

A D A M  
G R A N T

# Razmisli još jednom

Snaga onoga što  
znamo da ne znamo

Preveo  
Saša Novaković

■ Laguna ■

---

---

Naslov originala

THINK AGAIN

The Power of Knowing What You Don't Know

Adam Grant

Copyright © 2021 Adam Grant

All rights reserved

Translation copyright © 2022. za srpsko izdanje, LAGUNA

*Kanu, Džeremiju, Bilu,  
i našem prijateljstvu – tu neće biti predomišljanja.*

# SADRŽAJ

---

Prolog | 9

## I DEO INDIVIDUALNO PREISPITIVANJE

*Ažuriranje stavova*

---

1. Propovednik, tužilac, političar i naučnik ulaze u vaš um | 25
2. Centarfor iz fotelje i prevarant: pronalaženje slatke tačke samopouzdanja | 45
3. Radost grešenja: zadovoljstvo što ne verujete u sve što pomislite | 70
4. Klub dobre svađe: psihologija konstruktivnih konflikata | 95

## II DEO INTERPERSONALNO PREISPITIVANJE

*Podsticanje otvorenosti za nova i drugačija mišljenja*

---

5. Ples sa protivnicima: kako da pobeđujete u raspravama i da utičete na ljude | 117
6. Zla krv na dijamantu: umanjivanje predrasuda destabilisanjem stereotipa | 144
7. Zagovornici vakcina i lepo vaspitani ispitivači: kako prava vrsta slušanja motiviše ljude da se promene | 169

### **III DEO KOLEKTIVNO PREISPITIVANJE**

*Stvaranje zajednica ljudi koji su celog života okrenuti učenju i sticanju znanja*

---

- 8. Razgovori s nabojem: depolarizovanje podela u raspravama | 193
- 9. Prepravljanje udžbenika: podučavanje učenika da preispituju znanje | 217
- 10. To nikad nismo tako radili: podizanje kulture učenja u radu | 239

### **IV DEO ZAKLJUČAK**

- 11. Spas od tunelskog pogleda na stvari: preispitivanje naših najpažljivije skovanih planova za život i karijeru | 263

**Epilog** | 287

Postupci koji će imati jak uticaj | 295

Izjave zahvalnosti | 303

Izjave zahvalnosti autorima slika | 308

## Prolog

**N**akon truckavog leta, petnaest ljudi izbačeno je s neba Montane. Nisu to bili akrobate, ni sportski padobranci, već *smoukdžamperi*: elitna jedinica vatrogosaca koja se padobranima spuštala u nepristupačan predeo da gasi požar dan ranije izazvan udarom groma. Za nekoliko minuta, bekstvom će spasavati živote.

Spustili su se blizu vrha Men Galča u kasno, vrelo, avgustovsko popodne 1949. Videli su vatru na drugoj strani kanjona i krenuli niz padinu ka reci Misuri. Plan im je bio da prokopaju pojas oko požara, da ga tako zaustave i usmere ka delu planine sa manje rastinja.

Nakon nekih šeststo metara spusta, predvodnik Vagner Dodž video je da je vatra prešla jarugu i da ide pravo ka njima. Plamenovi su se dizali i do deset metara uvis. Uskoro će biti munjevito brza i preći će dužinu dva fudbalska terena za manje od minuta.

Do pet i četrdeset pet po podne bilo je jasno da je obuzdavanje, pa čak i usporavanje požara nemoguće. Shvativši da je došao čas da se pređe u povlačenje, Dodž je odmah poveo svoju ekipu uzbrdo padinom. Smoukdžamperi su morali da

savladaju izuzetno strm uspon kroz duboku travu na neravnom terenu. U narednih osam minuta prešli su blizu četiristo metara, a vrh grebena bio je na manje od dvesta.

Nadomak bezbednosti ali sa vatrom koja je velikom brzinom napredovala, Dodž je uradio ono što je zbunilo njegove kolege. Umesto da pokuša da bude brži od vatre, stao je i nagnuo se. Izvadio je šibice i počeo da pali travu. „Pomislili smo da je poludeo“, kasnije je rekao jedan od vatrogasaca. „Vatra nam je tik za leđima, zašto, kog vraga, šef pali travu, i pokreće novi požar ispred nas?“ Pomislio je: *Taj skot Dodž hoće da nas pobije*. Nije nikakvo čudo što nisu krenuli za Dodžom kad je zamahao rukama ka svojoj vatri i povikao: „Ovamo! Gore! Na ovu stranu!“

Smoukdžamperi nisu shvatili da je Dodž našao spasonosnu strategiju: spremao je požar za bekstvo. Spalivši travu ispred sebe, raščistio je teren i uskratio požaru gorivo kojim bi se hranio. Onda je vodom iz čaturice nakvasio maramicu i pokrio usta. Ležao je potrbuške na spaljenom parčetu zemlje sledećih petnaest minuta. Dok je požar besneo direktno iznad njega, preživeo je jer je kiseonika bilo blizu tla.

Nažalost, dvanaest njegovih vatrogasaca je stradalo. Džepni sat jednog od njih kasnije je pronađen sa stopljenim kazaljka koje su pokazivale pet i pedeset šest.

Zašto su samo trojica smoukdžampera preživela? Fitnes, fizička snaga i sprema mogli su da budu važni činiooci: druga dvojica preživelih uspeli su budu brži od vatre i dokopali su se vrha grebena. Ali Dodž je nadjačao izazov spremnošću svesti.

\* \* \*

KADA LJUDI POKUŠAVAJU da odgovore na pitanje šta je to potrebno da bi čovek bio umno spreman i jak, prvo što im

---

pada na pamet je inteligencija. Što ste pametniji to složenije probleme možete da rešite – i brže ćete ih rešiti. Inteligencija se tradicionalno smatra sposobnošću da se misli i uči. A ipak, u ovom našem turbulentnom svetu, postoji skup još važnijih kognitivnih veština – sposobnost ponovnog promišljanja, preispitivanja i odbacivanja onoga što je ranije naučeno.

