



کارخانه

بازاندیشی

راهنمای دانستن نادانسته‌ها

آدام گرنت • ایمان آقابابایی • محسن ربیعی

www.ketab.ir



خوانه

www.ketab.ir

سرشناسه | گرانت، آدام، ۱۸۵۹-۱۹۳۸ م. Grant, Adam.

عنوان و نام پدیدآور | بازاندیشی؛ راهنمای دانستن نادانسته‌ها / آدام گرنت؛ ایمان آقابابایی، محسن ربیعی.

مشخصات نشر | تهران، خوانه، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری | ۳۸۴ ص.

شابک | ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۹۳۹-۵-۱

وضعیت فهرست‌نویسی | فیبا

یادداشت | عنوان اصلی: Think Again: The power of knowing what you don't know, 2021.

یادداشت | کتاب حاضر با مترجمین مختلف توسط ناشرین متفاوت در سال ۱۴۰۰ فیبا گرفته است.

یادداشت | کتاب حاضر نخستین بار با عنوان "دوباره فکر کن: قدرت دانستن چیزهایی که نمی‌دانیم" با ترجمه تیم

نشر نوین، ۱۴۰۰ فیبا گرفته است.

یادداشت | کتابنامه: ص. [۳۴۷]-۳۸۵.

موضوع | اندیشه و تفکر، پرسشگری، شناخت (فلسفه)، شک و ایمان

شناسه افزوده | ربیعی، محسن، ۱۳۶۱-، مترجم / آقابابایی، ایمان، ۱۳۵۷-، مترجم

رده‌بندی کنگره | BF۴۴۱

رده‌بندی دیویی | ۱۵۲/۴۲

شماره کتابشناسی ملی | ۸۴۶۶۷۲۳

اطلاعات رکورد کتابشناسی | فیبا

Think Again
Adam Grant

بازاندیشی

www.ketab.ir

مجموعه کارخوانه	
عنوان بازاندیشی؛ راهنمای دانستن نادانسته‌ها	
نویسنده آدام گرنت	
مترجمان ایمان آقابابایی و محسن ربیعی	
ویراستار میلاد کامیابیان	
حروف‌نگاری و صفحه‌آرایی روزانو محمدزاده	
مدیر هنری روزانو محمدزاده	
لیتوگرافی، چاپ و صحافی واژه‌پرداز اندیشه	
شابک ۹۷۸-۶۲۲-۹۷۹۴۹-۵-۱	
چاپ نخست ۱۴۰۰	
شمارگان ۱۱۰۰ نسخه	
قیمت ۹۹۰۰۰ تومان	

انتشارات خوانه



www.khanebooks.com



فهرست

- ۹ پیشگفتار
- ۲۳ بخش اول: بازاندیشی فردی
به روزرسانی دیدگاه‌های شخصی
- فصل اول
- ۲۵ واعظ، بازپرس، سیاست‌مدار، و دانشمندی وارد ذهن‌تان می‌شوند
- فصل دوم
- ۴۷ خودداناپنداری و وانمودگرایی: یافتن منطقه‌ی دلپذیر اعتماد به نفس
- فصل سوم
- ۷۳ لذت اشتباه کردن: هیجان بی‌اعتقادی به دانسته‌های پیشین
- فصل چهارم
- ۹۹ نبرد جوانمردانه: روان‌شناسی تعارض سازنده
- ۱۲۱ بخش دوم: بازاندیشی میان فردی
گشودن ذهن دیگران
- فصل پنجم
- ۱۲۳ رقص با دشمن: چطور در مناظره‌ها پیروز شویم و بر افراد تأثیر بگذاریم

