

شنبه های مدیریتی

تابستان ۱۴۰۱ - شماره ۲۴



## خلاصه کتاب "دوباره فکر کن"



تهیه و تنظیم: سارا مبهوت

## فهرست

- مقدمه ..... ۱
- فصل اول: تجدیدنظر شخصی و تازه کردن دیدگاهها ..... ۲
- فصل دوم: منتقد بیرون گود و متقلب کشف نقطه دلخواه اعتماد به نفس ..... ۵
- فصل سوم: لذت اشتباه کردن هیجان باور نداشتن به هر چیزی که فکر می کنید ..... ۸
- فصل چهارم: باشگاه مشت زنی خوب ..... ۱۱
- فصل پنجم: رقاصیدن با دشمنان چطور در مناظره ها پیروز شویم و دیگران را تحت تاثیر قرار دهیم؟ ..... ۱۳
- فصل ششم: ترویج دهندگان واکسن و بازجوهای خوش اخلاق چگونه درست گوش کردن، افراد را به تغییر تشویق می کند؟ ..... ۱۶
- فصل هفتم: گفتگوهای احساسی دوقطبی زدایی از مکالمه های تفرقه انگیز ..... ۱۷
- فصل هشتم: تجدیدنظر در مورد بهترین برنامه های زندگی شخصی و حرفه ای ..... ۲۱

## مقدمه

مقدمه وقتی موضوع آمادگی ذهنی و لزوم رسیدن به آن مطرح می شود، به طور معمول آن چیزی که بیشتر، توجه ما را به خود جلب می کند، «هوش» است. به این معنی که هر چقدر شما انسان باهوش تری باشید، می توانید از پس حل مسائل پیچیده برآیید و حتی خیلی سریع تر از دیگران به راه حل دست پیدا کنید. طبق تعریف رایج، هوش قابلیت «تفکر و یادگیری» است. اما باید بدانید که در چنین دنیای پیچیده ای مجموعه دیگری از مهارت های شناختی وجود دارد که اهمیت آنها از هوش بیشتر است. مانند قابلیت تجدیدنظر و کنار گذاشتن آموخته های قبلی. تصور کنید که همین حالا سوال های یک آزمون چند گزینه ای در مقابل شما قرار دارند و آنها را تمام کرده اید اما نسبت به یکی از پاسخ ها تردید دارید. هنوز کمی وقت دارید، آیا باید روی نظر اولیه خودتان بمانید یا باید جواب خود را تغییر دهید؟ جالب است بدانید که حدود سه چهارم از محصلان بر این باورند که تجدید نظر در مورد پاسخ به ضررشان تمام خواهد شد. کاپلان (Kaplan) به عنوان یک کمپانی آموزشی بزرگ، توصیه می کند: «وقتی می توانید پاسخ خود را تغییر دهید بسیار احتیاط کنید. طبق تجربه های به دست آمده بسیاری از محصلانی که جواب های خود را تغییر می دهند، پاسخ نادرست را انتخاب می کنند.» البته من با همه احترامی که برای آزمون های تجربی قائل هستم به دقت شواهد، بیشتر باور دارم و آن را بیشتر ترجیح می دهم. ۳ نفر از روان شناسان بعد از بررسی دقیق ۳۳ مطالعه تحقیقاتی، به این نتیجه دست یافتند که بیشتر تجدیدنظرها در همه این مطالعات در مسیر درستی قرار گرفته اند. یعنی پاسخ های نادرست حذف شدند و پاسخ های صحیح به جای آنها انتخاب شدند. به این پدیده «اشتباه حدس اولیه» می گویند. البته چیزی که باعث تعلل ما می شود فقط اصلاح پاسخ ها نیست، بلکه مفهوم کلی تجدیدنظر است که باعث می شود تردید کنیم. برخی از روانشناسان بر این باورند که پایبند ماندن روی دیدگاه های قبلی خیلی راحت تر از درگیر شدن با دیدگاه های جدید و پیچیدگی های ناشی از آن است. زمانی که خودمان را زیر سوال می بریم، متوجه می شویم که دنیا چقدر غیرقابل پیش بینی است. به همین دلیل مجبور می شویم که بپذیریم حقایق از قابلیت تغییرپذیری برخوردار هستند. یعنی این امکان وجود دارد که اثبات کنیم حتی مسائل صحیح هم می توانند نادرست باشند. اگر بخواهیم در مورد باورهای خود تجدیدنظر کنیم این موضوع می تواند هویت ما را نشانه بگیرد و تهدید کننده باشد. به این ترتیب که انگار بخش مهمی از وجود خودمان را به کلی از دست می دهیم. البته این گونه نیست که همیشه با موضوع تجدیدنظر مشکل داشته باشیم. زمانی که بخواهیم وسایل منزل خود را به روز کنیم، به راحتی و با اشتیاق قابل توجهی این کار را انجام می دهیم. اما زمانی که پای عقاید و اطلاعات مان در میان باشد، آن وقت روی حرف خود پافشاری می کنیم. از نظر روانشناسان این موضوع «تصرف و توقف» نامیده می شود. به زبان ساده تر وقتی یقین داشته باشید، آسودگی خاطر شما بیشتر است اما تردیدها در دسرهای زیادی همراه خودش می آورد. حتما شما هم این داستان را شنیده اید که وقتی یک قورباغه را داخل آب جوش بیندازند سریع از آن بیرون می پرد اما اگر همان قورباغه را در یک آب ولرم قرار دهید و دمای آب به تدریج افزایش پیدا کند، آن وقت قورباغه می میرد. حتما می پرسید که چرا این اتفاق رخ می دهد؟ به این دلیل که قورباغه از قدرت تجدیدنظر در برابر موقعیت برخوردار نیست و وقتی متوجه تهدید می شود که دیگر کار از کار گذشته است. البته در مورد این داستان تحقیقات بیشتری انجام دادم و متوجه شدم که این مسئله نمی تواند حقیقت داشته باشد. اگر قورباغه داخل آب جوش بیفتد طبیعتا می سوزد و در نتیجه شاید بتواند از آن شرایط فرار کند و شاید هم هرگز نتواند. شاید قورباغه ای که در آب ولرم قرار دارد وضعیت بهتری داشته باشد، اما همان قورباغه وقتی که متوجه شود که آب در حال جوشیدن است و آزار می بیند سریع از آن بیرون خواهد پرید. باید در مورد داستان تجدید نظر کنیم و بپذیریم که مشکل قورباغه ها نیستند، مشکل ما انسان ها هستیم که توانایی ارزیابی دوباره را نداریم. وقتی یک داستان را می شنویم آن را می پذیریم و خیلی کم پیش می آید که بخواهیم در مورد درستی داستان تحقیق کنیم و آن را زیر سوال ببریم. به طور کلی

ما درگیر انتظارات نادرست هستیم. وقتی ترمز ماشین مشکل دارد همچنان انتظار داریم که به خوبی کار کند، تا بالاخره دریک آزادراه، از کار بیفتد. با وجود اینکه فاصله احساسی ما با کسی که دوستش داریم زیاد است، اما همواره احساس می کنیم که مشکلی برای ازدواج ما پیش نخواهد آمد. حتی با وجود اینکه تعداد قابل توجهی از همکاران مان اخراج شده اند، اما همواره احساس می کنیم به اندازه کافی امنیت شغلی داریم. به همین دلیل این کتاب را به نگارش درآوردیم و هدف من در این کتاب بررسی اصولی رویکردهای تجدیدنظر است. برای این کتاب سراغ منابع مختلف رفتم و قانع کننده ترین شواهد را زیر نظر گرفتم. همچنین سراغ حرفه ای ترین تجدیدنظر کننده های دنیا رفتم. این کتاب به شما کمک می کند تا دانش و عقاید باطل شده را رها کنید و تصویری که در مورد خودتان دارید را براساس انعطاف پذیری، نه ثبات رای، تثبیت کنید. بر این باور هستیم که اگر بتوانید روی هنر تجدیدنظر تسلط پیدا کنید، آن وقت رضایت بیشتری از زندگی به دست خواهید آورد.

## فصل اول: تجدیدنظر شخصی و تازه کردن دیدگاهها

تجدیدنظر شخصی و تازه کردن دیدگاهها یک سخنور، یک دادستان، یک سیاستمدار و یک دانشمند قدم به ذهن شما می گذارند به احتمال زیاد شما این فرد را نمی شناسید اما مایک الازاریدیس (Mike Lazaridis) تاثیر بسیار زیادی روی زندگی شما داشته است. او از همان دوران کودکی نشان داد که یک نابغه الکترونیک است و توانست در سن ۴ سالگی با استفاده از لگو و کش های پلاستیکی یک گرامافون بسازد. زمانی که به دبیرستان می رفت، معلم ها از او درخواست می کردند که تلویزیون های خراب شان را تعمیر کند. در اوقات فراغت خود یک کامپیوتر ساخت و برای مسابقات گروهی دبیرستان زنگ بهتری طراحی کرد، با کمک همین ابتکارها هم توانست هزینه های سال اول دانشگاه خود را تامین کند. فقط چند ماه مانده بود تا مدرک خود را در مهندسی الکترونیک دریافت کند که درس را رها کرد، کاری که بسیاری از کارآفرینان برتر آن دوره انجام می دادند. وقت آن رسیده بود که او تاثیر ویژه خود را روی دنیایی که در آن زندگی می کرد بگذارد. اولین دستاورد مایک اختراع دستگاه بارکدخوان برای فیلم های دوربین بود که اهمیت زیادی در هالیوود داشت و باعث شد توجه افرادی چون بیل گیتس (Bill Gates) و کریستینا آگیلرا (Christina Aguilera) را به خودش جلب کند. حتی اپرا وینفری (Oprah Winfrey) هم اعلام کرده بود که این ابداع زندگی اش را تغییر داده است. ایده مایک برای بلک بری (BlackBerry) یک دستگاه ارتباط بی سیم جهت ارسال و دریافت ایمیل بود. در تابستان ۲۰۰۹ تقریباً نیمی از بازار گوشی های هوشمند آمریکا در انحصار بلک بری بود. اما در سال ۲۰۱۴ سهام این شرکت سقوط کرد. وقتی چنین حادثه ای رخ میدهد نمی توان به طور مشخص یک دلیل واحد برای سقوط در نظر بگیریم، به همین دلیل به دنبال تعابیر انسانی می رویم و می گوئیم که بلک بری نتوانست به خوبی خود را تطبیق دهد. اما تطبیق با وجود یک محیط متغیر چیزی نیست که یک کمپانی بتواند از پس آن برآید، بلکه کلیه انسان های شاغل در آن محیط باید در بیشتر تصمیم هایی که می گیرند خودشان را تطبیق دهند و رویه خاصی را دنبال کنند. مایک به عنوان بنیان گذار، رئیس و مدیرعامل، مسئولیت همه تصمیم های فنی و تصمیم هایی که با محصولات بلک بری در ارتباط بود را برعهده داشت. البته می توان نگرش او را جرقه بزرگ و مهمی برای شکل گیری تحول در گوشی های هوشمند در نظر گرفت اما عدم توانایی او در بازنگری، باعث مرگ کمپانی اش شد و عملاً اختراع او را از بین برد. اما اشتباه کار کجا بود؟ بیشتر ما به دانش و تخصصی که داریم میبالییم و علاقه داریم که روی عقاید و باورهای خود پافشاری کنیم. این طرز تفکر در دنیایی که ثبات دارد، می تواند منطقی باشد اما مسئله اصلی این است که ما در دنیایی بسیار متغیر زندگی می کنیم. به همین خاطر باید در کنار فکر کردن، زمانی را برای بازنگری و اصلاح تفکر خود در نظر بگیریم. باید بدانید که تجدیدنظر شامل مجموعه ای از مهارت ها و همچنین یک طرز تفکر است. در حال حاضر ابزارهای ذهنی مورد نیاز خود را در اختیار داریم، اما باید حواسمان

باشد که از آنها استفاده کنیم. امروزه دانش بشری به پیشرفت قابل ملاحظه ای دست یافته است. مثلا در سال ۱۹۵۰، پنجاه سال زمان نیاز بود تا دانش پزشکی بتواند دو برابر شود، اما این رقم در سال ۲۰۱۰ به سه سال و نیم کاهش یافته است. این موضوع مهم نشان میدهد که ما باید خیلی راحت تر از همیشه باورهای خود را زیر سوال ببریم و روی آن ها پافشاری نداشته باشیم. البته میدانم که انجام این کار اصلا ساده نیست، چرا که باورهای ما هر روز افراطی تر و ریشه دارتر از گذشته می شوند. حقایق قدیمی مانند فسیل های ذهنی هستند که باید آنها را کنار گذاشت. البته ما لزوم تجدیدنظر از طرف دیگران را خیلی سریع تشخیص نمیدهیم. هر زمان که از تشخیص یک پزشک خوشمان نمی آید، خیلی راحت نظر او را زیر سوال می بریم. اما زمانی که پای دانش خودمان در میان باشد، ترجیح می دهیم که همیشه حق با ما باشد حتی اگر مطمئن نباشیم. به خاطر اینکه در طول روز تشخیصهای زیادی انجام می دهیم، باید بتوانیم عادت تغییر رای و تجدیدنظر در مورد افکارمان را به خوبی توسعه دهیم. تصور کنید که دوست خانوادگی شما یک مشاور مالی هم هست و به شما پیشنهاد می کند که در صندوق بازنشستگی خاصی سرمایه گذاری کنید که البته در لیست سرمایه گذاری پیشنهادی کارفرمای شما قرار ندارد. از سمت دیگر شما یک دوست دیگر هم دارید که اطلاعاتش در زمینه سرمایه گذاری و امور مالی خوب است و به شما توصیه می کند از این نوع سرمایه گذاری صرف نظر کنید چون ریسک آن صندوق بالا است. شما چه کار می کنید؟ فردی با نام استفن گرینسپن (Stephen Greenspan) در این موقعیت قرار گرفته بود و تصمیم گرفت که صحبت های دوست بدبین خودش را مورد توجه قرار دهد و داده های موجود را بررسی کند. البته چند سالی بود که خواهرش در آن صندوق سرمایه گذاری می کرد و همیشه هم سود خوبی به دست می آورد.