Zamislite da ste upravo završili test sa pitanjima za koja je ponuđeno više odgovora, i počeli ste da se predomišljate u vezi sa jednim od odgovora. Imate vremena – treba li da ostanete pri onome što ste prvo pomislili ili treba to da promenite?

Otrilike tri četvrtine studenata uvereno je da će revizija odgovora naštetiti konačnom rezultatu i broju bodova. *Kaplan*, velika i uticajna firma specijalizovana za pripremu polaznika za testove, jednom je upozorila studente da, „iskazu veliku pažnju i oprez ukoliko odluče da promene odgovore. Iskustva pokazuju da mnogi studenti prepravljaju ono što je tačno i na kraju daju pogrešan odgovor.“

Uz dužno poštovanje lekciji stečenoj iz iskustva, više volim stroge činjenice. Kada je trio psihologa sproveo obiman pregled trideset tri istraživanja, otkrili su da je u svakom od tih istraživanja većina odgovora prepravljana s pogrešnog na tačan. Taj fenomen poznat je kao greška onoga što instinkt u prvi mah nalaže (engl. *first-instinct fallacy*).

U jednom ogledu psiholozi su izbrojali tragove brisanja u testovima više od 1500 studenata u Illinoisu. Samo je četvrtina prepravki bila s tačnog na netačno, dok je polovina bila s netačnog na tačno. Video sam to i kod svojih studenata: njihovi završni testovi imali su iznenađujuće malo tragova brisanja, a oni koji su prepravili prvobitni odgovor umesto da ga se tvrdoglavo drže, poboljšali su ukupan rezultat.

Naravno, moguće je da drugi odgovori nisu bolji sami po sebi; bolji su jer studenti uglavnom nerado menjaju odgovor



i prepravke unose samo kad su u njih sigurni. Ali skorašnje istraživanja ukazuju na drugačije objašnjenje: ne poboljšava rezultat toliko samo menjanje odgovora koliko razmišljanje i razmatranje treba li ga promeniti.

Oklevamo i nerado menjamo i druge stvari. Nerado prihvatamo i samu ideju o promeni mišljenja. U jednom eksperimentu stotine studenata su nasumice izabrane da nauče ponešto o grešci onoga što instinkt u prvi mah nalaže. Predavač im je pokazao koliko dragocena može da bude promena mišljenja i objasnio im je kad treba da joj pristupe. Na sledeća dva testa, i dalje su nerado menjali odgovore.

Delom problem leži u kognitivnoj lenjosti. Neki psiholozi ističu da smo škrti, da cicijašimo kad je reč o intelektualnoj i umnoj potrošnji: više volimo da se lagodno pridržavamo starih pogleda i stavova nego da se rvemo sa novim. Ipak postoje i dublji razlozi i jače sile koje stoje iza otpora prema promeni mišljenja. Kada se preispitujemo, svet postaje nepredvidiviji. To zahteva od nas da priznamo da se činjenice mogu promeniti, da ono što je jednom bilo ispravno sada može biti pogrešno. Ponovno razmatranje onoga u šta duboko verujemo može predstavljati pretnju za naš identitet, može nas navesti da se osećamo kao da gubimo deo sebe.

Međutim, u pojedinim aspektima života promene ne predstavljaju teškoću. Kad je reč o imovini, o onome što posedujemo, to obnavljamo i ažuriramo sa elanom i zanosom. Menjamo garderobu kad izađe iz mode, renoviramo kuhinju kad se pojave novi i bolji kućni aparati. Kad je reč o znanju i mišljenjima, međutim, držimo se naučenog, opiremo se promenama. Psiholozi to zovu *sajzing* i *frizing* (engl. *seizing* i *freezing*), vezivanje i okamenjivanje. Dajemo prednost utehi ubeđenja nad neprijatnošću sumnje, i dopuštamo da nam uverenja budu neelastična, krta, mnogo pre no što nam se

---

to desi sa zglobovima i kostima. Smejemo se ljudima koji još uvek koriste *Vindous 95*, a i dalje ne odstupamo od stavova koje smo zauzeli 1995. Prihvatamo pristupe i poglede na svet zbog kojih se osećamo prijatno, umesto ideja koja nas teraju da se dobro zamislimo.

Verovatno ste već čuli da će žaba kad je ubacite u lonac sa vrelom vodom odmah iskočiti. Ali ako je spustite u mlaku vodu i polako podižete temperaturu, žaba će umreti. Nema sposobnost da razmotri situaciju, a kad postane svesna opasnosti već je prekasno.

Obavio sam na svoju ruku istraživanja u vezi sa tom popularnom pričom i otkrio sam da nije tačna.

Kad se ubaci u vrelu vodu žaba će se žestoko opeći i možda će uspeti da pobegne a možda i neće. Žabi je, u stvari, bolje u loncu koju se sporo zagreva: iskočiće kad voda postane neprijatno topla.

Nije žaba ta koja ne može ponovo da proceni situaciju, već smo to mi. Jednom kad čujemo priču i prihvatimo je kao tačnu, više se ne trudimo da je dovedemo u pitanje.

\* \* \*

DOK JE ŠUMSKI POŽAR išao ka njima, vatrogasci su morali da donesu odluku. U savršenom svetu, imali bi dovoljno vremena da zastanu, analiziraju situaciju i da odrede šta im je činiti. Sa vatrom koja je besnela na manje od sto metara iza njih, nisu bili u prilici da na miru razmisle. „U velikom požaru nema se vremena, nema drveta u čijoj hladovini će šef i njegova ekipa sestiti da u stilu Platonovih dijaloga porazgovaraju o nevolji“, napisao je predavač i bivši vatrogasac Norman Maklin u *Mladiću i vatri* (engl. *Young Men and Fire*), svom nagrađenom članku o toj katastrofi. „Da se

Sokrat našao u ulozi vatrogasca na Men Galču, on i njegovi ljudi bili bi kremirani u razmišljanju o požaru.“

Nije Dodž preživeo zato što je razmišljao sporije. Izvukao je živu glavu zahvaljujući sposobnosti da promisli, da brže sagleda situaciju iz novog ugla. Dvanaest smoukdžampera platilo je najvišu cenu jer za njih Dodžovo ponašanje nije imalo smisla. Nisu stigli da na vreme promene odluku.

