

دوباره فکر کن

قدرت دانستن چیزهایی که نمی‌دانیم!

دکتر آدام گرنت

آیناز حلوایی‌نژاد

شهاب حاجی‌زاده

www.ketab.ir

نشر ذهن‌آویز

تهران، ۱۴۰۰

Grant, Adam

گرت، آدام، ۱۹۸۱ - م.
دوباره فکر کن: قدرت دانستن چیزهایی که نمی‌دانیم! اثری از آدام گرت.
ترجمه آیناز حلویی‌نژاد و شهاب حاجی‌زاده.
تهران: ذهن‌آویز، ۱۴۰۰.
۳۶۸ ص.

978-600-118-497-0

سرشناسه:

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

شابک:

وضعیت فهرست‌نویسی:

یادداشت: عنوان اصلی:

موضوع:

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

رده‌بندی کنگره:

رده‌بندی دیویی:

شماره کتابشناسی ملی:

Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know, 2021

اندیشه و تفکر - پرسشگری - شناخت - شک و ایمان

حلویی‌نژاد، آیناز - مترجم

حاجی‌زاده، شهاب - مترجم

BF ۴۴۱

۱۵۳/۴۲

۸۵۲۷۵۶۳

این کتاب ترجمه‌ای است از:

Think Again

دوباره فکر کن

The Power of Knowing What You Don't Know

by

ADAM GRANT

Published by: Viking, February, 2021

ویراستار: مهسا درویش

مدیر هنری: سوگل علمی

مدیر پیش تولید: پژمان آرایش

چاپ اول: زمستان ۱۴۰۰

شماره نسخه‌های این چاپ: ۱۰۰۰ نسخه

حق چاپ برای نشر ذهن‌آویز محفوظ است

لیتوگرافی: زاویه نور / چاپ: کاج / صحافی: نگار نقش

مدیر تولید: عماد درنایی

مرکز بخش: مؤسسه گسترش فرهنگ و مطالعات

تلفن و دورنگار: ۷۷۳۵۴۱۰۵

آدرس: اینترنت: zehnavizpub.ir

اینستاگرام: zehnavizz_pub

قیمت: ۹۸۰۰۰ تومان

فهرست

پیشگفتار.....	۱
بخش اول: بازانديشی انفرادی	۱۹
۱. یک واعظ، یک دادستان، یک سیاستمدار.....	۲۱
۲. ارتباط غیر مستقیم توانایی و اعتماد به نفس.....	۴۷
۳. لذت اشتباه کردن.....	۷۹
۴. باشگاه مبارزات خوب.....	۱۱۱
بخش دوم: بازیابی بینافردي	۱۳۷
۵. رقص با دشمنان.....	۱۳۹
۶. دشمنی بر سر کلیشه‌ها.....	۱۷۳
۷. مروجان واکسن و بازجویان خوش اخلاق.....	۲۰۵
بخش سوم: تجدیدنظر تجمعی	۲۲۹
۸. مکالمات هیجانی.....	۲۳۱
۹. بازنویسی کتاب‌های درسی.....	۲۶۱
۱۰. این با روش همیشگی مان تفاوت دارد.....	۲۸۹
بخش چهارم: نتیجه‌گیری	۳۱۳
۱۱. اجتناب از کوتاه‌نظری.....	۳۱۵
مؤخره.....	۳۴۳
اقدامات تأثیرگذار.....	۳۵۱

پیشگفتار

پانزده نفر از سرنشین‌های یک هواپیما، در آسمان مونتانا و پس از پروازی پرتلاطم، از هواپیما بیرون پریدند. آن‌ها چتر باز نبودند، بلکه آتش‌نشان‌های برجسته‌ای بودند که برای خاموش کردن آتشی که توسط رعدوبرق در جنگل پدید آمده بود، اعزام شده بودند. مدت کوتاهی بعد، جدال آن‌ها برای زنده ماندن آغاز می‌شد.

آتش‌نشان‌ها، عصر روزی بسیار گرم در آگوست سال ۱۹۳۹ در نزدیکی دهانه دره^۱ من گالچ^۱ فرود آمدند. آن‌ها با دیدن آتشی که از آن سوی دره به چشم می‌خورد، از سراسیمی کنار رودخانه میسوری^۲ به سوی پایین دره راه افتادند. قصدشان این بود که با کندن چاله‌ای حول منطقه حریق‌زده، از پیشروی آتش جلوگیری کرده و آن را به سمتی که احتمال آسیب کمتر بود، هدایت نمایند. پس از کمی پایین رفتن «واگنر داج»^۳ سرپرست گروه، متوجه شد که آتش پیشروی کرده و به سمت آن‌ها می‌آید. ارتفاع شعله‌های آتش به ده متر

1. Mann Gulch

2. Missouri

3. Wagner Dodge

می‌رسید و واگنر می‌دانست با توجه به سرعت پیشروی، آتش در کمتر از یک دقیقه، فضایی به بزرگی دو زمین فوتبال را فرا می‌گیرد.

