

هوارد گاردنر

تغییر ذهن‌ها

هنر و علم تغییر ذهن خود و دیگران

ترجمه سید کمال خرازی



نشرنی

فهرست مطالب

۹	مقدمه مترجم
۱۳	مقدمه مؤلف
۱۵	فصل ۱. محتوای ذهن
۲۱	نوعی از روان‌شناسی که از صحبت درباره «ذهن» استقبال می‌کند
۲۴	بازنمودهای ذهنی: اصل ۸۰/۲۰
۴۰	محتوای ذهن: ایده‌ها، مفاهیم، داستان‌ها، نظریه‌ها، مهارت‌ها
۴۷	فصل ۲. شکل‌های ذهن
۴۷	ملاقاتی که ذهن مرا تغییر داد
۵۳	شکل‌های تفکر: هوش‌های چندگانه
۷۴	چرا رویکرد شناختی؟
۸۳	فصل ۳. قدرت نظریه‌های اولیه
۸۳	معمای‌های رشد کودک
۸۸	نظریه‌های تثبیت‌شدهٔ کودکی
۹۲	چرا نظریه‌های دوران کودکی در برابر تغییر مقاوم‌اند

تغییر ذهن‌ها از طریق توصیف مجدد بازنماینده	۲۰۹
فراتر از مدرسه: تغییر ذهن بزرگسالان از طریق توصیف مجدد بازنماینده	۲۱۱
پذیرفتن مسئولیت آموزش خود	۲۱۷
فصل ۸. تغییر ذهن: نگاه نزدیک	
اریک اریکسن و دانشجوی مدرسه دینی	۲۲۲
رییس دانشگاه و استاد	۲۲۹
ایجاد بازآوایی در موقعیت‌های صمیمی	۲۳۵
مواجهه رؤسای جمهور از طریق مکاتبه	۲۴۰
صمیمی‌ترین تغییر ذهن	۲۴۸
فصل ۹. تغییر ذهن خود	
رییس جمهور جرج دبلیو بوش: تغییر ذهنی در واشنگتن	۲۵۳
تغییر ایدئولوژی: مورد ویتاگر چیمبرز	۲۶۲
دمشق، لوتر و تغییرات بنیادگرایانه در ایمان	۲۷۱
تغییرات ذهنی در قلمروی علمی	۲۷۶
تغییرات «معمولی» در آدم‌های «معمولی»	۲۸۱
فصل ۱۰. سخن آخر: آینده تغییر ذهن	
ترافزار	۲۸۹
خشک‌افزار	۲۹۳
نیک‌افزار	۲۹۷
جمع‌بندی تغییر ذهن	۳۰۳
ضمیمه‌ها	
یادداشت‌ها	۳۱۹
نمایه	۳۳۳

عواملی که موجب تغییر ذهن می‌گردند	۹۵
تکرار	۱۰۰
نگاهی به آینده	۱۰۲
فصل ۴. رهبری جمعیتی متنوع	
مارگارت تاجر: داستان و زندگی	۱۱۰
داستان‌گویی ماقبل داروینی	۱۱۴
دشواری ناشی از جمعیت‌های متنوع	۱۲۷
رهبری فراتر از دولت ملی	۱۲۹
فصل ۵. رهبری یک نهاد: چگونه با جمعیتی همسان برخورد کنیم	
جیمز آفریدمن: تغییر ذهن یک دانشگاه	۱۳۹
مراحل تغییر ذهن	۱۴۷
وقتی داستان‌ها ناکام می‌مانند	۱۵۵
نشانه‌های رهبران کارآمد: هوش، گریزه و یکپارچگی شخصیت	۱۶۱
فصل ۶. تغییر غیرمستقیم ذهن‌ها — از طریق کشفیات علمی، موفقیت‌های پژوهشی و آفرینش‌های هنری	
تغییر ذهن‌ها از طریق کشف علمی: چارلز داروین	۱۶۹
متفکرانی که ذهن‌ها را در مورد ذهن انسان تغییر می‌دهند	۱۷۰
هنرمندان چگونه ذهن‌ها را تغییر داده‌اند	۱۸۰
فواید مقاومت	۱۸۶
تغییر ذهن جمع بزرگی از مخاطبان: جی وینستن	۱۹۰
دو محور تغییر ذهن	۱۹۴
فصل ۷. تغییر ذهن در موقعیت‌های رسمی	
مدرسه: نهادی که برای تغییر ذهن طراحی شده است	۲۰۰

