

تیز فکری

تفکر انتقادی برای بهبود مهارت
حل مسئله و تصمیم گیری

مایکل کلت (Michael Kallet)

تلخیص: کریم کرمی



think
smarter

(John Wiley Publication)

www.Philoon.net.com

فیلوآن نت | تهر به آنلاین فلسفه

پیشگفتار ۲

- این کتاب مختص چه کسانی است ؟ ۲
- چرا شما بایستی چنین کتابی بخوانید؟ ۲
- آنچه پس از ۸ سال تدریس تفکر انتقادی آموخته‌ام ۳
- چگونه این کتاب را بخوانیم ۳

بخش اول: معرفی و چهارچوب بحث تفکر انتقادی (The Framework for Critical Thinking) ۴

- تفکر انتقادی چیست؟ ۴
- چه زمانی از تفکر انتقادی استفاده کنیم؟ ۶
- چهارچوب و ابزارها (The Framework and Tools) ۷

بخش دوم: وضوح ۹

- ابزار رهاسازی ذهن (Empty Your Bucket) ۹
- ابزار بازبینی (Inspection) ۱۰
- ابزار چرا ؟ (Why?) ۱۱
- ابزار حالا که چی؟ (So What?) ۱۲
- ابزار نیاز یا اضطرار (Need) ۱۳
- ابزار تفکر پیش‌دستانه (Anticipatory Thinking) ۱۴
- ابزار دیگه چی؟ (What Else?) ۱۴
- نمودار مؤلفه‌ها (The Ingredient Diagram) ۱۵
- چشم‌انداز (Vision) ۱۶
- راهبر تفکر (The Thinking Coach) ۱۷

بخش سوم: نتیجه‌گیری ۱۹

- همیشه پای مقدمه در میان است ۱۹

۲۱.....فکت ها یا حقایق (Facts)

۲۱.....مشاهدات (Observation)

۲۱.....تجربیات (Experiences)

۲۲.....باورها یا نظام ارزشی (Beliefs)

۲۳.....انگاشته‌ها (Assumptions)

۲۳.....نتایج (The Conclusion)

۲۴.....اعتبار مقدمات (Credibility)

۲۵.....سازگاری مقدمات (Consistency)

۲۶.....تفکر چند منظری (Triangular Thinking)

۲۶.....تغییر (Change)

۲۷.....تأثیرگذاری و اقناع (Influencing and Persuading)

۲۹.....بخش چهار: نتایج و نوآوری (Innovation)

۲۹.....تفکر بیرون از چهارچوب (Outside-the-box Thinking)

۳۰.....تفکر حدسی (Abductive Thinking)

۳۰.....تفکر بر ناممکن‌ها (Impossible Thinking)

۳۲.....بخش ۵: تصمیم‌گیری (Decisions)

۳۲.....چه کسی، با نظر داشت به چه نیازی و در چه فاصله زمانی باید تصمیم بگیرد؟

۳۳.....تعیین شاخص (Criteria)

۳۳.....پتانسیل خطر (Risk)

۳۶.....چند پیشنهاد:

think smarter

تیز فکری

تفکر انتقادی برای بهبود مهارت حل مسئله و تصمیم گیری

مایکل کلت (Michael Kallet)

John Wiley Publication (2014)

www.Philoonnet.com

اگر بخواهم تفکر را تعریف کنم باید بگویم که تفکر، فرایندی است که برای حل مسئله، تصمیم‌گیری، ایده‌یابی و خلاق بودن به کار می‌رود. حال اگر هدف از تفکر این است، چگونه می‌توان در انجام این امور ماهر شد؟ پاسخ تیز فکری (Think Smarter) است. تیز فکری تفکر ما را ناظر به مهارت‌های حل مسئله، تصمیم‌گیری و ایده‌یابی و خلاقیت ارتقا می‌دهد.

مردم اغلب از من می‌پرسند آیا به‌راستی ممکن است که با آموزش، افراد تیز فکرتی پرورش دهیم. پاسخ این پرسش به نوع تعریفی وابسته است که شما از تیز فکری ارائه می‌دهید. اگر تیز فکری منظور افزایش هوش منطقی (IQ) باشد، پاسخ احتمالاً منفی است، اما اگر منظور از تیز فکری بهره‌برداری از هوش منطقی در تصمیم‌گیری‌های بهتر و حل مسئله موفق باشد، جواب آری است.

تفکر انتقادی (Critical Thinking) به معنای پرورش افراد تیز فکر نیست، بلکه استفاده از ابزارها و تکنیک‌هایی است که ما را در شیوه مؤثر تفکر یاری می‌دهد. تفکر انتقادی هوش منطقی شما را افزایش نمی‌دهد بلکه با هر میزان هوش منطقی، شما را در یافتن راه‌حل‌های کارآمد در برابر مشکلات یاری می‌دهد.

این کتاب مختص چه کسانی است

شاید پیش خود بگویید آیا واقعاً چنین کتابی ارزش مطالعه دارد. توجه دارید که تفکر، بنیاد همه فعالیت‌های ماست و چه شما یک نوآموز تفکر باشید یا یک متفکر کار بلد و حرفه‌ای و حتی یک تصمیم‌گیر، شاید ایده‌ها، تکنیک‌ها و ابزارهای این کتاب برایتان سودمند باشد و بتواند شما را در حل مسئله و تصمیم‌گیری‌ها در زندگی روزمره یاری دهد. شما با یادگیری این ایده‌ها می‌توانید از خطاها اجتناب کنید، فرصت‌ها را تشخیص دهید و کارها را آرام‌تر ولی باکیفیت بالاتر انجام دهید.

چرا شما بایستی چنین کتابی بخوانید

حتی اگر یکی از ایده‌های مطرح شده در این کتاب را به کار ببندید به‌طور حتم شیوه تفکر شما متفاوت و کارآمد می‌شود و تأثیر آن را در زندگی روزمره خود خواهید دید. این کتاب درباره مباحث نظری بحث نمی‌کند بلکه شامل ابزارها، تمرین‌ها و تکنیک‌های ناظر به زندگی روزمره است که شما را در سطحی عالی، آماده پیاده‌سازی آن‌ها در

مشکلات روزمره‌تان می‌کند؛ اما چه انتظاری باید از این کتاب داشته باشید؟ شما در این کتاب می‌آموزید که تفکر انتقادی مهارتی دشوار نیست و یاد می‌گیرید که آن را در کجا و چگونه به کار ببرید. تعداد زیادی ایده فرامی‌گیرید که چگونه این مهارت را در حل مسئله و تصمیم‌گیری به کار ببرید. شما قادر خواهید بود تمایز تفکر آگاهانه از خود به خودی (Automatic) را درک کنید و طرح‌کننده پرسش‌هایی باشید که ایده‌های باکیفیت‌تری را ممکن می‌سازند.

آنچه پس از 8 سال تدریس تفکر انتقادی آموخته‌ام :

- هر فردی می‌تواند یک متفکر نقاد باشد
- ما محتاج یادگیری مهارت انتقادی اندیشیدن هستیم
- ما در تفکر ناآگاهانه فراموش می‌کنیم که در حال تفکر هستیم
- این مهارت هم مانند دیگر مهارت‌ها نیاز به تمرین دارد.
- شما نیازمند یادگیری این مهارت هستید. این مهارت برای توسعه فردی، مسئولیت‌پذیری و ارتقای خویشتن شما ضروری است.