ساعت ۵:۴۵ شده بود و آن‌ها آشکارا می‌دانستند جلوگیری از پیشروی حریق از طریق کندن چاله نیز در عمل ناممکن است. داج فهمیده بود که باید برنامه را تغییر داده و به جای مقابله با آتش، به فکر نجات اعضای تیم باشد. بنابراین از اعضای گروه خواست تغییر مسیر داده و به سمت بالای دره حرکت کنند. اکنون، آتش‌نشان‌ها مجبور بودند که از یک سرایشی بسیار تند سنگلاخی با علف‌های خیلی بلند بالا بروند. آن‌ها هشت دقیقه بعد، مسافتی حدود ۴۵۰ متر را طی کرده بودند و تا رسیدن به بالای دره مسافتی کمتر از ۲۰۰ متر باقی مانده بود.

آتش رفته‌رفته گسترده‌تر می‌شد. در همین حین، داج کاری کرد که موجب سرگشتگی و حیرت اعضای گروهش شد. او به جای تلاش برای منحرف کردن حریق، خم شده و یک قوطی کبریت درآورد. او کبریت‌ها را یک به یک روشن کرده و در میان علف‌ها می‌انداخت. یکی از اعضای گروه در مصاحبه‌ای گفته بود: «ما فکر می‌کردیم عقلش را از دست داده و دیوانه شده است.» در همان حین، یکی از اعضای گروه گفت: «آتش داره به ما می‌رسه. حالا چرا رئیس داره جلوی پامون رو هم آتش می‌زنه؟» او با خود فکر کرده بود که داج قصد کشتن آن‌ها را دارد. اینکه اعضای گروه از دستور او برای حرکت به سوی آتشی که خودش راه انداخته بود، پیروی نکردند، تصمیمی کاملاً منطقی به نظر می‌رسید.

آنچه آتش‌نشان‌ها نفهمیده بودند آن بود که رئیس‌شان، این آتش را به عنوان راه نجات ایجاد کرده است. او با سوزاندن علف‌هایی که سر راه‌شان بود، به واقع منبع سوخت برای پیشروی آتش بزرگ را از بین برده بود. بعد از

دستمالی را با آبی که در قمقمه‌اش داشت خیس کرد و آن را بر دهان خود بست و به مدت پانزده دقیقه بر شکم روی زمینی که آتش زده بود دراز کشید. او درحالی که آتش از بالای سرش شعله می‌کشید، با اکسیژنی که در نزدیکی زمین، درواقع بین زمین خالی و شعله‌های آتش وجود داشت، زنده ماند. متأسفانه، دوازده تن از آتش‌نشان‌ها جان خود را از دست دادند. بعدها یک ساعت جیبی که متعلق به یکی از اعضای گروه آن‌ها بود، با عقربه‌هایی که روی ساعت ۵:۵۶ ذوب شده بود، پیدا شد.

اما چرا فقط سه نفر از آتش‌نشان‌ها زنده ماندند؟ به احتمال زیاد سلامت جسمانی یکی از عوامل نجات آن‌ها بوده؛ دو نفر از آن‌ها به سرعت دویده و خود را به بالاترین نقطه رسانده بودند، اما داج به خاطر داشتن ذهنی ورزیده زنده مانده بود.

بیشتر مردم هوش و ذکاوت را علت داشتن ذهنی ورزیده می‌دانند. هرچه باهوش‌تر باشید، توانایی حل مسائل پیچیده‌تری را خواهید داشت و در زمان کمتری نیز آن‌ها را حل خواهید کرد. همواره هوش و ذکاوت، به عنوان توانایی اندیشیدن و یادگیری تعریف شده‌اند. بااین حال، در دنیایی چنین آشفته و پرتلاطم، برخی مهارت‌های نرم دیگر نیز هستند که احتمالاً اهمیت بیشتری دارند: توانایی تجدیدنظر و دوباره فکر کردن و پاک کردن آنچه در ذهن داریم. تصور کنید که پس از پاسخگویی به سؤالات چهار گزینه‌ای یک آزمون، مجدداً به یکی از پاسخ‌های خود می‌اندیشید. آیا باید در مدت زمان اضافه‌ای که دارید، به پاسخ‌های ابتدایی خود بسنده کرده یا آن‌ها را تغییر بدهید؟

تقریباً سه‌چهارم دانش‌آموزان باور دارند که تجدیدنظر در پاسخ‌ها، در نتیجه آزمون تأثیر منفی دارد. کاپلان، بزرگ‌ترین شرکت آمادگی برای

آزمون‌ها، به دانش‌آموزان هشدار داده که «به تصمیم خود درمورد تغییر دادن پاسخ‌هایتان به دقت بیندیشید. طبق تجربه ما، دانش‌آموزانی که پاسخ‌های اولیه خود را تغییر می‌دهند، معمولاً گزینه اشتباه را انتخاب می‌کنند».

