

دوباره فکر کن

قدرت دانستن چیزی که نمی دانید!

آدام گرنت

ترجمه‌ی مریم پهلوانی

www.ketab.ir



راه معاصر

فهرست کتابخانه‌ی ملی

- سرشناسه : گرانٹ، آدام ام. Grant, Adam M.
- عنوان و نام پدیدآور : دوباره فکر کن: قدرت دانستن چیزی که نمی‌دانید! / آدام گرنٹ؛ ترجمه‌ی مریم پهلوانی؛ ویراستار الیا طالبی.
- مشخصات نشر : تهران: راه معاصر، ۱۴۰۰.
- مشخصات ظاهری : [۲۶۴] ص.: مصور؛ ۵/۱۴ × ۵/۲۱ سم.
- شابک : 978-622-98841-4-0
- وضعیت فهرست نویسی : فیا
- یادداشت : عنوان اصلی: Think again : the power of knowing what you don't know, 2021.
- شناسه افزوده : پهلوانی، مریم، ۱۳۷۰ -، مترجم
- رده بندی کنگره : BF۴۴۱
- رده بندی دیویی : ۱۵۳/۴۲
- شماره کتابشناسی ملی : ۸۵۳۴۱۳۰



دوباره فکر کن

قدرت دانستن چیزی که نمی دانید!

آدام گرت

مترجم مریم پهلوانی

ناشر راه معاصر

ویراستار الیاطالبی

صفحه آرایی واحد تولید کتاب راه معاصر

نوبت چاپ نخست-۱۴۰۰

شمارگان ۱۰۰۰ نسخه

شابک ۹۷۸۶۲۲۹۸۸۴۱۴۰

تمام حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است.

نشانی: میدان انقلاب اسلامی، خیابان ۱۲ فروردین، کوچه مینا، پلاک ۱۲ واحد ۳
تلفکس: ۰۲۱-۶۶۴۷۶۲۵۸، پست الکترونیک: rahemoaser@gmail.com

فهرست

۹	پیش‌گفتار
۲۳	بخش اول
	بازاندیشی فردی
	به‌روزرسانی دیدگاه‌هایمان
۲۴	فصل اول
	یک واعظ دادستان، بیاستمدار و دانشمند در ذهن شما پرسه می‌زنند
۴۳	فصل دوم
	منتقد نادان و متقلب
	دستیابی به وضعیت خوشایند اعتماد به نفس
۶۵	فصل سوم
	لذت اشتباه کردن
	حس فوق‌العاده باور نکردن تمام افکار تان
۸۵	فصل چهارم
	مبارزه سازنده
	روان‌شناسی تعارضات سازنده
۱۰۳	بخش دوم
	بازاندیشی بین فردی
	بازکردن ذهن دیگران
۱۰۵	فصل پنجم
	رقص با دشمنان

۱۲۷	چگونه برنده مناظره باشیم و دیگران را تحت تأثیر قرار دهیم فصل ششم
۱۴۹	دشمنی بر سر الماس کاهش تعصب با برهم زدن کلیشه ها فصل هفتم
۱۶۷	مبلغان واکسن و بازپرسان مهربان چگونه درست شنیدن انگیزه تغییر در دیگران ایجاد می کند؟ بخش سوم
۱۶۹	بازاندیشی جمعی شکل دهی جوامعی که در پی یادگیری هستند فصل هشتم
۱۸۹	گفت وگوهای احساسی تعدیل گفت وگوهای دارای اختلاف عقیده فصل نهم
۲۰۹	بازنویسی کتاب های درسی آموزش زیر سؤال بردن دانش به دانش آموزان فصل دهم
۲۲۹	این همان روش همیشگی انجام کارها نیست ایجاد فرهنگ یادگیری در محیط کار بخش چهارم
۲۳۱	نتیجه گیری فصل یازدهم
۲۵۱	فرار از سطحی نگری تجدید نظر درباره بهترین برنامه های زندگی و شغلی مؤخره
۲۵۷	اقدامات تأثیرگذار

پیش‌گفتار

بعد از پروازی ناآرام در آسمان مونتانا^۱، پانزده مرد خود را از هواپیما بیرون انداختند. آن‌ها صرفاً چتر باز نبودند، آتش‌نشانان چتر باز بودند: آتش‌نشانان زبده جنگل‌های انبوه با چتر نجات در جنگل فرود می‌آمدند تا آتش ناشی از صاعقه روز پیش را خاموش کنند. ظرف چند دقیقه آن‌ها باید برای حفظ جان خود مبارزه کنند.