چگونه این کتاب را بخوانیم

نیاز نیست همه کتاب را به صورت پیوسته بخوانید، اگر شما آگاهی اندکی از تفکر انتقادی دارید یا از اهمیت و فواید آن آگاه هستید، یک‌راست به سراغ آشنایی با تکنیک‌ها و ابزارها بروید.

بخش اول: معرفی و چهارچوب بحث تفکر انتقادی (The Framework for Critical Thinking)

در این بخش برخی از تعاریف و دانش واژه‌های بحث تیز فکری را معرفی خواهیم کرد. مفهوم تفکر انتقادی را شرح می‌دهم و تمایز آن با تفکر خود به خودی یا ناآگاهانه (Automatic thinking) را بیان می‌کنم. به فواید تفکر انتقادی اشاره می‌کنم و خواهیم گفت که چه زمانی از این مهارت استفاده کنید. مهم‌تر از همه، چهارچوبی را برای تفکر انتقادی ارائه می‌دهم تا راهنمای شما در این مهارت باشد.

من برای موضوع تفکر انتقادی واژه ذهن خراش (headscratcher) {مانند واژه گوش خراش} را جعل کرده‌ام. ذهن خراش‌ها:

- مسئله‌هایی هستند که راه حل آماده ندارند.
- نتایج یا مشاهداتی هستند که دارای تبیین مشخص نیستند.
- اهدافی بدون مسیر مشخص هستند.

و در مهارت تیز فکری می‌آموزیم که برای ذهن خراش‌ها راه‌حل‌های خوب، تبیین‌های مناسب و نقشه راه پیدا کنیم.



تفکر انتقادی چیست؟

تفکر بنیاد هر فعالیتی است که ما انجام می‌دهیم. هر عملی، هر راه‌حلی و هر تصمیمی از نتایج تفکر است؛ اما تفکر انتقادی نوع متفاوتی از آن است. بسیاری این مدل فکر کردن را با اسامی مختلفی مثل تفکر تحلیلی (Analytical)، تاملی (Thoughtful)، چالشی (Questioning)، کاوشگرایانه (Probing)، غیر احساسی (Nonemotional)، سازمانمند (Organized)، خلاقانه (Innovative)، سقراطی (Socratic)، منطقی (Logical)، روشمند (Methodical)، امور را مسلم در نظر نگرفتن (Not taking things for granted)، ارزیاب‌گر (Examining)، جزئیات (Details)، فراگیر (Exhaustive)، بیرون از چهارچوب (Outside the Box)، علمی (Scientific) و روندی (Procedural) می‌نامند.

برخی تفکر انتقادی را همان تیز فکری می‌دانند. من آن را ذهن خراشی می‌نامم. اغلب موافق‌اند که تفکر انتقادی متفاوت از تفکر روزمره و خود به خودی است و در واقع انتقادی اندیشیدن، تفکر حقیقی درباره تفکر است.

در مجموع می‌توان گفت تفکر انتقادی:

- **تفکر آگاهانه و غیر خود به خودی است:** در تفکر خود به خودی فرد ضرورتاً به آنچه می‌اندیشد آگاهی ندارد؛ مانند یک راننده ماهر که به فرایند رانندگی فکر نمی‌کند و ناخودآگاه با جابجایی دنده، خودرو را راه می‌برد. در این وضعیت ذهن با شناخت الگوهای فکری، در توان و زمان خود صرفه‌جویی می‌کند. توجه داشته باشید که هنگام تفکر درباره امور حائز اهمیت، باید فکر خود را از وضعیت خود به خودی خارج کنید و آگاهانه بیندیشید.
- **هدف‌دار است:** تفکر انتقادی ناظر به برآوردن یک هدف است و شما در این مسیر همه دقت و توان خود را برای آگاهی داشتن از آنچه بدان می‌اندیشید، به کار می‌برید.
- **از سوگیری‌های تفکر تان آگاه هستید:** هر انسانی در تفکر خود دارای سوگیری، تعصب و جانب‌داری است که این امر برآمده از ارزش‌های ماست. همچنین همه ما دارای عواطف هستیم که در تفکر ما تأثیرگذار است. اگرچه امکان آگاهی ما به سوگیری‌ها وجود ندارد ولی حذف آن‌ها هم ناشدنی است.
- **یک فرایند است:** تفکر انتقادی فرایندی سه مرحله‌ای است: فهم موقعیت، رسیدن به نتایج محتمل در مواجهه با آن موقعیت و اقدام در راستای آن نتایج
- **از راه چهارچوب‌ها و مجموعه‌ای از ابزارها هدایت می‌شود:** چهارچوب تفکر انتقادی دارای یک فرایند سه مرحله‌ای است و برای هر مرحله، مجموعه‌ای از ابزارها به کار گرفته می‌شود.

فواید تفکر انتقادی

تفکر انتقادی می‌تواند به‌طور چشمگیری توانایی ما در تصمیم‌گیری و حل مسئله را بهبود بخشد. به راه‌حل‌های خلاقانه‌تری دسترسی یابیم و با سرعت بیشتری نتیجه‌گیری را انجام دهیم. برخی از فواید آن را می‌توان به شرح زیر نام برد:

- فهم واضح مسئله یا موقعیت
- رسیدن سریع‌تر به نتایج با دقت بالا و تصمیم‌گیری باکیفیت‌تر
- تنوع غنی از تبیین‌ها و راه‌حل‌ها
- تشخیص فرصت‌ها

• اجتناب از خطا

• راهبردهای سنجیده‌تر و حذف پیشگیرانه نتایج بی فایده

• ما را قادر می‌سازد تا به موضوعات از زوایای مختلف نگاه کنیم:

ما بیشتر به موضوعات از چشم‌انداز خاصی نگاه می‌کنیم که ماحصل تفسیر ما از مسئله است ولی تفکر انتقادی به ما کمک می‌کند تا موضوعات را از چشم‌اندازهای مختلف نگاه کنیم و ایده‌های جدید به دست آوریم.

• ما را قادر می‌سازد تا تصویری نامفهوم و تحریف شده از واقعیت برایمان ایجاد نشود:

در تفکر خود به خودی و غیرآگاهانه، ذهن ما با توجه به دانش پیش‌زمینه‌ای خود، تفسیری مشابه موقعیت‌های پیشین برای ما فراهم می‌کند و این امر ممکن است به تحریف واقعیت منجر شود ولی با تفکر آگاهانه، هر موقعیتی را با فهم تازه‌ای درک می‌کنیم.

• برای تفکر چهارچوب فراهم می‌کند:

این چهارچوب باعث می‌شود که افکار ما سازمان‌دهی شود و افکار دیگران را هم در اندیشه خودمان دخیل کنیم.



چه زمانی از تفکر انتقادی استفاده کنیم؟

از فواید تفکر انتقادی گفتم ولی باید توجه داشته باشید اگرچه تفکر انتقادی معمولاً مفید فایده است ولی این شیوه تفکر در همه زمان‌ها شادنی نیست. توصیه می‌کنم این شیوه را زمانی به کار ببرید که برون داد تفکر تان حائز اهمیت باشد. منظورم زمانی است که نتایج فکر شما تأثیرات اساسی در زندگی فردی یا شغلی شما ایجاد کند. می‌توان چنین شرایطی را به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

• شرایط شغلی سطح بالا مانند مدیریت حسابداری، اتوماسیون، بودجه‌بندی، آنالیز رقبا، فرایند تولید، تصمیمات مالی، بهره‌وری کارکنان، مدیریت پروژه، کنترل کیفیت، مدیریت خطر، جانمایی، طراحی منابع، هزینه و زمان و ...