Pod akutnim stresom, ljudi se automatski okreću dobro naučenim odgovorima. To je evoluciono prilagođavanje – ukoliko se nalazite u istom, nepromenljivom okruženju koje zahteva takvu reakciju. Ako ste vatrogasac dobro naučen odgovor nalaže da gasite vatru a ne da je palite. Ako bežite da biste spasli goli život, dobro naučen odgovor je da se udaljite od vatre a ne da idete ka njoj. U normalnim okolnostima ti instinkti bi vas možda spasili. Dodž je preživeo Men Galč jer je munjevito precrtao oba ta odgovora.

Niko nije naučio Dodža da se zaštititi vatrom. Nije čak ni čuo da postoji takva mogućnost; bila je to čista improvizacija. Kasnije, druga dvojica preživelih svedočili su pod zakletvom da ništa nalik tome nisu učili na obuci. Mnogi stručnjaci tokom cele karijere proučavali su šumske požare, ne shvatajući da postoji mogućnost da se čovek spasi tako što će progoreti rupu u plamenu.

Kad pričam ljudima o Dodžovom podvigu, obično se dive njegovoj dovitljivosti i snalažljivosti. *To je bilo genijalno!* Njihovo ushićenje brzo se pretvara u potištenost pošto dođu do zaključka da je taj eureka momenat van dosega običnih smrtnika. *Pregazio me je domaći zadatak iz matematike mog deteta iz četvrtog razreda osnovne škole.* A ipak većina slučajeva promene mišljenja, preispitivanja, predomišljanja i ponovnog razmatranja ne zahteva ni posebne veštine ni genijalnost.

---

Nekoliko trenutaka ranije na Men Galču, vatrogasci su propustili još jednu priliku da postupe drugačije od onog što su dobro naučili. Neposredno pre no što je počeo da baca upaljene šibice u travu, Dodž je naredio svojim ljudima da se oslobode teške opreme. Poslednjih osam minuta trčali su uzbrdo sa sekirama, testerama, lopatama i teškim rančevima.

Ako bekstvom spasavate živu glavu, možda je očigledno da ćete prvo odbaciti sve što vas može usporiti. Za vatrogasce, međutim, te alatke su neophodne za obavljanje posla. Staranje o opremi duboko im je usađeno obukom i iskustvom. Tek kad im je Dodž izdao naređenje, pobacali su sekire i testere – a čak i tada, jedan od njih držao se svoje lopate dok mu je jedan kolega nije uzeo iz ruke. Da li bi se spasili da su se ranije oslobodili teške opreme?

To nikad nećemo zasigurno znati, ali Men Galč ne predstavlja izolovan slučaj. Samo između 1990. i 1995. dvadeset tri vatrogasca stradala su pokušavajući da pobegnu od požara uzbrdo sa svom opremom. Hiljadu devetsto devedeset četvrte godine na planini Storm King u Koloradu, jak vetar poterao je požar preko kanjona. Bežeći uzbrdo po teškom, stenovitom terenu, na samo dvesta metara od bezbedne kote, četrnaestoro ljudi koji su se borili sa požarom – četiri žene i deset muškaraca – izgubilo je život.

Kasnije su istražitelji izračunali da bi se bez alata i rančeva kretali petnaest do dvadeset posto brže. „Većina bi preživela da su prosto bacili lopate i rančeve“, zaključak je Američke uprave za staranje o šumama. „Stigli bi do vrha grebena pre vatre.“

Opravdano je pretpostaviti da su u prvi mah krenuli da beže nesvesni da nose rančeve i opremu. „Otprilike nakon nekih četiristo metara trčanja uzbrdo“, svedočio je jedan od preživelih vatrogasaca u Koloradu, „shvatio sam da mi je i

dalje testera na ramenu!“ Čak pošto je doneo mudru odluku da baci dvanaest kilograma tešku testeru, trošio je dragoce-  
no vreme: „Počeo sam da gledam naokolo gde da je stavim da je, ako je moguće, sačuvam od vatre... Sećam se da sam razmišljao: 'Ne mogu da verujem da sam bacio testeru.“  
Jedan od stradalih pronađen je sve sa rancem na leđima, u samrtnom stisku držao je testeru. Zašto je vatrogascima teško da se oproste od alata iako bi im to moglo spasiti život?

Ako ste vatrogasac, odbacivanje alata ne zahteva samo da idete kontra svojih navika i da zanemarite nagone. Odbacivanje opreme znači da priznajete neuspeh i da razbijate deo svog identiteta. Morate ponovo da razmislite o cilju svog posla – i o svojoj ulozi u životu. „Protiv vatre se ne bori golim rukama, borite se alatima koji su prepoznatljiva obeležja vatrogasaca“, objašnjava psiholog Karl Vik. „Vatrogasci i postoje da bi se borili protiv požara. Zato su pre svega na te položaje i raspoređeni... Odbacivanje alata dovodi do egzistencijalne krize. Ko sam ja bez alata?“

Šumski požari su relativno retki. Većini nas život ne zavisi od odluka koje treba doneti u deliću sekunde a nalažu da se oslobodimo alata jer predstavlja opasnost; ne moramo vatrom da nađemo put do bezbednosti. Ipak izazov ponovnog promišljanja osnovnih pretpostavki je iznenađujuće uobičajen, i to za sve ljude.

