

RE GÂNDEȘTE

Forța cunoașterii
lucrurilor pe care
nu le cunoști



Traducere din engleză de
Dan Crăciun

ADAM GRANT

Titlul și subtitlul originale: *THINK AGAIN:
The Power of Knowing What You Don't Know*
Autor: Adam Grant

Copyright © 2021 by Adam Grant

Copyright © Publica, 2021 pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GRANT, ADAM

Regandeste : forța cunoașterii lucrurilor pe care nu le cunoști / Adam Grant ; trad. din lb. engleză de Dan Crăciun. - București : Publica, 2021

ISBN 978-606-722-437-5

I. Crăciun, Dan (trad.)

159-9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

CORECTORI: Cătălina Călinescu, Paula Rotaru

DTP: Dragoș Tudor

Cuprins

| | |
|---|-----|
| Prolog | 9 |
| PARTEA ÎNTÂI: REGÂNDIREA INDIVIDUALĂ ACTUALIZAREA PROPRIILOR OPINII | |
| 1. Un predicator, un procuror, un politician și un om de știință se strecoară în mintea fiecăruia | 27 |
| 2. Quarterbackul diletant și impostorul | 49 |
| 3. Plăcerea de a greși | 77 |
| 4. Clubul benefic al bătaușilor | 103 |
| PARTEA A DOUA: REGÂNDIREA INTERPERSONALĂ CUM DESCHIDEM MINȚILE CELORLALȚI | |
| 5. La dans cu dușmanii | 127 |
| 6. Dușmănie pe terenul de baseball | 155 |
| 7. Promotori cordiali ai vaccinului și interlocutori amabili | 181 |
| PARTEA A TREIA: REGÂNDIREA COLECTIVĂ CREAREA COMUNITĂȚILOR DE OAMENI CARE ÎNVAȚĂ TOATĂ VIAȚA | |
| 8. Conversații cu încărcătură emoțională | 205 |
| 9. Rescrierea manualului | 231 |
| 10. Noi nu am procedat niciodată astfel | 255 |

PARTEA A PATRA: CONCLUZIE

| | |
|---|-----|
| 11. Evadarea din perspectiva ochelarilor de cal | 281 |
| Epilog | 305 |
| Acțiuni de impact | 317 |
| Mulțumiri | 325 |
| Note | 331 |

Lui Kaan, Jeremy și Bill,
cei mai vechi trei prieteni ai mei –
un lucru pe care nu-l voi mai regânda

Prolog

După un zbor cu multe zgâlțâieli, cincisprezece bărbați s-au aruncat în gol din cerul statului Montana. Nu erau parașutiști. Erau *smokejumpers*: pompieri de elită, special antrenați să se parașuteze ca să stingă incendiile forestiere aprinse cu o zi mai devreme de fulger. După numai câteva minute aveau să alerge din răspuțeri ca să scape cu viață.

Într-o după-amiază toridă din august 1949, pompierii au aterizat aproape de creasta unui versant al defileului Mann. Zărind focul vizibil pe partea opusă a defileului, au coborât panta spre râul Missouri. Planul lor era să sape un șanț în jurul focului ca să îl izoleze și să-l îndrepte spre o zonă în care nu prea avea ce să ardă.

După ce au coborât vreo 400 de metri, Wagner Dodge, șeful de echipă, a observat că, luat de vânt, focul traversase defileul, îndreptându-se fără ocolișuri spre ei. Flăcările se înălțau până la zece metri în aer. În scurt timp, focul urma să înainteze suficient de repede ca să pârjolească o distanță cât două terenuri de fotbal în mai puțin de un minut.

La 5:45 era limpede că izolarea incendiului ieșise din discuție. Dându-și seama că era momentul să schimbe viteza din lupta cu focul în fuga din calea lui, Dodge le-a ordonat oamenilor din echipa lui să urce cât pot de repede spre vârful versantului. Pompierii aveau de supt în fugă o pantă extrem de abruptă, prin iarba până la genunchi și pe un teren stâncos. În următoarele minute urcaseră aproape 450 de metri și mai aveau de alergat până la buza defileului cam 180 de metri.