• اهداف و موضوعات خاص شغلی مانند خطاهای عملکرد بد دستگاه‌ها، افزایش ناگهانی هزینه عملیات، تغییر ناگهانی روند عملکرد سازمان، رشد نارضایتی مشتریان، چالش‌های مدیریت منابع انسانی، چالش‌های توسعه و خلق محصول جدید

- فعالیت‌های روزانه‌ای که برای رسیدن به آن اهداف شغلی انجام می‌گیرد مانند ارزیابی خطر، شرکت در جلسات، مدیریت جلسات طوفان ذهنی، طراحی و تفسیر پرسشنامه‌ها، سازمان‌دهی، اولویت‌بندی، هدف‌گذاری، گزارش‌نویسی و ...

- همه فعالیت‌های روزمره مثل خرید کردن، آشپزی، انتخاب لباس مناسب و ...

بهتر است در استفاده از تفکر انتقادی کمی گزینشی برخورد کنید. زمانی این مهارت را به کار ببرید که خروجی کار اثرگذاری زیادی بر روی زندگی یا کسب‌وکارتان داشته باشد.



چهارچوب و ابزارها (The framework and Tools)

در این فصل ما با یک چهارچوب ساده برای کاربرد فرایند تفکر انتقادی آشنا می‌شویم. این چهارچوب، ابزارها و تکنیک‌های مختلفی را ارائه می‌دهد که ذیل سه گام به کار برده می‌شود:

- وضوح (Clarity)

شفافیت سازی و وضوح از مهم‌ترین توانایی‌های متفکران انتقادی است. وضوح ما را قادر می‌سازد با دقت بالا مسئله، هدف یا موضوع خود را تعریف کنیم. برای مثال بجای اینکه بگوییم ما نیاز به پیشرفت کیفی داریم، می‌توانیم بگوییم که ما به کاهش میزان خطا به کمتر از ۱۰ مورد در هر ۱۰۰۰ محصول نیازمندیم.

- نتایج (Conclusions)

پس از اینکه مشکل یا مسئله خود را با وضوح بالا تعریف کردید، باید ببینید چه کاری می‌توانید در قبال آن انجام دهید. در واقع نتایج، فهرستی از فعالیت‌ها یا راه‌حل‌های مرتبط با آن موضوع است. برای مثال برای کاهش افت کیفیت، چرخه آزمون کیفیت طراحی می‌کنیم یا از آزمون‌های تخمین کیفیت بهره می‌بریم.

- تصمیمات (Decisions)

وقتی شما لیست اقدامات را طراحی کردید حالا در این گام باید اقدامات لازم را انجام دهید. بسیار مهم است که در حل مسئله یا تصمیم‌گیری، مرحله نتایج و تصمیمات را از هم جدا کنید. شاید شما چندین فعالیت ممکن را لیست کنید ولی در نهایت در این گام تنها یکی از آن‌ها را اجرایی خواهید کرد.

اما چه تفاوتی میان این شیوه تفکر و شیوه معمولی است؟ ما در تفکر معمولی و خود به خودی به اندازه لازم بر روی وضوح تمرکز نمی‌کنیم و سریعاً به سراغ نتایج و تصمیمات می‌رویم.

می‌توان چهار دلیل عدم صرف وقت بر روی وضوح را نام برد:

- ما یاد نگرفته‌ایم که زمان فرایند فکر کردنمان طولانی باشد بلکه به‌جای آن می‌خواهیم به‌سرعت عمل کنیم. باید بدانیم که در رویارویی با مشکلات، راه‌حل‌های متنوعی قابل تصور است و شتاب در تصمیم‌گیری باعث می‌شود که به این تنوع راه‌حل‌ها توجه نکنیم.
- شما برای فکر کردن حقوق نمی‌گیرید. در فضای کار معمولاً به ازای انجام کار حقوق می‌گیرید و نه به میزانی که فکر می‌کنید. برای مثال تصور کنید در جواب رئیسی که به شما می‌گوید در هفته جاری چه کار کرده‌اید شما بگویید من زیاد فکر کرده‌ام.
- شما از انجام کار و نه فکر کردن احساس رضایت می‌کنید. ما از قرارگیری امور در لیست کارها خوشحال نمی‌شویم بلکه حذف کارهای لیست به ما احساس رضایت می‌دهد.
- با فکر کردن شما می‌فهمید که خیلی چیزها را نمی‌دانید. فکر کردن شما را با جهل و کمبود دانش خودتان روبرو می‌سازد. از این‌رو فکر کردن گاهی تلخ و دردآور می‌شود.

به خاطر دلایل بالا ما معمولاً دوست داریم کمترین زمان را صرف وضوح تفکر بکنیم و سریعاً تصمیماتمان را اجرایی کنیم ولی این شتاب باعث می‌شود که ما علل ریشه‌ای، مشکل واقعی و بهترین راه حل را تشخیص ندهیم و زمان، پول و توان خود را هدر بدهیم.

تفکر انتقادی ما را مجبور می‌کند تا زمان زیادی را صرف گام وضوح کنیم. ابزارهای مرتبط با آن را به کار بگیریم تا سریع‌تر و دقیق‌تر نتیجه‌گیری کنیم و به دنبال آن تصمیم‌گیری کنیم.



بخش دوم: وضوح

وضوح اولین و مهم‌ترین گام در تفکر انتقادی است زیرا با طی این مرحله شما شناخت آشکاری از مسئله یا مشکل خود به دست می‌آورید و زمان خود را برای رفع مشکل غیرواقعی، نشانه‌های یک مشکل یا دوباره‌کاری هدر نمی‌دهید. در این بخش ده ابزار را به شما معرفی می‌کنم تا برای وضوح بخشی استفاده کنید. مهم نیست شما چه تعداد یا کدام‌یک از این ابزارها را به کار می‌گیرید، تنها نکته حائز اهمیت این است که به هدف وضوح برسید. من شما را با تک‌تک این ابزارها آشنا می‌کنم و مثال‌ها و تمرین‌هایی را برای درک بهتر شما ذکر می‌کنم.

ابزار (رهاسازی ذهن) (Empty Your Bucket)

همه ما در ذهنمان فضایی را داریم که با خاطرات، تجربیات، فعالیت‌های گذشته، تعامل با دیگران و تلاش‌های پیشین ما برای حل مسئله پر شده است و در هر مواجهه با مشکل به صورت کلیشه‌ای از درون این فضای ذهنی راه‌حلی دم‌دستی ارائه می‌دهیم. این فضای شلوغ ذهنی مجال تفکر انتقادی و خلاقیت را از ما می‌گیرد. تجربیات گذشته، با سرعت ما را به نتایج یکسانی سوق می‌دهد و ما را وامی‌دارد که همیشه با یک منظر مشخص و تکراری به مسائل نگاه کنیم. ولی اگر توان رهاسازی خاطرات ذهنی خود را داشته باشید، چه‌بسا فرصت خلق ایده‌های جدید و راه‌حل‌های بکر مهیا می‌شود.

