

برمی‌گزیدند، احتمالش بیشتر می‌شد که طی بازه هفت‌ساله‌آتی، توصیه‌های مشاوران معتمد را نادیده بگیرند. آن‌ها به ندای قلب‌شان گوش می‌دادند و توجهی به سخنان مربیان‌شان نداشتند. از برخی جهات می‌توان ضبط هویت را نقطه‌مقابل یک بحران هویت دانست: به جای پذیرش ابهامات موجود در زمینه‌دستیابی به شخصیت مدنظر، ثبات رأی داریم و دیوانه‌وار به سمت یک مسیر حرفه‌ای معین می‌تازیم. متوجه شده‌ام آن دسته از دانشجویان بیست‌ساله‌ای که با قاطعیت از برنامه‌های حرفه‌آینده خود می‌گویند، عموماً بیشترین حسرت‌ها را در سی‌سالگی خود می‌خورند. در واقع آن‌ها نتوانسته‌اند تجدیدنظرهای لازم را در مسیرشان انجام دهند.

گاهی اوقات این حسرت‌ها به خاطر شباهت بیش‌ازحدشان به یک سیاست‌مدار و اشتیاق فراوان برای کسب تایید والدین و هم‌تایان است. به قدری فریب آن جایگاه را می‌خورند که متوجه نمی‌شوند هرچند آن دستاورد یا پیوند می‌تواند تاثیر شگرفی بر دیگران بگذارد، اما وقتی خودشان از آن لذت نبرند، کماکان یک انتخاب بد خواهد بود. در سایر نمونه‌ها

این حسرت‌ها به خاطر بهره‌گیری از طرز فکریک
واعظ است که آن شغل را همچون یک هدف
مقدس می‌پندارند. و گاهی اوقات حرفه‌ها را با طرز
فکریک دادستان برمی‌گزینند، جایی که ادعا
می‌کنند سایر هم‌کلاسی‌ها روح‌شان را به کاپیتالیسم
فروخته‌اند و در نتیجه، خودشان را در دامان
سازمان‌های غیرانتفاعی می‌اندازند، به این امید که
دنیا را نجات دهند.

متأسفانه اغلب آن‌ها اطلاعات بسیار اندکی دربارهٔ
شغل - و شخصیت روبه‌تکامل - خود دارند که
بخواهند تعهد مادام‌العمری به آن پیدا کنند. آن‌ها
در چرخهٔ اعتماد به نفس کاذب اسیر می‌شوند، به
پیگیری هویت حرفه‌ای خود می‌بالند و فقط با
افرادی تعامل می‌کنند که مشوق این ثبات رأی
باشند. وقتی هم متوجه اشتباه خود می‌شوند، حس
می‌کنند آن قدر دیر شده که دیگر فرصتی برای
تجدید نظر نیست. قمارشان آن قدر سنگین است که
نمی‌توانند از آن دل بکنند؛ فدا کردن حقوق ماهانه،
جایگاه، مهارت و زمانی که گذاشته‌اند، غیرممکن به
نظر می‌رسد. محض اطلاع عرض کنم که به نظر من
فدا کردن دو سال پیشرفت، بهتر است تا بیست سال

بعدی را هدر بدهند. می‌توان ضبط هویت را مثل یک چسب زخم دانست: هرچند بحران هویتی را می‌پوشاند، اما نمی‌تواند درمانش کند. توصیه‌ام به دانشجویان، الگو گرفتن از رویکردهای رایج در حوزه سلامت است. همان‌طور که تحت چکاپ منظم پزشک یا دندان‌پزشک هستند و لزوماً نباید مشکل پیش بیاید تا به ویزیت آن‌ها بروند، باید همین رویه را برای حرفه شغلی خود نیز در پیش بگیرند. توصیه می‌کنم یک یادآوری در تقویم‌شان بگنجانند و سالانه دو بار چند سوال مهم از خودشان بپرسند. اهداف کنونی شما کی شکل گرفتند و آیا از آن موقع تا حالا هیچ تغییری نداشته‌اند؟ آیا سطح اطلاعات شما درباره مسئولیت یا محیط کارتان ثابت مانده و وقت آن رسیده که به دنبال تحول باشید؟ پاسخگویی به این چکاپ‌های حرفه‌ای، یک راهکار برای فعال‌سازی متناوب چرخه‌های تجدیدنظر است. به دانشجویان کمک می‌کند تا متواضعانه به توانایی پیش‌بینی آینده خود بنگرند، نسبت به برنامه‌هایشان تردید کنند و با کنجکاوی به دنبال کشف گزینه‌های جدید یا تجدیدنظر درباره راهکارهای دورریخته پیشین باشند.

دوباره فکر کن

[illegible]

دانشجویی به نام ماریسا شاندل ^{۲۶۹} داشتم که شغل غبطه‌برانگیزی در یک شرکت مشاوره مشهور پیدا کرد و می‌خواست پله‌های ترقی را طی کند. خیلی زود ترفیع رتبه می‌گرفت، اما متوجه شد که بیست و چهار ساعته کار می‌کند. به جای سرسختی و تحمل این شرایط، او و شوهرش هر شش ماه یک بار گفتمانی با موضوع بررسی حرفه شغلی‌شان داشتند و نه صرفاً درباره مسیر رشد کمپانی‌ها بلکه درباره مسیر رشد مسئولیت‌شان نیز حرف می‌زدند. پس از اینکه ماریسا بسیار زودتر از موعد به سمت مشاور ارشد سازمان رسید، متوجه شد که روند یادگیری (و سبک زندگی) او به سکون رسیده و تصمیم گرفت تحصیلاتش را در مقطع دکترای مدیریت ادامه دهد.

تصمیم‌گیری برای ترک مسیر حرفه‌ای کنونی، عموماً ساده‌تر از شناسایی یک حرفه جدید است. الگوی محبوب من برای عبور از این چالش، توسط یک استاد مدیریت به نام هرمینیا ایبارا^{۲۷۰} تنظیم شده. بر اساس یافته‌های او، افرادی که به دنبال انتخاب‌ها و گذارهای حرفه‌ای هستند، بهتر است طرز فکریک دانشمند را به کار بگیرند. اولین گام از این الگو، ملاحظه انواع شخصیت‌ها و هویت‌های ممکن است: تعدادی از اسوه‌هایتان در داخل یا بیرون از قلمرو کاری خود را شناسایی کنید و اقدامات روزمره آن‌ها در محیط کار را در نظر بگیرید. دومین گام، تدوین مفروضاتی درباره هم‌راستایی احتمالی این مسیرها با علائق، مهارت‌ها و ارزش‌های خودتان است. سومین گام، آزمودن هویت‌های گوناگون از طریق تحقیق و آزمایش است: مصاحبه‌های آگاهی‌دهنده، شبیه‌سازی شغلی، و پذیرش پروژه‌های نمونه تا شرایط کار را تجربه کنید. هدف شما نه تایید یک برنامه بخصوص، بلکه گسترش خزانه هویت‌های ممکن است، که همین رویکرد، راه تجدیدنظر را باز نگه می‌دارد. چکاپ صرفاً محدود به حرفه شغلی نیست بلکه

برای همه برنامه‌های زندگی نیز صدق می‌کند. چند سال پیش بود که یکی از دانشجویان سابق، خواهان توصیه‌ام درباره رابطه عاشقانه خودش بود. هشدار: من از آن نوع روانشناس‌ها نیستم. حدود یک سال بود که بایک خانم قرار می‌گذاشت و اگرچه رضایت‌بخش‌ترین رابطه‌اش تا آن لحظه بود، اما کماکان تردید داشت که آیا واقعاً به درد هم می‌خورند یا نه. همیشه فکر می‌کرد با خانمی ازدواج خواهد کرد که در حرفه‌اش جاه‌طلب است یا مشتاقانه به دنبال بهبود دنیا می‌رود، و به نظر نمی‌رسید که گزینه فعلی تا این اندازه مصمم باشد و آرام‌تر از این حرف‌ها به نظر می‌رسید.

زمان ایده‌آلی برای چکاپ بود. از او پرسیدم چند سالش بود که چنین چشم‌اندازی را برای شریک زندگی‌اش ترسیم کرد و از آن زمان چه تغییراتی داشته است. او گفت که از دوران نوجوانی به این موضوع فکر می‌کرده و هیچ‌گاه درباره آن تجدیدنظر نکرده است. در حین صحبت‌هایمان متوجه شد که اگر آن‌ها با هم خوشحالند، پس شاید مثل قدیم به جاه‌طلبی و اشتیاق شریک زندگی‌اش اهمیت ندهد. متوجه شد این چشم‌انداز را از یک خانم الهام گرفته

دوباره فکر کن

که انگیزه زیادی برای موفقیت و خدمت رسانی
داشت، صرفاً به این خاطر که خودش چنین چیزی
را می خواست.

۲.۵ سال بعد بود که دیدگاهش را به روز کرد.

تصمیم گرفت پیش داوری خود نسبت به شریک زندگی ایده‌آلش را کنار بگذارد:

«تصمیم گرفتم سر صحبت را باز کنم و درباره

تفاوت‌های او با شریک زندگی رویاهایم بگویم. در

کمال تعجب، به من گفت که خودش هم همین طور

فکر می‌کند! آن کسی نبودم که به عنوان شریک

زندگی‌اش تصور می‌کرد؛ انتظار داشت با مردی

زندگی کند که خلاق‌تر و اجتماعی‌تر باشد. این

موضوع را پذیرفتیم و از آن رد شدیم. بسیار

هیجان‌زده بودم که ایده‌های قدیمی خود را کنار

گذاشتم تا فضای کافی برای خودِ او و تمامی

دستاوردهای این رابطه باز کنم.»

درست پیش از شروع پاندمی، از او خواستگاری کرد

و هم‌اکنون نامزد کرده‌اند.

یک رابطه موفق نیازمند بازنگری‌های مداوم است.

گاهی اوقات با ملاحظه بودن یعنی اینکه در

بدیهی‌ترین مسائل نظیر عادت‌هایمان هم

تجدید نظر کنیم. یاد بگیریم که سر همه قرارها دیر

حاضر نشویم. آن مجموعه کامل از تی‌شرت‌های

کنفرانسی قدیمی را کنار بگذاریم. در رختخواب

بچرخیم تا صدای خرخره‌ایمان به یک سمت دیگر باشد. گاهی هم پشتیبانی یعنی اینکه ذهنیت‌مان را به سمت تغییرات بزرگ‌تر زندگی مثل مهاجرت به یک کشور، جامعه یا شغل دیگر برای حمایت از اولویت‌های همسرمان بگشاییم. در نمونه دانشجوی فوق، این امر مستلزم تجدیدنظر درباره نامزد و البته بازنگه داشتن ذهنش در برابر تغییرات احتمالی شخصیت آینده او بود. بالاخره نامزد دانشجوییم شغلش را عوض کرد و مشتاقانه به دنبال ایفای مسئولیت‌های شغلی و هدف شخصی خود یعنی مبارزه با نابرابری آموزشی رفت. وقتی با کمال میل ایده‌های خود درباره شرکای زندگی‌مان را تغییر دهیم، این آزادی را در اختیارشان می‌گذاریم تا تکامل بیابند و فضای رشد برای رابطه ما نیز ایجاد خواهد شد.

فرقی نمی‌کند این چکاپ‌ها با همسر، والدین یا مربیان‌مان صورت گیرد، چون در هر حال خوب است که سالی یکی دو بار به بررسی اهدافمان بپردازیم و به آن‌ها بیندیشیم. وقتی متوجه شویم که تصاویر گذشته زندگی هیچ ربطی به آینده‌مان ندارد، می‌توانیم تجدیدنظر درباره برنامه‌هایمان را آغاز

دوباره فکر کن

کنیم. به این ترتیب می‌توانیم بستر خوشحالی خود را فراهم کنیم؛ البته تا زمانی که بیش از حد دل بسته کسب آن نباشیم.