۱۵۳	فصل ششم خصوصیت در زمین بازی: کاستن از تعصبات با کلیشه‌زدایی
۱۷۹	فصل هفتم واکسن یاران: شنونده‌ی خوب موجب تغییر می‌شود
۲۰۱	۰۰۰ بخش سوم: بازاندیشی جمعی تشکیل اجتماعاتی از یادگیرندگان مادام‌العمر
۲۰۳	فصل هشتم گفت‌وگوهای تنش‌زا: قطبیت‌زدایی از جدل‌های دوسویه
۲۲۷	فصل نهم بازنویسی کتاب‌های درسی
۲۵۱	فصل دهم این روش همیشه نیست
۲۷۳	۰۰۰ بخش چهارم: جمع‌بندی
۲۷۵	فصل یازدهم فرار از نگرش تک‌بعدی
۲۹۹	۰۰۰ پس‌گفتار
۳۰۷	اقدامات اثربخش
۳۱۵	پی‌نوشت‌ها
۳۳۱	واژه‌نامه

پیشگفتار

بعد از پروازی پرتلاطم، پانزده مرد از آسمان مونتانا پایین پریدند؛ مردانی که نه چترها، بلکه آتش نورد بودند: آتش نشانان خبره‌ی حریق جنگل‌ها و بیشه‌زارها که با چتر پایین پریدند تا آتشی را بنشانند که روز قبل و بر اثر رعد و برق برخاسته بود. این مردان نمی‌دانستند که تا چند دقیقه‌ی دیگر باید برای نجات جان خودشان بجنگند.

این آتش‌نوردها در یکی از بعدازظهرهای سوزان تابستان سال ۱۹۴۹ نزدیک یال دره‌ی مَن گالچ فرود آمدند. آتش در آن سوی دره دیده می‌شد و گروه مردان به سمت پایین دره و رود میزوری به راه افتاد. نقشه این بود که برای مهار آتش دورش خندقی حفر کنند و آن را به سمت منطقه‌ای هدایت کنند که چیز چندانی برای سوختن نداشت.

واگنر داج، رئیس گروه، بعد از نزدیک به چهارصد متر کوه پیمایی، متوجه شد که آتش به این سوی دره خیز برداشته و مستقیم به سمت گروه حمله‌ور شده است؛ آتشی که شعله‌هایش تا نُه متری آسمان زبانه می‌کشید. اندکی بعد، آتش چنان شتابی می‌گرفت که می‌توانست محوطه‌ای به طول دوازده مین فوتبال را در کمتر از یک دقیقه به کام خود بکشد.

تا ساعت ۵:۴۵ بعدازظهر دیگر همه‌ی اعضای گروه متوجه شده بودند که آتش مهارناشدنی است. داج، که فهمیده بود الآن باید فرار را بر قرار ترجیح

دهد، بلافاصله به تیم دستور داد برگردند و شیب دره را به سمت بالا بدونند. آتش نوردها مجبور بودند شیبی تند را، از بین علف‌هایی پرپشت و برزمینی سنگلاخ و پردست‌انداز، بالا بدونند. طی هشت دقیقه‌ی بعدی نزدیک پانصد متر از راه را پیمودند و تنها دویست متر تا رسیدن به یال فاصله داشتند.

درحالی‌که منطقه‌ی امن نزدیک می‌نمود و آتش از پشت سرشتابان پیش می‌آمد، داج دست به کاری زد که مایه‌ی حیرت تیمش شد. به جای تلاش برای گریز از آتش، ایستاد، خم شد، یک قوطی کبریت درآورد، کبریت‌ها را کشید و آن‌ها را روی علف‌ها انداخت. بعدها یکی از بازماندگان حادثه این‌طور تعریف کرد: «فکر کردیم عقلش را از دست داده. وقتی آتش درست پشت سرمان است، فرمانده چه غلطی می‌کند که می‌خواهد یک آتش دیگر جلو راهمان روشن کند؟» او پیش خودش فکر کرده بود: این داج حقه‌باز می‌خواهد جزغاله‌ام کند. عجیب نیست که وقتی داج دستانش را به سمت آتش خودش تکان داد و فریاد زد: «این‌ور! از این طرف» هیچ‌کدام از اعضای تیم به حرفش گوش ندادند.