متفکران انتقادی باور دارند که در رویارویی با هر مشکلی، راه‌حلی وجود دارد ولی از راه‌حل‌های تکراری و دم‌دستی دوری می‌کنند و هر مشکلی را منحصر به فرد و یگانه می‌دانند و دنبال راه‌حل‌های ابتکاری و جدید هستند. اگرچه رهایی از خاطرات گذشته و راه‌حل‌های تکراری، شدنی نیست و توصیه هم نمی‌شود بلکه آنچه مهم است فهم این امر است که محتوی فضای ذهنی شما، شامل چه تجربیات و خاطراتی است و چگونه این گذشته بر شیوه فکرتان در اکنون تأثیر می‌گذارد. در یافتن راه‌حل‌ها، کلیشه‌ای و سریع از تجربیات و شیوه‌های موجود در ذهنتان کمک نگیرید بلکه با رهاسازی فضای ذهنی، فرصت خلق راه‌حل‌های جدید را ممکن سازید. برای مثال در یک گفتگو همیشه به این فکر نکنید که این گفتگو هم به دعوا ختم خواهد شد، خوش بین باشید، شاید این بار نتیجه دیگری حاصل شود. راه‌حل‌های خلاقانه نیازمند ذهن گشوده، فضای ذهنی رها و باور قاطع به وجود راه حل رضایت بخش است. هر مشکل را تجربه‌ای جدید در نظر بگیرید و بدون محدود بودن به راه‌حل‌های پیشین، روش‌های خلاقانه را امتحان کنید.



تمرین:

پیش از اینکه راه‌حلی برای مشکل پیش‌آمده ارائه بدهید یا خیلی سریع شروع به مشکل‌گشایی کنید، پنج دقیقه زمان در نظر بگیرید و هر آنچه در فضای ذهنی شما مرتبط با این مشکل و تأثیرگذار بر شیوه حل مسئله است (تأثیر مثبت یا منفی) بر روی کاغذ بنویسید و در مورد علت ایجاد چنین افکاری تأمل کنید.

ابزار بازیابی (Inspection)

پس از رهاسازی ذهن بهترین کار بازیابی محتویات ذهن است. منظورم این است که در هر تفکری یک سری از مفاهیم وجود دارد که شما باید آن‌ها را شفاف و واضح درک کنید. درک واضح مفاهیم مرتبط با موضوع شما، ابهام، سردرگمی و بدفهمی را از بین می‌برد و با بیان واضح آن مفاهیم، امکان فهم مشترک بین شما و دیگران فراهم می‌شود. شما با این ابزار تعریف مدنظر خودتان از مفاهیم را بیان می‌کنید تا دیگران دچار سوء تفاهم نشوند و بر روی یک سری از مفاهیم مشترک توافق حاصل شود. برای نمونه در محیط کاری رئیس شما می‌گوید کیفیت کاری شما پایین است یا سرعت انجام کار شما کند است. مفاهیم کیفیت و کندی مفاهیمی کیفی هستند و نیاز به وضوح و شفافیت دارند و شما با درخواست تعریف کیفیت و کندی، منظور و خواست رئیس خودتان را بهتر درک خواهید کرد.

تمرین:

جملات زیر را با وضوح بخشی، بازنویسی کنید:

- ما نیاز داریم که سرعت کار را افزایش دهیم
- پروژه ما از زمان مقرر عقب است.
- اگر ما منابع بیشتری داشتیم، کار را سروقت تحویل می‌دادیم.
- این کار را با کیفیت‌تر انجام بده
- تو باید در کار مستندسازی را انجام بدهی

ابزار چرا؟ (Why)

قدرتمندترین پرسشی که می‌توانید در خلال فرایند تفکر انتقادی از خود بپرسید پرسش چرایی است. در این بخش شما را با چهار دلیل اهمیت پرسش چرایی آشنا می‌کنم:

- برای تمایز گذاشتن بین این با آن (Distinguish This from That)

شما با پرسیدن چرایی می‌فهمید که انجام «این» در راستای تحقق چه «آن» ی است. برای مثال مدیر شما می‌خواهد که عملکرد شرکت را به صورت یک گزارش آماده کنید. شما این گزارش را می‌توانید به چندین مدل مختلف تهیه کنید ولی اگر از مدیر خود بپرسید چرا؟ احتمالاً او خواهد گفت که این گزارش را برای ارائه در جلسه هیئت مدیره می‌خواهم. حال شما متوجه می‌شوید که تهیه گزارش «این» در راستای ارائه در جلسه مذکور «آن» است و از این رو دید روشنی از طراحی گزارش پیدا خواهید کرد. همان‌طور که شاهدید، دانستن چرایی در آغاز کار تأثیر مهمی بر شیوه انجام کار خواهد گذاشت و انجام فعالیت را سهل‌تر خواهد کرد.

- برای رسیدن به علت ریشه‌ای (Root Cause)

گاهی ما چرایی را می‌پرسیم تا به علت ریشه‌ای برسیم. برای مثال پس از رخداد یک پیشامد می‌پرسیم چرا؟ در جواب می‌شنویم به خاطر فلان رویداد و باز چرا را ادامه می‌دهیم تا اینکه به علت ریشه‌ای برسیم. دانستن علت ریشه‌ای به ما کمک می‌کند تا از نتایج ناخواسته یک رویداد جلوگیری کنیم یا دوباره نتایج دلخواه را ایجاد کنیم.

- برای رسیدن به اینکه «من نمی‌دانم» (I don't know)

گاهی در پاسخ به پرسش چرایی با جمله «من نمی‌دانم» مواجه می‌شویم. اگر چه ظاهراً این عبارت یک جور طفره رفتن از پاسخ است ولی در واقع یک کشف بسیار مهم است. ما با رسیدن به این جمله از مرزهای دانش خود آگاه می‌شویم و به ندانسته‌هایمان پی می‌بریم؛ اما با رسیدن به این جمله، متوقف نشوید. همیشه راه‌حلی وجود دارد. برای یافتن پاسخ به دیگران مراجعه کنید یا از فرض سازی (Assumption) استفاده کنید. در این روش فرض‌هایی را در نظر بگیرید تا فرایند جستجوی راه حل به پیش برود، در مراحل بعدی می‌توانید رواداری فرض خود را اثبات یا رد کنید.

- برای رسیدن به جواب «زیرا» (Because)

گاهی در حل مسئله با محدودیت‌هایی مواجه هستیم. فرض کنید آخر ماه است و پول کمی برای شما باقی مانده و ناچارید تا بین خرید کفش، پرداخت اجاره خانه، شهریه دانشگاه و رفع نشتی لوله‌ها یکی را انتخاب کنید. در این وضعیت شما می‌دانید که نشت آب لوله‌ها شوخی‌بردار نیست و از این رو هر چه سریع‌تر باید این مشکل را حل کنید. رفع نشتی لوله‌ها در واقع «زیرا» ی مهم شماست که باید به سرعت حل کنید و پس از آن می‌توانید به گزینه‌های دیگر فکر کنید. «زیرا» اصلی شما یک محدودیت مهم در حل مسئله است و با پرسش چرایی می‌توانید به «زیرا» های خود دست یابید.

ابزار چرا به شما کمک می‌کند تا مسئله اصلی یا هدف بنیادی خودتان را پیدا کنید و درگیر حواشی و مشکل نماها نشوید.

تمرین:

فرض کنید شما به یک جلسه کاری دعوت شده‌اید. از خود بپرسید چرا به این جلسه دعوت شده‌ام؟ چه انتظاراتی از من دارند؟ چرا من باید در جلسه شرکت کنم؟ آیا همه دعوت‌شدگان به جلسه از چرایی دعوت آگاه‌اند؟



ابزار حالا که چی؟ (So What?)

