

Adam Grant
GONDOLD ÚJRA!

Adam Grant

GONDOLD ÚJRA!

Adam Grant: *Think Again – The Power of Knowing
What You Don't Know*

THINK AGAIN by Adam Grant © 2021
Fordította: © Dankó Zsolt, 2021

Szerkesztette: Sebes Katalin

Borítókonceptió: Joanna Grant
Borítóterv: Pete Garceau
A borítóadaptációt készítette: Lobotworks

A szerző fotója: Tal Goretsky

HVG Könyvek, Budapest, 2021
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-079-8

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa
Nyomás: Generál Nyomda Kft.
Felelős vezető: Hunya Ágnes

*Legrégibb barátaimnak, mert bizonyos dolgokat az ember
nem gondol újra: Kaannak, Jeremynek és Billnek.*

TARTALOM

Előszó 9

ELSŐ RÉSZ • Újragondolás az egyén szintjén *Hogyan aktualizáljuk nézeteinket?*

1. Egy prédikátor, egy ügyész, egy politikus
és egy tudós besétál az elménkbe 25
2. A fotelhuszár és a szélhámós – Találjuk el, mennyi
önbizalom optimális! 45
3. A tévedés öröme – Micsoda izgalom, ha nem ülünk fel
mindennek, ami megfordul a fejünkben! 69
4. A jó harcosok klubja – A konstruktív konfliktusok
pszichológiája 92

MÁSODIK RÉSZ • Újragondolás közösen *Hogyan tegyünk nyitottabbá másokat?*

5. Tánc az ellenséggel – Hogyan nyerjünk vitát,
és befolyásoljunk másokat? 115
6. Rossz vér a gyémánton – Bontsuk le az előítéleteket
a sztereotípiák megingatásával! 141
7. Oltási tanácsadók és szelíd vallatók – Hogyan motiválja
az embereket a változásra, ha eléggé figyelnek rájuk? 165

HARMADIK RÉSZ • Kollektív újragondolás

Hogyan teremtsük meg az élethosszig tanulók közösségét?

8. Érzelmileg túlfűtött beszélgetések – Hogyan jussunk megállapodásra a megosztó vitáinkban?	187
9. Írjuk át a tankönyveket! – Tanítsuk meg a diákoknak, hogy a tudás megkérdőjelezhető!	210
10. Ezt nem így szoktuk csinálni – A munkahelyi tanulás kultúrájának megteremtése	231

NEGYEDIK RÉSZ • Következtetések

11. A csőlátás elkerülése – Életre szóló terveink újragondolása	253
Utószó	277
Gyakorlati teendők – Harminc gyakorlati tanács az újragondolási készségek fejlesztéséhez	285
Köszönetnyilvánítás	293
Jegyzetek	299
Az ábrák és képek forrása	349
Név- és tárgymutató	351

ELŐSZÓ

A rázós repülőút végeztével tizenöt férfi ereszkedett alá a montanai égboltról. Nem közönséges ejtőernyősök voltak, hanem „füstugrók”. Az elit tűzoltóegység tagjait ejtőernyővel dobták le, hogy elfojtsák az erdőtűzet, amelyet az előző napon villámcsapás okozott. Percek múlva már az életükért futottak versenyt.

A tűzoltók 1949 augusztusában egy késő délutánon, perzselő hőségben értek földet a Mann Gulch-szurdok partjának közelében. Jól látszott, milyen vadul tombol a tűz a szakadékban. Elindultak lefelé a hegyoldalban, a Missouri folyó irányába. Azt tervezték, hogy körbeássák, úgy fékezik meg a futótűzet, és arrafelé terelik, ahol kevés az éghető anyag.

Mintegy 400 métert tehettek meg, amikor Wagner Dodge, a csapat vezetője látta, ahogy a tűz átcsap a szurdokvölgyön, és egyenesen feléjük tart. A lángok a tíz méteres magasságot is megközelítették. A tűz sebesen terjedt, percenként több mint két focipályányi távolságot is megtett.