در پایان بعدازظهری سوزان در اوت ۱۹۴۹، آتش‌نشانان در بالای من گولچ^۲ فرود آمدند. درحالی‌که آتش کاملاً مشهود بود آن‌ها از دره پایین رفتند و به‌سوی رودخانه میسوری^۳ حرکت کردند. آن‌ها قصد داشتند با حفر مسیری در دل خاک، آتش را مهار کنند و آن را به‌سوی هدایت کنند که تلفات چندانی نداشته باشد.

بعد از طی کردن یک‌چهارم مایل، سرگروه، واگنر داج^۴ متوجه شد که آتش از دره مستقیماً به‌سمت آن‌ها حرکت می‌کند. شعله‌ها نزدیک به ۱۰ متر ارتفاع داشتند. خیلی زود زبانه‌های آتش در کمتر از یک دقیقه فضایی به‌اندازه طول دو زمین فوتبال را می‌سوزاند.

در ساعت ۵:۴۵ عصر دیگر مشخص بود که قضیه مهارکردن آتش منتفی است. داج با آگاهی از این موضوع که باید روش دیگری را اتخاذ کند، فرار را به مبارزه ترجیح داد و به‌سرعت تمام آتش‌نشانان را گردهم آورد تا از دره بالا بروند. آتش‌نشانان باید یک سرایشی تند را در میان چمن‌های بلند و زمین سنگلاخی بالا می‌رفتند. آن‌ها در طول هشت دقیقه تقریباً نزدیک به ۴۵۷ متر را طی کردند و حدوداً کمتر از ۲ متر از نوک تپه فاصله گرفتند.

درحالی‌که همه چیز امن و امان به نظر می‌رسید، اما آتش به‌آرامی در حال پیشروی بود، در همین حین داج کاری کرد که گروهش را متحیر کرد. به‌جای فرار از آتش، ایستاد و خم شد. یک جعبه کبریت را درآورد، کبریت‌ها را آتش زد و آن‌ها را داخل چمن انداخت. یکی از آتش‌نشانان

بعدها گفت: «فکر کردیم که او دیوانه شده است. آتش تقریباً به پشت سرمان رسیده بود، آن وقت رئیس‌مان در حال روشن کردن آتشی دیگر در برابر ما بود؟» او فکر کرد که داج حرامزاده می‌خواهد مرا به کشتن دهد. جای تعجبی ندارد که گروه وقتی داج دستش در جهت آتش بالا برد و فریاد زد: «بالا، از اینجا بالا بروید» از او تبعیت نکنند.

چیزی که آتش‌نشانان متوجه نشدند این بود که داج راهی برای بقا طراحی کرده بود: او در حال ایجاد راهی برای فرار از آتش بود. او با سوزاندن چمنی که در برابرش بود محیط جنگل را از سوخت جهت ایجاد آتش‌سوزی بیشتر پاکسازی کرد. سپس با قمع‌هایش دستمالش را خیس کرد، دهانش را با آن دستمال پوشاند و برای پانزده دقیقه به‌صورت دمر روی زمین سوخته دراز کشید. همان‌طور که آتش مستقیماً بالای سرش زبانه می‌کشید، او با اکسیژن نزدیک به سطح زمین زنده ماند.

متأسفانه، دوازده نفر از آتش‌نشانان جان خود را از دست دادند. بعدها در ساعت ۵:۵۶ دقیقه، ساعت مچی یکی از قربانیان پیدا شد که دستش در آتش ذوب شده بود.