Cu salvarea în bătaia privirii, dar în timp ce focul avansa cu iuțeală, Dodge a făcut un lucru care i-a consternat pe băieții din echipa lui. A scos din buzunar o cutie de chibrituri, a început să le aprindă și le-a aruncat în iarbă. „Am crezut că și-a pierdut mințile” își amintea mai târziu un pompier. „Cu focul aproape în cârca noastră, ce naiba face șeful aprinzând un alt incendiu în fața noastră?” Și-a zis în sinea lui: *ticălosul de Dodge încearcă să mă ardă de viu*. Nu-i de mirare că echipa nu l-a urmat pe Dodge când acesta le-a făcut semn cu brațele să vină spre focul aprins de el, strigând: „Sus! Veniți aici!”

Pompierii nu au înțeles că Dodge născocise o strategie de supraviețuire: a aprins un foc de scăpare. Arzând iarba din fața lui, a curățat o suprafață de teren, lipsind-o de material combustibil pe care să-l facă scrum marele incendiu. După care a stropit cu apă din gamelă o batistă, și-a acoperit gura cu ea și s-a lungit cu fața în jos pe suprafața carbonizată, unde a rămas preț de cincisprezece minute. În timp ce marele incendiu se dezlănțuia deasupra lui, a supraviețuit respirând oxigenul de la suprafața pământului.

Tragic, doisprezece pompieri au pierit. Un ceas de buzunar al uneia dintre victime a fost găsit mai târziu cu limbile topite la ora 5:56 p.m.

De ce au supraviețuit doar trei pompieri? Forma fizică putea să fi fost un factor; ceilalți doi supraviețuitori au reușit să alerge mai rapid decât focul și au ajuns pe creasta defileului. Însă Dodge a reușit datorită formei sale mentale.

Când se întreabă ce calități sunt necesare pentru a fi bine dotat mental, primul lucru care le vine în minte oamenilor este, de regulă, inteligența. Cu cât ești mai deștept,¹ cu atât poți rezolva

probleme mai complicate – și cu atât găsești soluția mai repede.² Tradițional, inteligența este privită ca abilitate de a gândi și de a învăța.³ Dar, într-o lume tumultuoasă, există și un alt grup de abilități cognitive care ar putea să conteze și mai mult: capacitatea de a regândi și de a te dezvăța.

Imaginați-vă că tocmai ați isprăvit un test cu răspunsuri multiple și începeți să vă îndoiiți de unul dintre răspunsurile voastre. Mai aveți puțin timp – ar trebui să dați în continuare credit primului vostru impuls ori să alegeți altă soluție?

Cam trei sferturi dintre elevi și studenți sunt convinși că revizuirea răspunsului le va scădea nota. Kaplan, marea companie care îi pregătește pe tineri pentru teste, îi avertiza odată pe elevi și studenți „să fie foarte prudenți dacă decid să modifice un răspuns. Experiența arată că mulți elevi care își modifică răspunsurile aleg până la urmă răspunsuri greșite”.⁴

Cu tot respectul cuvenit lecțiilor experienței, prefer rigoaarea probelor experimentale. Când, într-o cuprinzătoare meta-analiză, trei psihologi au trecut în revistă 33 de studii, au constatat că în fiecare dintre ele concluzia a fost că de cele mai multe ori modificarea răspunsului a condus de la soluția greșită la cea corectă.⁵ Acest fenomen este cunoscut sub numele de eroarea primului impuls instinctiv.

Într-o demonstrație, psihologii au numărat urmele de ștersături cu guma pe foile de examen ale unui număr de 1 500 de studenți din Illinois. Doar un sfert dintre modificări s-au făcut de la soluția corectă la cea greșită, în vreme ce jumătate au înlocuit un răspuns greșit cu unul corect.⁶ An de an, am văzut și eu acest lucru la cursurile mele: pe foile de examene finale ale studenților mei găsesc surprinzător de puține ștersături cu guma, dar cei care își regândesc primele răspunsuri în loc să rămână ancorați de ele sfârșesc prin a-și mări nota.