وقتی جستجوی خوشحالی باعث راندن آن می‌شود در حین اندیشیدن برای برنامه‌ریزی زندگی، محدود مسائلی هستند که اولویت‌شان بالاتر از خوشحالی جامعه باشد. کشور بوتان یک معیار ویژه تحت عنوان «شاخص خوشحالی ناخالص ملی» تعریف کرده است. آمریکایی‌ها جستجو برای خوشبختی را آن قدر ارزشمند می‌دانند که یکی از سه حقوق غیرقابل انکار اعلامیه استقلال این کشور به همین موضوع اختصاص یافته است. اما در صورت بی‌دقتی، همین تعقیب خوشبختی به دستورالعملی برای بیچارگی تبدیل خواهد شد.

روانشناسان می گویند که هر قدر انسان ها ارزش بیشتری برای خوشحالی قائل شوند، رضایت کمتری از زندگی خواهند داشت. این امر هم برای افرادی صدق می کرد که به صورت ذاتی برای خوشحالی اهمیت قائل می شدند و هم برای افرادی که به صورت تصادفی انتخاب شدند و علت اهمیت خوشحالی را از آن ها پرسیدند. حتی شواهدی هست که اهمیت بسیار قائل شدن برای خوشحالی، می تواند یک عامل پرخطر برای ابتلا به افسردگی باشد. چرا؟

یک پاسخ احتمالی چنین است که وقتی در جستجوی خوشبختی باشیم، آن قدر سرگرم ارزیابی زندگی خواهیم شد که دیگر وقتی برای تجربه لذت های آن نخواهیم داشت. به جای مزه مزه کردن لحظات لذت بخش، دائماً به این می اندیشیم که چرا زندگی ما شادتر نیست. دومین مقصر احتمالی را صرف زمان بیش از حد برای رسیدن به قله خوشحالی می دانند، به گونه ای که فراموش می کنیم خوشحالی ما متکی بر تکرر احساسات مثبت است، نه شدت تک رخداد های خوشحال کننده ای که اتفاق می افتند. سومین فاکتور احتمالی این است که

در جستجو برای خوشحالی، چنان تاکید بر لذت داریم که هدف را نادیده می گیریم. این نظریه هم راستا با داده هایی است که هدفمندی را خصیصه ای سالم تر از خوشحالی و احتمال موفقیت انسان های هدف گرا را بالاتر از لذت طلب ها می دانند - و می گویند که احتمال استعفای آن ها از شغل شان هم کمتر است. زیرا لذت اوج می گیرد و افول می کند، اما هدف پابرجا خواهد ماند. چهارمین توجیه به برداشت غربی ها از خوشحالی اشاره می کند که آن را یک وضعیت انفرادی و عاملی برای تنهایی ما می دانند. اما در فرهنگ های جمع گرای شرقی، عکس این الگو مشاهده می شود: جستجو برای خوشبختی منجر به افزایش بهزیستی خواهد شد، زیرا انسان ها تعامل اجتماعی را ارجح تر از فعالیت های مستقل می دانند.

پاییز سال گذشته بود که یک دانشجو در ساعات اداری به دفترم آمد و مشاوره می خواست. توضیح داد که در هنگام انتخاب وارتون، تمرکز بیش از حدی بر انتخاب بهترین دانشگاه موجود داشت و خیلی به تناسب خودش با دانشگاه فکر نمی کرد. می گفت که ای کاش یک دانشگاه با فرهنگ بی خیال تر و حس

همبستگی بیشتر را انتخاب می کرد. هم اکنون که آگاهی بیشتری نسبت به ارزش هایش داشت، خواهان انتقال به دانشگاهی بود که موجب افزایش خوشحالی و رضایت او شود.

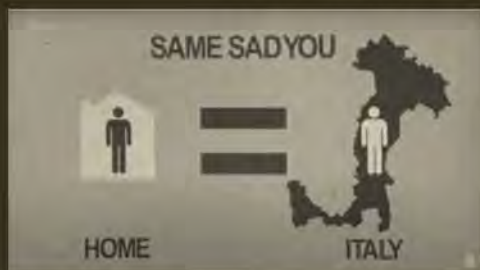
چند هفته بعد به من گفت که یک اتفاق در کلاس من، باعث شده درباره برنامه اش تجدیدنظر کند. این تحول هیچ ربطی به گفتگوهایمان درباره تحقیقات خوشحالی، ارزیابی او بر روی ارزش های شخصی یا فعالیت کلاسی مان در زمینه تصمیم گیری نداشت. بلکه به واسطه یک کلیپ طنز از برنامه «پخش زنده شنبه شب»^{۲۷۱} شکل گرفت که آن را در کلاس نشان دادم.

در این کلیپ، آدام سندلر^{۲۷۲} نقش یک راهنمای تور را ایفا می کند. طی یک آگهی بازرگانی ساختگی درباره تورهای ایتالیا، سندلر می گوید که گاهی اوقات نقدهای مشتریان حاکی از دلسردی آنها است. او هم از این فرصت بهره می گیرد و به مشتریان یادآوری می کند که یک تعطیلات می تواند چه عوایدی برایشان داشته باشد و البته چه چیزهایی از دست آن برنمی آید:

دوباره فکر کن

کارهای زیادی است که از یک مسافرت برمی آید: به تمدد اعصاب تان کمک می کند یا شاید تعدادی سنجاب با ظاهر متفاوت ببینید، اما نمی تواند مشکلات عمیق تر نظیر رفتار شما در بسترهای گروهی را اصلاح کند.

می توانیم شما را به پیاده روی ببریم. اما نمی توانیم کاری کنیم که عاشق پیاده روی شوید. به خاطر داشته باشید، هنوز هم خود شما هستید که در تعطیلات حضور دارید. اگر همین جا غمگین باشید و با هواپیما به ایتالیا بروید، همان انسان غمگین قبلی هستید که این بار در ایتالیا حضور دارد و صرفاً مکانش را عوض کرده.



در تلاش برای کسب خوشحالی، عموماً با تغییر پیرامون مان شروع می کنیم. انتظار افزایش خوشحالی در اقلیم های گرم تر یا خوابگاه های دوستانه تر را داریم، اما هرگونه خوشحالی حاصل از

آن انتخاب‌ها عموماً موقتی خواهند بود. طی مجموعه‌ای از مطالعات، آن دسته از دانشجویانی که می‌خواستند شرایط خود را با تغییر تمهیدات زندگی یا برنامه‌های درسی‌شان متحول کنند، مجدداً به همان میزان خوشحالی اولیه خود بازگشتند. همان‌طور که ارنست همینگوی نوشته، «صرفاً با نقل مکان نمی‌توانید از خودتان فرار کنید». درحالی که تغییر کنش‌های دانشجویان از طریق پیوستن به یک کلوپ جدید، تغییر عادات مطالعه یا آغاز یک پروژه جدید، خوشحالی‌های ماندگارتری به دنبال داشت. عمده خوشحالی ما به کنش‌هایمان بستگی دارد، نه جایی که در آن زندگی می‌کنیم. این اقدامات ما - و نه پیرامون‌مان - است که حس هدفمندی و تعلق را به ارمغان می‌آورد.

دانشجوییم از انتقال منصرف شد. به جای بازنگری درباره محل تحصیل، تصمیم گرفت درباره شیوه صرف اوقاتش تجدیدنظر کند. شاید نمی‌توانست فرهنگ کل موسسه را تغییر دهد، اما توان ساخت یک خرده فرهنگ جدید را داشت. گپ و گفت‌های خودمانی هفتگی با هم‌کلاسی‌ها را آغاز کرد و افراد هم‌سلیقه یا دارای ارزش‌های مشترک را به خانه‌اش

دعوت می کرد تا با هم چای بنوشند. چند ماه بعد، می گفت که توانسته چند دوست نزدیک پیدا کند و از تصمیمش برای ماندن در آنجا هیجان زده بود. اما تاثیر این تحول به همین جا ختم نشد: دوره‌می‌های چای خوری او به سنتی برای خوشامدگویی به دانشجویانی تبدیل شدند که حس می کردند به آنجا تعلق ندارند. به جای انتقال به یک جامعه جدید، خرده جامعه خودشان را ساختند. آن‌ها بر خوشحالی متمرکز نبودند بلکه در جستجوی حمایت و ارتباط بودند.

زندگی، آزادی، و جستجو برای معنا

بگذارید به صراحت بگویم: هیچ کس را تشویق نمی‌کنم تا به اجبار در مسئولیت، رابطه یا مکانی بماند که از آن بیزار است، مگر اینکه هیچ گزینه دیگری نداشته باشد. با این حال وقتی پای حرفه در میان باشد، شاید بهتر است به جای جستجو برای رضایت‌بخش‌ترین شغل، به دنبال مسئولیتی باشیم که احتمال یادگیری و کمک‌رسانی ما بیشتر خواهد بود.

روانشناسان به این نتیجه رسیده‌اند که علائق و خواسته‌های ما کشف نمی‌شوند، بلکه توسعه می‌یابند. طی یک مطالعه بر روی کارآفرین‌ها، مشخص شد هرچه تلاش بیشتری صرف استارت‌آپ‌هایشان می‌کردند، اشتیاق بالاتری نسبت به رشد کسب و کارشان داشتند. با افزایش میزان تسلط و ابتکار عمل این افراد، علاقه آن‌ها هم افزایش می‌یافت. قرار نیست همیشه علاقه موجب تلاش و مهارت بیشتر شود؛ گاهی اوقات دنباله‌رو آن‌ها هم هست. با تلاش برای یادگیری و حل مسئله، می‌توانیم اشتیاق مان را افزایش دهیم - و مهارت‌های لازم برای کار و هدایت یک زندگی ارزشمند را بسازیم.

وقتی مسن تر می شویم، تمرکزمان بر معناتیلی هم بیشتر خواهد شد - و احتمالش بیشتر است که این هدفمندی را در اقداماتی بیابیم که به خیر و صلاح دیگران هستند. تست محبوب من برای سنجش هدفمندی یک شغل، چنین است: اگر این شغل وجود نداشت، وضعیت مردم چقدر بدتر می شد؟ در میان سالی، این پرسش بیش از پیش برجسته خواهد شد. در همین محدوده سنی است که حس می کنیم چه در زندگی شخصی و چه در حوزه کاری، اندوخته بیشتری داریم تا آن را در اختیار دیگران بگذاریم (و چیز کمتری برای از دست دادن داریم)، و علاقه ما به اشتراک گذاری دانش و مهارت های خود با نسل آتی نیز افزایش خواهد یافت.

وقتی دانشجویمانم از تکامل اعتماد به نفس در حرفه کاری شان می گویند، روند پیشرفت آن ها عموماً به این ترتیب است:

فاز اول: خیلی مهم نیستم.

فاز دوم: مهم هستم.

فاز سوم: می خواهم به یک هدف مهم کمک کنم.

متوجه شدم که هر قدر زودتر به فاز سوم برسند، تاثیر بیشتری خواهند گذاشت و خوشحالی بیشتری را

تجربه می کنند. این موضوع باعث شد که خیلی کمتر از گذشته، خوشحالی را یک هدف بدانم و بیشتر آن را یک فرآوردهٔ فرعی از چیرگی ^{۲۷۳} و معنا می دانستم. جان استوارت میل ^{۲۷۴} فیلسوف نوشته، «تنها افرادی خوشحالند که تمرکز ذهنی شان روی هر هدفی به غیر از خوشحالی باشد؛ روی خوشحالی دیگران، روی بهبود نوع بشر، حتی روی یک هنر یا حرفه که صرفاً به عنوان یک ابزار پنداشته نشود، بلکه به خودی خود یک مقصد ایده آل باشد. بنابراین آن ها با هدف گرفتن یک مقصود دیگر، خوشحالی را هم در مسیرشان می یابند».