چرا فقط سه نفر از آتش‌نشانان زنده ماندند؟ ممکن است تناسب اندام، یکی از عوامل زنده ماندن آن‌ها باشد. دو آتش‌نشان دیگر توانستند از آتش فرار کنند و به نوک تپه برسند، اما داج به‌علت سلامت و آمادگی روانی توانست از آتش جان سالم به در ببرد.

وقتی مردم به این فکر می‌کنند که دستیابی به آمادگی روانی مستلزم چه چیزی است، اولین چیزی که به ذهنشان می‌رسد معمولاً هوش است. هرچه باهوش‌تر باشید، می‌توانید از مشکلات پیچیده‌تری گره‌گشایی کنید و البته سرعت بالاتری در حل مشکلات خواهید داشت. هوش به‌طور معمول به‌عنوان توانایی تفکر و یادگیری پنداشته می‌شود. اما در دنیای آشفته، مجموعه دیگری از مهارت‌های شناختی هستند که ممکن است اهمیت بیشتری داشته باشند: توانایی دوباره فکر کردن و از یاد بردن.

تصور کنید که آزمون چهارگزینه‌ای خود را به پایان رسانده‌اید و روی پاسخ یکی از سؤالات خود تردید دارید. شما هنوز زمان دارید. آیا باید به پاسخ اولیه‌ای که به ذهنتان رسیده است اعتماد کنید یا آن را تغییر دهید؟

تقریباً سه چهارم دانش‌آموزان معتقدند که تغییر پاسخ‌هایشان بر نمره آن‌ها تأثیر منفی خواهد

داشت. کاپلان^۱ یک شرکت آموزشی بزرگ که در زمینه آماده‌سازی آزمون فعالیت می‌کند به دانش‌آموزان اخطار داد تا «در هنگام اتخاذ تصمیم به تغییر پاسخ احتیاط کنند. تجربه نشان داده است که بیشتر دانش‌آموزانی که پاسخ خود را تغییر می‌دهند، پاسخ خود را به پاسخ غلط تغییر می‌دهند.»

با تمام احترامی که برای درس‌های تجربه‌فانلم، اما ترجیح می‌دهم که دقت بیشتری بر شواهد داشته باشیم. سی‌وسه مورد را سه روان‌شناس بررسی جامع کرده‌اند، که در هر مورد، اکثراً پاسخ‌ها از غلط به درست تغییر داده شده‌اند. این پدیده با عنوان مغالطه غریزه اولیه شناخته می‌شود.

روان‌شناسان در مطالعه‌ای در ایلینوی^۲ تعداد جای پاک‌کن روی برگه‌های امتحان هزارو پانصد دانش‌آموز را بررسی کردند. فقط یک‌چهارم پاسخ‌ها از درست به غلط تغییر داده شده بودند، در حالی که نیمی از دانش‌آموزان پاسخ خود را از غلط به درست تغییر داده بودند. من هر سال شاهد این موضوع در کلاس‌هایم بوده‌ام: برگه‌های امتحانات پایانی دانش‌آموزانم به‌طور شگفت‌انگیزی جای پاک‌کن کمی دارند، اما کسانی که به جای پایبندی به پاسخ اولیه خود درباره پاسخ‌شان تجدیدنظر می‌کنند، نمره بهتری دریافت می‌کنند.

البته این امکان هست که پاسخ‌های ثانویه دانا بهتر نباشند؛ آن‌ها از این جهت بهترند که دانش‌آموزان معمولاً میلی به تغییر پاسخ‌شان ندارند مگر اینکه تقویاً از چیزی مطمئن باشند. اما مطالعات اخیر به تعبیر متفاوتی اشاره دارند: آنچه باعث بهتر شدن نمره شما می‌شود، تغییر پاسخ‌تان نیست بلکه تصمیم‌گیری درباره این موضوع است که آیا باید پاسخ خود را تغییر دهید یا خیر.