17:45-re világos lett, hogy a tűz megfékezése immár szóba sem jöhet. Dodge felismerte, hogy menekülőre kell fogniuk, ezért azonnal visszafordította a csapatát. Rendkívül meredek emelkedőn kellett felfelé szaladniuk, térdig érő fűben, sziklás terepen.

A következő nyolc percben közel 500 métert tettek meg, már csaknem 200 méterre megközelítették a hegygerincet.

A biztonságos menedék már-már elérhetőnek látszott, de mivel a tűz egyre csak közeledett, Dodge olyasmit tett, amivel összezavarta az embereit. Ahelyett, hogy továbbra is a lángok elől menekült volna, megállt és lehajolt. Gyufát vett elő, majd egymás után gyújtotta meg és hajította őket a fűbe. „Azt hittük, becsavarodott – emlékezett vissza később az egyik társa. – A tűz már csaknem utolért minket, mi a francot csinál a főnök, előtünk is gyújt egyet?” *Ez a szemét Dodge elevenen akar elégetni bennünket* – ez járt a fejében. Nem meglepő, hogy a csapat többi tagja nem követte, amikor a frissen gyújtott tűz felé integetve hívogatta őket.

Nem esett le nekik, hogy Dodge egy túlélési stratégiát követ: éppen a menekülésük érdekében gyújtotta a tüzet. A fű felégetésével az éghető anyagtól tisztította meg maga előtt a terepet. Majd miután kulacsából bevizezte a zsebkendőjét, és eltakarta vele a száját, 15 percre lehasalt a felperzselts területre. Hiába tombolt közvetlenül fölötte a tűz, a talaj közelében elég oxigénje maradt a túléléshez.

Tragikus módon tizenkét tűzoltó veszett oda az erdőtűzben. Az egyik áldozat megolvadt zsebóráját később megtalálták – 17:56-ot mutatott.

Miért csak három ejtőernyős tűzoltó élte túl az esetet? A fizikai erőnlét szerepet játszhatott benne; a két másik tűzoltó gyorsabbnak bizonyult a tűznél, és még időben sikerült felérniük a hegygerincre. Dodge azonban annak köszönhetette az életét, hogy tiszta fejjel tudott gondolkodni.

Amikor arról elmélkedünk, hogy mi kell a mentális erőnléthez, először rendszerint az intelligencia jut az eszünkbe. Minél okosabbak vagyunk,¹ annál összetettebb problémákat tudunk megoldá-

ni – és annál gyorsabban.² Az intelligenciára hagyományosan a gondolkodásra és a tanulásra irányuló képességként tekintünk.³ Zűrzavaros világunkban ugyanakkor létezik a kognitív készségeknek egy olyan csoportja is, amely talán még ennél is fontosabb: az újragondolás és a tudatos felejtés képessége.

Képzeljük el, hogy éppen most értünk egy feleletválasztós teszt végére, és elkezdjük megkérdőjelezni az egyik kérdésre adott válaszunkat! Van még egy kis időnk – ragaszkodjunk az ösztönös választásunkhoz, vagy változtassunk rajta?

A diákok körülbelül háromnegyedének meggyőződése, hogy rontanának az eredményükön, ha felülvizsgálnák egy korábbi válaszukat. „Legyenek körültekintők – figyelmeztette egyszer a diákokat a nagy tesztkészítő Kaplan vállalat –, ha úgy döntenek, hogy megváltoztatják valamelyik válaszukat! A tapasztalatok szerint sok diák ilyenkor végül a rossz válasz mellett dönt.”⁴