حرفه ها، روابط و جوامع از جمله نمونه هایی هستند که دانشمندان آن ها را سیستم های باز می نامند؛ دائماً در جریان هستند، زیرا هیچ مرز بسته ای نسبت به محیط پیرامون شان ندارند. حداقل دو اصل کلیدی حاکم بر سیستم های باز را می دانیم: همواره مسیرهای گوناگونی برای رسیدن به یک مقصد معین وجود دارد (همپایایی ^{۲۷۵})، و یک نقطه شروع معین می تواند مسیری برای دستیابی به مقاصد گوناگونی باشد (چندپایایی ^{۲۷۶}). باید مراقب باشیم

که خیلی وابسته به یک مسیر بخصوص یا حتی مقصد معین نشویم. هیچ تعریف ثابتی از موفقیت یا مسیر واحدی برای خوشحالی وجود ندارد.

بالاخره پسرعمویم رایان تصمیم گرفت دربارهٔ مسیر شغلی‌اش تجدیدنظر کند. ۵ سال از دورهٔ رزیدنتی او در جراحی مغز و اعصاب گذشته بود که یک چکاپ حرفه‌ای به سبک خودش انجام داد و تصمیم گرفت میل کارآفرینی خود را ارضا کند. یک استارتاپ سریع‌الرشد با جذب سرمایهٔ خطرپذیر تاسیس کرد که نومد هلت^{۲۷۷} نام داشت و قرار بود بازارگاهی برای برقراری ارتباط میان پزشکان بالینی و تشکیلات درمانی باشد. همچنین به تعدادی استارتاپ تجهیزات پزشکی مشاوره داد، حق اختراع چند دستگاه پزشکی را ثبت کرد، و هم‌اکنون در حال کار بر روی چندین استارتاپ برای بهبود مراقبت‌های درمانی است. وقتی به گذشته می‌نگرد، هنوز هم پشیمان است که چرا آن قدر سریع هویتش را صرفاً در قالب یک جراح مغز و اعصاب دانست و تعهدش به این حرفه را تشدید کرد.

بهترین اقدام ما در زندگی شخصی و کاری، می‌تواند برنامه‌ریزی برای آموزه‌ها و کمک‌های مدنظرمان

طی یکی دو سال آتی و گشودن ذهن بر روی احتمالات پس از آن باشد. با اقتباس از تشبیه ای. ال. دکتروف^{۲۷۸}، نگارش برنامه برای زندگی «مثل رانندگی در یک شب مه آلود است. صرفاً تا آنجایی را می بینید که توسط چراغ های ماشین تان روشن شده، اما به هر حال می توانید کل راه را طی کنید».

مجبور نیستیم برای تجدیدنظر درباره بخشی از برنامه ها، کل مسیر زندگی مان را زیرورو کنیم. برخی افراد از حوزه کاری شان کاملاً راضی هستند و نارضایتی آن ها صرفاً نسبت به مسئولیت های کنونی شان است. برخی هم ریسک گریزتر از این حرف ها هستند که حاضر باشند به خاطر شغل یا شریک زندگی شان نقل مکان کنند. و بسیاری از آن ها هم شرایط تغییر را ندارند: از نظر اقتصادی به آن شغل وابسته اند یا آن قدر به فامیل شان تعلق خاطر دارند که گزینه هایشان برای نقل مکان محدود می شود. چه فرصت یا علاقه کافی برای تغییرات بزرگ در زندگی را داشته و چه نداشته باشیم، کماکان می توانیم اصلاحات کوچک تری را پیاده کنیم که معنای جدیدی به زندگی روزمره مان

ببخشند.

۲۷۹

همکاران مان ایمی ورزنیوسکی و جین داتن مشاهده کردند که در هر رسته شغلی، گروهی از افراد هستند که معمار مسئولیت‌های خودشان خواهند شد. آن‌ها از طریق بازآفرینی شغل - تحول اقدامات روزمره به منظور تطابق بهتر آن‌ها با ارزش‌ها، علائق و مهارت‌ها - دربارهٔ مسئولیت‌هایشان تجدیدنظر می‌کنند. یکی از بسترهای مطالعهٔ ایمی و جین دربارهٔ بازآفرینی شغلی، سیستم بهداشت و درمان دانشگاه میشیگان بود.

اگر به بازدید از یک طبقهٔ خاص این بیمارستان بروید، خیلی طول نمی‌کشد که تعریف و تمجید بیماران سرطانی از گندیس واکر^{۲۸۰} را خواهید شنید. ماموریت او صرفاً حفاظت از سیستم ایمنی کم‌بنيهٔ این بیماران نبود، بلکه باید از احساسات شکنندهٔ آن‌ها هم محافظت می‌کرد. او مرکز شیمی درمانی را «خانهٔ امید» می‌نامید.

گندیس عموماً اولین نفری بود که در دورهٔ درمان هریک از بیماران، به خانواده‌هایشان دلداری

می داد؛ با دونات و قهوه نزد آن ها می رفت. از گربه هایش می گفت که سهم شیر او را می خورند یا به بیمارانش نشان می داد که به اشتباه یک لنگه جوراب آبی و یک لنگه جوراب قهوه ای پوشیده و از این طریق، آن ها را می خنداند. یک روز یکی از بیماران را دید که کف آسانسور از درد به خود می پیچید و پرسنل پیرامون او نمی دانستند چه کنند. کندیس کنترل موقعیت را به دست گرفت و سریعاً خانم را روی صندلی چرخ دار نشاند و با فشردن دکمه آسانسور، او را به بخش مربوطه برد تا بلافاصله تحت درمان قرار گیرد. بعدها آن بیمار او را «ناجی من» می نامید.

کندیس واکر، پزشک یا پرستار نبود. حتی مددکار هم نبود. بلکه نظافتچی بیمارستان بود. مسئولیت رسمی او تمیز نگه داشتن مرکز سرطان بود.

کندیس و سایر نظافتچی ها به خاطر یک مسئولیت مشترک استخدام شده بودند، اما برخی از آن ها راجع به شغل شان تجدید نظر کردند. یکی از نظافتچی های بخش مراقبت های ویژه بلند مدت، عادت داشت که به صورت کاملاً سرخود چیدمان نقاشی های روی دیوار را عوض کند، با این امید که

تغییر منظره بتواند موجب افزایش آگاهی برخی از بیماران شود که در کما بودند. وقتی درباره این حرکتش پرسیدند، اشاره کرد که «این کار در شرح وظایفم نیست، بلکه بخشی از وجودم است».

هویت‌های ما سیستم‌های باز هستند و زندگی ما هم همین‌گونه است. لزوماً نباید به برداشت‌های قدیمی از مقصد یا شخصیت مدنظرمان پایبند بمانیم.

ساده‌ترین راهکار برای آغاز تجدیدنظر درباره گزینه‌های موجود، زیر سوال بردن اقدامات روزمره خودمان است.

تجدیدنظر درباره تعهدات پیشین، تردید به‌منظور زیر سوال بردن تصمیمات کنونی و کنجکاوی برای اصلاح برنامه‌های آینده، نیازمند تواضع است.

مکاشفه‌هایمان در طول مسیر، می‌توانند موجب آزادی ما از قیدوبند محیط آشنای پیرامون و شخصیت قبلی‌مان شوند. تجدیدنظر ذهن‌مان را آزاد می‌کند تا اقدامی فراتر از به‌روزرسانی دانش و عقایدمان انجام دهیم. تجدیدنظر ابزاری برای زندگی رضایت‌بخش‌تر است.

مؤخره

«باورهای من» نه مجموعه‌ای متناهی با پایان قطعی، که یک پروسه جاری است».

- اما گلدمن

در مورد کتاب‌های داستانی، بیش از همه به بخش نتیجه‌گیری آن‌ها علاقه دارم. تا جایی که به خاطر می‌آورم، چه هنگام مطالعه مشتاقانه یک کتاب علمی-تخیلی نظیر «بازی اندر» و چه یک اثر رازآلود نظیر «تورا در بازی کشتند»، شوک ناگهانی پایان داستان را صرفاً نقطه عطف آن نمی‌دانستم. بلکه همین پایان‌های غافلگیرکننده موجب تحول داستان می‌شدند و کاری می‌کردند که نسبت به صفحات پیشین تجدیدنظر کنم.

اما در هنگام نگارش درباره ایده‌ها، هیچ‌وقت بخش نتیجه‌گیری را دوست نداشتم. آیا نمی‌شود همان فصل پایانی را پایان کتاب قلمداد کنیم؟ کتاب است دیگر، نه یک گزارش که در وصف کتاب نوشته شده. اگر هم نکته ارزشمندی در ذهن داشتم، حتماً تا الان به آن اشاره کرده‌ام.

آزاردنده‌ترین بخش نتیجه‌گیری را قطعیت آن می‌دانم. اگر یک موضوع آن قدر مهم است که

شایسته نگارش یک کتاب کامل بوده، پس نباید پایان بپذیرد. بلکه باید پایانش باز بماند. این یک چالش اساسی برای «دوباره کن» است. نمی‌خواهم نتیجه‌گیری کتاب به گونه‌ای باشد که بحث را ببندد. دوست دارم تفکرم تکامل پیدا کند. طی یک حرکت نمادین می‌خواستم یک صفحه خالی را به عنوان مؤخره کتاب بگذارم تا این باز بودن را نشان دهم. جداً می‌گویم.

اما شبکه چالش من به اتفاق آرا این ایده را رد کردند. دو نفر از دانشجویان متقاعدم کردند که شاید این نقطه پایانی کتاب برای من نویسنده باشد، اما یک نقطه شروع برای شما به عنوان مخاطب کتاب خواهد بود؛ یک تخته شیرجه برای پرش به دریای افکار جدید و یک پل به سمت گفتمان‌های نو. سپس راهکاری پیشنهاد دادند تا به جوهره این کتاب احترام بگذارم: می‌توانستم از ایده کلاس

درس ران برگر ۲۸۱ بهره بگیرم و تعدادی از تجدیدنظرهایم درباره بخش نتیجه‌گیری را بیاورم، همان عباراتی که در پیش‌نویس‌های کتاب اصلاح شدند:

عاشق این ایده شدم. ایده‌ای جذاب برای کتاب که

به بحث تجدیدنظر می پرداخت. مثل آن کتاب نفیس که روی میز قهوه خوری ساینفلد قرار داشت و درباره میزهای قهوه خوری بود؛ یا مثل وقتی رایان گاسلینگ پیراهنی با عکس مکالی کالکین پوشیده بود، در حالی که کالکین پیش دستی کرده و پیراهنی با تصویر گاسلینگ را بر تن داشت.

ظاهراً بخش نتیجه گیری کتاب، یک محل ایده آل برای نمایش چند نمونه از تجدیدنظرهای کلیدی بود، اما هنوز نمی دانستم به چه نکاتی بپردازم. مجدداً به سراغ شبکه چالش خود رفتم و آن ها هم یک راهکار دیگر برای ترکیب موضوعات کلیدی کتاب و به روزرسانی تجدیدنظرهای کنونی ام ارائه دادند.