او در نهایت تصمیم گرفت در صندوق مورد نظر سرمایه گذاری کند و حتی حرکت شجاعانه ای هم انجام داد. یعنی یک سوم پس انداز بازنشستگی خود را سرمایه گذاری کرد و توانست ۲۵ درصد رشد به دست آورد. اما ناگهان وقتی که صندوق فروپاشید، همه سرمایه اش را به کلی از دست داد. این عامل مربوط به ترفند پانزی (Ponzi) می شد که پشت آن فردی به نام برنی میداف (Bernie Madoff) قرار داشت. همکارم فیل تتلاک (Phill Tetlock) به یک نکته عجیب و مهم پی برد. ما انسانها در حین فکر کردن و حرف زدن، ذهنیت سه حرفه مختلف را مورد استفاده قرار میدهیم که شامل: «یک سخنور، یک دادستان و یک سیاستمدار» است. جالب اینجا است که در هر کدام هویت ویژه ای را می پذیریم و از ابزارهای خاصی استفاده می کنیم. زمانی که باورهای ارزشمند ما در خطر باشند به یک سخنور تبدیل می شویم، حرف هایی می زنیم که ترویج کننده ایده های ما باشند.

زمانی که به نقص های استدلال های دیگران پی می بریم، طرز فکر یک دادستان باهوش را به کار می گیریم. به این ترتیب سراغ جمع آوری استدلال هایی می رویم که اشتباهات طرف مقابل ما را ثابت می کنند و باعث می شوند در پرونده پیش روی خود به پیروزی دست یابیم.

وقتی می خواهیم نظر طرف مقابل خود را جلب کنیم، طرز فکر یک سیاستمدار را به خود می گیریم. مثل یک سیاستمدار برای خود کمپین های تبلیغاتی تشکیل می دهیم و به دنبال جلب طرفدار برای خود هستیم تا بتوانیم نظر مثبت رای دهندگان را به خود جلب کنیم. آنقدر درگیر بازی های سیاسی میشویم که هیچ تلاشی برای تجدیدنظر در مورد دیدگاه های خود انجام نمیدهیم. زمانی که استفن و خواهرش تصمیم گرفتند سرمایه گذاری را انتخاب کنند، فقط به یک ابزار ذهنی اعتماد نکردند، هر سه طرزفکری که توضیح دادم دست به دست هم دادند و باعث شدند که آنها دست به چنین انتخاب خانمان سوزی بزنند و ضرر کنند. زمانی که خواهرش از سودی که به دست آورده بود حرف می زد، در مقام یک سخنور حرفه ای وارد عمل شد. استفن هم با شنیدن صحبت های خواهرش در مقام یک دادستان قرار گرفت و صحبت های دوست بدبین خود در مورد نادرست بودن این تصمیم گیری را زیر سوال برد و حتی او را متهم کرد که چه انسان بدبینی است. زمانی هم که استفن طرز تفکر یک

سیاستمدار را به کار گرفت، تمایل اش برای کسب نظر مثبت دیگران باعث شد که ترغیب شود تا به مشاور مالی که دوست خانوادگی اش بود در زمینه سرمایه گذاری نظر مثبت بدهد. البته این اتفاق ممکن است برای هر کدام از ما رخ دهد و به همین دلیل او خودش را سرزنش می کرد که ای کاش می توانست نظرات، منابع و آمارهای مختلف را بررسی کند و انتخاب آگاهانه تری انجام دهد، چرا که آن وقت می توانست در جایگاه یک دانشمند قرار بگیرد. وقتی در جایگاه دانشمند قرار بگیرید، تجدیدنظر کردن می تواند یکی از مهم ترین مبانی اصلی شغلی شما باشد. به این ترتیب که حقوق دریافت می کنید تا بتوانید مراقب محدودیت های ادراکی خودتان باشید و همه از شما انتظار دارند که نسبت به دانسته هایتان تردید کنید و در مورد چیزهایی که نمیدانید کنجکاوی بیشتری به خرج دهید و با استفاده از داده های جدید، دیدگاههای خود را همواره به روز نگه دارید. فقط در طی همین قرن گذشته، استفاده از اصول علمی، باعث پیشرفت های بسیار مهمی در دنیا شده است. به عنوان مثال دانشمندان زیست شناس پنیسیلین را کشف کردند، دانشمندان هوا-فضا انسانها را به ماه فرستادند و دانشمندان علوم کامپیوتر اینترنت را به وجود آوردند. البته نباید فکر کنید که دانشمند بودن یک حرفه است. دانشمند بودن یک چارچوب ذهنی به شمار می رود، نوعی طرز فکر است که با جایگاه سنخوری، دادستان بودن و سیاسی بازی تفاوتهای زیادی دارد. وقتی به دنبال حقیقت باشیم، طرز فکر یک دانشمند را به دست می آوریم. یعنی آزمایش های مختلفی انجام میدهم تا بتوانیم در مورد درستی یا نادرستی فرضیه های خود به نتایج مهمی دست پیدا کنیم. البته وقتی می گوئیم که باید آزمایش های مختلفی انجام دهید به این معنا نیست که باید سالها در آزمایشگاه کار کرده و روپوش سفید بر تن کنید. انجام چنین آزمایش هایی فقط در محیطهای آزمایشگاهی کاربرد ندارند، بلکه در زندگی ما هم نقش بسیار مهمی ایفا می کنند. چنین آزمایش هایی می توانند الهام بخش تصمیم های مهم هر روزه ما باشند. البته به این فکر نکنید که دانشمندان هرگز اشتباه نمی کنند، آنها هم هنگام ارائه نظریات خود به یک واعظ، سیاستمدار یا دادستان تبدیل می شوند و هزاران باریک نظریه را بالا و پایین می کنند. انیشتین بعد از متحول کردن فیزیک با ارائه نظریه نسبیت خود، با انقلاب کوانتوم مخالفت کرد. این را بدانید که حتی دانشمندان بزرگ هم باید گاهی اوقات دیدگاه دانشمندانه تری داشته باشند.

### هر چقدر باهوش تر باشند، سخت تر شکست میخورند

باید بدانید که قدرت ذهنی تضمین نمی کند که شما چابک باشید. در واقع هر چقدر هم که ذهنتان قدرت داشته باشد، نداشتن انگیزه برای تغییر ذهنیت باعث می شود که فرصت های بسیاری را برای تجدیدنظر از دست بدهید. طبق تحقیقات دانشمندان هر چقدر که شما نمره بیشتری در تست هوش به دست بیاورید، احتمال اینکه اسیر کلیشه های مختلف شوید، افزایش می یابد. چرا این اتفاق رخ می دهد؟ چون سرعت شما در تشخیص الگوها بیشتر از دیگران است. آزمایش های تازه ای که محققان انجام داده اند نشان میدهند که هر چقدر شما باهوش تر باشید، کشمکش های بیشتری با تازه سازی باورهای خود دارید. در علم روان شناسی مطرح می شود که دو جهت گیری وجود دارد. یکی از آنها جهت گیری تایید و دیگری جهت گیری مطلوبیت است. در جهت گیری تایید، ما همان چیزی که انتظار داریم را می بینیم و در جهت گیری مطلوبیت همان چیزی را می بینیم که می خواهیم آن را ببینیم. باید بدانید که این جهت گیری ها مانع از این نمی شوند که شما از هوش خود استفاده نکنید، بلکه هوشتان را منحرف می سازند تا مانند یک سلاح علیه واقعیت عمل کند. به این شکل که دلایلی پیدا می کنیم تا بیش از اندازه از عقاید خود حرف بزنیم و از آنها دفاع کنیم و با این روش متوجه نمی شویم که اندیشه مان چه مشکلاتی دارد. به همین دلیل جهت گیری من در زندگی این است که خود را بی طرف تر از دیگران میدانم. البته یکی از باورهای من هم این است که نباید در همه موقعیتهای روشن فکر باشیم. در برخی از موقعیتهای موعظه گری، دادستانی و سیاستمدار بودن خیلی منطقی تر خواهد بود. اما اعتقاد

من این است که روشنفکری در بیشتر موارد می تواند کمک کننده باشد، چون طرز تفکر یک دانشمند است که باعث می شود به چابکی ذهنی دست پیدا کنیم. زمانی که می بینیم چقدر موضوع برای آموختن داریم، آن وقت تواضع فکری مان هم به خوبی حفظ می شود. اگر دانش یک قدرت باشد، پس آگاهی داشتن از نادانسته ها هم نشان دهنده خرد خواهد بود.

## فصل دوم: منتقد بیرون گود و متقلب کشف نقطه دلخواه اعتماد به نفس

اورسلا مرز (Ursula Merz) به خاطر سردرد، کمردرد و سرگیجه ای که داشت به کلینیک مراجعه کرد. مشکلات جسمی اش اجازه نمی دادند که او کار کند و شرایطش طی ماه های بعد، بدتر هم شده بود به طوری که حتی نمی توانست لیوان آبی که کنار تختش بود را به راحتی پیدا کند. حتی نمی توانست درب ورودی به اتاقش را بیابد و زمان راه رفتن مستقیماً با چارچوب تختش برخورد می کرد و اذیت می شد. شغل اورسلا خیاطی لباس زنانه بود و پنجاه و خورده ای سال سن داشت. با این سن و با توجه به مشکلاتی که برایش به وجود آمده بود همچنان مهارت خودش را داشت. می توانست در مدت زمان کوتاهی الگوهای زیادی ببرد. می توانست به بینی، دهان، بازوها و حتی پاهایش هم اشاره کند و مشکلی در مورد توصیف حیوان خانگی یا منزل خود نداشت. اورسلا یک مورد عجیب برای پزشک اتریشی یعنی گابریل آنتون (Gabriel Anton) بود. بینایی اورسلا ضعیف شده بود اما وقتی دکتر او را آزمایش می کرد و متوجه می شد که نمی تواند تفاوت بین نور و تاریکی را تشخیص دهد، اورسلا تاکید داشت که میتواند ببیند. حتی زمانی که اورسلا کاملاً بینایی خود را از دست داده بود، باز هم تاکید می کرد که مشکلی در بینایی ندارد. به همین دلیل آنتون می گفت واقعا شگفت آور است که بیمار نمی توانست مشکل بینایی و بعد نابینایی خود را تشخیص دهد. او از نظر ذهنی نابینایی خود را نمی دید. در متون پزشکی این مشکل را به نام «سندروم آنتون» می شناسند که در آن فرد نسبت به مشکل خاص و مشهودی که دارد فاقد خودآگاهی است. علت این موضوع به خاطر آسیب های وارد شده به الوب پس سری (Occipitallobe) مغز است. با این وجود فکر می کنم حتی اگر مغز ما درست کار کند و مشکلی نداشته باشد، در آن صورت باز هم در معرض خطر گونه ای از این سندروم قرار داریم. همه ما در دانش و عقاید خودمان نقاط کوری داریم و خبر خیلی بد این است که آن نقاط کور اجازه نمیدهند که ما نابینایی خودمان را درک کنیم و به همین خاطر است که در مورد قضاوت های خودمان درگیر نوعی از اعتماد به نفس کاذب هستیم. همین موضوع اجازه نمیدهد که بتوانیم به راحتی تجدید نظر کنیم. اما در این میان باید یک خبر خوب هم به شما بدهم. با به کارگیری یک گونه به خصوص از اعتماد به نفس می توانیم دید گاه بسیار روشن تری در مورد خودمان داشته باشیم و حتی می توانیم دیدگاه های خود را به روز کنیم. وقتی در حال یادگیری رانندگی هستیم به ما یاد میدهند که باید نقاط کور خود را بشناسیم و با کمک گرفتن از آینه و سنسورها آن نقاط کور را از بین ببریم. در زندگی واقعی، مغز ما از چنین ابزارهایی برخوردار نیست به همین دلیل باید بیاموزیم که نسبت به نقاط کور شناختی خود آگاهی بیشتری داشته باشیم و براساس آن، نگاه دوباره ای به افکار خود بیندازیم. داستان دو سندروم هالا توماسدوتیر (Halla Tomasdottir) در اولین روز از دسامبر سال ۲۰۱۵ یک تماس تلفنی دریافت کرد که انتظار آن را نداشت. دوستش در آن تماس تلفنی به او گفت که نگاهی به پست های مربوط به خودش در فیس بوک بیندازد. یکی از کاربران فیس بوک با راه انداختن یک کمپین تمایل دارد که هالا برای انتخابات ریاست جمهوری ثبت نام کند و به عنوان رئیس جمهور ایسلند انتخاب شود. هالا با خودش گفت که اصلاً من چه کسی هستم که بخواهم رئیس جمهور شوم؟ باید بدانید هالا برای تاسیس یک دانشگاه کمک های فراوانی کرده بود. با همراهی یکی از دوستانش در سال ۲۰۰۷ توانسته بود یک شرکت سرمایه گذاری راه اندازی کند. همچنین در بحران مالی ایسلند که در سال ۲۰۰۸ رخ داده بود، توانست با مهارت های رهبری خود شرکت را به خوبی هدایت کند. او دستاوردهای بزرگی داشت اما همواره فکر می کرد که آمادگی کافی برای رئیس جمهور

شدن را ندارد. فعالیت سیاسی نکرده بود و هرگز در بخش دولتی مسئولیتی نداشت. این حس تردید برای او حس تازه ای نبود. در ۸ سالگی هم معلم پیانوی او خیلی سریع جایگاه او را ارتقا داده بود و مدام از هالا می خواست که در کنسرت ها پیانو بنوازد. این در حالی بود که او هرگز احساس نمی کرد که ارزش آن جایگاه را دارد. حالا در مورد مقام ریاست جمهوری هم این احساس در او شکل گرفته بود. او ماه ها با این موضوع درگیر بود. هر چند دیگران تاکید می کردند مهارت های کافی را دارد، اما او چیز دیگری فکر می کرد. حتی در تلاش بود تا خانم های دیگری را برای این موضوع انتخاب کند و آنها را قانع می کرد که کاندید شوند. در نهایت او بعد از کلی کلنجار رفتن با خودش تصمیم گرفت که کاندید شود، اما رقیبان سرسختی در مقابلش قرار داشتند که یکی از آنها دیوید آدسون (David oddsson) بود. این فرد نقش مهمی در بحران اقتصادی ایسلند ایفا کرده بود و نمی پذیرفت که در این راه اشتباه کرده است. به طور کلی اعتماد به نفس و شایستگی هم ردیف با هم جلو خواهند رفت، اما در عمل شاهد هستیم که این دو از هم جدا می شوند. نمونه این موضوع در بحث مهارت های رهبری خودش را نشان می دهد. به این ترتیب که انسانها مهارتهای رهبری خود را با همکاران، مافوق و حتی زیردستانشان مقایسه می کنند.