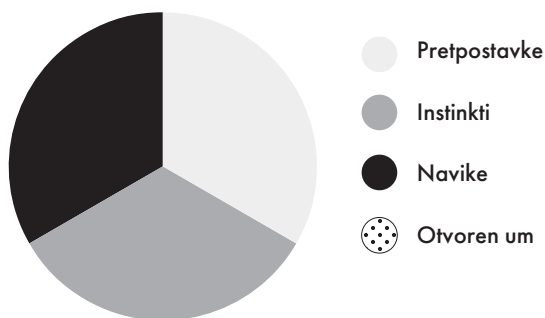
Svi pravimo onu vrstu grešaka koju smo opisali kod vatrogasaca, ali posledice su manje ozbiljne i prema tome prolaze neprimetno. Naš način razmišljanja postaje navika koja može da nas opterećuje, a ne trudimo se da ga preispitamo. I na kraju bude kasno za promene. Očekujete da će škripave kočnice raditi sve dok vas konačno ne izdaju na auto-putu. Verujete da će akcije rasti na berzi čak i nakon što su vas analitičari upozorili da će mehur naduvavanih vrednosti

nekretnina pući. Držite se uverenja da je u vašem braku sve u redu uprkos sve većem partnerovom emocionalnom udaljavanju. Mislite da vam je radno mesto osigurano iako su neke kolege već otpustili.

Ova knjiga se bavi vrednostima ponovnog promišljanja, usvajanjem psihološke fleksibilnosti koja je spasila Vagnera Dodža. Takođe nas uči da budemo uspešni u onome u čemu smo dosad grešili: ohrabruje tu agilnost i kod drugih.

Možda ne nosite sekiru ili lopatu, ali imate neke kognitivne alate koje redovno koristite. Možda su to stvari koje znate, uverenja, preubedenja, ili stavovi kojih se čvrsto držite. Neki od tih alata nisu samo deo vašeg posla – deo su onoga kako osećate i doživljavate sebe.

## ALATI KOJIH SE DRŽIMO



Uzmite za primer grupu studenata koji su napravili ono što se zvalo prvom onlajn harvardskom društvenom mrežom. Pre no što su došli na Harvard već su povezali osminu bruceša u „e-grupu“. Ali kad su stigli na fakultet, napustili su mrežu i ugasili je. Pet godina kasnije Mark Zakerberg pokrenuo je *Fejsbuk* na istom univerzitetu.

A studenti koji su stvorili izvornu e-grupu, osetili bi s vremena na vreme gorki ubod žaoke kajanja. Znam to jer sam ja bio jedan od osnivača te platforme.

Da budemo načisto: nikad nisam imao viziju onoga što je *Fejsbuk* postao. Međutim, kad na to gledam sa ove vremenske distance, jasno je da smo moji prijatelji i ja propustili niz prilika da promislimo o potencijalima našeg poduhvata. Prvobitna namera bila nam je da preko e-grupe steknemo nove prijatelje; nismo pomišljali da bi to moglo da bude zanimljivo studentima na drugim fakultetima i u životu van škole. Naša dobro naučena navika bila je da koristimo onlajn alate da bismo se povezali sa ljudima koji su daleko, koji nam nisu blizu; jednom kad smo se našli u istom kampusu, mislili smo da nam e-grupa nije više potrebna. Iako je jedan od koosnivača studirao računarske nauke a drugi je već imao uspeha sa svojom tek osnovanom kompanijom orijentisanom ka novim tehnologijama, pogrešno smo pretpostavili da su onlajn društvene mreže prolazan hobi, a ne ogroman deo budućnosti interneta. Pošto nisam upućen u programiranje, nisam imao alatke da stvorim nešto sofisticiranije. Pokretanje kompanija ionako nije bilo deo mog identiteta: sebe sam video kao brucoša a ne kao preduzetnika.

Od tada je ponovno promišljanje postalo središnjica onoga kako doživljavam sebe. Ja sam psiholog ali nisam Frojdfan, nemam kauč u kancelariji, i ne bavim se terapijom. Kao organizacioni psiholog na Vortonu, proveo sam petnaest godina proučavajući i podučavajući upravljanje zasnovano na činjenicama. Kao preduzetnika podataka i ideja, pozivale su me organizacije kakve su *Gugl*, *Piksar*, NBA, i Fondacija Bila Gejtsa da im pomognem da redizajniraju radna mesta, oforme kreativne timove i da stvore kulturu saradnje. Moj

---

posao je da razmišljam o tome kako radimo, rukovodimo i živimo – i da osposobim druge da rade to isto.

Ne mogu da zamislim bolji i važniji trenutak za preispitivanje. U pandemiji virusa korona, lideri mnogih država sporo su menjali mišljenje – prvo su verovali da virus neće stići do njihovih zemalja, potom da neće biti smrtonosniji od gripa, i onda da će ga prenositi samo ljudi sa vidljivim simptomima. Cena u ljudskim životima još se plaća.

Protekle godine svi smo morali da stavimo na ispit svoju psihološku gipkost i prilagodljivost. Bili smo prisiljeni da preispitamo pretpostavke koje smo dugo uzimali zdravo za gotovo: da je bezbedno otići u bolnicu, jesti u restoranu, grliti roditelje, rođake, deke i bake. Da će sportski prenosi uvek biti na TV-u i da većina nas nikad neće morati da se izoluje i da decu školuje kod kuće. Da možemo da dobijemo toalet-papir i sredstvo za dezinfekciju ruku kad god su nam potrebni.