اولین نکته ای که به ذهنم رسید، برهه ای از فرایند حقیقت آزمایی این کتاب بود که متوجه تغییر دیدگاه دانشمندان درباره بال و پر خانواده تیرانوزوروس شدم. اگر در حین مطالعه فصل ۱ تصویر یک تی. رکس پردار در ذهن تان مجسم شد، بدانید که خودم هم همین طور بودم، اما اجماع کنونی بر این است که بخش عمده کمریک تی. رکس معمولی پوشیده از پولک است. اگر این خبر جدید تمام تصوراتتان را بر

هم ریخته، لطفاً به بخش «لذت اشتباه کردن» بروید. البته تعدادی خبر خوب هم دارم: یک تیرانوزورِ دیگر به نام یوتیرانوس وجود دارد که به زعم دانشمنداها، پرهاى خوش رنگ ولعابى داشته. اخیراً در حال تجدیدنظر دربارهٔ نحوهٔ شکل‌گیری بازنگری‌ها بوده‌ام. هزاران سال است که عمدهٔ بازنگری‌های انسان‌ها به تدریج، در خفا و در دل گروه‌ها شکل گرفته‌اند. پیش از دستگاه چاپ فشاری، بخش اعظم دانش به صورت شفاهی منتقل می‌شد. تاریخ انسان، یک بازی طولانی از یک کلاغ چهل کلاغ بود که هر فرستنده پیام را به خاطر می‌سپرد و اطلاعات را با مقداری تغییر به دیگران منتقل می‌کرد، و دریافت‌کننده هم هیچ اطلاعی از تغییرات داستان اصلی نداشت. پس از انتقال یک ایده به کل افراد سرزمین، امکان تغییرات بنیادین آن نسبت به نسخهٔ اولیه وجود داشت، آن‌هم بدون اینکه کسی از آن‌ها آگاه باشد. با افزایش ثبت اطلاعات در قالب کتاب‌ها و متعاقباً روزنامه‌ها، می‌توانستیم تحولات گوناگون دانش و باورها را رصد کنیم. امروزه و علی‌رغم امکان مشاهدهٔ تک‌تک اصلاحات صورت گرفته در ویکی‌پدیا، تغییردهندگان

عموماً به دنبال جنگ‌های ویرایشی هستند و نمی‌پذیرند که حق با دیگران بوده یا خودشان اشتباه می‌کرده‌اند. شاید تدوین دانش به رصد آن کمک کرده، اما لزوماً موجب بازتر شدن ذهن مان نشده است.

بسیاری از اندیشمندان بزرگ گفته‌اند که تجدیدنظر وظیفه یک نسل است نه اینکه توسط تک‌تک اشخاص صورت گیرد - حتی اگر در حوزه دانش باشد. همان‌طور که فیزیکدان برجسته مکس پلانک گفته، «موفقیت یک حقیقت جدید علمی به خاطر متقاعدسازی مخالفان و نمایش نور حقیقت به آن‌ها نیست، بلکه عاقبت مخالفان آن کنار می‌کشند». با این دیدگاه، جایگزینی نسل‌ها بسیار سریع‌تر از تغییر دیدگاه افراد صورت می‌گیرد.

اما اعتقاد دارم که دوره این دیدگاه به پایان رسیده. تک‌تک ما ظرفیت تجدیدنظر داریم، فقط به اندازه کافی از آن بهره نمی‌گیریم، زیرا به اندازه کافی مثل دانشمندان فکر نمی‌کنیم. خاستگاه روش علمی را می‌توان به چند هزاره پیش نسبت داد، حداقل به زمان ارسطو و یونان باستان. بنابراین وقتی فهمیدم دانشمند یک واژه نسبتاً جدید است، واقعاً غافلگیر

شدم: اولین کاربرد این واژه به سال ۱۸۳۳
برمی گردد. تا قرن ها هیچ عبارت عمومی برای
توصیف افرادی وجود نداشت که حرفه آن ها کشف
دانش از طریق توسعه فرضیه، طراحی آزمایش و
گردآوری داده بود. امیدوارم همین قدر منتظر نمائیم
تا این طرز فکر بر تمامی رشته های شغلی -واقشار-
اعمال شوند.

حتی وقتی این کتاب چاپ شود، کماکان تجدیدنظر
می کنم. در بیان استدلال هایم برای ترویج طرز فکر
دانشمند، یک موضوع واقعاً آزارم داد. طبعاً
موعظه گری، دادستانی و سیاسی بازی برای برخی
موقعیت ها جواب می دهد و با خودم فکر می کنم که
شاید به اندازه کافی به آن ها توجه نکرده ام. وقتی پای
تجدیدنظر درباره دیدگاه های خودمان در میان
باشد، انبوهی از شواهد نشان می دهند که
به کارگیری طرز فکر یک دانشمند، به بهترین نتایج
ختم خواهد شد. اما وقتی به دنبال باز کردن ذهن
دیگران باشیم، تعیین طرز فکر ایده آل دشوارتر
خواهد بود. سعی کردم ریزه کاری های مرتبط با
ارزش هر رویکرد را بیان کنم، اینکه چگونه
موعظه گری می تواند به درد مناظره با افرادی بخورد

که نگرشمان را می‌پذیرند یا سهم چندانی در آن مسئله ندارند؛ چگونه دادستانی می‌تواند موجب تفهیم مخاطبانی شود که تمایلی برای کنترل امور ندارند؛ و ساده‌سازی می‌تواند قبیله‌سیاسی ما را ترغیب کند. اما حتی پس از ارزیابی این نقطه داده‌ها، کماکان مطمئن نیستم اقدامات کافی برای اثبات شایستگی استدلال‌هایم را انجام داده باشم. سپس پاندمی ویروس کرونا آغاز شد و کنجکاو شدم که نحوه برقراری ارتباط رهبران در دوران بحران را ببینم. چطور حس امنیت در شرایط کنونی و امید به آینده را به مردم القا می‌کنند؟ موعظه‌گری درباره فضایل برنامه‌های سازمان و دادستانی درباره معایب سایر طرح‌ها، می‌تواند ابهام را کاهش دهد. یک ادعای سیاسی هم می‌تواند موجب اجتماع پایگاه پیروان پیرامون اهداف مشترک شود. آموزنده‌ترین نمونه برای من از سخنرانی فرماندار نیویورک حاصل شد. طی یک سخنرانی زودهنگام در فصل بهار و در مواجهه ایالت و مردمش با یک بحران بی‌سابقه، چنین اظهاراتی را بیان کرد:

«منطقی است که یک راهکار را انتخاب و آن را امتحان کنیم: اگر موفق نشد، به‌صراحت به این

شکست اذعان می‌کنیم و یک روش دیگر را می‌آزماییم. اما مهم‌ترین نکته این است که حتماً یک روش را امتحان کنید».

نیویورک تایمز بلافاصله از سخنانی فرماندار انتقاد کرد و گفت: «یک حرکت نامشخص، هیچ برتری خاصی نسبت به بی‌حرکی ندارد». در حالی که سایر رهبرها «دقیق، محکم و مثبت‌نگر» بودند، فرماندار نیویورک «مبهم، انتزاعی و غیرقطعی» بود. صرفاً رسانه‌ها نبودند که به این سخنانی روی خوش نشان ندادند؛ ظاهراً یکی از مشاوران شخص فرماندار نیز آن را حماقت سیاسی دانست. به راحتی می‌توان علت جذبه رهبران مطمئن را درک کرد که دارای چشم‌اندازهای صریح، برنامه‌های قدرتمند و پیش‌بینی‌های قطعی از آینده هستند. اما چه در بحران و چه در دوران آرامش، بیشتر به رهبری نیاز داریم که تردیدها را بپذیرد، به اشتباهات اذعان کند، از دیگران بیاموزد و درباره برنامه‌هایش تجدیدنظر نماید. این دقیقاً همان مقصود مدنظر فرماندار نیویورک بود و منتقدان اولیه، برداشت صحیحی از پیامدهای رویکرد پیشنهادی نداشتند.

این سخنان مربوط به دوران پاندمی ویروس کرونا نبودند و از سوی اندرو کومو^{۲۸۲} بیان نشدند. بلکه در آخرین دفعه‌ای بیان شدند که نرخ بیکاری آمریکا بسیار زیاد شده بود: طی دوران رکود بزرگ. سال ۱۹۳۲ بود و فرماندار نیویورک هم فرانکلین دلانو روزولت^{۲۸۳} نام داشت. او پیام «امتحان کنید» را طی سخنرانی جشن فارغ‌التحصیلی یکی از دانشگاه‌های کوچک و در شرایطی ارائه کرد که کشور در شوک رکود بزرگ قرار داشت. در به یادماندنی‌ترین دیالوگ این سخنرانی، روزولت گفت که «کشور نیازمند آزمونگری جسورانه و مداوم است». همین اصل مبدل به معیار رهبری او شد. هرچند اقتصاددان‌ها هنوز هم اختلاف نظر دارند که کدام‌یک از اصلاحات موجب خروج کشور از آن رکود تاریخی شد اما روش سعی و خطای روزولت در تدوین سیاست‌ها، آن قدر محبوب بود که آمریکایی‌ها ۴ بار او را به عنوان رئیس‌جمهور انتخاب کردند.

در سخنرانی جشن فارغ‌التحصیلی، روزولت به دنبال موعظه‌گری، دادستانی یا توسل به سیاست نبود. او با همان فروتنی توأم با اعتماد به نفسی صحبت کرد

که از یک دانشمند انتظار می‌رود. خیلی مسائل درباره نحوه به کارگیری فروتنی توأم با اعتماد به نفس در ارتباطات مان وجود دارند که از آن‌ها اطلاع نداریم. وقتی مردم فاقد اطلاعات درباره یک موضوع پیچیده - مثل توقف یک پاندمی یا احیای مجدد اقتصاد - باشند، احتمالاً رهبرانی می‌خواهند که به نادانسته‌های امروزشان اذعان می‌کنند و نسبت به اظهارات دیروزشان تردید دارند. اما وقتی حس می‌کنند اطلاعات دارند و با مسئله ساده‌تری طرف هستند، خیلی موافق اذعان رهبران به ابهامات و تغییر مداوم ذهنیت‌شان نخواهند بود.

هنوز هم کنجکاوم که کدامین طرز فکر می‌تواند موثرترین راهکار برای ترغیب دیگران باشد، اما با در نظر گرفتن تمامی جوانب، دوست دارم تعداد بیشتری از افراد به صورت علنی تجدیدنظر کنند، یعنی همان رویه‌ای که روزولت پیش گرفت.

علی‌رغم ارزش‌های فراوان تجدیدنظر، به اندازه کافی بازنگری نمی‌کنیم - چه با تصمیمات اساسی زندگی خودمان گلاویز شویم و چه با بزرگ‌ترین معماهای عصرمان طرف باشیم. مشکلات پیچیده نظیر پاندمی، تغییر اقلیم و دوقطبی شدن‌های

دوباره فکر کن

سیاسی، نیازمند انعطاف‌پذیری ذهنی ما هستند. در مواجهه با هر تعداد تهدید ناشناخته و روبه‌تکامل، تواضع و تردید و کنجکاوی از اساسی‌ترین المان‌ها برای مکاشفه هستند. آزمونگری جسورانه و مداوم می‌تواند بهترین ابزار ما برای تجدیدنظر باشد. همه ما می‌توانیم مهارت تجدیدنظرمان را ارتقا دهیم. صرف‌نظر از نتیجه، به نظرم اگر همگی بیش‌ازپیش عینک دانشمند به چشم بزنیم، دنیا به مکان بهتری تبدیل خواهد شد. می‌خواهم بدانم: آیا با حرفم موافقید؟ در غیر این صورت، چه شواهدی می‌تواند ذهنیت‌تان را تغییر دهد؟

اقدامات تاثیرگذار

۳۰ توصیه عملیاتی برای بهبود مهارت‌های تجدیدنظرتان:

۱- تجدیدنظر شخصی

(الف) عادت تجدیدنظر را پرورش دهید

۱- مثل یک دانشمند فکر کنید. هنگام ابراز عقیده،

در برابر وسوسه موعظه‌گری، دادستانی یا

سیاسی بازی مقاومت کنید. دیدگاه نوظهور خود را

همچون یک گمانه یا فرضیه بپندارید و با داده‌ها آن

را بیازمایید. همچون کارآفرین‌ها که استراتژی‌های

کسب و کارشان را به دید آزمایش می‌بینند، باید

چابکی لازم برای تغییر نظر را حفظ کنید.