طبق تحقیقی که روی ۵۹ مطالعه انجام شد و در مجموع بیش از ۱۰۰ هزار شرکت کننده داشت، محققان به این نتیجه رسیدند که به طور معمول خانمها مهارت های رهبری خود را به شدت دست کم می گیرند و این در حالی است که آقایان مهارت های رهبری خود را خیلی دست بالا حساب می کنند. حتما برخی از هواداران فوتبال را دیده اید که تاکید دارند اطلاعات شان خیلی بیشتر از مربیان کنار زمین است. از این مسئله با عنوان سندروم منتقد بیرون گود یاد می کنند. در این وضعیت اعتماد به نفس از شایستگی جلو می افتد. در این صورت فرد ضعفهای خود را نمی بیند. البته این سندروم یک نقطه متضاد هم دارد که از آن با عنوان «سندروم متقلب» یاد می کنند. در این وضعیت شایستگی های فرد بیشتر از اعتماد به نفس هستند. به افرادی که در اطرافتان هستند توجه کنید. آنها نمی دانند که چقدر باهوش، خلاق و جذابند و هر چقدر هم تلاش کنید زیر بار این موضوع نمی روند. دقیقا مانند هالا که همه توانایی هایش را می دیدند اما خودش باور داشت که شایستگی لازم را ندارد. به همین دلیل این طور به نظر می رسد که سطح استاندارد اعتماد به نفس باید چیزی بین منتقد بیرون گود و متقلب باشد. اما چگونه می توانیم به این نقطه دلخواه دست پیدا

کنیم؟

### جهل ناشی از خودبزرگ بینی

یکی از مراسم هایی که به آن علاقه دارم مراسم اعطای جایزه نوبل (Ig Nobel) است. پاییز یک سال آن هم در دوران دانشجویی به سمت آملی تئاتر دانشگاه رفتم تا بتوانم مراسم را ببینم. حقیقتا برخی از جوایز خنده دار بودند. اما قدردانی از دو روان شناس به نام های دیوید دانیگ (David Dunning) و جاستین کروگر (Justin Kruger) فکر من را به خود مشغول کرد. این دو یک گزارش در مورد مهارت و اعتماد به نفس نوشته بودند. دو روان شناس متوجه شدند که در بسیاری از موقعیت ها افرادی که نمی توانند، اطلاع ندارند که نمی توانند. البته این گزارش امروز معروف شده است و تحت عنوان اثر «دانیگ-کروگر» از آن یاد می شود. به طور کلی این گزارش تاکید دارد که وقتی شایستگی کافی نداریم، احتمال آن خیلی زیاد است که اسیر اعتماد به نفس کاذب شویم. این اعتماد به نفس کاذب مهم است و باید نسبت به آن آگاهی داشته باشیم، چرا که عامل اشتباه ما در انواع فعالیت ها خواهد شد. یک نکته مهم و جالب دیگر این است که اعتماد به نفس کاذب در هر فرهنگی وجود دارد و بیشتر در نقاطی که ضعیف ترین مدیران را دارند شایع است. در این بین یکی از موضوعاتی که واقعا من را آزار می دهد تظاهر به دانش است. یعنی فرد چیزی نمی داند اما اصرار دارد و تظاهر می کند که می داند. اگر فکر می کنید که اطلاعات علمی یا تاریخی



شما بیشتر از مردم جامعه است باید بگویم که احتمالاً کمتر از آنها میدانید. زمانی که از اقتصاددان ها خواستند که سه نفر از مهم ترین و کلیدی ترین مقصرینی که باعث شدند ایسلند دچار بحران مالی شود را نام ببرند، داوید آدسون را نام بردند و او را کاندیدای هر سه جایگاه در نظر گرفتند. او در سالهای ۱۹۹۱ تا ۲۰۰۴ با خصوصی کردن بیشتر بانک های کشور آنها را در معرض خطر و نابودی قرار داد. البته اقدامات دیگر او در اقتصاد هم باعث بروز بحران مالی شد. زمانی هم که به او اعتراض کردند عقب نمی نشست و اصرار داشت که دیگر متخصصان در اشتباه هستند. پارلمان هم برای اینکه او را از مسئولیت بانک مرکزی کنار بگذارد یک قانون نامتعارف تصویب کرد. براساس آن قانون رئیس بانک مرکزی باید حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته اقتصاد داشته باشد. اما با این حال او مدام در تلاش بود تا کاندیدای ریاست جمهوری شود. این طور به نظر می رسید که او نسبت به نایبانی خود کاملاً نایبنا بود و اصلاً نمی دانست که نمیداند. یکی از مشکلات مهمی که سندروم منتقد بیرون گود دارد این است که اجازه بازنگری به شما نمی دهد. اگر باور داشته باشیم که چیز خاصی میدانیم، آن وقت دیگر دلیلی نمی بینیم که بخواهیم خلاها و نقص های دانش خود را زیر ذره بین قرار دهیم و به دنبال پر کردن خلاها هم نمی رویم. نداشتن مهارت های کافی برای اندیشیدن در مورد تفکر خودمان عامل مهمی است که باعث می شود دید ما نسبت به توانایی هایمان محدود شود. نداشتن شایستگی باعث میشود که نتوانیم این موضوع که صلاحیت لازم را نداریم درک کنیم. اگر یک کارآفرین در حوزه فناوری باشید و اطلاعاتی در مورد سیستم های آموزشی نداشته باشید، شاید این طور فکر کنید که برنامه های اصلی شما می تواند سیستم های آموزشی را اصلاح کند. این موضوع نشان میدهد که وقتی مهارت و دانش کافی برای دستیابی به تعالی را در اختیار نداشته باشیم، آن وقت مهارت و دانش کافی برای قضاوت تعالی را هم نخواهیم داشت. به هر حال قبل از تمسخر دیگران باید به خاطر داشته باشیم که همه ما گاهی اوقات مانند نادان هایی می شویم که بیش از اندازه به خودشان مطمئن هستند.

یکی از دلایلی که باعث می شود در ماه ژانویه بیمارستان ها نرخ مرگ و میر بالاتری را تجربه کنند این است که در این ماه مسئولیت ها را به رزیدنتهای جدید می سپارند. البته فقط کمبود مهارتهای آنها در دسرساز نمی شود، آنها مهارت های خود را خیلی دست بالا حساب می کنند و همین عامل باعث بروز مشکلات زیادی می شود. حرکت از دسته تازه کار به آماتور باعث می شود که ما مقداری از فروتنی خودمان را از دست بدهیم. پیشرفت های سریع به غرور ما اضافه می کنند و احساس می کنیم که روی موضوع خاصی به اندازه کافی تسلط داریم. این تسلط اجازه نمی دهد که نسبت به دانسته های خود تردید کنیم.

«میانه» کجا نادرست است؟

برخی افراد اعتماد به نفس را مانند الاکلنگ میدانند. به این ترتیب که اگر اعتماد به نفس بیشتری کسب کنیم آن وقت به سمت خودبزرگ بینی کشیده می شویم. اگر هم اعتماد به نفس کمی داشته باشیم، اراده خود را از دست میدهم. به همین دلیل می خواهیم تعادل این الاکلنگ را حفظ کنیم. اما به تازگی متوجه شدم که داشتن اعتماد به نفس در حد میانه هم نمی تواند کاملاً درست باشد. باید بدانید که اعتماد به نفس معیاری است که میزان باوری که به خودتان دارید را مورد سنجش قرار می دهد. طبق شواهد به دست آمده می توانید با وجود باور داشتن به توانایی های خود برای رسیدن به هدف، فروتنانه ابزارهای کنونی خود را برای رسیدن به آن زیر سوال ببرید.

فراموش نکنید که این همان نقطه مطلوب اعتماد به نفس به شمار می رود. تکبر به حدی جلوی چشمان ما را می گیرد که به نقاط قوت و استراتژی حال حاضر خودمان قناعت می کنیم. حتی در صورت عدم اعتقاد داشتن به نقاط قوت و استراتژی ها باز هم تردیدها ما را از پای می اندازند. زمانی که روش درست را می دانیم، اما به توانایی اجرمان اعتمادی نداریم، آن وقت به عقده حقارت دچار می شویم. برای همین باید فروتنی همراه با اعتماد به نفس داشته باشیم. یعنی باید به توانایی های شخصی خود

اعتماد داشته باشیم و این موضوع را هم بپذیریم که شاید راهکار درست را ندانیم و شاید حتی مسئله را به درستی در نظر نگرفته باشیم. از این رو تردید کافی برای بازنگری در مورد اطلاعات گذشته و همچنین اعتماد به نفس کافی برای واریس بینش های جدید را خواهیم داشت. حدود یک ماه و نیم قبل از انتخابات ریاست جمهوری ایسلند، حالا فقط یک درصد از رای نظرسنجی های را داشت. از طرفی دیگر شبکه ای که مناظرات تلویزیونی را پخش می کرد گفت که فقط افرادی را دعوت می کند که بالای ۵/۲ درصد رای داشته باشند.

اما در ماه های پیشرو حالا محبوبیت بیشتری به دست آورد و دیگر به عنوان یک کاندیدای معمولی شناخته نمی شد، بلکه در میان چهار نفر پایانی قرار گرفته بود. با حالا گفتگو کردم و او در آن نشست به من گفت که در گذشته تردیدهایش اجازه حرکت به او نمیدادند. او تردیدهایش را نشانه ای از ناتوانی خودش برای کسب موفقیت قلمداد می کرد. اما هم اکنون به فروتنی همزمان با اعتماد به نفس دست یافته بود و دیدگاه های مختلفی در مورد تردیدهایش داشت و آنها را نشانه ای برای بهبود ابزارهایش قلمداد می کرد. سایر کاندیدها در مورد پوشش رسانه های معمولی رضایت داشتند، این در حالی بود که حالا سخت تر تلاش می کرد که بتواند رای دهندگان بیشتری برای خود جلب کند. او با این استدلال که دیگر چیزی برای از دست دادن ندارد کارهایی انجام داد که کاندیدهای دیگر انجام نمی دادند. مثلا خودش شخصا پیام های رسانه های اجتماعی را پاسخ میداد و حتی نشست های زنده فیس بوک هم برگزار می کرد. با اقداماتی که او انجام داد، حالا، دیوید آدسون و دو نفر دیگر چهار گزینه پایانی انتخابات ریاست جمهوری ایسلند شدند. حالا با کسب بیشتر از یک چهارم کل آرا هم خودش و هم کل کشور را شگفت زده کرد. البته او پیروز نهایی نشد و در جایگاه نفر دوم قرار گرفت. اما اقدامی که انجام داد پیشرفت بزرگی برای خودش محسوب می شد چون توانسته بود تردیدهای خود را بپذیرد و از آن برای موفقیت هایش استفاده کند.