Minden tisztelem a tapasztalatokból levonható tanulságoké, de a magam részéről én inkább a precíz bizonyítékokat részesítem előnyben. Három pszichológus 33 kutatás átfogó vizsgálata során arra a következtetésre jutott, hogy a válaszok felülvizsgálatának többsége rosszról jóra történt.⁵ Ezt a jelenséget az *első megérzés tévedéseként* ismerjük. A szemléltetéséhez a pszichológusok Illinois államban 1500 diák vizsgájának javításnyomait vették számba.⁶ A diákoknak csupán a negyede javított jóról rosszra, a fele viszont rosszról jóra. Évről évre ezt látom a saját osztályomban is: diákjaim záróvizsgáinak tesztjein meglepően kevés nyoma marad a változtatásnak, de azok, akik képesek elszakadni az először bejelölt válaszoktól, végül javítanak az eredményeiken.⁷

Persze az is könnyen lehet, hogy a másodszorra megadott válaszok nem eredendően jobbak; csak azért azok, mert a diákok általában olyan nehezen módosítanak, hogy csak akkor teszik, ha elég biztosak a dolgukban. Újabb kutatások azonban más magyarázattal szolgálnak: nem annyira a változtatás javít az eredményen, mint maga a mérlegelés, hogy egyáltalán szükség van-e rá.⁸

Nemcsak attól ódzkodunk, hogy átgondoljuk a válaszainkat, hanem az újra átgondolásnak már a pusztá gondolatától is. Vegyük például azt a kísérletet, amelyben véletlenszerűen kiválasztott több száz egyetemistát világosítottak fel arról, hogy az első megérzésünk tévesnek bizonyulhat. Az előadó ismertette velük, milyen fontos lehet, hogy időnként változtassunk a gondolkodás-módunkon, és elmondta, hogy ennek mikor van különösen értelme.⁹ A következő két vizsgájukon a diákok mégsem mutattak nagyobb hajlandóságot válaszaik felülvizsgálatára.

A probléma részben a *kognitív restséggel* magyarázható. Egyes pszichológusok rámutatnak mentális „fősvénységünkre”:¹⁰ arra, hogy gyakran könnyebb a régi nézeteinkhez ragaszkodnunk, mint megbirkóznunk az újakkal járó nehézségekkel. Ám nyomósabb oka van, hogy vonakodunk újragondolni a dolgokat. Ha megkérdőjelezzük önmagunkat, attól kiszámíthatatlanabbnak érezzük a világot. Ilyenkor be kell ismernünk, hogy a tények megváltozhatnak, és ami egykor helyes volt, ma már esetleg helytelen. Azoknak a dolgoknak az újragondolása, amelyekben mélyen hiszünk, fenyegetheti identitásunkat, ráadásul olyan érzésünk támadhat, mintha elveszítenénk önmagunk egy részét.

Korábbi nézeteink felülvizsgálata életünk nem minden területén esik nehezünkre. A tárgyi javainkat például nagy odaadással cserélgetjük. Ruhatárunkat felfrissítjük, amikor egyes darabok kimennek a divatból, konyhánkat pedig felújítjuk, ha többé nem tartjuk elég korszerűnek. Ha viszont ismereteinkről és véleményünkről van szó, jellemzően nem engedünk a negyvennyolcból. A pszichológusok ezt *leragadásnak* és *befagyasztásnak* hívják.¹¹ Jobban szeretjük a meggyőződés kényelmét a bizonytalanság kényelmetlenségénél, ha rajtunk múlna, a csontjaink előbb porladnának el, mint a meggyőződéseink. Kinevetjük azokat, akik még mindig Windows 95-öt használnak, de mi magunk ragaszkodunk az 1995-ben kialakított véleményünkhöz. Szívesen hallgatjuk azokat a nézeteket, amelyekről jól érezzük magunkat, nem úgy,

mint azokat, amelyek keményebben elgondolkodtatnak bennünket.

Bizonyára hallottuk már, hogy ha forró vízzel teli edénybe bedobunk egy békát, az azon nyomban kiugrik belőle, de ha langyos vízbe tesszük, és fokozatosan növeljük a víz hőmérsékletét, elpusztul. A békából hiányzik a helyzet átértékelésének képessége, és nem észleli a veszélyt, csak amikor már késő.