Desigur, este posibil ca răspunsurile secunde să nu fie inerent mai bune; sunt mai bune doar fiindcă studenții sunt în general atât de potriviți ideii de a face modificări încât se hotărăsc să le facă doar dacă au mare încredere că aleg soluția cea bună. Dar studii recente indică o altă explicație: nu atât modificarea răspunsului îți mărește nota, ci mai ales reflecția menită să răspundă la întrebarea dacă ar trebui să îl modifice.⁷

Nu șovăim doar să ne regândim răspunsurile. Ezităm însăși ideea de a regândi. Gândiți-vă la un experiment în care unor sute de studenți selectați aleatoriu li s-a cerut să învețe despre eroarea primului impuls instinctiv. Conferențiarul le-a vorbit despre valoarea răzgândirii și le-a dat sfaturi privind situațiile în care este rațional să facă acest lucru. Și totuși la următoarele două teste nu a crescut probabilitatea de revizuire a răspunsurilor date de acei studenți.⁸

O parte a problemei este lenea cognitivă. Unii psihologi arată că ne folosim mintea cu zgârcenie: de multe ori preferăm comoditatea fidelității față de vechile noastre opinii dificultății de a da piept cu viziuni noi.⁹ Există însă și forțe mai adânci dincolo de rezistența noastră față de regândire. Îndoiala de noi înșine face lumea mai imprezvizibilă. Ne solicită să recunoaștem că este posibil ca faptele să se fi schimbat, că între timp ceea ce era odată corect poate să fi devenit greșit. Regândirea unui lucru în care credem cu tărie ne poate amenința identitatea, dându-ne senzația că pierdem o parte din noi înșine.

Regândirea nu este un efort în toate aspectele vieții. Când vine vorba despre posesiunile noastre, optăm cu feroare pentru noutăți. Ne împrospătăm garderoba demodată și ne renovăm bucătăria când nu mai este în vogă. Dar, când vine vorba despre cunoștințele și opiniile noastre, tindem să fim de neclintit. Psihologii numesc acest aspect *seizing and freezing* –

apucare și înghețare.¹⁰ Preferăm confortul convingerii disconfortului îndoielii și permitem ca opiniile noastre să se osifice cu mult timp înaintea scheletului nostru. Râd unii de cei care încă mai folosesc Windows 95 și totuși se cramponează de niște opinii pe care și le-au format în 1995. Ascultăm opiniile care ne fac să ne simțim bine în locul ideilor care ne fac să ne stoarcem creierii.

La un moment dat ați auzit probabil că dacă aruncați o broască într-un vas cu apă opărită, aceasta va sări imediat afară. Dar dacă scufundați broasca în apă caldută și ridicați treptat temperatura, broasca va muri. Îi lipsește capacitatea de a regândi situația și sesizează pericolul doar când e prea târziu.

Am investigat recent această poveste populară și i-am descoperit un cusur: nu este adevărată.

Scufundată în apă, broasca se va opări groaznic și poate ori nu poate să scape. De fapt, broasca este mai avantajată în vasul încins lent: va sări din el de îndată ce apa începe să devină inconfortabil de fierbinte.¹¹

Nu broasca opărită trebuie să fie reevaluată. Noi trebuie să fim. Odată ce auzim povestea și acceptăm că este adevărată, rareori ne dăm osteneala să o punem la îndoială.

* * *

În timp ce incendiul forestier din Defileul Mann se îndrepta vijelios către ei, pompierii parașutiști aveau de luat o decizie. Într-o lume ideală, ar fi avut destul timp să facă o pauză, să analizeze situația și să își evalueze opțiunile. Cu focul vîind la mai puțin de 90 de metri în spatele lor, nu aveau nicio șansă de a se opri ca să reflecteze. „Într-un incendiu de proporții nu e timp și niciun copac la umbra căruia șeful și echipa lui să

șadă ca să poarte un dialog platonice despre pârjol”, scria Norman Maclean, cărturar și fost pompier, în *Tinerii și focul*, premiata lui cronică a dezastrului. „Dacă Socrate ar fi fost la conducere cu ocazia incendiului din Defileul Mann, el și echipa lui ar fi fost făcuți scrum în timp ce ședeau acolo analizând situația.”¹²

Dodge a supraviețuit nu pentru că a gândit mai lent. A scăpat cu viață datorită capacității lui de a regândi situația mai repede. Doisprezece pompieri au plătit prețul suprem deoarece comportamentul lui Dodge li s-a părut absurd. Ei nu au putut să își regândească presuposițiile la timp.