### **فصل سوم: لذت اشتباه کردن هیجان باور نداشتن به هر چیزی که فکر می کنید**

در پاییز سال ۱۹۵۹ یک روان شناس معروف با نام هنری مورای (Henry Murray) تصمیم گرفت که یک مطالعه غیراخلاقی انجام دهد. او گروهی از دانشجویان سال دوم هاروارد را برای این موضوع انتخاب کرد. در واقع این دانشجویان داوطلب شدند تا با صرف هفته ای چند ساعت زمان به علم کمک کرده باشند. اما آنها نمیدانستند که با شرکت کردن در این آزمایش قرار است باورهایشان مورد حمله قرار بگیرد. این محقق در زمینه پزشکی و زیست شیمی تحصیل کرده بود. اما بعد از اینکه به یک روان شناس برجسته تبدیل شد، احساس سرخوردگی به او دست داد که چرا رشته او توجه کمی به رویکرد مردم در پیشبرد تعامل های سخت دارد. به همین دلیل تصمیم گرفت که این کار را در تحقیق خودش انجام دهد. او به دانشجویان این آزمایش یک ماه زمان داد تا فلسفه زندگی شان از جمله ارزش های محوری و اصول راهبردی خودشان را ثبت کنند. هنگام ثبت نتایج، هر دانشجو باید با یک نفر دیگری که این تمرین را انجام داده بود جفت می شد. در واقع هر کسی فقط یک یا دو روز زمان داشت تا فلسفه هم تیمی خودش را مطالعه کند. بعد مناظره ای که بین آن دو نفر شکل می گرفت ضبط می شد. اما تجربه ای که افراد به دست می آوردند تنش زا بود و فراتر از پیش بینی ها خودش را نشان میداد. مورای در گذشته به عنوان سرهنگ دوم ارتش، وظیفه ارزیابی متقاضیان استخدام در دفتر سرویس های استراتژیک را به عهده داشت. او برای اینکه قدرت متقاضیان را در زمینه مدیریت فشار بسنجد، آنها را به یک زیرزمین می فرستاد، یک چراغ روی صورت افراد می گرفت و مانند شرایط جنگی از آنها بازجویی می کرد. بازجو منتظر پیدا کردن یک تناقض بود تا سر فرد فریاد بزند که «تو دروغ گو هستی» و با این کار به نوعی از آنها بازخواست می کرد. برخی افراد گریه کردند و در نهایت تنها افرادی که در مقابل این شرایط تنش زا مقاومت کرده بودند، به استخدام درآمدند. اما حالا او در شرف آماده شدن برای یک مطالعه نظام مندتر روی واکنش انسانها به استرس بود. او

با دقت زیادی دانشجویها را غربال کرده بود تا بتواند با آزمایش خود نمونه ای بسازد که شامل گستره بزرگی از شخصیت ها و افرادی با سطوح متفاوت سلامت روان باشد. در این آزمایش او برای هریک از افراد براساس ویژگی های شخصیتی شان یک اسم رمز در نظر گرفت. مانند: «مته، افاقیا یا قانونمند.» وقتی دانشجویها برای مناظره حاضر شدند، فهمیدند که رقیبشان مانند خودشان نیست، بلکه یک دانشجوی حقوق است. البته خبر نداشتند که دانشجوی حقوق جزئی از تیم تحقیق است. آن دانشجوی حقوق باید با یک حالت «تهاجمی» که همراه با توهین های شخصی بود رو به شرکت کننده ها می کرد و باعث ناراحتی و عصبانیت آنها می شد. دانشجویها هم بی خبر از همه جا از ایده آل هایی که داشتند دفاع می کردند و فریاد می کشیدند. البته داستان فقط به همین جا ختم نشد. در هفته های آتی دانشجویها را به آزمایشگاه دعوت کردند تا فیلمهایی که از آنها گرفتند را ببینند. مدت زمان فیلمها ۸ ساعت بود. در این ۸ ساعت دوباره شرایط تحقیر کننده را تجربه کردند. ۲۵ سال بعد وقتی از شرکت کنندگان پرسیدند که نظر خود را در مورد آن آزمایش اعلام کنند، آن را خیلی دردناک توصیف کردند. اما گروهی از شرکت کنندگان نظر مثبتی در مورد این آزمایش داشتند. آنها فشارهای این آزمایش که باعث شده بود در مورد باورهایشان تجدید نظر کنند را دوست داشتند. البته یکی از شرکت کنندگان این آزمایش را دلپذیر و دیگری آن را بامزه توصیف کرده بود. اشتیاق برخی از شرکت کنندگان برایم جالب بود، در واقع می خواستم بدانم که چه چیزی باعث اشتیاق آنها شده بود؟ چطور از تجربه حمله به باورهایشان لذت بردند و ما چطور می توانیم این گونه باشیم؟ در واقع چیزی که باعث می شود یک ایده جذاب شود، به چالش کشیدن عقایدی است که مستحکم نیستند. زمانی که اهمیت چندانیه به یک ایده یا فرضیه ندهیم، معمولا با اشتیاق فراوان آن را زیر سوال می بریم. اما زمانی که یکی از باورهای محوری ما زیر سوال می رود، دیگر خبری از کنجکاو و حتی ذهنیت باز نیست و خودمان مانع از گفتگوهای بیشتر خواهیم شد. این طور به نظر می رسد که یک دیکتاتور کوچک در ذهن ما شکل می گیرد و با قدرت هر چه تمام تر همه حقایق را تحت کنترل خود در می آورد. در علم روان شناسی به این پدیده «ضمیر دیکتاتور» می گویند. وقتی به شخصیت یا دانش ما توهین می شود، ضمیر دیکتاتور به ما دروغ هایی را تلقین می کند و مثلا می گوید: «همه حسود هستند، تو واقعا فوق العاده هستی، تو بسیار خوش تیپ هستی.» ریچارد فاینمن (Richard Feynman) می گوید: «فریب دادن خودتان خیلی راحت است، اما نباید این کار را انجام دهید.» در جریان مطالعه حمله به عقاید دانشجویان دانشگاه هاروارد، یکی از دانشجویان واکنش خیلی شدیدتری از خودش نشان داد که محقق اسم رمز او را «قانونمند» گذاشته بود. قانونمند در خانواده یک کارگر بزرگ شده بود اما از سن خودش پیشرفته تر بود. به طوری که در ۱۶ سالگی وارد دانشگاه شد و در سن ۱۷ سالگی به این تحقیق پیوست. یکی از اعتقاداتی که داشت این بود که فناوری آسیب زیادی به تمدن بشریت وارد می کند. زمانی که عقاید او را زیر سوال بردند، رفتار خصومت آمیزی از خودش نشان داد. از این رو او راه خودش را ادامه داد و در حرفه خودش به یک چهره کاملا آکادمیک تبدیل شد و دغدغه هایش در مورد فناوری بسیار شدیدتر از قبل شده بود. بروز چنین عقاید استواری واکنش متداولی به تهدیدات است. دنیل کانمن (Daniel Kahneman) از جمله افرادی است که از پذیرش اشتباهات خود لذت می برد و می گوید: «اشتباه کردن تنها راهی است که مطمئن میشوم چیزی را یاد گرفته ام.» وقتی از او پرسیدم چطور چنین طرز فکری دارد و چطور آن را حفظ کرده است گفت که اجازه نمی دهد باورهایش به بخشی از هویتش تبدیل شوند.

دنیل کانمن می گوید: «خیلی سریع نظرم را تغییر میدهم و این موضوع همکاری را روانی می کند. حس تعلقی که به ایده هایم دارم کاملا مشروط است، یعنی عشق بی قید و شرطی به آنها ندارم.» باید بدانید که تعلق باعث می شود که نتوانیم نادرستی عقاید خود را تشخیص دهیم و هرگز به دنبال تجدیدنظر نرویم. برای اینکه از لذت اشتباه کردن بهره مند شویم باید خودمان را

جدا کنیم. آموخته‌ام که دو نوع از جدایی واقعا مفید است: یکی جدایی حال از گذشته و دیگری جدایی عقاید از هویت. ما انسانها باور کرده‌ایم که خود را در قالب باورها، ایده‌ها و ایدئولوژی‌هایی که داریم تعریف کنیم اما عدم توانایی در تطبیق ذهنیت مان با تغییرات دنیا و تکامل دانش، دردسرساز خواهد شد. این امکان وجود دارد که عقایدمان به شدت مقدس شوند و در این صورت فکر اشتباه بودن آن عقاید هم باعث عصبانیت ما می‌شود. با فعال شدن ضمیر دیکتاتور، با هرگونه شواهد مغایر مقابله می‌کنیم و راه یادگیری برایمان

مسدود می‌شود. باید بدانید که شخصیت شما باید مبتنی بر ارزش‌هایتان باشد، نباید شخصیت خود را به چیزهایی که باور دارید شکل دهید. باید هویت خود را براساس ارزش‌هایتان که شامل: «تعالی، سخاوت، آزادی، انصاف، امنیت و صداقت» هستند شکل دهید. چنین اصولی به شما اجازه می‌دهند که با ذهنی بازتر به دنبال بهترین راه‌های دستیابی به آنها باشید. زمانی که خودتان را براساس عقایدی که دارید تعریف می‌کنید، انعطاف‌پذیری لازم را خواهید داشت تا اگر شواهد تازه‌تری را مشاهده کردید، رویکردهایتان را به روز کنید. (ژان پیر بوگوم Jean-Pierre Beugom) یکی از بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های انتخابات دنیا به شمار می‌رود. او مانند یک دانشمند فکر می‌کند و هیچ تعصبی هم ندارد. او در بسیاری از مقاطع زندگی‌اش به راحتی ایدئولوژی و باورهای مذهبی خودش را تغییر داده است. او حتی یک پیش‌زمینه هم در حوزه نظرسنجی یا آمار ندارد، بلکه یک مورخ نظامی است. همچنین علاقه‌ای ندارد که از رویکردهای رایج رشته خودش بهره‌ببرد.

ژان پیر برای پیش‌بینی بیشتر به عواملی توجه می‌کرد که سنجش آنها دشوارتر بود و معمولا نادیده گرفته می‌شدند. به عنوان مثال برای دونالد ترامپ (Donald Trump) مهارتی که او در نفوذ روی رسانه‌ها داشت، شهرت شخصی‌اش و تمرکز روی یک مسئله مانند «مهاجرت و دیوار بزرگ» را مورد توجه قرار داد. باید بدانید مهمترین عاملی که باعث می‌شود پیش‌بینی‌ها با موفقیت روبه‌رو شوند، حجم گسترده‌ای از تازه‌سازی و تحول باورها است. بهترین پیش‌بینی‌ها آنهایی هستند که بیشترین چرخه تجدیدنظر در آنها رخ دهد. افرادی که پیش‌بینی‌های قوی و درستی انجام می‌دهند، با فروتنی همراه با اعتماد به نفس نسبت به قضاوت‌های خودشان تردید می‌کنند و بسیار کنجکاوانه سراغ کشف اطلاعات جدید می‌روند. حدس می‌زنم آن دسته از دانشجویانی که از مطالعه هنری مورای لذت بردند، ذهنیت آنها شباهت زیادی به ذهنیت دانشمندان داشت. آن افراد چالش‌هایی که بر عقایدشان وارد میشد را فرصت‌جدایی برای توسعه و تکمیل تفکرشان می‌دانستند. اما آن دسته از دانشجویانی که چنین تجربه‌ای را ناراحت‌کننده و استرس‌زا قلمداد می‌کردند، اطلاعی از جدا کردن هویت و عقاید خود نداشتند. به همین دلیل دیکتاتور درونی‌شان به شدت فعال بود. یادتان باشد هر زمانی که با اطلاعات جدید روبه‌رو می‌شوید، حق انتخاب دارید. می‌توانید عقاید و هویت‌تان را با هم پیوند بزنید و سماجت و اعظان و دادستان‌ها را به خودتان بگیرید. همچنین می‌توانید مانند دانشمندان عمل کنید و خودتان را انسان‌هایی حقیقت‌طلب در نظر بگیرید، حتی اگر در مسیری که هستید اشتباه بودن افکارتان ثابت شود.

## فصل چهارم: باشگاه مشت زنی خوب

روان شناسی تعارض سازنده دو پسر اسقف که عضو کوچک اعضای یک خانواده بزرگ محسوب می شدند، همه کارها را با همکاری یکدیگر انجام می دادند و با همراهی یکدیگر روزنامه ای تاسیس کردند و دستگاه چاپ فشاری مخصوصی برای خودشان ساختند. بعد یک دوچرخه فروشی باز کردند و دوچرخه هایی را که خودشان طراحی می کردند تولید کردند. بعد از سالها کشمکش با یکدیگر سر یک مسئله غیرممکن، موفق شدند که اولین هواپیما را اختراع کنند. اولین زمانی که فکر پرواز در ذهن ویلبر و اورویل رایت (Wilbur and Orville Wright) آشیا نه کرد، برای وقتی بود که پدرشان یک هلیکوپتر اسباب بازی برایشان خرید. بعد از اینکه با آن بازی کردند خراب شد و آنها برای خودشان هلیکوپتر ساختند. آنها در حین پیشرفت از مرحله بازی به همکاری و تجدیدنظر در مورد پرواز انسانها، با یکدیگر رقابت نمی کردند. ویلبر تاکید می کرد که با هم فکر می کنند. البته ویلبر این پروژه را آغاز کرد، اما هر دو برای محقق شدن هدفشان با هم شریک و همکار بودند. حتی هنگامی که زمان پرواز تاریخی کیتی هاگ (Kitty Hawk) رسید و آنها می خواستند خلبان خود را انتخاب کنند، سکه انداختند. روش افکار جدید معمولاً از روابط قدیمی سرچشمه می گیرد. معمولاً این طور به نظر می رسد که برای با هم پیشرفت کردن باید به خوبی با یکدیگر هماهنگی داشته باشیم اما این بار هم مانند سایر حقایق، داستان کمی پیچیده تر است. زمانی که واژه تعارض به گوشتان می رسد، به احتمال زیاد تعارضی که در رابطه وجود دارد به ذهنتان خطور می کند. درگیری های شخصی و احساسی نه فقط با برخورد، بلکه با بیزاری و خشم پر شده اند. مثلاً به طرف مقابل خود می گوئیم: «دیگر چشم دیدنت را ندارم، از کلمه های ساده ای استفاده می کنم تا در حد درک تو باشم، ای دلفک احمق!». یکی از متخصصان در زمینه تعارض، روان شناسی با نام کارن اتی جن (Karen Etty Jehn) است. اتی توانسته گونه ای دیگر از تعارض را شناسایی کند که آن را «تعارض وظیفه» نام گذاری کرده است که در مورد درگیری در خصوص ایده ها و عقاید است. بحث کردن ما در مورد استخدام یک فرد، انتخاب یک رستوران برای صرف شام، انتخاب اسم برای فرزند، همگی نمونه هایی از تعارض وظیفه به شمار می روند. سوال اصلی این است که آیا دو نوع تعارض پیامدهای مختلفی با یکدیگر دارند؟ چند سال قبل یک نظرسنجی در بین صدها تیم جدید در سیلیکون ولی برگزار کردم. در ۶ ماه اول همکاری بین اعضای تیم ها، میزان تعارض بین آنها را مورد بررسی قرار دادم. حتی اگر مدام بحث می کردند و روی هیچ چیزی با یکدیگر سازگاری نداشتند، در مورد نوع تعارض خود با یکدیگر هم زبان بودند. در انتهای پروژه ها از مدیران آنها درخواست کردم تا بهره وری هر گروه را به خوبی ارزیابی کنند. میزان تعارض رابطه تیم های ضعیف در آغاز همکاری، خیلی بیشتر از تعارض وظیفه بود. خصوصتهای شخصی خیلی سریع میان اعضای گروه شکل می گرفت. سرشان گرم تنفر از یکدیگر بود و به اندازه کافی آرامش برای به چالش کشیدن همکاران خود نداشتند. بسیاری از تیم ها زمان زیادی نیاز داشتند تا در زمینه برقراری روابط بین اعضای گروه خود پیشرفت کنند. از طرفی دیگر وقتی زمینه گفتگو در مورد تصمیم های کلیدی فراهم می شد، دیگر خیلی دیر شده بود و زمان لازم برای تجدیدنظر را از دست داده بودند. وضعیت تیم های موفق فرق می کرد. میزان تعارض رابطه آنها در آغاز کارشان خیلی پایین بود و در طول همکاری هم این تعارض را در حد پایینی نگه داشته بودند. البته این موضوع نقشی در حذف تعارضات وظیفه آنها نداشت و بدون مکث نظرات مخالف خود را مطرح می کردند. بعد از حل تعدادی از اختلاف عقاید، با یکدیگر هم نظر می شدند و به کار خودشان ادامه می دادند، تا اینکه مسائل و گفتگوهای تازه ای بینشان به وجود می آمد. یکی از تاثیرات مخرب تعارض رابطه این است که در امر تجدیدنظر مداخله می کند. زمانی که تعارض جنبه شخصی و احساسی پیدا می کند، به واعظی دادستان و سیاستمداری تبدیل می شویم که فکر می کنیم حق با ماست و فقط عقاید خودمان را باور داریم. اما تعارض وظیفه سازنده خواهد بود، چون کمک می کند افکار گوناگون دیده شوند و مانع از این می شود که در دام اعتماد به نفس کاذب اسیر شویم. تعارض وظیفه به ما کمک می کند تا بتوانیم