پس از پرسش چرایی و گرفتن پاسخ «زیرا» حالا نوبت سؤال خب «حالا که چی» است. فرض کنید شما در یک فروشگاه مشغول به کار هستید. ریاستان می‌گوید باید قیمت‌ها را پایین بیاوریم؛ شما می‌پرسید چرا قیمت‌ها را باید کاهش بدهیم؛ او پاسخ می‌دهد زیرا می‌خواهیم مشتریان بیشتری از ما خرید کنند. حالا زمان آن است که بپرسید خب مشتریان بیشتر خرید کنند که چه بشود؟ و در اینجا رئیس درباره اهمیت، وابستگی، ارزش، ارتباط و تأثیرات این کاهش قیمت روی کسب‌وکار، مشتریان، هزینه‌ها و زمان‌بندی کار توضیح می‌دهد. در واقع رئیس شما خواهد گفت که از این تعدیل قیمت به دنبال خلق چه ارزشی برای شرکت است. به نظر می‌رسد با واضح نبودن چیستی یا ارزش‌های شرکت، نمی‌توان به موفقیت آن امید داشت. چیستی هر کسب‌وکاری، آن را منحصر به فرد و یگانه می‌کند و عامل تمایز با دیگر رقبا است و پرسش حالا که چی دقیقاً به دنبال کشف آن عامل تمایز بخش است.

تمرین:

یکی از اشیایی که روی میزتان هست را انتخاب کنید و پرسش حالا که چی را مطرح کنید. آن شی چه اهمیت یا ارزشی برای شما دارد. اگر نبود چه می شد؟ چقدر با فعالیت اصلی شما در ارتباط است؟



ابزار نیاز یا اضطرار (Need)

بیش از دو هزار سال پیش افلاطون گفت که اضطرار مادر خلاقیت است. اگر ما بخواهیم کاری را انجام دهیم و بدانیم که با انجام آن کار چه نیازی از ما رفع خواهد شد آنگاه بی گمان آن را انجام خواهیم داد. در حل مسئله یا تصمیم گیری هم اگر ما فراتر از خواست و شوق، دارای نیاز هم باشیم، حتماً دست به اقدام می زنیم. به نظر می رسد دانستن اینکه هر عملی چه نیازی از ما را پاسخ خواهد داد، در انجام آن عمل به ما انگیزه و هیجان می دهد.

توجه داشته باشید که پیش از حل یک مسئله یا راه حل یک مشکل، زمان لازم را برای فهم چیستی نیاز خودتان از حل مسئله در نظر بگیرید. ضرورت کارها را برای خودتان یا کسب و کارتان تشخیص دهید تا بتوانید به طور کارآمد خودتان را در راستای انجام آن عمل قرار دهید. آگاه باشید که با حل مسئله یا تصمیم گیری به چه نیازی از خود پاسخ می دهید.

تمرین:

فهرستی از کارهای روزانه خود تهیه کنید. آنگاه ناظر به فعالیت های روزانه به این پرسش ها پاسخ دهید. انجام چه فعالیت هایی برای شما ضروری نیست؟ هر فعالیتی چه نیازی از شما را برآورده می سازد. اگر آن فعالیت را انجام ندهید چه نیازی بدون پاسخ می ماند؟

ابزار تفکر پیش‌دستانه (Anticipatory Thinking)

یکی دیگر از ترفندهای وضوح بخشی به مسائل، در نظر گرفتن پیامدهای احتمالی آن مسئله است که شاید در نگاه نخست مورد توجه قرار نگیرد. برای مثال فرض کنید عازم سفر می‌شوید. در چنین شرایطی شما احتمالاً مسائل زیادی را پیش از رخداد آن‌ها پیش‌بینی می‌کنید. اخبار هواشناسی را می‌بینید که شرایط هوایی در جاده بد نباشد. بنزین خودرو خود را بررسی می‌کنید، لباس مناسب را همراه خود می‌برید و بسیاری اموری دیگر که برای سفر در نظر می‌گیرید. در واقع با این ابزار تمام رویدادهای احتمالی را در نظر می‌گیرید و پیش از روی دادن، برای آن‌ها چاره‌جویی می‌کنید. تفکر پیش‌دستانه، تفکر خلاقانه را در ما برمی‌انگیزاند و باعث می‌شود که بتوانیم پیامدهای ممکن یک عمل را پیش از وقوع آن رصد کنیم و به‌صورت پیش‌دستانه چاره‌جویی کنیم.

تمرین:

یک پیامک برای دوست خود بنویسد. پیش از آنکه برایش ارسال کنید همه پاسخ‌های احتمالی او به پیامک‌تان را در نظر بگیرید و متناسب با آن‌ها پیامک‌هایی دیگر را آماده کنید. حال پیامک را ارسال کنید. پس‌ازاینکه دوستتان پاسخ داد، شما هم از پیامک‌های آماده، پاسخ او را بدهید.

ابزار دیگه چی؟ (What Else?)

دیدیم که یکی از دلایل پرسش از چرایی یک مسئله پی بردن به علت ریشه‌ای است. پرسش «دیگه چی» هم می‌تواند ادامه‌دهنده همین مسیر کشف باشد. با این پرسش تفکر جانبی (Lateral Thinking) ما تحریک می‌شود و می‌توانیم تبیین‌های ممکن جدیدی را بیابیم. به عبارت بهتر «دیگه چی» ابزاری است که از رسیدن ما به نتایج نارس در مورد یک رویداد جلوگیری می‌کند. برای نمونه پزشکان از این پرسش در تشخیص خود استفاده می‌کنند. آن‌ها با دیدن علائم گلودرد و آبریزش بینی می‌توانند به‌سرعت سرماخوردگی را تشخیص دهند ولی با پرسش «دیگه چی» و انجام آزمایش‌های پزشکی می‌توانند علل ممکن دیگری را تشخیص دهند.

تمرین:

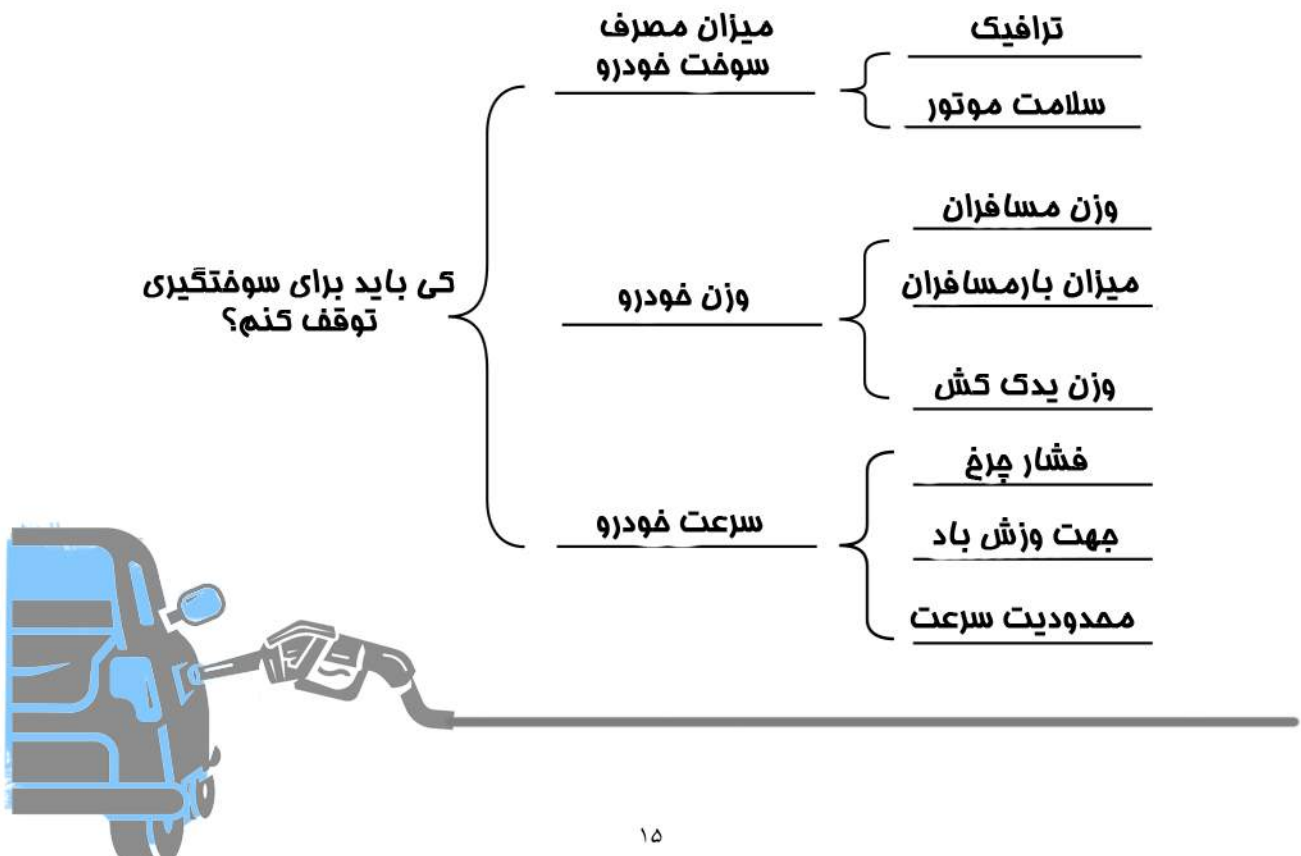
یک واقعه مهم تاریخی را در نظر بگیرید. از دوستان بپرسید به نظرش علت آن رویداد چه بوده است. حال با هم پرسش «دیگه چی» را تمرین کنید. آن واقعه تاریخی چه علل دیگری هم می‌تواند داشته باشد؟