آنچه این آتش نوردها متوجهش نشدند این بود که داج نقشه‌ای برای نجات ریخته بود: داشت آتش فرار درست می‌کرد. داج با سوزاندن علف‌های پیش رویش می‌خواست زمین را از سوخت لازم برای آتش‌سوزی خالی کند. بعد، آب قمقمه‌اش را روی دستمالش ریخت، دستمال را روی دهانش گرفت، و پانزده دقیقه روی زمین دراز کشید و صورتش را بر خاک گذاشت. وقتی آتش مستقیم به سمتش زبانه می‌کشید، او با اکسیژن نزدیک به سطح زمین جان به در برد.

اتفاق غم‌انگیز این بود که دوازده نفر از آتش نوردها ناپدید شدند. بعداً ساعت جیبی یکی از قربانیان را در حالی پیدا کردند که عقربه‌اش روی ۵:۵۶ دوب شده بود.

چرا فقط سه نفر از اعضای گروه نجات یافتند؟ شاید آمادگی جسمانی یکی از عوامل باشد: دو نجات‌یافته‌ی دیگر توانسته بودند از آتش پیش بیفتند و

وقتی به این فکر می‌کنیم که چه چیزهایی باعث می‌شود آمادگی ذهنی داشته باشیم، معمولاً اولین چیزی که به ذهن می‌رسد هوش است. هرچه باهوش‌تر باشید، می‌توانید مسئله‌های پیچیده‌تری را با سرعت بیشتری حل کنید. هوش را هم از دیرباز توانایی تفکر و یادگیری می‌دانسته‌اند. اما، در این دنیای پر آشوب، مجموعه‌ی دیگری از مهارت‌های شناختی هست که باید اهمیت بیشتری برایش قائل شویم: توانایی بازانديشي و اصلاح آموزه‌های قبلی.

تصور کنید همین الان سربیک امتحان چندگزینه‌ای نشست‌اید و، چون کمی وقت اضافه آورده‌اید، به یکی از پاسخ‌هایتان شک کرده‌اید. آیا باید به ششم اولیه‌تان اعتماد کنید یا بهتر است نظرتان را تغییر دهید؟

حدود سه‌چهارم دانشجویان تصور می‌کنند تغییر دادن پاسخ باعث می‌شود نمره‌شان کم شود. کایلان، شرکت سرشناس طراحی آزمون، زمانی این‌طور به دانشجویان هشدار داده بود: «اگر می‌خواهید پاسخی را عوض کنید، خیلی احتیاط کنید. تجربه نشان می‌دهد بسیاری از دانشجویانی که پاسخشان را تغییر می‌دهند گزینه‌ی اشتباه را انتخاب می‌کنند.»

با تمام احترامی که برای تجربه‌ی قائلم، دقت شواهد را ترجیح می‌دهم. وقتی گروهی سه نفره از روان‌شناسان سی‌وسه پژوهش را به شکلی جامع بررسی کردند، دریافتند که در تمام پژوهش‌ها اکثر پاسخگویان پاسخ‌های غلط را به درست تغییر داده‌اند. این پدیده را مغالطه‌ی ششم اولیه می‌نامند. برای آزمایش، روان‌شناسان پاسخ‌های پاک‌شده‌ی برگه‌ی امتحان بیش از ۱,۵۰۰ دانشجو را در ایلینویز بررسی کردند و دریافتند فقط یک‌چهارم این تغییرات از درست به غلط بوده و نیمی از آن‌ها از غلط به درست بوده است. من سر کلاس خودم هر ساله شاهد این موضوع هستم: در کمال تعجب، در برگه‌ی آزمون نهایی دانشجویانم چندان رد پاک‌کن دیده نمی‌شود؛ هرچند آن‌هایی که، به جای این‌که دودستی به پاسخ اولشان بچسبند، در آن تجدیدنظر کرده‌اند در نهایت نمره‌ی بهتری گرفته‌اند.