Nemrégiben végeztem egy kis kutatást ez ügyben, és rájöttem, hogy van némi bökkenő a történetben: egész egyszerűen nem igaz. Miután bedobjuk a békát a forró vizes edénybe, csúnyán megég szegény, és vagy sikerül kimenekülnie, vagy sem. Valójában jobban jár a lassan felforrósodó vízzel: amint kellemetlen számára a víz hőmérséklete, fogja magát, és kiugrik az edényből.¹²

Nem a békák képtelenek a helyzet átértékelésére, hanem mi magunk. Ha halljuk a történetet, és elfogadjuk igaznak, ritkán fárasztjuk magunkat azzal, hogy kétségbe vonjuk.

Ahogy a futótűz vészesen közeledett felénk, az ejtőernyős tűzoltóknak döntést kellett hozniuk. Egy ideális világban elég idejük lett volna, hogy félreálljanak és elemezzék a helyzetet, értékeljék a választási lehetőségeket. Amikor azonban a tűz alig 100 méterre tombolt mögöttük, már esélyük sem volt, hogy megálljanak és elgondolkodjanak. „Ha ekkora a tűz, nincs idő és nincs fa, amelynek árnyékában a főnök és csapata leülhetne, hogy platóni párbeszédet folytasson a küszöbönálló katasztrófáról – írta Norman Maclean tudós, egykori tűzoltó *Young Men and Fire* (Fiatal férfiak és a tűz) című díjnyertes könyvében, amelyben a katasztrófa krónikáját örökítette meg. – Ha a Mann Gulch-i erdőtüznél Szókratész lett volna a tűzoltócsapat vezetője, ücsörgés és tanakodás közben embereivel együtt mind szénén égnék.”¹³

Dodge nem a hosszas fontolgatásnak köszönheti, hogy életben maradt. Azért úszta meg, mert képes volt gyorsan átgondolni a

helyzetet. Tizenkét társa nagy árat fizetett azért, mert értelmetlennek találták Dodge viselkedését. Képtelenek voltak időben átértékelni feltételezéseiket.

Akut stresszhelyzetben az emberek jellemzően az automatikus, jól begyakorolt reakcióikhoz folyamodnak.¹⁴ Evolúciós szempontból ez elősegíti az alkalmazkodást – mindaddig, amíg ugyanolyan környezetbe kerülünk, ahol ezek a reakciók szükségesek. Ejtőernyős tűzoltóként a jól begyakorolt válasz az, hogy eloltjuk a tüzet, nem pedig újabbat gyújtunk. Amikor az életünkért futunk, a jól begyakorolt reakció az, hogy elfutunk a tűz elől, nem pedig felé rohanunk. Normál körülmények között ezek az ösztönök megmenthetik az életünket. Dodge viszont azért élte túl a Mann Gulch-i erdőtűzet, mert gyorsan felülbírálta mindkét reakciót.

Dodge-ot senki nem tanította meg, hogy tüzet gyújtson a meneküléshez. Korábban semmi ilyesmiről nem hallott – teljes mértékben improvizált. Később a másik két túlélő eskü alatt vallotta, hogy hasonló sem szerepelt a képzési anyagukban. Szakemberek sokasága, akik pályafutásukat az erdőtűzek tanulmányozásának szentelték, sem ismerte fel, hogy ilyenkor életben lehet maradni, ha lyukat égetnek a lángok útjába.

Amikor Dodge megmeneküléséről mesélek másoknak, általában csodálkoznak azon, hogy a nyomás alatt micsoda találékony-ságról tett tanúbizonyságot. *Zseniális volt!* Elképedésük azonban gyors csüggedésbe csap át, amikor arra jutnak, hogy az efféle nagy felismerések nem a közönséges halandókkal szoktak megessni. „Rajtam már a negyedikes matekházi is kifogott.” Pedig a helyzet átgondolásához legtöbbször nem kell semmilyen különleges készség vagy éles ész.