Usred pandemije, mnogobrojni brutalni postupci policije naveli su mnoge ljude da preispitaju svoje poglede na rasne nepravde i svoju ulogu u borbi protiv njih. Apsurdne pogibije trojice građana crne rase – Džordža Flojda, Breona Tejlora i Ahmeda Arberija – milione belaca navele su da shvate da baš kao što seksizam nije samo ženski problem, tako i rasizam nije pitanje koje se tiče ljudi samo jedne boje kože. Kako je talas protesta zapljusnuo naciju duž čitavog političkog spektra, podrška inicijativi *Životi crnaca su važni* (Black lives matter) porasla je za dve nedelje više nego u dve cele prethodne godine. Mnogi od onih koji nisu bili spremni ili nisu bili u stanju da je prihvate, brzo su se sreli sa surovom realnošću sistemskog rasizma koji i dalje prožima Ameriku. Mnogi od onih koji su dugo bili nemi, došli su do zaključka da je njihova građanska dužnost da se bore protiv rasnih i drugih predrasuda.



I pored tih zajedničkih iskustava, živimo u vreme rastućih podela. Za neke ljude i samo pominjanje klečanja tokom intoniranja državne himne dovoljno je za okončanje prijateljstva. Za druge samo zaokruživanje imena određenog kandidata na predsedničkim izborima dovoljno je za razvod braka. Okoštale ideologije razdiru, cepaju i kidaju našu kulturu. Čak i naš sjajni, najviši upravljački akt, ustav SAD, dozvoljava amandmane. Kako bi bilo da budemo brži u donošenju amandmana na svoj ustav duha?

Moj cilj je da ovom knjigom istražim kako dolazi do preispitivanja, promene mišljenja, procesa ponovnog promišljanja. Potražio sam najubedljivije dokaze i neke od najboljih mislilaca na svetu. Prvi deo knjige posvećen je otvaranju uma, spremnosti pojedinaca na preispitivanja. Saznaćete zašto se preduzetnik sa naprednim stavovima našao zarobljen u prošlosti, zašto je kandidatkinja za javnu funkciju videla kao prednost sindrom prevaranta, kako je naučnik-nobelovac prigrlio radosti grešenja, kako najbolji svetski prognozer ažurira svoja predviđanja i kako je Oskarom nagrađeni filmski autor došao do produktivnih sukoba.

Drugi deo knjige istražuje kako možemo ohrabriti druge da još jednom razmisle. Saznaćete kako šampion debata pobeđuje u raspravama i kako je crnac muzičar naveo belca suprematistu da se odrekne mržnje. Otkrićete kako pažljivo slušanje pomaže lekaru da uveri roditelje da prihvate vakcine, i kako pomaže zakonodavki da navede vođu pobunjeničkih, paravojnih jedinica iz Ugande da se uključi u mirovne pregovore. A ukoliko ste navijač Jenkija, videću da li mogu da vas nagovorim da navijate i za Red Sokse.

Kako da stvorimo zajednice ljudi spremnih da stiču znanja celog života? Time se bavi treći deo knjige. U društvenom životu, laboratorija specijalizovana za teške razgovore baciće

---

svetlo na to kako da uspješnije komuniciramo o problemima kao što su abortus i klimatske promene, koji polarizuju javnost. Saznaćete kako nastavnici uče decu da kritički razmišljaju o onome što uče tako što učionicu koriste kao galeriju, pristupaju projektima kao zanatlije i prepravljaju godinama hvaljene udžbenike. Istražićete kako da na poslu stvorite kulturu učenja sa prvom Hispano damom u svemiru, koja je preuzela upravljanje u NASA da bi sprečila nesreće nakon udesa šatla *Kolumbija*. Knjigu završavamo razmišljanjima o važnosti preispitivanja i revaluacije najbolje skovanih planova.

To je nauk koji su vatrogasci stekli na teži način. Vagnerov impuls da u odsudnom trenutku odbaci tešku opremu i da pronade zaklon u plamenu podebljao je tanku liniju koja deli život od smrti. Ali njegova snalažljivost ne bi bila neophodna da nije bilo dublje, systemske greške prema preispitivanju. Najveća tragedija Men Galča je što su dvanaestorica smoukdžampera stradala u borbi protiv požara koja nije ni bila potrebna.

Još 1880. naučnici su počeli da ističu važnost uloge koju požari imaju u životnom ciklusu šume. Vatra uklanja mrtvu materiju, šalje hranljive sastojke u tlo, krči i raščišćava put sunčevoj svetlosti. Kada se svi požari obuzdavaju i potiskuju, šume postaju previše guste. Nagomilavanje suvog lišća i iglica postaje gorivo za eksplozivnije, nasilnije požare.

Ipak tek je 1978. Američka uprava za staranje o šumama okončala praksu da se svaki požar nakon što se uoči mora ugasiti do deset pre podne sledećeg dana. Šumski požar u Men Galču odvijao se u udaljenoj oblasti u kojoj život ljudi nije bio ugrožen. Smoukdžamperi su svejedno poslati jer niko u njihovoj zajednici, njihovoj organizaciji, i u njihovoj

profesiji ništa nije uradio da se preispita stav prema kojem se ne sme dozvoliti da šumski požari idu svojim tokom.

Ova knjiga je poziv da se oslobodimo znanja, mišljenja i stavova koji nam više ne služe na korist, i da ukotvimo doživljaj sebe u fleksibilnosti a ne u doslednosti. Ako ovladate umećem preispitivanja i ponovnog promišljanja, verujem da ćete biti u boljem položaju za stizanje do uspeha na poslu i radosti u životu. Preispitivanje vam može pomoći da nađete nova rešenja za stare probleme i da revalorizacijom, neka od starih rešenja primenite na novim problemima. To je put ka učenju od ljudi oko vas i ka životu sa manje kajanja. Obeležje mudrosti je da zna kad je vreme da se ostave neki od najdragocenijih alata – i neki od najnegovanih delova identiteta.

**I DEO**

# **Individualno preispitivanje**

---

*Ažuriranje stavova*

## POGLAVLJE 1

# Propovednik, tužilac, političar i naučnik ulaze u vaš um

Napredak je nemoguć bez promena; a oni koji ne mogu da promene svoje mišljenje, ne mogu ništa da promene.