În condiții de stres acut, oamenii revin în mod tipic la reacțiile lor automate, bine învățate.¹³ Este un mod de acțiune adaptativ din perspectiva evoluției – cât timp te afli în același tip de mediu în care erau necesare acele reacții. Dacă ești pompier parașutist, reacția ta bine învățată este să stingi un incendiu, nu să declanșezi încă unul. Dacă alergi ca să scapi cu viață, reacția ta bine învățată este să fugi din calea focului, nu să te îndrepti spre el. În circumstanțe normale, acele reacții instinctive îți puteau salva viața. Dodge a supraviețuit în Defileul Mann fiindcă a nesocotit fulgerător ambele reacții.

Nimeni nu l-a învățat pe Dodge să aprindă un foc de scăpare. Nici nu auzise despre această idee; a fost o pură improvizație. Ulterior, ceilalți doi supraviețuitori au mărturisit sub jurământ că nimic asemănător unui foc de scăpare nu intrase în programul lor de pregătire. Numeroși experți își petrecuseră întreaga lor carieră studiind incendiile forestiere fără să-și dea seama că era posibil să scapi cu viață pârjolind o suprafață în interiorul zonei cuprinse de flăcări.

Când le vorbesc despre salvarea lui Dodge, de regulă oamenii se minunează de ingeniozitatea lui în condiții de stres. *A fost genial!* Uimirea lor se dizolvă rapid în descurajare

odată ce ajung la concluzia că asemenea momente de iluminare sunt de neatins pentru simplii muritori. *M-a încuiat tema la matematică a copilului meu din clasa a patra. Și totuși majoritatea actelor de regândire nu solicită nicio abilitate sau ingeniozitate specială.*

Ceva mai devreme, pompierii au ratat în Defileul Mann o altă oportunitate de a regândi – ceea ce le era cu totul la îndemână. Chiar înainte ca Dodge să fi început să arunce chibrituri aprinse în iarba din jurul său, le-a ordonat celor din echipa lui să își arunce echipamentul greu. Preț de opt minute s-au chinuit să alerge pe panta abruptă cărând cu ei topoare, drujbe, lopeți și rucsacuri cântărind cam 10 kilograme.

Dacă fugi ca să scapi cu viață, poate să pară evident că prima ta mișcare ar trebui să fie să te debarasezi de tot ceea ce te-ar putea încetini. Totuși, pentru pompieri uneltele sunt esențiale în a-și face treaba. Purtarea și îngrijirea echipamentului sunt adânc impregnate în antrenamentul și experiența lor. Abia după ordinul lui Dodge majoritatea pompierilor și-au aruncat uneltele – însă chiar și atunci un pompier nu s-a despărțit de lopata lui până când un coleg i-a smuls-o din mână. Dacă echipa și-ar fi abandonat uneltele mai devreme, ar fi fost suficient pentru salvarea lor?

Nu vom ști niciodată cu certitudine, însă Defileul Mann nu a fost un incident izolat. Doar între 1990 și 1995 un total de 23 de pompieri parașutiști au pierit încercând să fugă la deal din calea focului chiar dacă aruncarea echipamentului greu ar fi însemnat diferența dintre viață și moarte.¹⁴ În 1994, pe Storm King Mountain din Colorado vântul puternic a făcut ca un incendiu să traverseze un defileu. Fugind la deal pe un teren stâncos și având de parcurs până la zona de siguranță doar 180 de metri, paisprezece pompieri – patru femei și zece bărbați – și-au pierdut viața.¹⁵