متواضع بمانیم و تردیدهای خود را آشکار کنیم و همچنین نسبت به خلاهایی که داریم کنجکاوی زیادی به خرج دهیم. در این صورت می‌دانیم امکان تجدیدنظر وجود دارد و می‌توانیم بدون اینکه به روابط متقابل خود آسیبی وارد کنیم، به حقایق نزدیکتر شویم. مخالفت سازنده یکی از مهارت‌های ضروری زندگی است، اما بسیاری از ما هرگز به این موهبت دست پیدا نمی‌کنیم. این مشکل از سن کودکی آغاز می‌شود. والدین در پشت درهای بسته بحث می‌کنند تا مبادا اختلافی که دارند باعث اضطراب بچه‌هایشان شود و روی شخصیت آنها تاثیر منفی بگذارد. اما تحقیقات نشان می‌دهند که تکرار بحث‌ها بین والدین تاثیر بی‌شرفی روی پیشرفت آکادمیک، اجتماعی یا احساسی کودکان ندارد. این مهم است که والدین بتوانند در حین بحث احترام یکدیگر را به خوبی حفظ کنند. آن دسته از فرزندان که تعارض سازنده و محترمانه بین والدین خود را می‌بینند امنیت روانی خیلی بیشتری در دوران ابتدایی زندگی خود دارند و در سال‌های آینده نیز کمک و مهربانی بیشتری نسبت به دوستان و هم‌کلاسی‌های خود نشان می‌دهند. مجادله‌های مفید می‌توانند به خلاقیت ما هم کمک کنند. زمانی که برادران رأیت گفتند که با هم فکر می‌کنند، منظور اصلی آنها این بود که با هم در این مسیر قرار دارند و با هم می‌جنگند. بحث کردن کسب و کار اصلی خانوادگی آنها به شمار می‌رفت. آنها بدون اینکه چیزی از اراده‌شان کاسته شود، جرأت مبارزه برای ایده‌ها و انعطاف داشتن برای شکست خوردن در یک مباحثه را یاد گرفتند. ممکن بودن برادران رأیت هفته‌ها یا ماه‌ها روی موضوعی خاص بحث کنند و حتی عصبانی هم می‌شدند، اما مشاجره‌های مداومی نداشتند. آنها از اینکه با هم بحث کنند لذت می‌بردند و چیزهای زیادی در این گفتگوها یاد می‌گرفتند. دردسرهای یک فرد راضی نگه‌دار از زمانی که به خاطر می‌آورم مصمم بودم که نگهدار صلح و آرامش باشم. روان‌شناسان به این پدیده توافق‌پذیری می‌گویند. حتی اگر در تاکسی باشم و از سرما یخ بزنم هم به راننده نمی‌گویم که درجه کولر خودرو را کم کند. زمانی که کسی روی کفشم پا می‌گذارد به خاطر اینکه در مسیر حرکتش قرار گرفتم از او معذرت خواهی می‌کنم. اما افراد ناسازگار شخصیت‌های انتقادپذیرتر، بدبین‌تر و چالش‌پذیرتری دارند. از این رو احتمال اینکه آنها وکیل یا مهندس شوند هم بیشتر می‌شود. تعارض به آنها انرژی بیشتری برای حرکت کردن می‌دهد. اگر کسی شخصیتی ناسازگارتر داشته باشد، لذت مجادله را خیلی بیشتر از گفتگوهای دوستانه قلمداد می‌کند. البته باید بدانید که انسان‌های ناسازگار مناسب‌ترین عضو برای شبکه‌های چالش هستند، چون بدون هیچ تردیدی اجرای امور را زیر سوال می‌برند و از ما درخواست می‌کنند که مسئولیت تجدیدنظر نظر خود را بپذیریم. شواهد نشان می‌دهد که انسان‌های سازش‌ناپذیر بیشتر از دیگران نظرهای خود را اعلام می‌کنند، به خصوص زمانی که رهبران‌شان گوش شنوایی نداشته باشند، این موضوع بیشتر خودش را نشان می‌دهد. رهبران بسیاری را دیده‌ام که تمایلی برای ایجاد تعارض وظیفه ندارند. بعد از اینکه قدرت را به دست آوردند، کسانی که تنش خلق می‌کنند را نادیده می‌گیرند و فقط به چاپلوس‌ها توجه زیادی نشان می‌دهند. آنها مانند سیاست‌مدارهایی می‌شوند که اطراف خود را با بله‌فربان‌گوهایی که توافق‌پذیر هم هستند پر می‌کنند. همچنین به شدت تحت تاثیر اغواگری‌های انسان‌های چاپلوس قرار می‌گیرند. تحقیقات نشان می‌دهند که اگر شرکتی عملکرد ضعیفی داشته باشد، مدیرعامل‌هایی که عاشق چاپلوسی هستند، دچار اعتماد به نفس کاذب می‌شوند. این افراد به جای تحول رویکردها، به برنامه‌های استراتژیک زمان حال خود پایبند می‌مانند، برنامه‌هایی که باعث می‌شوند به سمت شکست خوردن حرکت کنند. فراموش نکنید که ما بیشتر از انسان‌هایی می‌آموزیم که تفکرات ما را به چالش می‌کشند، نه افرادی که نتایج ما را تایید می‌کنند. رهبرانی که قدرتمند هستند به راحتی با منتقدان خود رابطه دارند و خودشان را با این تعاملات قوی می‌سازند. این در حالی است که رهبران ضعیف منتقدان خودشان را ساکت می‌کنند و با این کار باعث ضعیف‌تر شدن خودشان می‌شوند. البته یادتان باشد افراد توافق‌پذیر همیشه از تعارض فاصله نمی‌گیرند، آنها هماهنگی قابل توجهی با انسان‌های پیرامون خود دارند و معمولاً خودشان را با هنجارهایی که در اطرافشان وجود دارد وفق می‌دهند. این انطباق‌پذیری را می‌توانیم در رابطه‌ای که برادران رأیت با یکدیگر

داشتند مشاهده کنیم. ویلبریک انسان ناسازگار بود و نظرات دیگران هیچ اهمیتی برایش نداشت. وقتی یک ایده در ذهنش شکل می گرفت سریع به سمت آن می رفت. اما اورویل یک شخصیت متین، شاداب و آگاه بود و می توانست به راحتی با دیگران بحث کند. یک شب ایده ای به ذهن اورویل رسید و انتظار داشت که ویلبر حالتی تهاجمی به خودش بگیرد. اما ویلبر پتانسیلی که در ایده وجود داشت را درک کرد و همین عامل به یکی از بزرگترین کشفیات آنها تبدیل شد. البته تعارض وظیفه مشکلاتی هم به همراه خودش دارد. یکی از آن مشکلات این است که معمولاً بخشی از تعارض وظیفه سرریز می کند و به تعارض رابطه تبدیل می شود. برادران رایت هم از این موضوع در امان نبودند. دشوارترین مسئله ای که با آن روبه رو بودند مسئله طراحی ملخ هواپیما بود. روزها و ماهها سر این موضوع بحث کردند. شدت بحث به همراه صدای بلندشان به قدری زیاد شد که خواهرشان آنها را تهدید کرد که اگر این کشمکشها را تمام نکنند از خانه خواهد رفت. جالب اینجاست که یک شب صدایشان به بلندترین حد خود رسید اما وقتی صبح روز بعد وارد کارگاه شدند طوری رفتار می کردند که انگار هیچ موضوعی بینشان رخ نداده است. در مورد ملخ هواپیما صحبت می کردند اما داد نمی زدند. آنها خیلی زود توانستند در مورد فرضیات خود تجدیدنظر کنند و به یکی از بزرگ ترین اختراعات خودشان برسند. البته برادران رایت بعد از اینکه یک راهکار بهتر خلق کردند، راه تجدیدنظر را مسدود نکردند. آنها در کیتی هاک متوجه شدند که واقعا راهکار درستی را انتخاب کرده اند. در واقع به این نتیجه رسیدند که هواپیمای آنها به یک ملخ احتیاج نداشت، بلکه دو ملخ نیاز داشت تا در جهت عکس یکدیگر بچرخند و مانند یک بال چرخان عمل کنند. این موضوع زیبایی تعارض وظیفه را به خوبی نشان میدهد.

### **فصل پنجم: رقصیدن با دشمنان چطور در مناظره ها پیروز شویم و دیگران را تحت تاثیر قرار دهیم؟**

اگر در مورد موضوعات مختلف بارها دیدگاه خودتان را تغییر میدهید، این موضوع باعث نمی شود که شما به انسانی دمدمی مزاج تبدیل شوید. این تغییر دادن پی درپی دیدگاه ها نشان میدهد که ذهن شما آماده یادگیری است. در اغلب موارد وقتی می خواهیم افراد را متقاعد کنیم، سراغ رویکردهای خصمانه می رویم. به جای اینکه ذهن دیگران را روشن کنیم، ذهن شان را قفل یا مغشوش می کنیم. آنها هم در مقابل حالتی که به خودمان گرفتیم ساکت نمی مانند و سپر دفاعی شان را بالا می آورند و در حمله ای متقابل، سعی می کنند که دیدگاههای خودشان را به ما بقبولانند و کلیه نظرات ما را زیر سوال ببرند و محکوم کنند. از استاد کاراته خود یاد گرفتم که نباید هیچ مبارزه ای را آغاز کنم مگر اینکه آماده باشم تا پیروز میدان شوم. این همان موضوعی بود که سعی می کردم در

بحثهای شغلی و محیطهای دوستانه دنبال کنم. باور داشتم که کلید موفقیت مجهز بودن به دو سلاح مهم یعنی منطق بی عیب و ایراد و همچنین داده های دقیق است. هر زمانی که سخت تر حمله می کردم، مخالفانم هم بسیار سخت تر پاسخ می دادند. هرچقدر تلاش می کردم تا دیگران را متقاعد کنم، بیشتر آنها را دل زده می کردم و همین موضوع باعث می شد که من برنده نباشم. برای قرن ها، مناظره به عنوان یک هنر شناخته می شد اما امروزه آن را یک علم در حال رشد می شناسند. در یک مناظره رسمی هدف این است که دیدگاه مخاطب خود را تغییر دهید، اما در یک مناظره غیررسمی در تلاش هستید که دیدگاه هم صحبت های خود را تغییر دهید. بعد از مدتها تحقیق در این زمینه متوجه شدم چیزی که از کاراته آموخته بودم کاملاً دشوار بود. یک مناظره خوب و اصولی محلی برای جنگیدن نیست. یک مناظره خوب شباهت زیادی به یک رقص دارد که در آن حرکات از قبل طراحی و برنامه ریزی نمی شوند و فرد مقابل شما گام های مختلفی برای اجرا در ذهنش دارد. اگر تلاش زیادی برای هدایت رقص انجام دهید، فرد مقابل تان هم مانند شما مقاومت می کند. اما اگر بتوانید حرکات خود را با طرف مقابل به خوبی هماهنگ کنید و او را قانع کنید که همان حرکات شما را انجام دهد، در نهایت مجموعه ای از حرکات موزون و بسیار متناسب