- DŽORDŽ BERNARD ŠO

**V**erovatno vam njegovo ime ništa ne znači, ali Majk Lazaridis definitivno je uticao na vaš život. Od malih nogu Majk je pokazivao zanimanje za prirodne nauke. Bilo je jasno da je neka vrsta čarobnjaka za elektroniku. Sa četiri godine napravio je gramofon od lego kocki i gumenih traka. U srednjoj školi nastavnici su zvali Majka kad treba da im se popravi televizor. U slobodno vreme, sastavljao je računar i napravio bolje dugme za javljanje za školski kviz-tim, što mu je na kraju donelo dovoljno novca da plati prvu godinu studija. Nekoliko meseci pre no što je diplomirao i dobio zvanje inženjera elektronike, Majk je uradio ono što bi uradili i mnogi drugi veliki preduzetnici u njegovoj eri: napustio je fakultet. Došlo je vreme da taj sin emigranata ostavi svoj trag u svetu.

Majkov prvi uspeh došao je sa patentom za čitanje bar-kodova za filmove, koji je bio tako koristan u Holivudu da mu

je doneo nagradu Emi i Oskara za tehnička dostignuća. To je predstavljalo sitnicu u poređenju sa njegovim sledećim pronalaskom, koji je od njegove firme stvorio najbrže rastuću kompaniju na planeti. Majkov vodeći uređaj brzo je privukao sledbenike, odane mušterije bili su mu mnogi, od Bila Gejtsa do Kristine Agilere. „Bukvalno mi je promenio život“, rekla je Opra Vinfri oduševljeno. „Ne mogu da živim bez njega.“ Kad je stigao u Belu kuću, predsednik Barak Obama odbio je da ga preda tajnoj službi.

Majk Lazaridis dosanjao je ideju blekberija kao bežičnog uređaja za komunikaciju i za slanje i primanje elektronske pošte. U leto 2009. zauzimao je gotovo polovinu američkog tržišta pametnih telefona. Međutim, 2014. njegov udeo na tržištu pao je na manje od jedan posto.

Kada se kompanija tako sunovrati, ne može se upreti prstom u samo jedan uzrok pada, pa zato imamo tendenciju da ga antropomorfizujemo: blekberi *nije uspeo da se prilagodi*. Ipak, prilagođavanje okruženju koje se menja nije ono što rade kompanije – to rade ljudi bezbrojnim odlukama koje svakodnevno donose. Kao koosnivač i predsednik upravnog odbora, Majk je donosio sve važne odluke u vezi sa blekberijem. Iako su njegova razmišljanja predstavljala iskru koja je pokrenula revoluciju pametnih telefona, nesklonost ka preispitivanju i nesposobnost da promeni mišljenje na kraju su lišili kiseonika kompaniju i doslovno ugasili njegov pronalazak. Gde je pogrešio?

Većina ljudi ponosi se svojim znanjem i stručnošću, i time što ostaju dosledni svojim uverenjima i stavovima. To ima smisla u stabilnom, postojanom svetu u kojem smo nagrađeni što verujemo u svoje ideje. Problem je što živimo u svetu koji se munjevito brzo menja, u kojem je potrebno

da posvetimo isto onoliko vremena i pažnje preispitivanju i promeni mišljenja koliko i ustanovljavanju mišljenja.

Preispitivanje je veština, a takođe i pogled na svet. Već imamo mnoge od psiholoških alatki koje su nam potrebne. Samo moramo da se setimo da ih izvadimo iz šupe i skinemo rđu.

## **DRUGO MIŠLJENJE**

---

Sa napretkom u pristupu informacijama i novim tehnologijama, znanje ne samo da raste već raste rastućim tempom. U 2011. konzumirali smo otprilike pet puta više informacija dnevno nego pre samo četvrt veka. Sredinom dvadesetog veka trebalo je pedeset godina da se znanje iz medicine udvostruči. Od 1980. medicinsko znanje se udvostručivalo svakih sedam godina, a od 2010. udvostručivalo se duplo brže. Rastući tempo promena znači da moramo biti mnogo spremniji da preispitujemo svoja uverenja.

To nije lak zadatak. Kako vreme prolazi naša uverenja imaju tendenciju da budu ekstremnija i dublje ukorenjena. *Još mi nije lako da prihvatim da Pluton nije planeta.* U obrazovanju, nakon novih saznanja o istoriji i revoluciji u nauci, obično su potrebne godine da bi se kurikulum ažurirao i da bi se udžbenici prepravili. Istraživači su nedavno otkrili da moramo ponovo da razmotrimo tako opšteprihvaćene pretpostavke kao što su Kleopatrino poreklo (otac joj bio Grk, a ne Egipćanin, a identitet majke nije poznat); pojava dinosaurus (paleontolozi sada misle da su neki od tiranosaurus imali raznobojno perje na leđima); i šta je potrebno za vid (slabovidni ljudi su se obučili da „vide“ – zvučni talasi mogu da aktiviraju vizuelni korteks i da stvore predstavu u oku svesti kao što eho-lociranje pomaže

slepim miševima da se orijentišu i lete u mraku.\* Stare ploče, automobili oldtajmeri, satovi antikviteti mogu biti zanimljivi i vredni kolekcionarima, ali zastarele činjenice su fosili duha i najbolje bi bilo da ih se otarasimo.

Brzo umemo da prepoznamo kod drugih kad je vreme da promene mišljenje. Preispitujemo zaključke stručnjaka kad god tražimo drugo mišljenje o medicinskoj dijagnozi. Nažalost, kad je reč o našem znanju i mišljenju, često dajemo prednost tome da nam bude dobro a ne da budemo u pravu, da imamo osećaj da je nešto tačno a ne da je zaista tačno. U svakodnevnom životu, sami donosimo dijagnoze u širokom rasponu slučajeva od toga koga ćemo zaposliti do toga s kim ćemo stupiti u brak. Moramo da steknemo naviku da se preispitujemo, da od sebe zatražimo, kao ponekad od lekara, druga mišljenja.