فصل ۱

محتوای ذهن

ما همیشه درباره تغییر ذهن‌ها صحبت می‌کنیم. معنای این استعاره بسیار متداول به اندازه کافی روشن به نظر می‌رسد: نظم ذهنی ما در جهت خاصی است، عملیاتی انجام می‌گیرد و در نتیجه ذهن‌مان جهت دیگری می‌گیرد. اگرچه ممکن است در نگاهی سطحی این سخن روشن به نظر برسد، پدیده تغییر ذهن در مجموعه تجربیات آشنای بشر از جمله مواردی است که کم‌ترین بررسی در مورد آن صورت گرفته - به ادعای من - کم‌ترین شناخت درباره آن وجود دارد.

وقتی ما ذهن خود را تغییر می‌دهیم چه اتفاق می‌افتد؟ و انسان چه نیرویی صرف می‌کند تا ذهن خود را تغییر دهد و بر اساس آن تغییر دست به اقدام زند؟ این سؤالات کنجکاوی مرا هم برانگیخته است: من در مقام محقق روان‌شناسی درباره آن‌ها فکر کرده‌ام، و در عین حال دریافته‌ام که احتمالاً شناخت برخی از ابعاد تغییر ذهن برای آینده قابل پیش‌بینی نیز همچنان کاری استادانه تلقی شود. پاسخ‌های خود را در صفحات بعد ارائه خواهم کرد.

البته ذهن‌ها را به سختی می‌توان تغییر داد. با این حال، بسیاری از ابعاد زندگی ما به چنین تغییری گرایش دارند - قانع ساختن یک همکار به این‌که کاری را به شیوه جدیدی انجام دهد، تلاش برای ریشه‌کن کردن یکی از

معلمی که تصمیم می‌گیرد به‌جای جمعه روز پنجشنبه امتحان بگیرد و بدین ترتیب برنامه مطالعه هفتگی‌ام را تحت تأثیر قرار می‌دهد، در نهایت، تغییری جزئی در ذهن من پدید می‌آورد. ولی معلمی که مرا به یادگیری ترغیب می‌کند و بدین ترتیب وادار می‌کند که حتی پس از پایان درس موضوعی را دنبال کنم، بر ذهن من به صورت اساسی تری اثر گذاشته است.

من به تغییرات ذهنی‌ای توجه دارم که به‌طور آگاهانه و نوعاً در نتیجه نیروهایی که می‌توان آن‌ها را شناسایی کرد (و نه از طریق دستکاری‌های ماهرانه) اتفاق می‌افتد. مجموعه‌ای از عوامل را بررسی می‌کنم که در پی تغییر ذهن هستند و این کار را به شیوه‌ای مستقیم و شفاف انجام می‌دهند. مثال‌هایم عبارت‌اند از: رهبران سیاسی، مانند مارگارت تاچر^۱ که جهت‌گیری بریتانیای کبیر را در دهه ۱۹۸۰ تغییر داد؛ رهبران تجاری مانند جان براون^۲ که اینک لرد براون خوانده می‌شود و عملکرد شرکت عظیم نفتی بی‌پی را در دهه ۱۹۹۰ تغییر داد؛ چارلز داروین^۳ زیست‌شناس که نحوه تفکر دانشمندان (و در نهایت افراد عادی) را درباره خاستگاه انسان عوض کرد؛ ویتاکر چیمبرز^۴ جاسوس که تغییرات ذهنی جنجال‌برانگیز او دورنمای سیاسی ایالات متحده امریکا را در دهه ۱۹۵۰ تغییر داد؛ و معلمان کم‌تر شناخته‌شده مدارس، اعضای خانواده، همکاران حرفه‌ای، درمانگران و عشاقی که ذهن اطرافیان خود را تغییر داده‌اند.