نمودار مؤلفه‌ها (The Ingredient Diagram)

فرض کنید می‌خواهید یک کیک بپزید، اما از لیست مواد اولیه آن آگاهی ندارید، چگونه کیک خواهد شد؟ همین‌طور زمانی که می‌خواهید یک مسئله را حل کنید، باید با وضوح کامل بدانید که چه مؤلفه‌ها یا متغیرهایی در مشکل شما اثرگذارند. ترسیم نمودار مؤلفه‌ها کمک می‌کند که از گام وضوح به گام نتایج انتقال یابید. فهم مؤلفه‌ها باعث می‌شود که بدانید کجا به دنبال راه حل خود بگردید.

اجازه بدهید با یک مسئله ساده شروع کنیم و نمودار مؤلفه‌های آن را با هم ترسیم کنیم. مسئله این است که ما باید مسیر طولانی را رانندگی کنیم و می‌خواهیم بدانیم که کجا باید برای سوخت‌گیری توقف کنیم. مؤلفه‌های بسیاری در این امر تأثیرگذار است که هر یک از آن‌ها را در نمودار خود ترسیم می‌کنیم.

یکی از مؤلفه‌های اساسی، میزان مصرف سوخت خودروی شماست که این مؤلفه به میزان ترافیک و سلامت موتور خودرو شما وابسته است. مؤلفه دیگر می‌تواند وزن خودرو باشد که در این متغیر هم وزن مسافران، بار آن‌ها و وزن یدک‌کش اثرگذار است و مؤلفه سوم می‌تواند سرعت باشد که این مؤلفه هم به فشار چرخ، جهت وزش باد و محدودیت سرعت وابسته است. می‌توان نمودار این مؤلفه‌ها را مانند شکل زیر ترسیم کرد:



توجه دارید که ترسیم این نمودار ناظر به مؤلفه‌های دخیل می‌تواند بزرگ‌تر و بزرگ‌تر شود و برای حل مسئله باید تک‌تک آن‌ها را در نظر گرفت. پس از تعیین مؤلفه‌ها باید آن‌ها را بر حسب اهمیتشان اولویت‌بندی کنید. مثلاً در مسئله تعیین زمان سوخت‌گیری، مؤلفه میزان مصرف سوخت خودرو مهم‌تر از وزن سرنشینان یا جهت باد است و از این‌رو باید برای حل مسئله زمان بیشتری را بر روی این مؤلفه صرف کنیم. از این‌رو مؤلفه‌ها را به فراخور اهمیتشان اولویت‌بندی کنید تا بهتر بتوانید راه حل مناسب را پیدا کنید.

تمرین:

برای یادگیری زبان انگلیسی یک نمودار مؤلفه‌ها ترسیم کنید.



چشم‌انداز (Vision)

یکی از پرسش‌هایی که باید در فرایند حل مسئله یا مشکل‌گشایی از خود پرسید این است که پس از حل مسئله، وضعیت شما چگونه خواهد بود. چشم‌انداز، ترسیم وضعیتی است که پس از غلبه بر مشکلات برای شما ایجاد می‌شود. گاهی شما با چندین مشکل روبرو هستید ولی باید توجه داشته باشید که کدام مشکل بیشترین اثر را در خلق چشم‌انداز شما دارد و از این‌جهت نخست تمرکز خود را روی حل آن مشکل بگذارید.

بیان لفظی چشم‌انداز و ذکر مشکل‌های که با غلبه بر آن‌ها چشم‌انداز تحقق می‌یابد، ابزار کارآمدی است که نقشه راه مشکلات احتمالی و مسیر تحقق چشم‌انداز را برای شما آشکار می‌کند.

تمرین:

چشم‌انداز خود برای بازنشستگی را ترسیم کنید و همه مسائل لازم برای تحقق آن چشم‌انداز و شیوه‌های غلبه بر آن‌ها را یادداشت کنید.

راهبر تفکر (The Thinking Coach)

بیش از این که بخش وضوح را به پایان برسانم، می‌خواهم مفهوم مهم راهبر تفکر را به شما معرفی کنم. راهبر تفکر نقش کلیدی در فرایند تفکر انتقادی دارد و به‌طور خاص در مرحله وضوح می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد. مسئولیت راهبر تفکر این است که با طرح پرسش، دیگران را در ایده‌یابی و وضوح بخشی به اندیشه‌هایشان یاری دهد. راهبر تفکر تنها طرح پرسش می‌کند ولی جواب، نظر یا پیشنهادی از خود ارائه نمی‌دهد. راهبر تفکر در وضوح بخشی، یک هدف اساسی دارد و آن کمک به دیگران برای وضوح بخشی به اندیشه‌هایشان است. در راهبری تفکر نظر شخصی شما حائز اهمیت نیست و باید موضعی خنثی و بی‌تفاوت داشته باشید. راهبر تفکر نسبت به مسئله یا چگونگی حل آن بی‌تفاوت است و دغدغه‌اش تنها واضح و شفاف بودن مسئله برای طرف مقابل خود است. راهبری تفکر در مسئله‌ای که شما در آن تجربه شخصی یا دانش عمیق ندارید، آسان‌تر است و به‌سادگی می‌توانید موضعی خنثی داشته باشید.

چرا باید یک راهبر تفکر باشیم؟

اگر شما نقش ناظر، رهبر یا مدیر یک جلسه کاری را بر عهده‌دارید یا فرزندتان، دوستانتان از شما درخواست مشورت می‌کنند، بهترین زمان است که در نقش یک راهبر تفکر ظاهر شوید. شما می‌توانید با به‌کارگیری تکنیک‌های وضوح بخشی، پرسش‌های مناسبی را طرح کنید و طرف روبرویتان را برای موفقیت در وضوح بخشی یاری کنید. یادتان نرود که اظهار نظر نکنید زیرا زمانی که شما دانش یا تجربه شخصی خودتان را وارد ماجرا می‌کنید، شما دیگر یک راهبر تفکر نیستید بلکه عضوی از تیم مشکل‌گشایی می‌شوید.