Zamislite da imate porodičnog prijatelja, finansijskog savetnika, koji vam predlaže da novac investirate u penzioni fond s kojim ne saraduje vaš poslodavac. Imate drugog prijatelja s pristojnim znanjem o investicijama koji vam kaže da je taj fond rizičan. Šta ćete uraditi?

Kad se Stiven Grinspen našao u toj situaciji, odlučio je da odmeri upozorenje skeptičnog prijatelja raspoloživim podacima. Njegova sestra investirala je u taj fond nekoliko godina i bila je zadovoljna rezultatima. A pokazalo se da su zadovoljni i njeni brojni prijatelji; iako prihodi nisu bili izuzetni, bili su stalno dvocifreni. Finansijski savetnik je dovoljno verovao

---

\* Što se mene tiče, pretpostavljao sam da je fraza „izlazi mu dim na dupe“ došla od ljudi koji su poklanjali cigare onima koje su želeli da impresioniraju, pa možete zamisliti koliko sam bio zbunjen kad mi je žena rekla odakle zaista potiče taj opis: u osamnaestom veku bila je uobičajena praksa da se utopljenici oživjavaju duvanskom enomom, doslovno su im upumpavali dim u zadnjicu. Tek kasnije se saznalo da je to štetno po kardiovaskularni sistem. (Prim. aut.)



u taj fond da je investirao i sopstveni novac. Naoružan tim informacijama, Grinspen je odlučio da poslušava savet porodičnog prijatelja. Veoma hrabro je investirao gotovo trećinu svoje ušteđevine u taj fond. I nedugo potom, njegov portfolio porastao je za dvadeset pet procenata.

A onda je izgubio sve preko noći kad je fond propao. Bila je to Poncijeva šema kojom je upravljao Berni Medof.\*

Pre dvadeset godina moj kolega, Fil Tetlok otkrio je nešto zanimljivo. Dok mislimo i govorimo, često skliznemo u način razmišljanja tri različite profesije: propovednika, tužioca i političara. U svakoj od tih kategorija uzimamo zaseban identitet i zaseban niz alata. U manir propovednika ulazimo kad su naša sveta uverenja ugrožena: propovedamo da bismo zaštitili i promovisali svoje ideale. Ulazimo u mentalitet tužioca kad prepoznamo greške u rezonovanju drugih ljudi: iznosimo argumente da bismo im dokazali da greše i da bismo pobedili u raspravi. Prelazimo u način ponašanja političara kad želimo da zadobijemo naklonost onih kojima se obraćamo: ulazimo u kampanju i lobiramo da bismo dobili podršku glasačkog tela. Propovedaćemo ispravnost, goniti one koji greše, i tražiti podršku, a nećemo se potruditi da preispitamo stavove, razmišljanja i poglede na svet.

Kad su Stiven Grinspen i njegova sestra doneli odluku da investiraju novac u fond Bernija Medofa, nisu to uradili zato što su se oslonili samo na jedan od tih psiholoških alata. Sva tri modaliteta, odnosno načina razmišljanja, doprinela su njihovoj zlosrećnoj odluci. Kad mu je sestra rekla da su ona

---

\* *Ponzijska šema* (engl. *Ponzi scheme*) je vrsta prevare, piramidalne šeme. Profit se isplaćuje onima koji su u početku uložili novac uložima onih koji kasnije pristupaju fondu. Žrtve veruju da profit dolazi od zakonitih poslovnih aktivnosti i nisu svesne da su drugi investitori izvor finansiranja i navodne dobiti. (Prim. prev.)

i njeni prijatelji zaradili novac, propovedala je o vrlinama i vrednostima tog fonda. Njeno uverenje navelo je Grinspena da optuži za „neosnovani cinizam“ prijatelja koji ga je upozorio da ne ulazi u tu investiciju. Grinspen je bio u modu političara kad je dopustio da želje prevagnu u donošenju odluke – finansijski savetnik bio je porodični prijatelj i želeo je da ga zadovolji.

Svako od nas mogao je da upadne u tu zamku. Grinspen kaže da je trebalo da bude pametniji, jer se slučajno desilo da je on stručnjak za lakovernost. Kad je doneo odluku da investira u sumnjiv fond upravo je završavao rad na knjizi o tome zašto se dešava da budemo prevareni. Gledajući sve to sa vremenske distance, voleo bi da je donošenju odluke pristupio drugim alatima. Proanalizirao bi sistematičnije strategije tog fonda umesto što je prosto verovao rezultatima. Potražio bi mišljenje iz kredibilnijih izvora. Uložio bi, probe radi, manji iznos na duži period, pre no što bi stavio na kocku veliki deo životne ušteđevine.

To bi ga dovelo do načina razmišljanja naučnika.

## **DRUGAČIJE NAOČARE**

---

Ako ste po zanimanju naučnik, promišljanje, preispitivanje, i ponovno razmatranje su fundamentalni za vašu profesiju. Plaćeni ste da stalno budete svesni ograničenja svog poimanja. Očekuje se od vas da sumnjate u ono što znate, da radoznalo žudite za onim što ne znate, i da ažurirate stavove na osnovu novih podataka. Samo u prošlom veku primena naučnih načela dovela je do dramatično velikog napretka. Biolozi su pronašli penicilin. Balističari, fizičari, tehnolozi, poslali su nas na Mesec. Stručnjaci za računare stvorili su internet.