Pillanatokkal korábban az ejtőernyős tűzoltók egy másik lehetőséget is elmulasztottak helyzetük átértékelésére – pedig annyira kézenfekvő volt. Mielőtt Dodge gyufákat dobált volna a fűbe, kiadta csapatának a parancsot, hogy hagyják hátra nehéz felszerelésüket. Addigra már nyolc perce rohantak felfelé a hegyoldalban

fejszéket, fűrészeket, lapátokat és tűzkielős hátizsákokat cipelve magukkal.

Amikor az életben maradásunkért futunk, kézenfekvőnek tűnhet, hogy először is eldobjunk mindent, ami lassíthatja a mozgásunkat. A tűzoltók számára viszont az eszközeik nélkülözhetetlenek a munkához. Képzésük és feladatuk ellátása során mélyen beléjük ivódott, hogy magukkal kell vinniük és óvniuk kell a felszerelésüket. A legtöbb ejtőernyős tűzoltó csak akkor tette le az eszközöket, amikor Dodge erre parancsot adott, de még ezután is volt, aki olyan erősen kapaszkodott a lapátjába, hogy a társának kellett kicsavarnia a kezéből. Vajon, ha hamarabb megszabadulnak a szerszámoktól, megmenekülhetnek volna mindannyian?

Ezt már sosem tudhatjuk meg biztosan, a Mann Gulch-i erdőtüz azonban nem elszigetelt eset volt. Csak 1990 és 1995 között 23 olyan, a hegyoldalban felfelé futó tűzoltó vesztette életét erdőtüzekben, akik talán megmenekülhettek volna, ha megszabadulnak nehéz felszerelésüktől.¹⁵ 1994-ben a Colorado állambeli Storm King-hegység egyik szurdokában a nagy szélben a tűz robbanásszerű gyorsasággal terjedt.¹⁶ A sziklás talajon felfelé futva 14 ejtőernyős és földi mentő tűzoltó – négy nő és tíz férfi – vesztette életét, pedig a biztonságos menedék már alig 60 méterre volt tőlük.

Az eset körülményeinek kivizsgálásakor a szakértők arra jutottak, hogy eszközök és hátizsákok nélkül a csapat 15-20 százalékkal gyorsabban haladhatott volna.¹⁷ „Többségük túlélhette volna, ha felszerelését hátrahagyva csak a biztonságával törődik” – írta az egyik szakértő.¹⁸ Ha „eldobják hátizsákjukat és eszközeiket – értett egyet az Egyesült Államok Erdészeti Szolgálat (U. S. Forest Service) is –, a tűzoltók hamarabb értek volna fel a hegygerince, mint a tűz”.¹⁹

Okkal feltételezhetjük, hogy a csapat tagjai eleinte robotpilóta-üzemmódban cselekedtek; nem tudatosult bennük, hogy még mindig cipelik a hátizsákokat és a felszerelést. „Vagy 300 métert is megtettem felfelé a hegyen – tanúskodott az egyik coloradói túl-

elő –, amikor észrevettem, hogy még mindig a vállamon a láncfűrész!” Még azután is vesztegette az értékes időt, hogy bölcsen eldöntötte, megszabadul a 11 kilónál is nehezebb eszköztől: „Irracionális módon keresni kezdtem egy olyan helyet, ahol nem válik a lángok martalékává... Emlékszem, mi járt a fejemben: »Nem hiszem el, hogy tényleg lerakom a fűrészemet.«” Az egyik áldozatra úgy találtak rá, hogy rajta volt a hátizsák, és még mindig a láncfűrész fogantyúját markolta. Miért ragaszkodik annyi tűzoltó a felszereléséhez olyankor is, amikor megmenthetné az életét, ha megszabadul tőle?