ده قاعده برای راهبر تفکر

برای اینکه به‌درستی نقش یک راهبر تفکر را ایفا کنید، ده قاعده ضروری زیر را رعایت کنید:

۱. توضیح دهید که شما در نقش یک راهبر تفکر هستید
۲. اگر زمان کافی ندارید مسئولیت راهبر تفکر بودن را نپذیرید
۳. تنها پرسش‌های با پایان باز بپرسید
۴. تظاهر کنید که چیزی در مورد مشکل نمی‌دانید

۵. پرسش‌هایی را مطرح نکنید که طرفتان به سمت دیدگاه شما متمایل شود

۶. صبورانه برای پاسخ پرسش‌هایتان منتظر بمانید

۷. پاسخ‌ها را بشنوید و پرسش‌هایی و وضوح بخش بپرسید

۸. اجازه دهید طرف روبرویتان با صدای بلند فکر کند

۹. در نظر داشته باشید که هر پاسخی از طرف روبرویتان ارزشمند است

۱۰. توجه کنید که اگر نظر، ایده یا پیشنهادی بدهید دیگر فرایند راهبری تفکر متوقف می‌شود

در مجموع می‌توان گفت وظیفه راهبر تفکر این است که دیگران را به تفکر وادارد. ایده‌های خود را تحمیل نکند و تنها با پرسش‌گری، دیگران را در وضوح بخشی به مسائشان یاری کند.

در این بخش مجموعه‌ای از ترفندها را معرفی کردم تا بتوانید با کمک آنها مسئله خودتان را واضح و شفاف سازید. در تفکر انتقادی باید زمان زیادی را صرف وضوح بخشی کنید زیرا زمان زیاد باعث می‌شود که دچار دوباره‌کاری نشوید و با درک درست مشکل، خود را درگیر شبهه مشکل‌ها نکنید.



بخش سوم: نتیجه گیری

شما در بخش پیش با فرایند وضوح بخشی آشنا شدید ولی همین طور که می دانید هدف از مشکل گشایی تنها وضوح بخشی نیست بلکه ما در ادامه می خواهیم برای غلبه بر مشکل خود، راه حل های مختلفی را نتیجه گیری کنیم و در مرحله تصمیم گیری آن ها را اجرایی کنیم.

همیشه پای مقدمه در میان است

توجه داشته باشید که در نتیجه گیری همیشه پای مقدمه در میان است. مقدمه ها بنیان نتیجه گیری هستند و به همین جهت در ادامه این کتاب، شما را با پنج مؤلفه سازنده مقدمه ها با عناوین فکت ها، مشاهدات، تجارب، باورها و انگاشته ها آشنا می کنم. این پنج مؤلفه در کنار هم مقدمه ها را می سازند.

پیش از ذکر مؤلفه های مقدمه می خواهم کمی درباره فرایند استنتاج (Deduction) صحبت کنم. مشهور است فیلسوف یونانی ارسطو، اولین فردی است که در مورد استدلال استنتاجی (Deductive Reasoning) گفتگو کرده است؛ اما انسان ها از زمان غارنشینی با این استدلال ها آشنا بوده اند. برای مثال آن ها می دانستند که وقتی باران می بارد، برکه پر آب می شود و آب برای نوشیدن فراهم می شود. اکنون دارد باران می بارد و برکه در حال پر آب شدن است بنابراین آب برای نوشیدن خواهیم داشت.

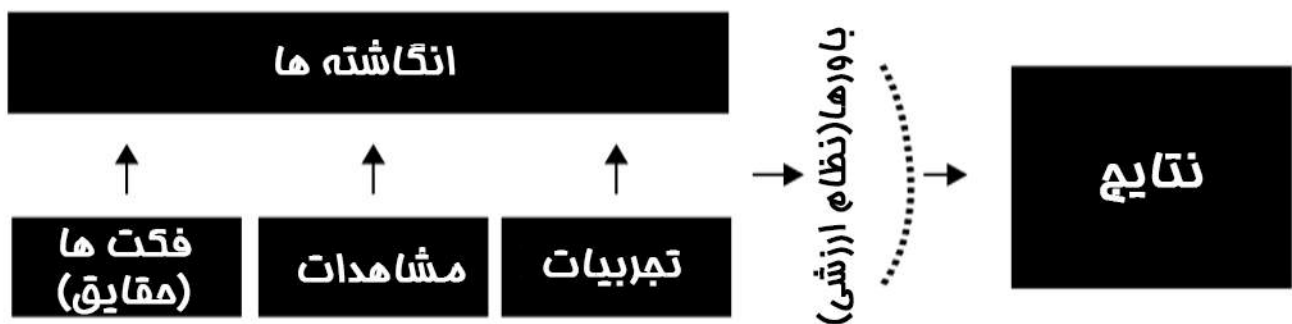
در استدلال های استنتاجی همه چیز سیاه و سفید است. همه چیز قطعی است و با صادق بودن مقدمه ها، نتیجه ضرورتاً صادق می شود. این استدلال ها نتایج خود را بی قید و شرط صادق می سازند؛ اما در زندگی واقعی، امور این چنین سیاه و سفید نیستند. زندگی ما پر از اما، اگر، شاید، امکان و احتمالات است و برای همین ما اغلب در زندگی روزمره از نوع دیگری از استدلال ها به نام استدلال استقرایی (Inductive Reasoning) بهره می بریم. استدلال های استقرایی هم تاریخچه طولانی دارند. ممکن است انسان غارنشین با کمک استقرا چنین نتیجه گیری هایی را ترتیب می داده: وقتی باقی مانده گوشت حیوانات شکار شده را بیرون از غار می گذاریم، معمولاً حیوانات دور آن جمع می شوند و از این رو شکارهای جدیدی مهیا می شود. پس اگر گوشت باقی مانده شکار را بیرون از غار بگذاریم، احتمالاً شکار جدیدی به دست خواهیم آورد.

در استدلال‌های استقرایی مقدمات یا گزاره‌های آغازین، مجموعه‌ای از موارد خاص هستند که بر حسب تجربه در موارد مختلف رخ داده و از این رو ما را تحریک می‌کند تا بر اساس این موارد پیشین، رخداد آن‌ها را در آینده هم محتمل بدانیم. هر چه موارد تجربه‌شده بیشتر باشد، اطمینان شما به رخداد آن نتیجه در آینده افزایش می‌یابد.

چند نکته را در مورد استدلال‌های استقرایی در نظر داشته باشید:

- نتیجه این استدلال‌ها تضمین‌شده نیست. شما در مورد نتایج آن هیچ‌گاه مطمئن نیستید.
- تقریباً قریب به اتفاق استدلال ورزی ما در زندگی روزمره از جنس استقرا است.
- قوت مقدمه‌ها در استقرا، احتمال رخداد نتیجه و اعتماد ما نسبت به آن‌ها را افزایش می‌دهد.