Ali bavljenje naukom nije samo profesija. To je stanje duha – način razmišljanja koji se razlikuje od propovedanja, tužilaštva i bavljenja politikom. Prelazimo u način razmišljanja naučnika kad tragamo za istinom: sprovodimo eksperimente da bismo proverili hipoteze i došli do određenih saznanja. Naučni alati nisu rezervisani samo za ljude u belim mantilima i u laboratorijama, i da bismo ih koristili nije neophodno da godinama radimo sa mikroskopima i epruvetama. Hipoteze imaju mesta u našem životu isto koliko i u laboratoriji. Ogledi mogu biti korisni u donošenju svakodnevnih odluka. To me navodi da se zapitam: da li je moguće obučiti ljude iz drugih oblasti da više razmišljaju kao naučnici, i ako je to moguće, da li će ti ljudi donositi pametnije odluke?

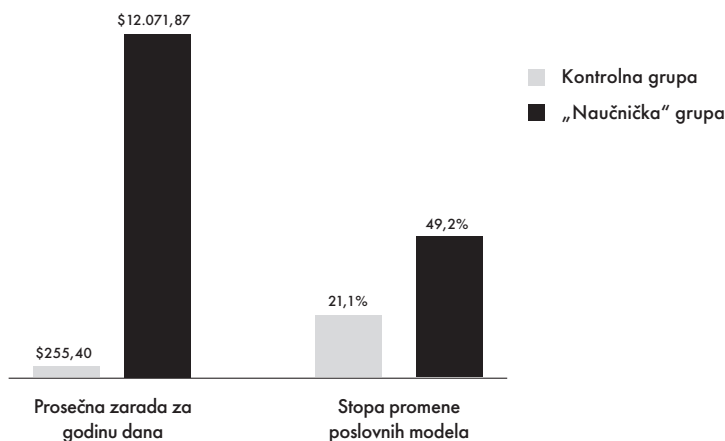
Nedavno je kvartet evropskih istraživača odlučio da to otkrije. Sproveli su hrabar eksperiment sa više od stotinu osnivača italijanskih startup kompanija iz različitih oblasti: tehnologije, trgovine, proizvodnje nameštaja, prehrambene industrije, medicine, turizma. Većina tih poslova tek je trebalo da počne da donosi zaradu. Predstavljali su idealno okruženje za donošenje suda o tome kako će primena naučnog razmišljanja uticati na ishod.

Preduzetnici su došli u Milano na obuku. Tokom četvromesečnog kursa naučili su da stvaraju poslovne strategije, slušaju glas potrošača, osmišljavaju proizvode i da prave prototipe. Nisu znali da su nasumice raspoređeni u „naučničku“ i kontrolnu grupu. Obuka je za obe grupe bila ista, s tim što su članovi jedne grupe ohrabrivani da sagledaju svoje poslove kroz naočare naučnika. S tog gledišta, njihova strategija je teorija, razgovori s potrošačima pomažu da se postave hipoteze, a njihov proizvodi i prototipi su eksperimenti kojima će se ispitati te hipoteze. Njihov zadatak je da rigorozno

mere rezultate i donose odluke u zavisnosti od toga da li su hipoteze dobile podršku ili su odbačene.

Tokom te poslovne godine, startup preduzeća iz kontrolne grupe u proseku su zaradila trista dolara. Kompanije iz naučničke grupe imale su u proseku zaradu od dvanaest hiljada dolara. Do zarade su dolazili više nego dvostruko brže – i brže su privlačili mušterije. Zašto? Preduzetnici iz kontrolne grupe držali su se izvorne strategije i prvobitno odabranih proizvoda. Bilo je previše lako propovedati vrednosti prošlih odluka, napadati glasove koji se zalažu za alternative, i favorizovati one koji su bili naklonjeni starom pravcu razvoja. Preduzetnici koji su bili naučeni da razmišljaju kao naučnici, menjali su usmerenja dvaput češće. Kad im hipoteze ne bi dobile podršku, znali su da je vreme da preispitaju poslovni model.

## EFEKAT PRIMENE NAUČNOG NAČINA RAZMIŠLJANJA U STARTAP KOMPANIJAMA



Ti rezultati predstavljaju iznenađenje kad se uzme u obzir da uglavnom veličamo sjajne preduzetnike i lidere zbog njihove čvrstine, odlučnosti i doslednosti. Trebalo bi da budu savršeni primeri nepokolebljivih uverenja: samouvereni i sigurni u svoje odluke. Ipak, dokazi otkrivaju da su u poslovnom takmičenju najbolji stratezi spori i nesigurni. Poput naučnika, ne žure pa imaju dovoljno fleksibilnosti da promene mišljenje. *Počinem da mislim da je odlučnost precenjena, ali zadržavam pravo da promenim mišljenje.*

I baš kao što ne morate da budete naučnik da biste razmišljali kao naučnik, to što je neko naučnik ne garantuje automatski da će koristiti alate svoje profesije. Naučnici se pretvaraju u propovednike kada nam predstavljaju svoje omiljene teorije kao jevanđelje a promišljenu kritiku dočekuju kao svetogrđe. Ulaze na teren političara kad dozvoljavaju da na njihove poglede i stavove utiče popularnost a ne istinitost. Ponašaju se kao tužioc kada se po svaku cenu trude da diskredituju umesto da otkrivaju. Nakon što je naglavačke okrenuo fiziku teorijom relativiteta, Ajnštajn se opirao kvantnoj revoluciji: „Da bi me kaznila za nepoštovanje autoriteta, sudbina je od mene napravila jednog od njih.“ Ponekad čak i veliki naučnici moraju više da razmišljaju kao naučnici.

Decenijama pre no što je postao pionir razvoja pametnih telefona, Majk Lazaridis važio je za čudo od deteta. U osnovnoj školi dospeo je u lokalne novine jer je napravio solarni panel na sajmu nauke i dobio priznanje jer je pročitao sve naučne knjige u gradskoj biblioteci. Ako otvorite njegov godišnjak iz osmog razreda naći ćete ilustraciju na kojoj je Majk predstavljen kao ludi naučnik sa munjama elektriciteta koje mu izbijaju iz glave.

Kad je Majk napravio blekberi razmišljao je kao naučnik. Postojeći uređaji za bežični imejl bili su previše spori a