۲- هویت خود را نه مبتنی بر عقاید بلکه بر اساس

ارزش‌هایتان تعریف کنید. اگر به باورهای گذشته

خود وابسته نشوید و آن‌ها را بخشی از خودانگاره

کنونی خود ندانید، اجتناب از دام آن‌ها هم راحت‌تر

خواهد بود. خود را شخصی بپندارید که برای

کنجکاوی، یادگیری، انعطاف‌پذیری ذهنی و

دانش‌پژوهی ارزش قائل می‌شود. در هنگام ابراز

عقیده، فهرستی از عوامل آماده کنید که می‌توانند

ذهنیت‌تان را تغییر دهند.

۳- به دنبال اطلاعات مغایر با دیدگاه‌های خودتان باشید. می‌توانید با به کارگیری مداوم ایده‌هایی که مفروضات‌تان را به چالش می‌کشند، با سوگیری تایید بجنگید، حباب‌های فیلتر را منهدم کنید، و از اتاق‌های پژواک بگریزید. یک نقطه شروع آسان، می‌تواند پیروی از افرادی باشد که شما را به تأمل وامی‌دارند؛ حتی اگر عموماً با تفکرات‌شان مخالف باشید.

(ب) اعتماد به نفس‌تان را تنظیم کنید

۴- مراقب سرگردانی در قلهٔ حماقت باشید. تمایز اعتماد به نفس و شایستگی را تشخیص دهید. اثر دانینگ-کروگر می‌گوید که هر قدر خود را بهتر بدانید، ریسک دست‌بالا گرفتن خودتان هم افزایش می‌یابد، و احتمال توقف پیشرفت‌تان هم بیشتر می‌شود. به منظور جلوگیری از اعتماد به نفس کاذب به دانش شخصی، سوژهٔ معینی را در نظر بگیرید و توانایی خود برای توضیح آن را بسنجید.

۵- عواید تردید را کنترل کنید. در صورت تردید نسبت به توانایی‌ها، دیدتان نسبت به موقعیت را عوض کنید و آن را فرصتی برای رشد بیندازید. می‌توانید علاوه بر ایمان به ظرفیت یادگیری

شخصی، راهکار کنونی‌تان برای حل مسئله را زیر سوال ببرید. اطلاع از نادانسته‌ها، عموماً اولین گام به سمت ارتقای تخصص است.

۶- لذت اشتباه کردن را بپذیرید. پس از آگاهی از اشتباه، آن را نشانه‌ای از کشف یک نکته جدید بدانید. از خندیدن به خودتان نترسید. بدین ترتیب می‌توانید کمتر از گذشته به دنبال اثبات خودتان باشید، و بیش از پیش به پیشرفت‌تان توجه کنید.

(ج) از دیگران بخواهید که طرز فکر‌تان را زیر سوال ببرند

۷- در ملاقات با هر شخص، یک نکته جدید از او بیاموزید. هر کس در یک زمینه خاص، اطلاعات بیشتری از شما دارد. از افراد بپرسید که اخیراً درباره چه چیزی تجدیدنظر کرده‌اند یا در آغاز گفتمان، از خاطرات تجدیدنظرهایتان طی سال گذشته بگویند.

۸- نه صرفاً شبکه پشتیبان بلکه شبکه چالش هم بسازید. بهره‌مندی از لیدرهای مشوق به نفع‌تان است، اما منتقد هم می‌خواهید که شما را به چالش بکشد. چه افرادی اندیشمندترین منتقدان شما هستند؟ پس از شناسایی این منتقدان، از آن‌ها بخواهید که تفکر‌تان را زیر سوال ببرند. برای نمایش

پذیرش تان نسبت به دیدگاه‌های مخالف، به آن‌ها بگویید که چرا به واکنش‌های منفی‌شان احترام می‌گذارید، و ارزشمندترین نکات آن‌ها در چه بخش‌هایی استفاده خواهد شد.

۹- از تعارض سازنده استقبال کنید. اختلاف‌ها لزوماً نباید ناخوشایند باشند. هرچند تعارض رابطه عموماً مضر است، اما تعارض وظیفه می‌تواند کمک‌حالتان برای تجدیدنظر باشد. اختلاف‌نظر را تحت عنوان یک مناظره قلمداد کنید: در این صورت افراد با دیدگاه منطقی‌تری به آن می‌نگرند و کمتر از گذشته آن را یک مسئله شخصی می‌پندارند.

۲- تجدیدنظر بین فردی

(الف) سوالات بهتری بپرسید

۱۰- هنر شنیدن متقاعدکننده را تمرین کنید. در تلاش برای گشودن ذهن دیگران، می‌توانیم به جای سخنوری مداوم، حرف‌هایشان را بشنویم و به دستاوردهای بیشتری برسیم. چطور می‌توانید علاقه خود برای کمک به افراد را نشان دهید تا دیدگاه‌های خودشان را شکل دهند و دلایل شخصی برای تغییر را بیابند؟ یک نقطه شروع عالی، افزایش پرسش نسبت به اظهارنظر است.

۱۱- به جای علت به دنبال چگونگی باشید. وقتی افراد از علت دیدگاه‌های افراطی خود می‌گویند، عموماً تعهدشان به آن هدف را تشدید می‌کنند و مصرانه‌تر در پی برآورده‌سازی آن خواهند بود. اما وقتی نحوه تحقق بخشیدن به دیدگاه‌هایشان را توضیح می‌دهند، عموماً محدودیت‌های برداشت‌شان را درک خواهند کرد و سعی می‌کنند تعدادی از عقایدشان را تعدیل کنند.

۱۲- این سوال را بپرسید: «چه شواهدی ذهنیت‌تان را تغییر خواهد داد؟» نمی‌توانید با قلدری دیگران را مجاب کنید تا با شما موافق باشند. عموماً بهتر است بپرسید که چه شواهدی موجب گشودن ذهن‌شان خواهد شد و آیا می‌توانید به سبک مدنظر خودشان آن‌ها را قانع کنید یا نه.

۱۳- اساس شکل‌گیری یک عقیده را بررسی کنید. بسیاری از عقاید نظیر کلیشه‌های ذهنی انسان، من‌درآوردی هستند و بدون تأمل عمیق یا داده‌های دقیق شکل گرفته‌اند. به‌منظور کمک به بازنگری افراد، از آن‌ها بخواهید که تولدشان در یک دوره زمانی یا موقعیت جغرافیایی متفاوت و تفاوت اعتقادات‌شان در آن شرایط را تجسم کنند.

**(ب) اختلافات را نه یک نبرد بلکه همچون یک رقص
بیندارید**

۱۴- به نقاط مشترک تان اشاره کنید. مناظره نه یک جنگ بلکه شبیه به یک رقص است. اذعان به نقاط مشترک موجب تضعیف تان نخواهد شد، بلکه نشان می دهد خواهان مذاکره درباره حقایق هستید و جناح مقابل هم ترغیب می شود تا دیدگاه شما را در نظر بگیرد.

۱۵- به خاطر داشته باشید که در اغلب اوقات،
به کارگیری استدلال های کمتر به نتیجه بهتری ختم خواهد شد. در صورت گردآوری استدلال های بیش از حد برای پشتیبانی از یک ادعا، مخاطبان تان عموماً موضع دفاعی می گیرند - و اجازه می دهید کل نظریه شما را بر اساس ضعیف ترین استدلال تان رد کنند. به جای تضعیف اظهار نظر، تعدادی استدلال واقعاً قدرتمند آماده کنید و به همان ها تکیه کنید.

۱۶- بر آزادی انتخاب صحنه بگذارید. گاهی اوقات مقاومت افراد هیچ ربطی به مخالفت شان با یک استدلال ندارد، بلکه حس کنترل شدن رفتارشان را نمی پسندند. به آن ها یادآوری کنید که می توانند باورهای خودشان را انتخاب کنند و بدین ترتیب به

استقلال شان احترام بگذارید.

۱۷- دوباره روند پیشرفت گفتمان صحبت کنید. اگر فضا احساسی شده، سعی کنید گفتگوها را به سمت فرایند ببرید. همانند مذاکره کننده های ماهر که از احساسات خودشان می گویند و درک شان از احساس جناح مقابل را می آزمایند، گاهی می توانید با ابراز یأس یا درماندگی شخصی و پرسش درباره احساس مشابه سایر افراد، پیشرفت هایی داشته باشید.

۳- تجدیدنظر جمعی

(الف) گفتگوهای دقیق تری داشته باشید

۱۸- موضوعات مناقشه برانگیز را پیچیده تر کنید. هر داستان بیش از دو وجه دارد. به جای اینکه موضوعات دوقطبی ساز را همچون دو روی سکه بپندارید، سعی کنید از دل وجوه فراوان یک منشور به آن ها بنگرید. مشاهده سایه های خاکستری می تواند موجب افزایش پذیرش ما شود.

۱۹- از هشدارها و احتمالات طفره نروید. اذعان به آگاهی از ادعاهای مغایر و نتایج متناقض، سلیقه یا اعتبار شما را قربانی نخواهد کرد. این یک راهکار موثر برای جلب نظر مخاطبان و درعین حال تشویق

آن‌ها برای حفظ کنجکاوی است.

۲۰- قلمرو احساسات خود را گسترش دهید. لزومی

ندارد برای یک گفتمان سازنده، یأس یا حتی برآشفستگی خود را پنهان کنید. کافی است آن‌ها را در دل مجموعه گسترده‌تری از احساسات‌تان جای دهید - شاید بتوانید مقداری کنجکاوی نشان دهید یا حتی به سردرگمی و دودلی‌تان اذعان کنید.

(ب) تجدیدنظر را به کودکان بیاموزید

۲۱- هر هفته یک گفتمان افسانه‌شکن  ۲۸۴ در میز شام

داشته باشید. تکذیب باورهای نادرست در سنین پایین، ساده‌تر خواهد بود و از این طریق می‌توانید به بچه‌ها بیاموزید که با تجدیدنظر کنار بیایند. هر هفته یک موضوع متفاوت انتخاب کنید - یک روز می‌توانید به دایناسورها بپردازید و روز بعد به فضای خارج از جو زمین - و هر بار مسئولیت باز کردن گفتگو درباره آن داستان دروغین را به یکی از اعضای خانواده بسپارید.

۲۲- از بچه‌ها بخواهید که چند نسخه اولیه بسازند و

از دیگران بازخورد بگیرند. خلق نسخه‌های متفاوت

از یک نقاشی یا داستان، می‌تواند مشوق کودکان

برای آگاهی از ارزش تجدیدنظر درباره ایده‌هایشان

باشد. نظرخواهی از دیگران نیز می‌تواند کمک‌حال آن‌ها برای تداوم تحول استانداردهایشان باشد. بدین ترتیب می‌توانند سردرگمی و ابهام را طبیعی بدانند - و انتظار نداشته باشند که در همان اولین تلاش، به یک نسخه‌ایده‌آل برسند.

۲۳- دیگر از بچه‌ها نپرسید که وقتی بزرگ شدند، می‌خواهند چه کاره شوند. لزومی ندارد خودشان را در قالب یک شغل تعریف کنند. یک هویت معین می‌تواند مسیر سایر راهکارهای جایگزین را ببندد. به جای تلاش برای محدود کردن گزینه‌های بچه‌ها، به آن‌ها کمک کنید تا احتمالاتشان را گسترده‌تر کنند. لزومی ندارد یک چیز خاص باشند - بلکه می‌توانند خیلی چیزها را انجام دهند.