ما به دلیل بررسی دوباره پاسخ‌هایمان مردد نمی‌شویم؛ بلکه ایده بررسی مجدد صرفاً موجب تردید ما می‌شود. آزمایشی را در نظر بگیرید که در آن صدها دانشجو به‌صورت تصادفی انتخاب شده‌اند تا درباره مغالطه غریزه اولیه آموزش ببینند. مدرس، ارزش تغییر نظر را به آن‌ها آموخت و به آن‌ها توصیه کرد تا هرگاه که منطقی به نظر می‌رسد این راهکار را به کار گیرند. در دو آزمون بعدی همچنان به نظر نمی‌رسید که آن‌ها علاقه‌ای به تجدیدنظر درباره پاسخ‌های خود داشته باشند.

تبلی‌شناختی بخشی از مشکل ما به‌شمار می‌رود. عده‌ای از روان‌شناسان معتقدند که ما از نظر روانی بیچاره‌ایم: ما اغلب راحتی پایبندی به دیدگاه‌های قدیمی را به سختی کلنجار رفتن با

ایده‌های جدید ترجیح می‌دهیم. با این حال، نیروهای قدرتمندتری در پس مقاومت ما به تجدیدنظر وجود دارند. زیرسؤال بردن و تردید به خودمان دنیا را پیش‌بینی‌ناپذیرتر می‌کند. این کار ما را ملزم به پذیرش این امر می‌کند که احتمالاً حقیقت‌ها تغییر کرده‌اند و حقیقت‌هایی که روزی صحت داشته‌اند ممکن است دیگر درست نباشند. تجدیدنظر درباره چیزی که عمیقاً آن را باور داریم می‌تواند هویت ما را تهدید کند و این حس را در ما ایجاد کند که داریم بخشی از وجودمان را از دست می‌دهیم.

دوباره فکر کردن درباره چیزی به‌کار می‌آید در همه جوانب زندگی ما به‌شمار نمی‌رود. وقتی صحبت از دارایی‌هایمان به میان می‌آید خودمان را به‌سرعت و با شوق در جریان تغییرات قرار می‌دهیم. وقتی لباس‌هایمان از مد می‌افتند، لباس‌های جدید تهیه می‌کنیم و وقتی دکوراسیون آشپزخانه‌مان قدیمی شده باشد آن را بازسازی می‌کنیم. اما وقتی نوبت به دانش و عقایدمان می‌رسد از تغییر می‌پرهیزیم. روان‌شناسان از این موضوع با عنوان تصرف و توقف یاد می‌کنند. ما حس خوشایند یقین را به حس ناخوشایند تردید ترجیح می‌دهیم و اجازه می‌دهیم عقایدمان انعطاف‌ناپذیر و شکننده باشند. ما کسانی را که هنوز از ویندوز ۹۵ استفاده می‌کنند مسخره می‌کنیم، اما همچنان به عقایدی که از سال ۱۹۹۵ شکل گرفتند چنگ می‌زنیم. ما در عوض گوش کردن به دیدگاه‌های ناخوشایند و منفی به دیدگاه‌هایی گوش می‌سپاریم که حس خوبی را در ما ایجاد می‌کنند.

گاه‌گاه شنیده‌اید که می‌گویند اگر قورباغه‌ای را در آب جوش بیندازید، به‌سرعت از آن بیرون می‌پرد. اما اگر قورباغه را در آب ولرم بیندازید و به تدریج حرارت آن را بیشتر کنید، قورباغه می‌میرد. قورباغه توانایی سنجش مجدد موقعیت را ندارد و تازمانی که کار از کار نگذشته خطر را حس نمی‌کند.

اخیراً درباره این داستان معروف تحقیق کردم و به مسئله جدیدی پی بردم: این داستان حقیقت ندارد.

اگر قورباغه در آب جوش بیفتد، به‌شدت می‌سوزد یا ممکن است که بتواند فرار کند. در واقع قورباغه در آب ولرم احساس راحتی می‌کند، اما به محض اینکه گرمای آب بیشتر شود از آن بیرون می‌پرد.