Ahhoz, hogy a tűzoltók eldobják az eszközeiket, nem csak az kellene, hogy szakítsanak a szokásokkal, és ne hallgassanak az ösztöneikre. Ha megválnak a felszerelésüktől, az a kudarc elismerését és identitásuk egy részének elvesztését is jelenti. Újra kell gondolniuk munkájuk célját – és az életben betöltött szerepüket. „Nem a testükkel és a puszta kezükkel küzdenek a lángok ellen, hanem olyan eszközökkel, amelyek közül több a tűzoltók védjegyévé vált – magyarázza Karl Weick szervezetpszichológus. – Eleve ezek miatt vetik be őket. Egzisztenciális válsághoz vezet, ha eldobják szerszámaikat. A felszerelésem nélkül ki vagyok én?”²⁰

Az erdőtüzek viszonylag ritkák. Életünk nagy része nem függ a másodperc törtrésze alatt meghozott döntésektől, amelyek rákényszerítenek bennünket, hogy eszközeinket mint veszélyforrást és a tüzet mint menekülési útvonalat értelmezzük újra. A feltevéseink átértékelésével kapcsolatos kihívás mégis meglepően általános – talán mindenkire jellemző.

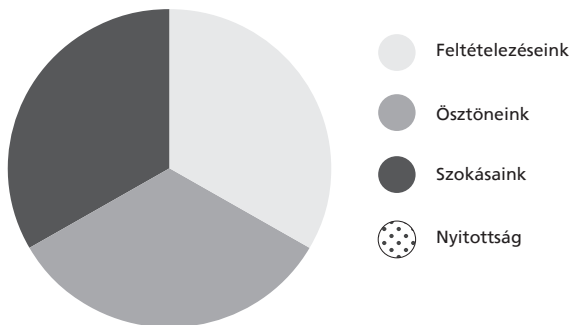
Mindannyian követünk el olyasfajta hibákat, mint a tűzoltók, csak a következmények kevésbé végzetesek. Olyannyira, hogy gyakran észre sem vesszük őket. Gondolkodásmódunk olyan szokásokká csontosodhat, amelyek legyűrnek bennünket, mi pedig nem kérdőjelezzük meg őket, csak amikor már késő. Arra számítunk, hogy a nyikorgó fékek a kocsinkban továbbra is működnek, amíg az autópályán egyszer csak fel nem mondják a szolgálatot. Hiszünk

a részvénypiac további szárnyalásában, pedig az elemzők figyelmeztetnek egy közelgő ingatlanbuborék veszélyére. Feltételezzük, hogy házasságunkkal nincs semmi baj, noha házastársunk érzelmi-
leg egyre távolabb kerül tőlünk. Állásunkat még akkor sem érezzük veszélyben, amikor néhány kollégánkat már elbocsátották.

Ez a könyv a dolgok átgondolásának jelentőségét járja körül. Arról szól, milyen fontos, hogy szert tegyünk arra a mentális rugalmasságra, amelynek Wagner Dodge az életét köszönhette. Arról is szól, amiben ő kudarcot vallott: hogy hogyan sikerülhet másokat is ugyanilyen gyors észjárásra ösztönöznünk.

Lehet, hogy nem hordunk magunkkal fejszét vagy lapátot, de rendelkezünk egy olyan kognitív eszköztárral, amelyet rendszeresen használunk. Ez állhat ismeretekből, feltételezésekből vagy véleményekből. Némelyik közülük nemcsak a munkánkhoz, hanem az éntudatunkhoz is hozzátartozik.

Vegyük azt a diákcsoportot, amelyik létrehozta a „Harvard első online közösségi hálózatát”! Mielőtt bekerültek volna az egyetemre, egy virtuális csoportban („e-csoport”) már kapcsolatban álltak az első évfolyam több mint egynolcad részével.²¹ Amikor azonban megérkeztek Cambridge-be, kiléptek a hálózatból, és megszüntették. Öt évvel később ugyanazon a campuson Mark Zuckerberg elindította a Facebookot.



E.1. Ezekbe az eszközökbe kapaszkodunk