را به نمایش خواهید گذاشت. در جنگ، هدف این است که زمین را تصاحب کنیم نه اینکه آن را از دست بدهیم. به همین دلیل معمولاً از اینکه در مناظرات تسلیم شویم میترسیم. در یک مبارزه اگر اعلام کنید که با استدلال‌های طرف مقابل موافق هستید، این موضوع مانند تسلیم شدن است. در رقصیدن نمی‌توانید حرکتی نکنید و انتظار داشته باشید که طرف مقابل همه حرکات را انجام دهد. برای به وجود آوردن تناسب، لازم است که گاهی به عقب بازگردید. بیشتر افراد تصور می‌کنند که استدلال‌ها به ترازو شباهت دارند. از این رو هر چقدر در یک مناظره منطقی بیشتری در کفه ترازو بریزند، سنگینی ترازو به نفع‌شان تمام خواهد شد. اما مذاکره‌کنندگانی که ماهر هستند، دقیقاً مخالف این کار را انجام می‌دهد. این دست از مذاکره‌کنندگان دلایل کمتری برای حمایت کردن از نظر خودشان ارائه می‌دهند. باید بدانید که هر چقدر دلایل بیشتری روی میز مذاکره بگذارید، کار را برای طرف مقابل آسان‌تر می‌کنید و او راحت‌تر می‌تواند سست‌ترین دلایل را رد کند. اگر طرف مقابل بتواند یکی از توجیهات ما را رد کند، آن وقت به راحتی این قدرت را به دست می‌آورد که موضع ما را به کلی زیر سوال ببرد. مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای خیلی کم خود را درگیر دفاع و حمله می‌کنند. در عوض با پرسیدن سوالاتی مانند: «پس یعنی هیچ نقطه قوتی در این پیشنهاد مشاهده نمی‌کنید؟» کنجکاوی خودشان را بیان می‌کنند. به همین دلیل تاکید می‌کنم که اگر نخواهیم در مورد دیدگاه‌های خود تجدید نظر کنیم، آن وقت نمی‌توانیم شانس‌های دیگری را برای تغییر دادن دیدگاه‌های دیگران داشته باشیم. می‌توانیم به منتقدان خود بگوییم که با نظرات و انتقاداتی که دارند موافق هستیم و حتی از دیدگاه‌های آنها چیزهای زیادی می‌آموزیم. به این ترتیب قدرت پذیرش خود را به آنها نشان می‌دهیم. در این صورت اگر از منتقدان خود سوال بپرسیم که تمایل دارند چه دیدگاهی را تغییر دهند، دیگر دو رو و ریاکار به نظر نخواهیم رسید. مذاکره‌کنندگان ماهر بیشتر در مورد احساساتشان در روند مذاکره صحبت می‌کنند و در تلاش هستند که در مورد احساسات طرف مقابل خود هم اطمینان بیشتری به دست بیاورند. مثلاً می‌گویند: «از شیوه‌ای که برای آغاز بحث در پیش گرفته ایم احساس ناامیدی می‌کنم! آیا شما هم چنین احساسی دارید؟ از واکنشی که شما در مورد اطلاعات من دارید کمی گیج شده‌ام. اگر ارزش کار من را نمیدانید اصلاً برای چه من را استخدام کرده‌اید؟» فراموش نکنید که در یک بحث مهم همیشه می‌توانید لحظه‌ای توقف کنید و این سوال را بپرسید:

چه مدرک یا شهادتی می‌تواند ذهنیت شما را تغییر دهد؟» اگر پاسخ طرف مقابل تان «هیچ چیز» بود بدانید که باید بحث را به پایان ببرید چون اصلاً چیزی برای بحث کردن وجود ندارد. شما این قدرت را دارید که اسب تشنه را لب آب ببرید، اما بدانید که هرگز نمی‌توانید اسب را مجبور کنید تا آب بخورد. این نکته را به خاطر داشته باشید که اگر در بحثی به بن بست رسیدید، مجبور نیستند که بحث را تمام کنید. می‌توانید از جمله معروف «بیایید کمی در خصوص عدم توافق خود به توافق برسیم» استفاده کنید. این جمله الزاماً نباید یک بحث را تمام کند، بلکه می‌تواند آغازگر مسیر جدیدی برای گفتگو باشد. البته در این روش هر دو طرف می‌توانند به جای بحث کردن و متقاعد ساختن دیگری، روی درک و یادگیری تمرکز کنند. به این ترتیب می‌توانید با طرز فکر یک دانشمند قدم بردارید و سوال کنید که چطور می‌توانید بحث را به شیوه‌ای بسیار کارآمدتر پیش ببرید. این کار، شما را در موقعیت بسیار بهتری قرار خواهد داد. تنها با تغییر دیدگاه و تبدیل کردن مناظره از یک حالت جنگی به یک گفتگوی فعال و درست شبیه به یک رقص، می‌توانیم شانس بهتری برای توازن حرکات مختلف در گفتگوی خود و طرف مقابل داشته باشیم. دشمنی به خاطر الماس کاهش تعصب با زیر سوال بردن کلیشه‌ها به تازگی با یکی از دوستانم که از طرفداران بسیار متعصب تیم بسکتبال رد ساکس (Red Sox) است پرسیدم که چه چیزی می‌تواند او را قانع کند که طرفدار تیم بسکتبال بانکیز (Yankees) شود؟ بدون کوچکترین مکثی پاسخ داد: «اگر با القاعده بازی کنند، شاید این اتفاق بیفتد.» اینکه عاشق تیم مورد علاقه تان باشید یک مسئله است، اما اینکه به حدی از رقبای تان تنفر داشته باشید که حتی حاضر شوید



برای در هم کوبیدن آنها از گزینه حمایت از تروریست‌ها استفاده کنید، یک مسئله دیگر است. اگر از یک تیم ورزشی بخصوصی متنفر هستید، یعنی باورهای بسیار سرسختانه‌ای در مورد گروهی از افراد دارید. چنین عقایدی همان تفکرات کلیشه‌ای هستند که در بیشتر موارد منجر به تعصب می‌شوند. پس هر چقدر نگرش شما در چنین مواردی سرسختانه‌تر باشد، به سختی می‌توانید در مورد آن تجدیدنظر کنید. البته این رقابت‌ها فقط در ورزش خلاصه نمی‌شوند. گاهی اوقات با گروهی که سر منابع با ما در رقابت هستند یا هویت ما را تهدید می‌کنند هم خصومت داریم. در دنیای کسب و کار رقابت بین دو شرکت بزرگ تولیدکننده کفش یعنی آدیداس (Adidas) و پوما (Puma) به قدری بالا گرفته بود که در طی چند نسل، بسیاری از خانواده‌ها براساس وفاداری به هر کدام از این برندها، محدوده روابطشان را تعیین کردند.

یعنی هر کدام به فروشگاه‌های مختلف می‌رفتند و هرگز با هم وصلت نمی‌کردند. زمانی که نسبت به گروه رقیب تعصب داریم، گروه رقیب هم همه تلاش خودش را به کار می‌گیرد تا خودش را بالا بکشد و سایر رقبایش را تضعیف کند. روان‌شناسان دریافته‌اند که اگر مرز بین دو گروه کم باشد، اعضای گروه می‌توانند نسبت به یکدیگر خصومت زیادی داشته باشند. در جوامع بشری انسان‌ها به دنبال حس تعلق و مقام هستند. عضو شدن در یک گروه می‌تواند این دو نیاز را با هم برآورده کند. مطالعات کلاسیک در محیط‌های دانشگاهی نشان می‌دهند که وقتی تیم فوتبال یک دانشگاه پیروز می‌شود، دانشجویها تمایل بیشتری دارند که از لباس و اکسسوری تبلیغاتی که مرتبط با تیم محبوبشان است استفاده کنند. از طرفی دیگر وقتی تیم مورد علاقه‌شان می‌بازد دیگر از پوشیدن لباس تیم خودداری می‌کردند و به جای به کار بردن فعل «باختیم» می‌گفتند «باختند». دانشجویها با این کار بین خودشان و تیم مورد علاقه‌شان فاصله ایجاد می‌کردند. به دلایل ذهنی و اجتماعی، اینکه بخواهیم چنین کلیشه‌هایی را بعد از اینکه شکل گرفته‌اند حذف کنیم، بسیار سخت خواهد بود. جرج کلی (George Kelly) می‌گوید که عقاید ما درست مانند یک عینک واقع‌بینی عمل می‌کنند. ما برای درک جهانی که در آن زندگی می‌کنیم و طی کردن مسیری که پیش روی خود داریم، از این عینک استفاده می‌کنیم. اگر باورهای ما با کوچکترین تهدیدی روبه‌رو شوند، عینکی که بر چشم داریم ترک برمی‌دارد و دید ما را تاریک می‌کند. به همین دلیل طبیعی است اگر بخواهیم در واکنش به این تهدید از خودمان مراقبت کنیم. برای دفاع از عقایدی که می‌دانیم اشتباه هستند، رفتار خصمانه‌ای در پیش می‌گیریم. به جایی تغییر عینک، دنبال تغییر زاویه دید هستیم تا بتوانیم دیدگاه حال حاضر خودمان را بدون هیچ تغییری حفظ کنیم. از نظر اجتماعی یکی از دلایلی که باعث می‌شود رها کردن کلیشه‌ها برایمان دشوار باشد این است که تمایل داریم با افرادی تعامل کنیم که کلیشه‌های مشترکی با آنها داریم و این موضوع حتی باعث می‌شود افراطی‌تر شویم. به این پدیده «قطب بندی گروهی» می‌گویند. روان‌شناسان به این نتیجه رسیدند که بسیاری از عقاید ما همان بدیهیات فرهنگی به شمار می‌روند. این بدیهیات به شکلی بسیار گسترده مشترک هستند، اما خیلی کم مورد سوال قرار می‌گیرند. اما اگر خیلی دقیق به آنها نگاه کنیم متوجه می‌شویم که پایه و اساس بسیار متزلزلی دارند. کلیشه‌ها از یکپارچگی دقیقی برخوردار نیستند و این نشان می‌دهد که اساس مستحکمی هم ندارند. البته گاهی اوقات تنها یک ضربه کوچک کافی خواهد بود تا این برج سست کلیشه فرو بریزد. البته این امید وجود دارد که افراد بتوانند باورهای جدید خود را روی پایه‌های محکم‌تری استوار کنند. اما هرگز فکر نمی‌کنم که این موضوع بتواند در اختلاف‌های بزرگ اثربخش باشد. مثلاً این رویکرد نمی‌تواند اختلافی که بین اسرائیل و فلسطین وجود دارد را برطرف کند یا باعث توقف نژادپرستی در دنیا شود. اما اگر افراد را وادار کنیم که کمی مکث و تفکر کنند، شاید بتوانند به این نتیجه برسند که اشاعه تفکرات رایج در مورد یک گروه به همه اعضای آن، کاری احمقانه باشد. گاهی اوقات رها کردن تفکرات رایج خودش می‌تواند کمک‌کننده باشد و نشان می‌دهد که بسیاری از اعضای یک گروه آن قدرها که فکر می‌کردند،

ترسناک نیستند. در یک مطالعه مشخص شد که تعامل با اعضای گروه های دیگر می تواند در ۹۴ درصد مواقع، باعث کاهش تعصبات شود. فراموش نکنید بهترین راه برای اینکه افراد را از تعصبات و تفکرات قالب بیرون بکشید این است که بتوانید با آنها به صورت رو در رو صحبت کنید. زمانی که افراد متوجه می شوند چقدر اطلاعات شان در مورد گروه های دیگر کم است و چقدر کلیشه هایی که به آنها چسبیده اند سطحی هستند، به مرور زمان روند تجدیدنظر آغاز می شود.

## فصل ششم: ترویج دهندگان واکسن و باز جوی های خوش اخلاق چگونه درست گوش کردن، افراد را به تغییر

### تشویق می کند؟

برای اولین بار در پنجاه سال گذشته و در دنیای پیشرفته امروز، دوباره بیماری سرخک شیوع پیدا کرده است و از هر هزار مبتلا یک نفر جان خودش را از دست می دهد. البته در کشورهای در حال توسعه نرخ مرگ و میر ناشی از این بیماری از هر ۱۰۰ نفر ابتلا یک نفر است. نتایج تحقیقات نشان میدهند که از سال ۲۰۱۶ تا سال ۲۰۱۸، نرخ مرگ و میر ناشی از سرخک در همه دنیا با ۵۸ درصد افزایش، نزدیک به ۱۰۰ هزار نفر رسیده است. تزریق واکسن می توانست از چنین مرگ و میری جلوگیری کند، درست همان طور که در دو دهه گذشته واکسن توانسته جان ۲۰ میلیون نفر را نجات دهد. متخصصان بیماریهای واگیردار تاکید می کنند که تزریق دو دوز واکسن می تواند تا ۹۵ درصد باعث ایمن سازی در برابر این بیماری شود. اما در تمام دنیا تنها ۸۵ درصد افراد دوز اول واکسن و فقط ۶۷ درصد مردم نسبت به تزریق دوز دوم اقدام کرده اند. بسیاری از افرادی که واکسن نزده اند به علم هیچ اعتقادی ندارند. مقامات دولتی برای اینکه بتوانند جلوی مرگ و میر ناشی از عدم دریافت واکسن را بگیرند، کسانی که واکسن نزده بودند را تحت فشار قانونی قرار دادند. آنها هشدار دادند که واکسن نزده ها باید جریمه نقدی هزار دلاری پرداخت کنند و به شش ماه حبس هم محکوم خواهند شد. همچنین بسیاری از مدارس هم افرادی که واکسن نزده بودند را ثبت نام نمی کردند. در برخی از شهرستانها اجازه نمی دادند این افراد در اماکن عمومی سرپوشیده حضور پیدا کنند. البته نتایج این کار خیلی امیدوار کننده نبود. وقتی مردم نتایج تزریق واکسن را مطالعه کردند به این نتیجه رسیدند که واکسن ها خطرناک هستند. این طور به نظر می رسید که هیچ استدلال منطقی نمی توانست باور این افراد به ایمن نبودن واکسن ها را تغییر دهد. این موضوع یک مشکل بسیار رایج در زمینه متقاعد کردن افراد است. یعنی آن چیزی که ما را تحت تاثیر قرار ندهد، می تواند عقاید ما را قوی تر کند. همان طور که واکسن سیستم ایمنی بدن را قوی تر می کند، با مخالفت کردن های پی در پی، سیستم ایمنی روان شناختی ما هم بسیار مقاوم می شود. در نتیجه نسبت به عقاید خودمان اطمینان بیشتری به دست می آوریم و در مورد دیدگاه های افراد دیگر کنجکاوی نمی کنیم. در واقع استدلال های مخالف اصلا ما را نگران یا غافلگیر نمی کنند، چون آماده هستیم که مخالفت خود را اعلام کنیم. در اوایل سال ۱۹۸۰ میلادی یک روانشناس بالینی با نام بیل میلر (Bill Miller) در مورد نگرش رشته خودش نسبت به افراد معتاد مشکل داشت. به این ترتیب که درمانگران و مشاوران، مراجعان معتاد خود را دروغگو خطاب می کردند. میلر میدانست که موعظه گری و قرار گرفتن در جایگاه یک دادستان نتیجه کاملا برعکسی را می دهد. او می دانست اگر به افراد معتاد به مشروب بگویند که مصرفشان بالاست، آن وقت مقاومت آنها تحریک می شود و به احتمال زیاد تغییر نخواهند کرد. میلر به جای اینکه به مراجعان خود حمله کند و آنها را مورد بازخواست قرار دهد، با آنها صحبت می کرد، سوال می پرسید و با آرامش هر چه تمام تر به پاسخ هایشان گوش میداد. چند سال بعد میلر به همراه شخصی با نام استفان رولنیک (Stephan Rollnick) که کارآموز بخش پرستاری بود و در بخش اعتیاد هم کار می کرد یک روش جدید به نام « مصاحبه انگیزشی » ایجاد کردند. مصاحبه انگیزشی با یک حالت فروتنانه و انگیزشی شروع می شود. در آغاز مصاحبه نمیدانیم که چه چیزی به فرد انگیزه می دهد، اما به شدت دنبال آن هستیم. هدف در این مصاحبه این نیست که به افراد بگویم