(ج) سازمان‌های یادگیرنده بسازید

۲۴- بهترین تجارب را رها کنید. بهترین تجارب یعنی هم‌اکنون بهترین روتین‌ها در سازمان استفاده می‌شوند. اگر خواهان تجدیدنظر افراد درباره شیوه کاری‌شان هستیم، شاید بهتر باشد که مسئولیت‌پذیری فرایند را به کار بگیریم و دائماً از آن‌ها بخواهیم که به دنبال شناسایی رویکردهای بهتر باشند.

۲۵- امنیت روانی بسازید. در فرهنگ‌های یادگیری، افراد دارای اعتماد به نفس لازم برای زیر سوال بردن وضعیت کنونی هستند، بدون اینکه از تنبیه شدن بترسند. امنیت روانی عموماً با رهبرانی آغاز می‌شود که شخصاً اسوه تواضع هستند.

۲۶- یک کارت امتیازی تجدیدنظر داشته باشید. تصمیمات را صرفاً بر اساس نتایج نسنجید؛ باید روند ارزیابی گزینه‌های گوناگون در طی فرایند را هم بسنجید. کسب یک نتیجه خوب از طریق فرایند نادرست، نشانه‌ای از شانس است. و نتیجه بد با طی یک فرایند صحیح می‌تواند یک آزمایش هوشمندانه باشد.

(د) پذیرای تجدیدنظر درباره آینده خود باشید

۲۷- آن برنامه ۱۰ ساله را دور بیندازید. آنچه در سال گذشته نظرتان را جلب کرده، شاید امسال حوصله شما را سر ببرد - و آنچه دیروز سردرگم‌تان می‌کرد، می‌تواند یکی از جذاب‌ترین گزینه‌های فردا باشد. علائق صرفاً کشف نمی‌شوند، بلکه توسعه هم می‌یابند. اگر صرفاً گام پیش روی خود را برنامه‌ریزی کنید، ذهن‌تان همواره پذیرای تجدیدنظر خواهد بود.

۲۸- نه صرفاً درباره محیط پیرامون بلکه درباره اقدامات تان هم تجدیدنظر کنید. جستجوی خوشحالی می تواند موجب دور شدن آن شود. همیشه تعویض یک مجموعه شرایط با مجموعه ای دیگر، کفایت نخواهد کرد. امکان افت وخیز لذت وجود دارد، اما معنا احتمالاً پایدارتر خواهد ماند. ایجاد حس هدفمندی عموماً با اقداماتی در زمینه ارتقای یادگیری یا کمک رسانی شما به دیگران آغاز خواهد شد.

۲۹- برنامه منظمی برای چکاپ زندگی داشته باشید. امکان دارد به سادگی اسیر تشدید تعهد برای پیشروی در یک مسیر نادرست شوید. همان طور که برنامه منظمی برای چکاپ های سلامت بدن و مراجعه به پزشک دارید، برنامه ریزی یکی دو چکاپ زندگی در تقویم سالانه هم مفید خواهد بود. بدین ترتیب می توانید میزان یادگیری، تکامل باورها و اهداف، و نیاز به تجدیدنظر درباره گام های آتی را ارزیابی کنید.

۳۰- برای تجدیدنظر وقت بگذارید. وقتی به تقویمم نگاه کردم، متوجه شدم که بخش اعظم آن با کارهای گوناگون اشغال شده است. برنامه ریزی

دوباره فکر کن

کردم که روزی یک ساعت را صرف تفکر و یادگیری کنم. هم‌اکنون تصمیم گرفتم یک گام بیشتر هم بردارم: یک برنامه هفتگی مشخص برای تجدیدنظر و فراموشی آموزه‌های گذشته دارم. به سراغ شبکه چالش خود می‌روم و می‌پرسم که به نظرشان باید در کدامین ایده‌ها و عقاید تجدیدنظر کنم. اخیراً همسرم آلیسون گفت که باید درباره شیوه تلفظ واژه «مایونز» تجدیدنظر کنم.

دوباره فکر کن

یادداشت‌ها

Mann Gulch

Wagner Dodge

Think and Learn

Rethink and Unlearn

Kaplan

seizing and freezing

Norman Maclean

Storm King

Karl Weick

Wharton



[← ۱۱]

evidence-based management

[← ۱۲]

George Floyd, Breonna Taylor and
Ahmaud Arbery

[← ۱۳]

سندرم ایمپاستر (به انگلیسی impostor syndrome) یک پدیده روانی است که در آن افراد نمی‌توانند موفقیت‌هایشان را بپذیرند. برخلاف آنچه شواهد بیرونی نشان می‌دهد که او با رقابت و تلاش به موفقیت رسیده، خودش تصور می‌کند که لیاقت موفقیت را ندارد و فریب کار است. فرد مبتلا به این سندرم، موفقیت خودش را در نتیجه خوش شانسی، زمان‌بندی خوب یا فریب دادن دیگران می‌داند و این موضوع که فرد باهوش یا تلاش‌گری است توسط خودش مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد (منبع: ویکی‌پدیای فارسی).

[← ۱۴]

Yankees

[← ۱۵]

Red Sox

[← ۱۶]

Columbia

[← ۱۷]

George Bernard Shaw

[← ۱۸]

Mike Lazaridis

[← ۱۹]

Christina Aguilera

[← ۲۰]

Oprah Winfrey

[← ۲۱]

SECOND THOUGHTS

[← ۲۲]

Stephen Greenspan

[← ۲۳]

ترفند پانزی یک عملیات سرمایه گذاری کلاه بردارانه است. در این ترفند، به سرمایه گذاران سودهایی برگردانده می شود که به طرز غیرعادی از بهره های متعارف بالاترند. البته این سود از پول سرمایه گذاران بعدی تأمین می شود و شرکت یا فرد دریافت کننده سرمایه، فعالیت اقتصادی خاصی با پول دریافتی

دوباره فکر کن

انجام نمی دهد.

[← ۲۴]

Bernie Madoff

[← ۲۵]

Phil Tetlock

[← ۲۶]

confirmation bias

[← ۲۷]

desirability bias

[← ۲۸]

"I'm not biased" bias

[← ۲۹]

Mihaly Csikszentmihalyi

[← ۳۰]

Linus Pauling and Jonas Salk

[← ۳۱]

دفتر کار رئیس جمهور آمریکا در کاخ سفید - Oval
Office.

[← ۳۲]

سندرم گربه چاق (fat-cat syndrome)، بیشتر
در کسب و کار مصطلح است و به مدیران عاملی

دوباره فکر کن

گفته می شود که حقوق و مزایایی بسیار، اما تحرک و کارایی اندکی برای سازمان شان دارند. آنها اغلب به فکر ظاهر سازمان هستند و فقط تعریف و تمجیدها را می شوند و با مخالفت ها برخورد می کنند.

[← ۳۳]

Ursula Mercz

[← ۳۴]

Gabriel Anton

[← ۳۵]

occipital lobe

[← ۳۶]

Halla Tómasdóttir

[← ۳۷]

David Oddsson

[← ۳۸]

Ig™ Nobel Prize

[← ۳۹]

PawSense

[← ۴۰]

David Dunning and Justin Kruger

[← ۴۱]

World Management Survey

[← ۴۲]

Bloom and Van Reenen

[← ۴۳]

Maloney

[← ۴۴]

Salem

[← ۴۵]

Ub Iwerks

[← ۴۶]

نوعی بازی ورق

[← ۴۷]

Tim Urban

[← ۴۸]

اصل یا قانون حدِ وسط که در انگلیسی به اصل گلدیلاکس (Goldilocks) مشهور است، یعنی تشخیص یا انتخاب حدِ وسط و «دقیقا به مقدار لازم». این عبارت، از یک داستان کودکانه به نام «سه خرس» گرفته شده و در اغلب حوزه‌ها از جمله روانشناسی، بیولوژی، اقتصاد و ... به کار می‌رود.

[← ۴۹]

دوباره فکر کن

Sara Blakely

← ۵۰

Spanx

← ۵۱

Basima Tewfik

← ۵۲

Elizabeth Krumrei Mancuso

← ۵۳

Danielle Tussing

← ۵۴

Frasier Crane

← ۵۵

Kelsey Grammer

← ۵۶

Henry Murray

← ۵۷

Murray Davis

← ۵۸

Isaac Asimov

← ۵۹

totalitarian ego

[← ۶۰]

Richard Feynman

[← ۶۱]

Elizabeth Kolbert

[← ۶۲]

حباب فیلتر (به انگلیسی filter bubble) به شکلی از فیلتر شدن محتوا گفته می‌شود که معمولاً در شبکه‌های اجتماعی روی می‌دهد که فرد با شخصی سازی محتوا، ضمن اجتناب از قرار گرفتن در معرض دیدگاه‌های مختلف و حتی مخالف، تنها در معرض مطالبی قرار می‌گیرد که تأیید کننده تعصبات یا تفکراتش بوده و از قبل به آنها اعتقاد داشته است. این مهم، منجر به حصر اطلاعاتی کاربر و شکل‌گیری حباب فیلتر و پبله‌های اطلاعاتی اطرافش می‌شود. اگر اطلاعات منتشر شده، در فضای این حباب‌ها و اتاق‌های پژواک، همچون اخبار جعلی، آسیب‌زا باشند، خطرهای متعددی را به همراه دارد؛ تا جایی که می‌تواند فرایند دموکراسی و تفاهم اجتماعی را مختل سازد و جامعه‌ای چندپاره را سبب شود. حباب فیلتر در واقع سبب می‌شود شما در حصار عقاید خود گرفتار شوید و در نهایت برای

تحلیل یک موضوع، به صورت یک بُعدی به آن
نگریسته و احتمال اشتباه‌تان زیادتر باشد.

[← ۶۳]

در رسانه‌های خبری، لفظ اتاق پژواک (echo chamber) تمثیلی از اتاق پژواک صوتی است، که در آن صدا در فضایی بسته منعکس می‌شود. اتاق پژواک توصیفی کنایی از وضعیتی است که در آن اطلاعات، ایده‌ها، یا باورها با ارتباطات و تکرار درون یک سامانه تعریف شده تقویت می‌شوند. درون یک اتاق پژواک تمثیلی، منابع رسمی غالباً زیر سؤال نمی‌روند و دیدگاه‌های متفاوت یا رقیب سانسور، ممنوع، یا کمتر از حد پوشش داده می‌شوند.

[← ۶۴]

آدام گرانت نتایج این تحقیقاتش را در کتاب «بده و بستان» به صورت کامل شرح داده است. نشر نوین و مریم حیدری، این کتاب را به فارسی ترجمه و منتشر کرده‌اند.

[← ۶۵]

Daniel Kahneman

[← ۶۶]

Ray Dalio

دوباره فکر کن

[← ۶۷]

Bridgewater

[← ۶۸]

جراح لوبوتومی که نوعی جراحی افراطی و منسوخ
بر روی مغز انسان است.

[← ۶۹]

THE YODA EFFECT

[← ۷۰]

Jean-Pierre Beugoms

[← ۷۱]

Good Judgment

[← ۷۲]

دوباره فکر کن

Jeb Bush, Ben Carson, Ted Cruz, Carly Fiorina, Marco Rubio, Donald Trump

[← ۷۳]

Nate Silver

[← ۷۴]

FiveThirtyEight

[← ۷۵]

Kathryn Schulz

[← ۷۶]

Seinfeld، سریال کمدی

[← ۷۷]

George Costanza

[← ۷۸]

Kjirste Morrell

[← ۷۹]

Pavlov

[← ۸۰]

Andrew Lyne

[← ۸۱]

Will Smith

[← ۸۲]

دوباره فکر کن

Unabomber

[← ۸۳]

Ted Kaczynski

[← ۸۴]

Oscar Wilde

[← ۸۵]

Wilbur and Orville Wright

[← ۸۶]

Kitty Hawk

[← ۸۷]

Tina Fey and Amy Poehler

[← ۸۸]

Beatles

[← ۸۹]

Paul McCartney

[← ۹۰]

John Lennon

[← ۹۱]

Ben & Jerry's

[← ۹۲]

Karen "Etty" Jehn

دوباره فکر کن

[← ۹۳]

اشاره به یک رسم هالووین که سیب را داخل آب می اندازند و افراد باید سرشان را داخل آب فرو ببرند و با دهانشان سیب ها را بردارند.