من با تمام احترامم به درس‌هایی که از تجارب به دست می‌آیند، ترجیح می‌دهم به مستندات اعتماد کنم. یک گروه سه نفره از روان‌شناسان، نتیجه بررسی ۳۳ مطالعه در این حوزه را ارائه کرده‌اند. این تحقیق نشان می‌دهد که بخش عمده تغییر پاسخ‌ها از غلط به درست بوده است. این پدیده با عنوان خطای تصمیم اولیه شناخته می‌شود.

در یک مطالعه، روان‌شناسان اثرات پاک‌کن باقی‌مانده را در برگه‌های امتحانی بیش از ۱۵۰۰ دانش‌آموز در ایلینویز بررسی کردند؛ تنها در یک‌چهارم موارد، پاسخ درست به پاسخ غلط تبدیل شده بود درحالی‌که در نیمی از موارد، پاسخ‌های نادرست به جواب درست تبدیل شده بودند. من سال‌های پیاپی در کلاس‌های خودم شاهد این واقعیت بوده‌ام. تعداد آثار پاک‌کن باقی‌مانده در برگه‌های آزمون دانش‌آموزانم معمولاً به نحو عجیبی کم است، اما آن دسته از دانش‌آموزانی که پاسخ‌هایشان را بازبینی کرده و به اولین پاسخی که به ذهن‌شان رسیده اکتفا نمی‌کنند، عموماً نتایج بهتری می‌گیرند.

البته جواب‌های دوم لزوماً بهتر نیستند و درواقع شاید به این علت بهتر به نظر می‌رسند که دانش‌آموزان معمولاً تمایلی به تغییر پاسخ‌هایشان ندارند و فقط زمانی تغییرشان می‌دهند که از غلط بودن آن‌ها اطمینان دارند. مطالعات اخیر به نکته مهم و متفاوتی تأکید می‌کند؛ فکر کردن به اینکه آیا باید جوابتان را تغییر بدهید یا نه، تأثیر بسزایی بر نتیجه آزمون شما خواهد داشت.

ما نه تنها در بازبینی جواب‌هایمان تعلل می‌کنیم بلکه درمورد خود عمل بازبینی هم کوتاهی داریم. در مطالعه‌ای که در آن صدها دانشجو برای آگاهی از

سوگیری شناختی، به شکل تصادفی انتخاب شده بودند، سخنران با آن‌ها درباره اهمیت تغییر نظرات حرف زده و توصیه‌هایی در مورد موقعیت‌های مناسب برای این اقدام، ارائه کرده است. نکته جالب این است که این دانشجویها در دو آزمون بعدی خود هم همچنان تمایلی به بازبینی جواب‌های خود نشان نداده‌اند.

بخشی از این مسئله به تنبلی ادراکی و شناختی انسان‌ها بازمی‌گردد. برخی از روان‌شناسان باور دارند که ما انسان‌ها به لحاظ ذهنی، تنبل هستیم؛ درواقع اغلب ترجیح می‌دهیم با چنگ زدن، به نقطه نظرات قدیمی خود، در حاشیه امن خود بمانیم و زحمت و دشواری دست یافتن به عقاید جدید را تحمل نکنیم. البته نیروهای قوی‌تری پشت مقاومت ما در برابر بازبینی و بازاندیشی وجود دارند. پرسش‌گری در مورد خودمان، دنیا را غیر قابل پیش‌بینی‌تر می‌کند و موجب می‌شود که بپذیریم حقایق تغییر کرده و آنچه روزی درست بوده، دیگر درست نیست. بازنگری باورها و اعتقادات عمیق ما می‌تواند هویتمان را تهدید و این احساس را ایجاد کند که گویی بخشی از وجودمان را از دست خواهیم داد.

البته بازنگری در تمام جوانب زندگی ما چالش‌برانگیز نیست. وقتی پای دارایی‌هایمان در میان باشد، با اشتیاق فراوان خود را به روز می‌کنیم. لباس‌هایمان را اگر مطابق مد روز نباشند، حذف و با لباس‌های جدید جایگزین می‌کنیم. آشپزخانه‌های خود را مدام طبق مدل‌های مجله ووگ بازسازی می‌کنیم. اما وقتی سخن از دانش و باورهایمان در میان باشد، ترجیح می‌دهیم بر اعتقادات خود پافشاری کنیم. ما آسایش باور راسخ را به دشواری‌های تردید ارجح دانسته و اجازه می‌دهیم که اعتقادات ما، حتی زودتر از استخوان‌هایمان، سفت و سخت شوند. به افرادی که هنوز از ویندوز ۹۵ استفاده می‌کنند