چه کاری انجام دهند، بلکه می‌خواهیم به آنها کمک کنیم تا از شر اعتماد به نفس کاذب خود رهایی پیدا کنند. در این مصاحبه وظیفه ما روان‌شناسان و مشاوران این است که یک آینه در مقابل شخص بگیریم، تا بتواند خودش را واضح‌تر ببیند و بعد به او قدرت می‌دهیم تا بتواند باورها و رفتارهای خودش را بررسی کند. این رویکرد می‌تواند چرخه بازنگری را در فرد فعال کند. در این بازنگری افراد می‌توانند نگاه علمی‌تری به دیدگاههای خودشان داشته باشند. در این صورت است که فرد نسبت به دانشی که دارد تواضع بیشتری از خودش نشان می‌دهد و می‌تواند در مورد عقایدی که در گذشته به آنها پایبند بوده تردید کند. به این ترتیب فرد می‌تواند در مورد دیدگاه‌های جایگزین کنجکاوی به خرج دهد و سد دفاعی خود را بشکند. باید بدانید که در مصاحبه انگیزشی بین گفتگوهای پایدارکننده و گفتگوهای تغییر دهنده تفاوت‌هایی وجود دارد. وقتی پای گفتگوهای پایدارکننده در میان است، بیشتر صحبت برای حفظ کردن وضعیت موجود است. اما در گفتگوهای تغییر دهنده صحبت از اشتیاق، توانایی و نیاز به داشتن تعهد برای به وجود آوردن اصلاحات در میان است. در بسیاری از موارد وقتی افراد به یک تغییر فکر می‌کنند، افکار دوگانه‌ای در ذهن‌شان شکل می‌گیرند. دلایلی برای ایجاد تغییر دارند اما در کنار آن دلایلی هم دارند که روند فعلی را همان‌گونه که هست نگه دارند. مثلاً اگر دوست‌تان قرار است سیگار را ترک کند، دلیلش را بپرسید. اگر گفت که به توصیه دکتر می‌خواهد این کار را انجام دهد، از او در مورد انگیزه‌های شخصی‌اش سوال بپرسید. اگر دلایل خودش را بیان کرد در مورد اولین قدمی که می‌خواهد بردارد از او سوال کنید و به پاسخ‌هایش گوش دهید. در انتهای مصاحبه انگیزشی می‌توانید از تکنیک خلاصه‌سازی استفاده کنید. در این تکنیک باید برداشت خودتان از دلایل تغییر طرف مقابل را بیان کنید. با این روش متوجه می‌شوید که همه چیز را درست فهمیده‌اید و بعد در مورد برنامه‌ها و گام‌هایی که طرف مقابل می‌خواهد بردارد، سوالاتی بپرسید. فراموش نکنید که در مصاحبه انگیزشی باید راهنما باشید. مصاحبه انگیزشی زیبایی به خصوصی دارد و آن این است که باعث می‌شود ذهن هر دو جناح با گوش دادن مجدد باز شود. وقتی که افراد شروع به گوش دادن می‌کنند باعث می‌شود درباره موضوعی که در مورد ما دارند تجدیدنظر کنند. اگر مصاحبه انگیزشی به خوبی پیش برود حتی باعث می‌شود در مورد دیدگاه‌های خودمان هم تجدیدنظر کنیم. با مصاحبه انگیزشی می‌توان یک مادر را متقاعد کرد که به فرزندش واکنش بزند یا یک جنگ طلب را متقاعد کرد که به جای جنگیدن مذاکرات صلح انجام دهد. به این ترتیب می‌توانیم نتیجه بگیریم که هدف، هر وسیله ضروری را توجیه می‌کند. اما باید یادتان باشد که وسیله‌ها معیاری برای سنجیدن شخصیت ما به حساب می‌آیند. اگر موفق شدیم که ذهنیت فرد را تغییر دهیم، نباید دنبال کسب افتخار برای دستاوردهای خودمان باشیم، بلکه باید ببینیم آیا به چگونگی رسیدن به این دستاورد افتخار خواهیم کرد؟

## فصل هفتم: گفتگوهای احساسی دوقطبی زدایی از مکالمه‌های تفرقه‌انگیز

در اواخر قرن گذشته امید زیادی در مورد اینکه اینترنت می‌تواند ما را در معرض دیدگاه‌های مختلف قرار دهد وجود داشت. اما حالا اینترنت به منبعی از اطلاعات نادرست تبدیل شده است. در حال حاضر میدانیم که در مورد موضوعات پیچیده تنها دیدن نظرات طرف مقابل کافی نخواهد بود. جالب اینجاست که رسانه‌های اجتماعی ما را در معرض این نظرات مخالف قرار دادند اما این موضوع نتوانست دیدگاه ما را تغییر دهد. شنیدن نظرات مخالف در مورد موضوعات مختلف مجبورمان نمی‌کند که در مورد موضعی که دارید تجدید نظر کنید، بلکه باعث می‌شود روی عقیده‌های که دارید بیشتر پافشاری کنید. البته راه حل این نیست که در حالت افراطی ارائه دهید، چرا که بخش مهمی از علت بروز مسائل دوقطبی‌ساز، ناشی از همین رویکرد است. روان‌شناسان به این حالت «سوگیری دوحالته» می‌گویند. در انسان یک تمایل ذاتی وجود دارد که با تبدیل کردن یک زنجیر پیچیده به دو مجموعه، به دنبال ساده کردن مسئله باشد. رابرت بنچلی (Robert Benchley) می‌گوید: «در دنیا دو نوع

انسان وجود دارد. کسانی که دنیا را به دو دسته تقسیم می کنند و کسانی که چنین کاری را نمی کنند.» البته برای این گرایش یک پادزهر هم وجود دارد. می توان با ایجاد پیچیدگی، دامنه گسترده ای از دیدگاههای مختلف را در مورد موضوعی خاص به نمایش گذاشت. با این کار تمایل افراد برای تجدیدنظر کردن بیشتر هم می شود. والت ویتمن (Walt Whitman) می گوید: «باید دامنه گسترده ای از دیدگاه های متفاوت را به مردم نشان دهید تا درک کنند که در ذهن خودشان هم یکی از این دیدگاهها وجود دارد.» باید بدانید که یک دوز از پیچیدگی می تواند چرخه های اعتماد به نفس کاذب را دچار اختلال کند و باعث به وجود آمدن چرخه های تجدیدنظر شود.

فروتنی ما در مقابل دانش باعث می شود که تردیدهای خود را در مورد عقایدمان افزایش دهیم و همچنین با افزایش کنجکاوی ما باعث می شود تا خلاهای اطلاعاتی خودمان را شناسایی کنیم. در سال ۲۰۰۶ آل گور (Al Gore) در فیلمی به نام یک حقیقت ناخوشایند بازی کرد. این فیلم در مورد تغییرات اقلیمی بود و توانست جایزه اسکار بهترین مستند را از آن خودش کند. این فیلم باعث شد کسب و کارهای مختلف برای کمک به محیط زیست تلاشهای خود را بیشتر کنند. همچنین دولت ها هم برای محافظت از کره زمین قوانین مختلفی تصویب کردند. تاریخ به ما یاد می دهد که گاهی برای تغییرات قابل توجه به ترکیبی از سخنرانی، دادستانی و همچنین سیاسی بازی نیازمندیم. اما با این حال تغییرات زیادی در اعتقادات مردم آمریکا نسبت به تغییرات اقلیمی به وجود نیامد. البته گور بعد از آن فیلم در زمینه سخنرانی پیشرفت های قابل ملاحظه ای کرد. گور به قدری در سخنرانی پیشرفت کرد که به او عنوان «سلطان TED» دادند. البته او برای گروهی کاملاً هم نظر سخنرانی می کرد، اما سخنانش برای افرادی که عقاید متنوع تر داشتند همیشه موثر نبود. تصور کنید که دنیا به دو بخش ایمان آورندگان و انکار کنندگان تقسیم شده بود. در این صورت فقط یک طرف می تواند درست باشد چون تنها یک حقیقت وجود دارد. وقتی از افرادی که تردید دارند خواسته می شود که یکی از دو جناح را برگزینند، به حدی فشار احساسی، سیاسی و اقتصادی وجود دارد که گزینه بی تفاوتی را انتخاب می کنند. یکی از راههای موثر برای اینکه بتوانید بر سوگیری دوحالته غلبه کنید، آگاهی پیدا کردن از دیدگاههای مختلف است. نظرسنجی ها در خصوص تغییرات اقلیمی نشان میدهند که حداقل شش گروه مختلف داریم: افرادی که در این موضوع وحشت زده اند، نگران اند، احتیاط لازم را به خرج میدهند، علاقه ای به این موضوع ندارند، مشکوک هستند و بی تفاوت از کنار آن رد می شوند.

در بیشتر بحث ها و پوشش های خبری مرتبط با تغییرات اقلیمی، دامنه گسترده اعتقادات و پیچیدگی ها نادیده گرفته می شوند. اگر چه کمتر از ۱۰ درصد آمریکایی ها نسبت به تغییرات اقلیمی توجه خاصی از خودشان نشان نمی دهند، اما همین تعداد کم منکران می تواند فشار زیادی به وجود آورد. وقتی عقاید این چنینی دیده نمی شوند، اراده کافی برای اقدام اکثریت افراد هم ناپود خواهد شد. اگر تمایل دارید که مهارت خودتان را در انتقال پیچیدگی ها بیشتر کنید، خوب است که به نحوه ارتباط دانشمندان نگاه دقیق تری بیندازید. یک گام موثر در این راه این است که هشدارها را بررسی کنید. خیلی کم پیش می آید که یک مطالعه یا حتی مجموعه ای از مطالعات به نتایج قطعی دست پیدا کنند. محققان هر مقاله همیشه چند پاراگراف از مقاله خودشان را در مورد محدودیت هایی که در مطالعه خود با آنها روبه رو شده اند می نویسند. مثلاً وقتی یک مطالعه تاکید می کند که رژیم غذایی نادرست نقش مهمی در پیری دارد و در کنار آن به عدم نتیجه گیری مستحکم دانشمندان هم اشاره می کند، علاقه مخاطبان به این موضع بیشتر می شود و حتی در نظرات خود انعطاف بیشتری هم به خرج میدهند. حتی همین اشاره کوتاه از طرف دانشمندان که باید تحقیقات بیشتری صورت بگیرد هم بسیار تاثیرگذار است. یکی از توصیه های رایج در بحث های دوقطبی، تجسم کردن دیدگاههای طرف مقابل است.