[← ۹۴]

Robert Albert

[← ۹۵]

wobble

[← ۹۶]

agreeableness

[← ۹۷]

در بررسی بیش از ۴۰ میلیون توئیت، مشخص شد که آمریکایی ها بیشتر از فحش ها و کلماتی مثل تنفر و لعنتی و ... استفاده کرده اند، در حالی که کانادایی ها کلمات مثبت و توافق پذیر بیشتری مثل ممنون، عالی، خوب، حتما و ... به کار برده اند.

[← ۹۸]

دمنتور نام موجودات بی روح در دنیای هری پاتر بود.

[← ۹۹]

Pixar، استودیوی ساخت انیمیشن

دوباره فکر کن

[← ۱۰۰]

Toy Story

[← ۱۰۱]

Brad Bird

[← ۱۰۲]

The Incredibles

[← ۱۰۳]

House

[← ۱۰۴]

The Devil Wears Prada

[← ۱۰۵]

moonshot factory

[← ۱۰۶]

John Walker

[← ۱۰۷]

Nicole Grindle

[← ۱۰۸]

Jennifer Chatman and Sigal Barsade

[← ۱۰۹]

illusion of explanatory depth

[← ۱۱۰]

Kitty Hawk

[← ۱۱۱]

TIM KREIDER

[← ۱۱۲]

Harish Natarajan

[← ۱۱۳]

Debra Jo Prectet

[← ۱۱۴]

نظام طبقه‌بندی اجتماعی در هند

[← ۱۱۵]

Neil Rackham

[← ۱۱۶]

defend-attack spirals

[← ۱۱۷]

Project Debater

[← ۱۱۸]

IBM: International Business Machines
Corporation

[← ۱۱۹]

Rachel Breuhaus

[← ۱۲۰]

DR. JEKYLL AND MR. HYDE

[← ۱۲۱]

Paul Graham

[← ۱۲۲]

Let's agree to disagree

[← ۱۲۳]

به انگلیسی Originals؛ که انتشارات آریاناقلم آن را
به فارسی ترجمه و منتشر کرده است.

[← ۱۲۴]

نویسنده در آن کتاب تفکر گروهی را یکی از
بزرگ‌ترین دشمنان نوآفرینی می‌داند و معتقد است
عقاید مخالف و تفکر واگرا موجب تقویت خلاقیت و
نوآوری می‌شود - مترجم.

[← ۱۲۵]

به عبارت دیگر، به باورهای ضعیف هم مجال بروز
دهیم - مترجم.

[← ۱۲۶]

Michele Hansen

[← ۱۲۷]

Michael Scott

[← ۱۲۸]

The Office

[← ۱۲۹]

George Costanza

[← ۱۳۰]

Seinfeld

[← ۱۳۱]

New York Yankees - یکی از معروفترین و

پرطرفدارترین تیم‌های حاضر در لیگ بیس بال
آمریکا

[← ۱۳۲]

DORIS KEARNS GOODWIN

[← ۱۳۳]

Daryl Davis

[← ۱۳۴]

Jerry Lee Lewis

[← ۱۳۵]

Ku Klux Klan

[← ۱۳۶]

به این عمل لینچ کردن می‌گویند؛ لینچ کردن به
عمل اعدام غیرقانونی درملاءعام یا ضرب و جرح منجر
به مرگ به دست یک گروه گفته می‌شود که بیشتر

دوباره فکر کن

با هدف ترساندن گروه اقلیت یا تنبیه متجاوز صورت می گیرد (توضیح مترجم از ویکی پدیا).

[← ۱۳۷]

Cub Scout

[← ۱۳۸]

Stereotypes

[← ۱۳۹]

Fenway Park

[← ۱۴۰]

Boston Red Sox

[← ۱۴۱]

Oakland Athletics

[← ۱۴۲]

Burger King

[← ۱۴۳]

Wendy's

[← ۱۴۴]

George Kelly

[← ۱۴۵]

Group polarization

[← ۱۴۶]

درپیش گرفتن سیاست و روشی برای اصلاح رویه‌های تبعیض‌آمیز در برابر اقلیت‌های نژادی، زنان، از کارافتادگان و سایر گروه‌هایی که در طول تاریخ، از برخی یا بسیاری مزیت‌های اجتماعی بی‌بهره مانده‌اند و تلاش برای اعطای امتیازاتی به این گروه‌ها. (توضیح از ویکی‌پدیا)

[← ۱۴۷]

Edgar Mitchell

[← ۱۴۸]

Apollo ۱۴

[← ۱۴۹]

overview effect

[← ۱۵۰]

Jeff Ashby

[← ۱۵۱]

Herbert Kelman

[← ۱۵۲]

دوباره فکر کن

UNC

[← ۱۵۳]

Duke

[← ۱۵۴]

Shane Battier

[← ۱۵۵]

NCAA

[← ۱۵۶]

Alison Fragale

[← ۱۵۷]

Karren Knowlton

[← ۱۵۸]

Ohio State Buckeyes

[← ۱۵۹]

Michigan Wolverines

[← ۱۶۰]

Plutarch

[← ۱۶۱]

Theseus

[← ۱۶۲]

Crete

دوباره فکر کن

[← ۱۶۳]

Athens

[← ۱۶۴]

Babe Ruth

[← ۱۶۵]

All-Star Game

[← ۱۶۶]

counterfactual thinking

[← ۱۶۷]

Jenga

[← ۱۶۸]

Exalted Cyclops

[← ۱۶۹]

Imperial Wizard

[← ۱۷۰]

DICK CAVETT

[← ۱۷۱]

Marie-Helene Etienne-Rousseau

[← ۱۷۲]

Quebec

[← ۱۷۳]

Vaccine whisperer

[← ۱۷۴]

Bill Miller

[← ۱۷۵]

Stephen Rollnick

[← ۱۷۶]

motivational interviewing

[← ۱۷۷]

Hogwarts - مدرسه علوم و فنون جادوگری در

رمان هری پاتر نوشته جی کی رولینگ

[← ۱۷۸]

Voldemort - شخصیت منفی داستان هری پاتر

[← ۱۷۹]

reflective listening

[← ۱۸۰]

Arnaud Gagneur

[← ۱۸۱]

Eric Boodman

[← ۱۸۲]

Abraham Lincoln

[← ۱۸۳]

martin luther king jr

[← ۱۸۴]

Steve Jobs

[← ۱۸۵]

Theresa Moyers

[← ۱۸۶]

reality distortion field - حوزه تحریف واقعیت

اصطلاحی است برای توصیف توانایی استیو جابز در

متقاعد کردن خود و دیگران برای باور کردن

مفاهیم و حقایقی که برای افراد خارج از حوزه

مخاطبان جابز، غیرقابل درک و دسترس است.

(توضیح از ویکی‌پدیا)

[← ۱۸۷]

Betty Bigombe

[← ۱۸۸]

جنگ سالار به کسانی گفته می‌شود که کنترل

بخشی از یک کشور را بدون تبعیت از حکومتی

مرکزی، در اختیار دارند. جنگ سالاری در دولت‌های

ناکام که در آن حکومت مرکزی و قدرت اولیای امور

در سراسر کشور از هم می‌پاشد یا به شکل رسمی اما

ضعیف و بدون کنترل واقعی روی قلمرو کشور به

حیات خویش ادامه می دهد به وجود می آید.

(توضیح از ویکی پدیا)

[۱۸۹ ←]

Joseph Kony

[۱۹۰ ←]

Lord's Resistance Army

[۱۹۱ ←]

Kate Murphy

[۱۹۲ ←]

E. M. Forster

[۱۹۳ ←]

Dunning and Kruger - نوعی سوگیری

شناختی در افراد است که از توهم برتری رنج می برند و به اشتباه، توانایی شان را بسیار بیش از اندازه واقعی ارزیابی می کنند. این جانب داری به ناتوانی فراشناختی افراد غیر حرفه ای در شناسایی ناتوانی هایشان نسبت داده می شود. بر خلاف آن، افراد حرفه ای، گرایش بیشتری به دست کم گرفتن شایستگی خود داشته و به اشتباه تصور می کنند، کاری که برای ایشان آسان است، برای دیگران نیز آسان خواهد بود. (توضیح از ویکی پدیا)

[← ۱۹۴]

Depolarizing

[← ۱۹۵]

Amanda Ripley

[← ۱۹۶]

Difficult Conversations Lab

[← ۱۹۷]

Peter T. Coleman

[← ۱۹۸]

binary bias

[← ۱۹۹]

Robert Benchley

[← ۲۰۰]

Walt Whitman

[← ۲۰۱]

anthropologist

[← ۲۰۲]

رسانه‌ها وقتی اعلام می‌کنند که بر اساس قوانین
اسلحه، آمریکا به دو بخش جدا از هم تقسیم شده
است، یعنی اینکه بسیاری از پیچیدگی‌ها را در نظر
نگرفته‌اند. بله، بین جمهوری خواهان و دموکرات‌ها

در مورد موضوع حمایت از ممنوعیت و باز خرید
سلاح‌های تهاجمی، ۴۷ تا ۵۰ درصد اختلاف وجود
دارد. با وجود این، نظرسنجی‌ها توافق دو طرف را در
مورد لزوم بررسی پیشینه افراد (با حمایت ۸۳
درصدی جمهوری خواهان و ۹۶ درصدی
دموکرات‌ها) و غربالگری‌های سلامت روان (مورد
توافق ۸۱ درصدی جمهوری خواهان و ۹۴ درصدی
دموکرات‌ها) نشان می‌دهد.

[← ۲۰۳]

Al Gore

[← ۲۰۴]

An Inconvenient Truth

[← ۲۰۵]

Committee for Skeptical Inquiry

[← ۲۰۶]

متخصصان اقلیم‌شناسی از این هم فراتر رفته‌اند.
آن‌ها می‌گویند که انکارکنندگان به حداقل شش
دسته مختلف تقسیم می‌شوند. این شش گروه به
ترتیب معتقدند که: (۱) CO₂ در حال افزایش نیست.
(۲) حتی اگر CO₂ در حال افزایش باشد، گرم شدن
زمین اتفاق نمی‌افتد. (۳) حتی اگر گرم شدن اتفاق

بیفتد، دلایل طبیعی دارد. (۴) حتی اگر انسان باعث گرم شدن هوا شود، تأثیرش کم است. (۵) حتی اگر تأثیر انسان کم نباشد، سودمند خواهد بود. و (۶) قبل از اینکه وضعیت واقعاً وخیم شود، با آن سازگار می‌شویم یا آن را حل می‌کنیم. آزمایش‌ها نشان می‌دهد که صرف ایجاد بستری عمومی برای بیان نظرات منکران علم، باعث انتشار باورهای غلط شده و نتیجه معکوس می‌دهد، اما رد کردن استدلال‌ها یا تکنیک‌هایشان می‌تواند مفید باشد.