Ulterior, anchetatorii au calculat că fără unelte și rucsacuri echipa s-ar fi putut deplasa cu 15% până la 20% mai repede.¹⁶ „Majoritatea ar fi trăit pur și simplu dacă și-ar fi aruncat echipamentul și ar fi alergat spre zona sigură”, a scris un expert.¹⁷ „Dacă și-ar fi aruncat rucsacurile și uneltele”, a fost de acord U.S. Forest Service, „pompierii ar fi ajuns în vârful viroagei înaintea focului.”¹⁸

Este rațională presupunerea că la început echipa a rupt-o la fugă pe pilot automat, fără ca pompierii să conștientizeze faptul că încă mai duceau cu ei rucsacurile și uneltele. „Când mai aveam vreo 270 de metri până la buza versantului”, a mărturisit unul dintre supraviețuitorii incidentului din Colorado, „mi-am dat seama că încă mai duceam pe umăr drujba!” Chiar și după înțeleapta decizie de a se debarasa de fierăstrăul care cântărea 12 kilograme, a irosit un timp prețios: „În mod irațional am început să caut un loc în care să-l las fără a fi în primejdie de-a fi mistuit de flăcări [...] Țin minte că îmi spuneam în gând: «Nu pot să cred că mă despart de drujba mea»”. Una dintre victime a fost găsită cu rucsacul în spate, ținând strâns în mână mânerul drujbei. De ce se agață atât de mulți pompieri de trusa lor de unelte, chiar dacă aruncarea lor le-ar putea salva viața?

Dacă ești pompier, aruncarea uneltelor tale nu îți impune doar să te dezveți de niște obiceiuri și să îți nesocotești instinctele. Abandonarea echipamentului înseamnă recunoașterea eșecului și pierderea unei părți din propria identitate. Trebuie să regândești scopul jobului tău – și rolul tău în viață. „Lupta contra incendiilor nu se poartă cu mâinile goale, ci cu unelte care sunt adeseori însemnele distinctive ale pompierilor”, afirmă Karl Weick, expert în psihologie organizațională: „Ele sunt motivul pentru care pompierii sunt trimiși din capul locului la

fața locului [...] Abandonul uneltelor generează o criză existențială. Fără uneltele mele, cine mai sunt eu?”¹⁹

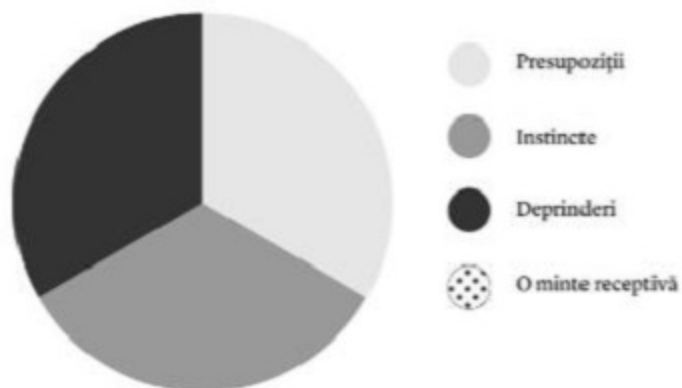
Incendiile forestiere sunt relativ rare. Majoritatea vieților noastre nu depind de niște decizii luate în fracțiuni de secundă, care ne silesc să ne reimaginăm uneltele noastre ca pe o sursă de pericol și un mic incendiu ca pe o cale spre salvare. Și totuși dificultatea regândirii presupuzițiilor noastre este surprinzător de răspândită – poate chiar o latură comună a tuturor ființelor umane.

Toți facem același tip de greșeli ca și pompierii, dar consecințele sunt mai puțin cumplite și, din acest motiv, trec adeseori neobservate. Modul nostru de gândire devine obicei care ne poate trage în jos și nu ne dăm osteneala să îl punem la îndoială până când e prea târziu. Te aștepti ca frânele tale care scrâșnesc strident să țină în continuare până când cedează, în cele din urmă, pe autostradă. Crezi că bursa va continua să urce după ce analiștii avertizează iminența unei bule imobiliare. Presupui că mariajul tău este minunat în pofida crescândeii distanțări emoționale a partenerului de viață. Te simți în siguranță la serviciu, chiar dacă unii colegi au fost concediați.