تئوری بیان می کند که اگر خود را به جای شخص مقابل بگذاریم می توانیم همزمان با او حرکت کنیم. البته این کار در عمل چندان ساده نیست. اگر درک صحیحی از طرف مقابل نداشته باشیم، نمی توانیم با تجسم کردن دیدگاه او نظرش را درک کنیم. برای مدت های طولانی اعتقاد داشتم که بهترین روش برای قطعیت زدایی در مکالمات این است که بتوانیم احساسات را حذف کنیم. اما بعد اسنادی خواندم که تفکر را با پیچیدگی های بیشتری روبه رو کرد. این طور به نظر می رسد که حتی اگر در مورد یک مسئله اجتماعی اختلاف نظر شدیدی وجود داشته باشد، تنها فقط آگاهی از اهمیت آن مسئله نزد طرف مقابل است که باعث افزایش اعتماد ما به او می شود. البته این را بدانید که ابراز عواطف مانع از تجدیدنظر شما نمی شود، اما دامنه محدود آن در دسرساز خواهد شد. مثلا اگر با شواهدی روبه رو شدید که بیانگر اشتباه احتمالی شما در خصوص بهترین روش استفاده از اسلحه هستند، می توانید به صورت هم زمان ناراحتی درباره اشتباه خود و اشتیاقاتان برای آموختن یک نکته تازه را کاملا احساس کنید. فراموش نکنید که مکالمه های احساسی به نکته های ظریف و دقیقی نیاز دارند. زمانی که در حال سخنرانی، دادستانی یا سیاسی بازی هستید، پیچیدگی حقایق می توانند بسیار ناخوشایند باشند. اما این پیچیدگی برای یک دانشمند انرژی بخش است، چرا که فرصت های جدیدی برای یادگیری و پیشرفت برایش فراهم می کند. بازنویسی کتاب های درسی تربیت دانش آموزان برای زیر سوال بردن دانش اگر ۱۰ سال پیش به ارین مک کارتی (Erin McCarthy) می گفتید که قرار است معلم شود، حتما به خاطر حرفی که زده اید به شما می خندید. زمانی که از دانشگاه فارغ التحصیل شد، آخرین کاری که می خواست انجام دهد، درس دادن بود. عاشق تاریخ بود اما علاقه ای به کلاس های مطالعات اجتماعی نداشت. به دنبال راهی برای زنده کردن اشیاء و رویدادهای فراموش شده بود و به همین دلیل کار خودش را از موزه ها آغاز کرد. خیلی طول نکشید که خودش را در حال نوشتن کتابچه راهنما برای معلمها، راهنمای تورهای مدرسه و همچنین جذب دانش آموزان در برنامه های تعاملی پیدا کرد. فهمید که در بسیاری از کلاس های درس اشتیاق کافی برای اردوهای علمی وجود ندارد، به همین دلیل تصمیم گرفت که در این مورد کاری انجام دهد. ارین ۸ سال گذشته را مشغول تدریس در زمینه مطالعات اجتماعی بوده است. او ماموریت داشت تا حس کنجکاوی دانش آموزان را در مورد گذشته برانگیزد و آنها را تشویق کند تا دانش خود را درباره زمان حال به روز کنند. او در سال ۲۰۲۰ به عنوان معلم سال ایالت ویسکانسین (Wisconsin) انتخاب شد چون اقدامات بسیاری مهمی انجام داده بود. روزی یکی از دانش آموزان کلاس هشتم به ارین اعتراض کرد که یک مطلب در کتابی که معرفی شده درست نیست. ارین عمدا کتابی قدیمی به دانش آموزان می داد چون از مشاهده تغییرات تدریجی داستانهای تاریخی لذت زیادی می برد. دانش آموزان تصور می کردند که کتابهای درسی همیشه حقیقت را می گویند، اما وقتی با اشتباهات روبه رو می شدند، تعجب می کردند. بعد از اینکه دانش آموزان با احتمال تکامل تدریجی دانش آشنا شدند، قدم بعدی ارین نشان دادن «تکامل مداوم دانش» بود. برای همین موضوع یک واحد جدا در مورد توسعه غرب به کتاب درسی افزود. این واحد در مورد حال و هوا دانش آموزی است که در دوران راهنمایی به سر می برد. همه شخصیت های این واحد زن و دختر بودند. در اولین سال تحصیل یکی از دانش آموزان دستش را بالا برد و گفت که چرا پسرها در این محتوا نادیده گرفته شده اند؟ ارین هم گفت: «این طور نیست، پسرها آنجا حضور دارند اما کار خاصی انجام نمیدهند.» به این ترتیب دانش آموزان متوجه شدند که حاشیه نشینی یک گروه به مدت صدها سال چه حال و هوایی می تواند داشته باشد. قسمت جالب یادگیری فعال دانش آموزان در یک پروژه گروهی بود. آنها باید یک فصل از کتاب درسی و یک دوره تاریخی که به آن کاملا علاقه داشتند و به نظرشان به آن دوره آن طور که باید توجه نشده است را انتخاب می کردند. به این ترتیب باید سعی می کردند تا آن دوره را بازنویسی کنند. در این زمینه اکتشافات بزرگی صورت گرفت. حتی اگر معلم نیستید، حتما مسئولیت هایی دارید که در آن بخشی از اوقات فراغت خود را مشغول آموزش دادن به دیگران هستید. هر تلاشی که برای کمک به تجدیدنظر دیگران انجام می دهید، خودش نوعی آموزش محسوب می

شود. البته بسیاری از معلم‌ها آن قدر که باید تلاش نمی‌کنند تا دانش آموزان را برای زیر سوال بردن خودشان و دیگران تشویق کنند.

طبق شواهد به دست آمده، عدم رسیدگی به باورهای علمی اشتباه در مدرسه‌های ابتدایی تغییر آنها را با دشواری‌های بیشتری روبه‌رو خواهد کرد. این یعنی دانش آموزان به تمرین‌های زیاد و پی‌درپی نیاز دارند تا بتوانند آموزه‌های قبلی‌شان را فراموش کنند و سراغ کشفیات جدید بروند. زمانی که یکی از بازمانده‌های هولوکاست به کلاس ارین آمد، ارین به دانش آموزان گفت که برخی این حادثه را انکار می‌کنند. به آنها یاد داد که چطور می‌توانند شواهد را بررسی کنند و از میان شواهد موجود ادعاهای دروغین را کنار بگذارند. این بخش مهمی از یک جنبش است که طرز فکر راستی‌آزمایی به دانش آموزان یاد می‌دهد که این دستورات عمل‌ها را دارد:

۱. به جای پذیرفتن بی‌چون و چرای اطلاعات، آنها را ارزیابی کنید.
۲. برای کسب اطمینان به اطلاعات باید به جایگاه و محبوبیت منبع بی‌توجه باشید.
۳. این موضوع را درک کنید که ارسال‌کننده اطلاعات، الزاما منبع اصلی آن به حساب نمی‌آید و نباید صددرصد به آن اطمینان داشت.

من به این باور دارم که معلم‌های خوب می‌توانند افکار تازه را به خوبی آموزش دهند. اما معلم‌هایی که عالی هستند، طرز فکرهای جدید می‌آفرینند. جمع‌آوری دانش یک معلم این قدرت را دارد که به ما برای حل چالش‌های یک روز کمک کند. اما درک این موضوع که یک معلم چطور فکر می‌کند می‌تواند به ما کمک کند تا از پس چالش‌های یک عمر خود به خوبی برآییم. این با روش همیشگی ما تفاوت دارد تجدیدنظر نه تنها یک مهارت فردی به حساب نمی‌آید، بلکه یک توانمندی جمعی محسوب می‌شود و وابستگی زیادی به فرهنگ سازمانی دارد. در این بین ناسا را به عنوان یکی از نمونه‌های برتر در فرهنگ عملکردی می‌شناختند. وقتی ناسا به دستاوردهای ویژه‌ای رسید، به اعتماد به نفس کاذب گرفتار شد و فرصت تجدیدنظر را از دست داد. این را بدانید که احتمال تجدیدنظر در فرهنگ‌های یادگیری خیلی زیاد است. در جایی که رشد به عنوان یکی از ارزش‌های محوری سازمان به حساب می‌آید، چرخه‌های تجدیدنظر هم کار هر روزه آنها خواهد بود. از جمله هنجارهای مهم فرهنگ یادگیری در این سازمان‌ها، آگاهی افراد از ندانسته‌ها، تردید داشتن نسبت به رویکردهای زمان حال و نگه داشتن کنجکاوی در خصوص محک زدن‌های تازه خواهد بود. طبق شواهد به دست آمده، هر چقدر فرهنگ یادگیری در سازمانی بیشتر باشد، طبیعتاً نوآوری‌های بیشتر و همچنین اشتباهات کمتری رخ خواهند داد. اشتباه می‌کنم، پس می‌آموزم طبق مشارکت‌م در مطالعه گوگل که به منظور شناسایی وجه تمایز بین تیم‌های پربازده با تیم‌های خوب صورت گرفت، متوجه شدم که مهمترین عامل تمایز آنها اعضای ممتاز یا هدفمند بودن کارهایی که انجام میدادند نبود، بلکه مهم‌ترین عاملی که آنها را از یکدیگر متمایز می‌کرد، امنیت روانی تیم‌ها بود. در چند سال گذشته، امنیت روانی به یک اصطلاح مهم در بسیاری از محیط‌های کاری تبدیل شده است. البته شاید رهبران بتوانند که این ویژگی را درک کنند، اما برداشت نادرستی در مورد چیستی و چگونگی ایجاد آن دارند. تاکید داشتن روی اصل نتیجه‌گیری یکی از نکاتی است که به شدت امنیت روانی را ضعیف می‌کند.

وقتی اعضای سازمان شاهد سرزنش شدن اعضای تیم خود به خاطر شکست‌ها و اشتباهاتشان هستند، در مورد جایگاه خود و محافظت کردن از کارشان نگران می‌شوند. به همین دلیل افراد به رفتارهای محدودکننده روی می‌آورند و به جای فعال بودن، سوال پرسیدن و جواب گرفتن، ترجیح میدهند که چیزی نگویند. زمانی که امنیت روانی دارید، اشتباهات خود را مانند فرصت‌هایی برای آموختن در نظر می‌گیرید. تمایل به خطر کردن و شکست در شما افزایش می‌یابد و خیلی راحت در جلسه‌های

مختلف نظر خود را بیان می کنید. با وجود امنیت روانی خیلی راحت تر در مورد مشکلات خود حرف می زنید و به هم تیمی و حتی مافوق خود اطمینان بیشتری پیدا می کنید. در فرهنگ سازمانی که روی یادگیری تمرکز دارد افراد می توانند تجدیدنظر کنند و همین عامل باعث می شود چیزهای جدیدی کشف کنند و سازمان با موفقیت های بزرگتری روبه رو شود.

## فصل هشتم: تجدیدنظر در مورد بهترین برنامه های زندگی شخصی و حرفه ای

همه ما اهدافی در مورد شخصیت و رویکرد مورد نظرمان برای پیشبرد زندگی داریم. البته این اهداف فقط محدود به حرفه ما نمی شوند، بلکه از سن پایین ایده هایی در مورد محل سکونت آینده، مدرسه، همسر و حتی تعداد فرزندان که می خواهیم داشته باشیم، داریم. چنین تصاویری می توانند الهام بخش ما باشند تا به دنبال اهداف جسورانه تری باشیم تا ما را به مسیری که می خواهیم هدایت کنند. البته چنین برنامه هایی یک مشکل بزرگ دارند و آن این است که باعث می شوند، سایر گزینه های احتمالی که پیش رویمان قرار دارند را نبینیم. خبر نداریم که گذر زمان و تغییر شرایط باعث ایجاد چه تحولاتی در خواسته ها و شخصیت مورد نظرمان می شوند. به این ترتیب شاید مسیرهای درست، به سمت یک مقصد نادرست کشیده شوند. زمانی که خودمان را وقف یک برنامه خاص می کنیم و اوضاع آن طور که می خواهیم پیش نمی رود، معمولاً به سراغ تجدیدنظر نمی رویم، بلکه روی همان راهی که قرار داریم اصرار می کنیم و حتی به دنبال منابع بیشتری هم می رویم. به این رویکرد «تشدید تعهد» می گویند. مطالعات نشان می دهند که کارآفرینان با وجود اینکه به تغییرات نیازمند هستند، اما همواره روی استراتژیهای شکست خورده خودشان اصرار می کنند. این طور به نظر می رسد که پایبندی به طرح های گذشته بیشتر از آنکه اقتصادی باشد، روانی است. علت این پایبندی این است که به دنبال دلیل تراسی هستیم تا باورهای گذشته خود را حتی در صورت نادرست بودن، توجیه کنیم. احساس می کنیم با این پافشاری عزت نفس خود را حفظ می کنیم. تشدید تعهد، از مهم ترین عوامل رخ دادن شکست هایی است که امکان پیشگیری آنها وجود دارد. موضوع مهم دیگر این است که داشتن ثبات قدم به عنوان یکی از معروف ترین موتورهای موفقیت می تواند باعث تشدید یک تعهد شود. سرسختی می تواند به ما کمک کند تا به اهداف مان دست یابیم، اما زمانی که پای تجدیدنظر در میان باشد، می تواند زیان های زیادی با خود به همراه داشته باشد. حتی در صورتی که بچه ها به یک مسیر حرفه ای و واقع گرایانه علاقه دارند، امکان دارد که تصورات آنها نسبت به شغل رویایی شان به یک کابوس تبدیل شود. شاید این گونه بهتر باشد که بچه ها به حرفه آینده خود، نه به عنوان یک هویتی که باید قطعاً به آن دست یابند، بلکه به عنوان کنش هایی در نظر بگیرند که باید دنبال کنند. در این صورت با ذهنی بسیار بازتر می توانند به گزینه های دیگر هم فکر کنند. روان شناسان به این نتیجه دست یافتند که علاقه ها و خواسته های ما هرگز کشف نمی شوند، بلکه توسعه پیدا می کنند. طی مطالعه ای که روی کارآفرین ها صورت گرفت، مشخص شد که هر چقدر تلاش بیشتری صرف کسب و کار نوپای خود می کردند، اشتیاق بیشتری نسبت به رشد آن داشتند. با تلاش کردن برای حل مسائل و یادگیری می توانیم اشتیاق مان را بیشتر کنیم و مهارت هایمان را برپاداشتن کار و زندگی ارزشمند به کار بگیریم. فراموش نکنید که مجبور نیستید برای تجدیدنظر در مورد بخشی از برنامه ها، همه مسیر زندگی خود را به کلی زیر و رو کنید. برخی از حوزه ای که در آن کار می کنند رضایت دارند و آن بخش از نارضایتی شان فقط به مسئولیت های کنونی شان مربوط می شود. برخی هم خطرپذیری کمتری دارند و حاضر نیستند که به خاطر شغل یا سبک زندگی شان مکان خود را تغییر دهند. از طرفی دیگر افراد بسیاری شرایط تغییر ندارند و به شغل شان وابسته هستند. البته شرایط ما هر طور که باشد می توانیم روی شغلی که داریم اصلاحات کوچکی ایجاد کنیم و معنای تازه ای به زندگی خود ببخشیم. فراموش نکنید که هویت و زندگی ما سیستم های باز

هستند. اما لزوماً نباید به برداشتهای قدیمی خود از مقصد یا شخصیت مورد نظر خود پایبند بمانیم. ساده ترین راه برای اینکه بتوانیم در مورد گزینه های خود تجدیدنظر کنیم، این است که بتوانیم اقدامات روزمره مان را زیر سوال ببریم. همه این زیر سوال بردن ها به تواضع نیاز دارد. هرگونه تجدیدنظری می تواند ذهن ما را آزاد کند تا اقداماتی فراتر از تازه سازی دانش و عقاید خود انجام دهیم. یادتان باشد که تجدیدنظر راهی است تا برای خودتان یک زندگی رضایت بخش بسازید.

شششنبه های مدیریت