عمدتاً بر عواملی تمرکز می‌کنم که در تغییر ذهن‌ها موفق‌اند، اما علاوه بر آن تلاش‌های ناکام رهبران سیاسی، رهبران تجاری، فرهیختگان و سایر تغییردهندگان صاحب‌نام ذهن‌ها را نیز مورد توجه قرار خواهم داد. مگر بر حسب اتفاق، قصد ندارم به تغییراتی که به اجبار پدید می‌آیند و یا تغییراتی که در نتیجه فریب یا دستکاری حاصل می‌شوند بپردازم. هفت عامل - شامل

تعصب‌های مان. حتی برخی از ما به‌صورت حرفه‌ای به‌کار تغییر ذهن مردم اشتغال داریم: درمانگری که بر خود-پنداره بیمارش اثر می‌گذارد؛ معلمی که روش جدیدی را برای تفکر درباره موضوعی آشنا به دانش‌آموزان خود معرفی می‌کند؛ فروشنده یا تبلیغ‌کننده‌ای که مشتریان را به تغییر مارک‌های تجارتي انتخابی‌شان قانع می‌سازد. بر اساس تعریف، تقریباً رهبران افرادی هستند که ذهن‌ها را تغییر می‌دهند - چه رهبران یک کشور باشند، چه یک شرکت تجارتي و یا مؤسسه‌ای غیرانتفاعی. بنابراین، به‌جای این‌که پدیده تغییر ذهن را امری بدیهی بدانیم، می‌توانیم از درک بهتر معماهای شگفت‌انگیز و متعدد آن - که دقیقاً وقتی رخ می‌دهد که ذهن از حالتی به ظاهر بفرنج به دیدگاهی شدیداً متفاوت تغییر می‌کند - سود ببریم.

اجازه دهید ابتدا توضیح دهم که وقتی از اصطلاح «تغییر ذهن» استفاده می‌کنم منظورم چیست و چه نیست. برای شروع درباره تغییرات مهم ذهن صحبت می‌کنم. به‌طور معمول، ذهن ما در همه لحظات بیداری و به احتمال زیاد، وقتی در حال چرت‌زدن یا در خواب هستیم نیز تغییر می‌کند. حتی وقتی پیر می‌شویم ذهن‌مان در حال تغییر است، هرچند نه به نحوی که مطلوب باشد. من عبارت «تغییر ذهن» را برای موقعیتی نگه می‌دارم که در آن افراد یا گروه‌ها شیوه متداول تفکر درباره مسئله‌ای مهم را کنار می‌گذارند و پس از آن، به شکل جدیدی درباره‌اش فکر می‌کنند. بنابراین، اگر تصمیم بگیرم بخش‌های روزنامه را به ترتیب متفاوتی بخوانم، یا به‌جای ساعت یک بعدازظهر، سرظهر ناهار بخورم، این‌ها تغییر مهم ذهن محسوب نمی‌شوند. از سوی دیگر، اگر همیشه به حزب دموکرات رأی داده باشم و تصمیم بگیرم از این پس فعالانه به نفع حزب آزادیخواه مبارزه کنم؛ یا اگر تصمیم بگیرم دانشکده حقوق را رها کنم و در رستورانی پیانو بنوازم، این‌ها را تغییرات مهم ذهن تلقی می‌کنم. (با در نظر گرفتن این موضوع که عجیب است تغییر ساعت ناهار تغییری مهم‌تر از تغییر شغل تلقی شود.) وقتی فرد دیگری عامل تغییر است - فردی که موجب تغییری در ذهن می‌شود - همین تضاد وجود دارد.

۱. Margaret Thatcher

۲. Charles Darwin

۳. John Browne

۴. Whittaker Chambers