[← ۲۰۷]

cognitive consequences

[← ۲۰۸]

غالباً وقتی که خبرنگاران و فعالان در مورد عواقب تغییر آب‌وهوا بحث می‌کنند هم پیچیدگی وجود ندارد. این پیام ناامیدکننده می‌تواند سکویی آتشین برای کسانی باشد که از یک سیاره در حال سوختن می‌ترسند. اما تحقیقات انجام شده در بیست و چهار کشور نشان می‌دهد که وقتی افراد منافع جمعی این کار را می‌بینند - مانند پیشرفت اقتصادی و علمی و ایجاد جامعه‌ای با اخلاق و مسئولیت‌پذیری بیشتر - انگیزه بیشتری برای عمل و حمایت از آن دارند.

افرادی که در طیف بدبین‌ها قرار دارند، از بی‌علاقه گرفته تا مشکوک، زمانی که باور کنند انجام اقداماتی در این زمینه مزایای قابل‌شناسایی ایجاد می‌کند، مصمم‌تر می‌شوند تا در این زمینه پیش‌قدم باشند. تحقیقات نشان می‌دهد که روزنامه‌نگاران می‌توانند به جای اینکه فقط به ارزش‌های کلیشه‌ای لیبرال مانند شفقت و عدالت متوسل شوند، با تأکید بر ارزش‌های مشترک مانند دفاع از آزادی و همچنین ارزش‌های محافظه‌کارانه‌تر مانند حفظ پاکی طبیعت یا محافظت از کره زمین به عنوان عملی میهن‌پرستانه، اقدامات بیشتری را تحریک کنند.

[۲۰۹ ←]

حتی وقتی سعی در انتقال نکات ظریف داریم، گاهی اوقات پیام در ترجمه گم می‌شود. اخیراً من و برخی از همکارانم مقاله‌ای تحت عنوان «اثرات گوناگون آموزش آنلاین تنوع» منتشر کردیم. من فکر کردم که ما کاملاً روشن کرده‌ایم که تحقیقات ما نشان داده است که آموزش تنوع چقدر پیچیده است، اما خیلی زود مفسران مختلف آن را به عنوان مدرکی برای ارزش آموزش تنوع مطرح کردند - و تعداد مشابهی

هم آن را به عنوان مدرکی مبنی بر اتلاف وقت بودن آموزش تنوع در نظر گرفتند. سوگیری تأیید و سوگیری مطلوبیت هر دو زنده و فعالند!

[← ۲۱۰]

برخی آزمایش‌ها نشان می‌دهد که وقتی افراد پارادوکس‌ها و تناقض‌ها را بپذیرند - به جای اینکه از آن‌ها اجتناب کنند - ایده‌ها و راه‌حل‌های خلاقانه‌تری ارائه می‌کنند. اما آزمایش‌های دیگری هم نشان می‌دهند که وقتی افراد این پارادوکس‌ها و تناقض‌ها را می‌پذیرند، احتمال بیشتری دارد که بر اعتقادات غلط و اقدامات نادرستشان پافشاری کنند.

[← ۲۱۱]

emotional intelligence

[← ۲۱۲]

Daniel Goleman

[← ۲۱۳]

cognitive ability (IQ)

[← ۲۱۴]

Jordan Peterson

[← ۲۱۵]

دوباره فکر کن

Myers-Briggs (MBTI)

← ۲۱۶

John Rawls

[← ۲۱۷]

universal basic income

[← ۲۱۸]

به نظر می‌رسد دوره‌های انگلیسی-آمریکایی جوان‌تر بیشتر از همتایان مسن‌ترشان یا دوره‌های آمریکایی-آسیایی داشتن احساسات ضدونقیض مانند احساس شادی و غمگینی هم‌زمان را رد می‌کنند. به نظر می‌رسد این تفاوت در راحتی پذیرش دوگانگی‌ها و پارادوکس‌ها است. فکر می‌کنم اگر زبان غنی‌تری برای بیان احساسات دوگانه داشته باشیم، می‌تواند کمک‌کننده باشد. به عنوان مثال، عبارت koi no yokan در زبان ژاپنی را در نظر بگیرید، این کلمه برای بیان احساسی است که بر اساس آن عشق در نگاه اول ایجاد نمی‌شود، بلکه به مرور زمان عاشق شویم. اسکیموها هم کلمهٔ iktsuarpok را دارند که به معنی ترکیبی از انتظار و اضطراب است در زمانی که منتظر ورود مهمان به خانه‌مان هستیم. گرجی‌ها کلمهٔ shemomedjamo را دارند که هنگامی به کار می‌رود که به دلیل خوشمزه بودن غذا با اینکه

احساس سیری کامل دارید، اما باز هم غذا می‌خورید. کلمه عاطفی مورد علاقه من این کلمه آلمانی است: kummerspeck، به معنی وزن اضافی‌ای که هنگام ناراحتی و به دلیل پر خوری عصبی به دست می‌آوریم. ترجمه تحت‌اللفظی آن «بیکن غم و اندوه» است. می‌توانم مفید بودن این عبارت را در مکالمات احساسی بینم: قصد بی‌احترامی به شما را نداشتم. فقط الان در حالت «بیکن غم و اندوه» هستم.

[← ۲۱۹]

Ibram X. Kendi

[← ۲۲۰]

GRANT ALLEN

[← ۲۲۱]

Erin McCarthy

[← ۲۲۲]

self-directed research

[← ۲۲۳]

Deborah Kelemen

[← ۲۲۴]

این حرکت (Montgomery bus boycott) با

امتناع رزا پارکس از دادن صندلی اش در اتوبوس به
یک سفیدپوست آغاز و منجر به شدت گرفتن
جنبش اجتماعی برای مبارزه با تبعیض علیه
سیاهپوستان به رهبری مارتین لوتر کینگ شد.

[← ۲۲۵]

King Tut

[← ۲۲۶]

active-learning

[← ۲۲۷]

Maya Angelou

[← ۲۲۸]

Richard Feynman

[← ۲۲۹]

awestruck effect

[← ۲۳۰]

شواهدی وجود دارد که نشان می دهد هنگامی که
معلمان زمان بیشتری را به سخنرانی اختصاص
می دهند تا یادگیری فعال، دانش آموزان دوره
راهنمایی در آزمون های ریاضی و علوم نمرات
بالتری کسب می کنند. باید دید که آیا این
سخنرانی ها فقط روی دانش آموزان جوان تر موثرند،

یا این شکاف ناشی از اجرای اشتباه روش‌های یادگیری فعال است.

[← ۲۳۱]

Robert Nozick

[← ۲۳۲]

experience machine

[← ۲۳۳]

نوزیک پیش‌بینی کرد که بیشتر ما این دستگاه را پس می‌زنیم، زیرا برای انجام دادن کارها و زندگی کردن - و نه فقط تجربه کردن - ارزش قائلیم، همچنین به این دلیل که نمی‌خواهیم تجربیات خودمان را به آنچه یک انسان می‌تواند تصور و شبیه‌سازی کند، محدود کنیم.

بعدها فلاسفه اظهار کردند که ممکن است ما این ماشین را به این دلایل رد نکنیم، بلکه به دلیل سوگیری وضع موجود این کار را بکنیم: ما باید از طریق روشی که می‌شناسیم از واقعیت دور شویم. آن‌ها برای بررسی این احتمال، فرض قبلی را تغییر و آزمایشی انجام دادند. تصور کنید که یک روز از خواب بیدار می‌شوید و می‌فهمید که تمام زندگی‌تان یک ماشین تجربه بوده است که سال‌ها قبل آن را

دوباره فکر کن

انتخاب کرده‌اید و اکنون می‌توانید انتخاب کنید که آن را از برق بکشید یا دوباره به برق متصلش کنید. در این سناریو، ۴۶ درصد مردم گفتند که می‌خواهند دوباره این ماشین را به برق وصل کنند. اگر به آن‌ها گفته می‌شد که با قطع برق به «زندگی واقعی‌شان» به عنوان یک هنرمند میلیونر ساکن در موناکو بازمی‌گردند، هنوز هم ۵۰ درصد مردم می‌خواستند دوباره دستگاه را به برق وصل کنند. به نظر می‌رسد که بسیاری از افراد ترجیح می‌دهند یک واقعیت مجازی آشنا را برای یک واقعیت حقیقی ناآشنا رها نکنند - یا شاید بعضی از آن‌ها از هنر، ثروت و حکومت‌های پادشاهی بیزارند.

[← ۲۳۴]

Karen Arnold

[← ۲۳۵]

Lauren McCann

[← ۲۳۶]

beatbox

[← ۲۳۷]

Ron Berger

[← ۲۳۸]

EL Education

[← ۲۳۹]

Idaho

[← ۲۴۰]

Maine

[← ۲۴۱]

Kurt Vonnegut

[← ۲۴۲]

Luca Parmitano

[← ۲۴۳]

Chris Cassidy

[← ۲۴۴]

بخشی از لباس فضانوردی که هدست برقراری
ارتباط صوتی در آن جای می گیرد.

[← ۲۴۵]

Karina Eversley

[← ۲۴۶]

افسار کابل بلندی است که شاید بتواند برای پایدار
نگه داشتن ماهواره ها، تولید برق، و ترابری
(حمل و نقل) آسان به کار رود.

[← ۲۴۷]

Chris Hansen

[← ۲۴۸]

Challenger

[← ۲۴۹]

Columbia

[← ۲۵۰]

Amy Edmondson

[← ۲۵۱]

Ellen Ochoa

[← ۲۵۲]

Constantinos Coutifaris

[← ۲۵۳]

Jimmy Kimmel Live!

[← ۲۵۴]

عروسک پارچه‌ای که ریشه‌شکل‌گیری آن به یک
شوی تلویزیونی در آمریکا برمی‌گردد.

[← ۲۵۵]

Ariana Grande – بازیگر و خواننده آمریکایی

[← ۲۵۶]

Mary Poppins

[← ۲۵۷]

Best Practices

[← ۲۵۸]

Best Practices

[← ۲۵۹]

Groupthink - تمایل به هم عقیده بودن با سایر

اعضای گروه

[← ۲۶۰]

disagree and commit

[← ۲۶۱]

cryogenic environment - محیط با دمای

بسیار پایین

[← ۲۶۲]

Jack Handy

[← ۲۶۳]

لیگ حرفه‌ای بسکتبال آمریکا

[← ۲۶۴]

blirtatiousness

[← ۲۶۵]

آیوی لیگ معروف‌ترین گروه دانشگاه‌های

خصوصی آمریکا است. این گروه متشکل از ۸

دانشگاه پرآوازه خصوصی است. تمامی این ۸

دانشگاه سالانه در میان ده دانشگاه برتر آمریکا قرار می گیرند.

[← ۲۶۶]

Escalation of commitment

[← ۲۶۷]

grit

[← ۲۶۸]

سازندگان محتوا در سایت یوتوب

[← ۲۶۹]

Marissa Shandell

[← ۲۷۰]

Herminia Ibarra

[← ۲۷۱]

Saturday Night Live

[← ۲۷۲]

Adam Sandler

[← ۲۷۳]

منظور از چیرگی (Mastery) رسیدن به مرتبه استادی در کاری که انجام می دهیم است. رابرت گرین در کتابی با همین نام، این موضوع را به خوبی بسط و توضیح داده است. این کتاب را آرسام هورداد

دوباره فکر کن

ترجمه و نشر نوین آن را منتشر کرده است.

[← ۲۷۴]

John Stuart Mill

[← ۲۷۵]

equifinality

[← ۲۷۶]

multifinality

[← ۲۷۷]

Nomad Health

[← ۲۷۸]

E. L. Doctorow

[← ۲۷۹]

Amy Wrzesniewski and Jane Dutton

[← ۲۸۰]

Candice Walker

[← ۲۸۱]

Ron Berger

[← ۲۸۲]

Andrew Cuomo

[← ۲۸۳]

Franklin Delano Roosevelt

دوباره فکر کن

[← ۲۸۴]

تکذیب داستان‌های دروغین