Subiectul acestei cărți este despre valoarea regândirii. Se referă la adoptarea tipului de flexibilitate mentală care i-a salvat lui Dodge viața. Mai arată și cum să reușim acolo unde el a dat greș: să încurajăm dezvoltarea aceleiași flexibilități și la ceilalți.

Poate că nu duceți cu voi un topor sau o lopată, dar aveți unele unelte cognitive pe care le folosiți cu regularitate. Poate fi vorba despre lucrurile pe care le știți, presupuzițiile pe care le faceți sau opiniile pe care le susțineți. Unele dintre ele nu țin de viața profesională – ci fac parte din ideea voastră despre propria persoană.

INSTRUMENTE PE CARE NE BAZĂM



Gândiți-vă la un grup de studenți care au inițiat ceea ce s-a numit prima rețea socială online de la Harvard. Înainte să fi ajuns la colegiu, se conectaseră deja cu peste o optime dintre studenții abia intrați la facultate, membri ai unui „e-grup”. Dar, odată ajunși la Cambridge, au abandonat rețeaua și au închis-o.²⁰ Peste cinci ani, Marc Zuckerberg a lansat Facebook în același campus.

Din când în când, studenții care au creat primul e-grup au simțit unele junghiuri de regret. Știu asta, pentru că mă număr printre cofondatorii grupului.

Să fie limpede: nu aș fi putut niciodată să prevăd ceea ce avea să devină Facebook. Privind retrospectiv, totuși, e clar că eu și amicii mei am ratat o serie de șanse de regândire a potențialului platformei noastre. Primul nostru instinct a fost să utilizăm e-grupul ca să ne facem noi prieteni; nu am luat în calcul dacă ar prezenta interes pentru alte școli sau în viața din

afara școlii. Obiceiul nostru bine învățat era să folosim instrumentele online ca să intrăm în legătură cu oameni aflați la mare depărtare; odată ce am locuit la o scurtă plimbare distanță în același campus, am socotit că nu mai avem nevoie de acel e-grup. Deși unul dintre cofondatori studia informatica, iar un alt membru intrat în grup devreme înființase deja cu succes un startup în domeniul tehnologiei, am acceptat presupuziția greșită că o rețea de socializare online era un hobby trecător, nu o componentă uriașă din viitorul internetului. Întrucât eu nu știam să programez, nu aveam instrumentele necesare ca să elaborez ceva mai sofisticat. Lansarea unei companii nu făcea parte oricum din identitatea mea: mă vedeam ca student în anul întâi, nu ca un antreprenor în fașă.

De atunci, regândirea a ocupat un loc central în imaginea mea de sine. Sunt psiholog, dar nu un admirator al lui Freud, nu am în cabinetul meu o canapea și nu fac terapie. În calitate de profesor de psihologie organizațională la Wharton, mi-am petrecut ultimii cincisprezece ani cercetând și predând managementul bazat pe probe și dovezi. Ca antreprenor de date și idei, am fost solicitat de organizații precum Google, Pixar, NBA și Fundația Gates pentru a-i ajuta să reexamineze modul de concepere a unor joburi semnificative, să formeze echipe creative și să contureze culturi bazate pe colaborare. Jobul meu este să regândesc modul în care muncim, conducem și trăim – și să-i ajut pe ceilalți să facă la fel.

Nu pot să concep o perioadă în care procesul de regândire să aibă o importanță mai decisivă. Pe măsură ce a luat amploare pandemia de coronavirus, numeroși lideri din toată lumea au dovedit lentoare în regândirea presupuzițiilor lor – întâi că virusul nu va afecta țările lor, apoi că maladia nu va fi mai letală decât gripa și, în sfârșit, că nu poate fi transmisă decât de bolnavii cu simptome. Costul în vieți omenești încă e socotit.