همان‌طور که گفتم همیشه پای مقدمه در میان است. در تصویر زیر شما می‌توانید مؤلفه‌های سازنده مقدمه و چگونگی نقش‌آفرینی آن‌ها را در نتیجه‌گیری ببینید. در ادامه با جزئیات بیشتر تک‌تک این مؤلفه‌ها را توضیح خواهم داد:



فکت ها یا حقایق (Facts)

فکت ها حقایقی هستند که به صورت مطلق و بی قید و شرط صادق هستند و بر سر درستی آنها هیچ اختلاف نظری نیست. برای مثال این حقیقت که شما در حال خواندن این متن هستید یک فکت است. گاهی بعضی عبارات آن قدر تکرار می شود که گمان می کنید فکت هستند ولی تکرار یا اعتماد به منبع، آن عبارت را فکت نمی سازد. فکت ها بخش مهمی از مقدمات هستند. درستی بی قید و شرط آنها، اعتماد زیادی برای ما ایجاد می کند و ما را نسبت به نتایج برآمده از مقدمات مطمئن تر می سازد. البته فکت ها فراوان نیستند. توجه دارید که هیچ امری را در مورد آینده نمی توان فکت دانست. برای مثال گزاره "خورشید فردا طلوع خواهد کرد" را در نظر بگیرید. آیا این گزاره فکت است؟ اگر چه بسیار محتمل است که فردا هم خورشید طلوع کند ولی این گزاره فکت نیست. فکت ها گزاره هایی با احتمال بالا نیستند بلکه صد درصد یقینی هستند.

مشاهدات (Observation)

دومین مؤلفه تشکیل دهنده مقدمه مشاهدات هستند که شامل هر آنچه می خوانیم یا می شنویم می شود. مشاهدات بی قید و شرط درست نیستند و همین طور به صورت دست اول خودمان آنها را تجربه نکرده ایم. وقتی شما از کسی سوالی می پرسید، در اغلب موارد پاسخ دریافتی، مشاهدات است.

اگر می خواهید تمایز بین مشاهدات و فکت ها را بفهمید این سؤال را از خود پرسید؟ آیا این اطلاعات صد درصد و بدون قید و شرط، بدون هیچ اختلاف نظر، پرسش یا توضیح درستی است؟ اگر پاسخ شما نه بود و خودتان تجربه ای از آن نداشتید، پس حتماً دارید در مورد مشاهدات صحبت می کنید. مشاهدات بر خلاف حقایق نه یقینی بلکه محتمل هستند و برای رسیدن به صدق یا کذب آنها نیازمند شفافیت و گفتگو هستیم.

تجربیات (Experiences)

تجربه های ما بزرگ ترین دارایی ما هستند زیرا از مواجهه دست اول ما از امور حاصل می شوند. اگر شما در لحظه رخداد یک واقعه سر صحنه حاضر باشید و خودتان آن را دیده باشید، در واقع از آن حادثه دارای تجربه هستید. به یاد دارید که ما از رهاسازی ذهن همچون یک ابزار وضوح بخشی صحبت کردیم. تجربیات، فضای ذهنی ما را اشغال می کنند و برای همین در تصمیم گیری های ما نقش آفرین هستند. ما در مواجهه با مسائل و مشکلات با رجوع به

تجربیات گذشته خودمان می‌توانیم راه‌حل‌هایی آماده ارائه بدهیم. حال اگر ما به محتوی ذهنی خود آگاه نباشیم متوجه اثرگذاری تجربیات بر نتیجه‌گیری‌هایمان نمی‌شویم. ما معمولاً به تجربیاتمان بیشتر از مشاهدات اعتماد می‌کنیم زیرا تجربیات از مواجهه دست‌اول حاصل شده‌اند و از این‌رو قابل اعتماد تر از ادعاهای دیگران هستند.

Belief

باورها یا نظام ارزشی (Beliefs)

در این کتاب منظور ما از باورها، ارزش‌های بنیادی هستند که ما به آن‌ها قائل هستیم. باورها نسبت به شرایط یا موقعیت تغییر نمی‌کنند و ما به صورت اساسی به آن‌ها باور داریم. این باورها ناظر به خوبی یا بدی، درستی یا نادرستی و مناسب یا نامناسب بودن اعمال ما هستند. برای مثال فرض کنید در حال قدم زدن در خیابان هستید. در یک لحظه چشمتان به یک کیف پول می‌افتد. آن را برمی‌دارید و می‌بینید که مبلغ زیادی پول در آن است. هیچ‌کس هم شاهد این صحنه نبوده. حال شما چه کار می‌کنید؟ پول را برای خودتان برمی‌دارید یا به پلیس مراجعه می‌کنید تا صاحب کیف را پیدا کند؟ پاسخ این پرسش وابسته به باور و ارزش بنیادی است که شما به آن اعتقاد دارید.

باورها مانند فیلترهایی هستند که همه مؤلفه‌های دیگر مقدمه از درون آن عبور می‌کنند و تبدیل به نتایج می‌شوند. باورها یا ارزش‌های بنیادی ما معمولاً ریشه در گذشته ما دارند. تأثیراتی که در کودکی از جامعه یا والدینمان پذیرفته‌ایم. از این‌رو چون این ارزش‌ها آگاهانه کسب نشده‌اند، همواره همراه با تعصب هستند و تغییر آن‌ها بسیار دشوار است. پس توجه داشته باشید که در اختلاف نظر در ارزش‌های بنیادی، تلاش نکنید دیگری را قانع کنید تا به جای باورهای خود، باورهای شما را بپذیرد بلکه به ارزش‌های او احترام بگذارید و اجازه دهید که او از طریق این ارزش‌ها عمل کند. بسیاری از ارزش‌های ما با دوستان و بستگانمان مشترک است و اصلاً شاید دوستی ما به خاطر همین ارزش‌های مشترک شکل گرفته باشد. در تفکر انتقادی، ما از تأثیرگذاری باورها یا ارزش‌های بنیادی بر نتیجه‌گیری‌های خود آگاهیم و می‌توانیم به درستی اثرات باورها و ارزش‌های بنیادی را تصمیم‌گیری‌هایمان رصد کنیم.

انگاشته‌ها (Assumptions)

انگاشته‌ها گزاره‌هایی هستند که ما از پیش صدق آن‌ها را می‌پذیریم و آن‌ها را مورد ارزیابی قرار نمی‌دهیم. برای مثال هنگامی که تصمیم می‌گیریم با خودرو خودمان برای خرید به یک فروشگاه برویم، چندین انگاشته را مسلم در نظر می‌گیریم. مثلاً اینکه خودرو ما سالم است، بنزین به اندازه کافی دارد، فروشگاه مدنظرمان باز است، فروشگاه کالای مورد نظر ما را دارد، ما قادر به پرداخت هزینه خرید هستیم و خیلی موارد دیگر. این‌ها انگاشته‌هایی هستند که ما در یک خرید ساده آن‌ها را مسلم در نظر می‌گیریم و در مورد درستی آن‌ها ارزیابی انجام نمی‌دهیم؛ اما در تفکر انتقادی شما باید از خود پرسید که چگونه می‌دانید که انگاشته‌هایتان درست هستند؟ در واقع ما در تفکر انتقادی تلاش می‌کنیم تا منشأ انگاشته‌هایمان را بیابیم و با ارزیابی آن‌ها، انگاشته‌هایمان را اعتبار سنجی کنیم. منشأ انگاشته‌های ما فکت‌ها، مشاهدات و تجربیات ماست و وظیفه ما به عنوان متفکر انتقادی بررسی آن‌ها است. همچنین با فراهم کردن تجربیات، مشاهدات و فکت‌های بیشتر، می‌توانیم انگاشته‌های خود را معتبرتر سازیم. البته یک متفکر انتقادی این احتمال را هم باید در نظر بگیرد که با کسب تجربیات، مشاهدات یا فکت‌های بیشتر، امکان نامعتبر شدن انگاشته‌هایش هم هست.

نتایج (The Conclusion)

نتایج راه‌حل‌های ممکن ما برای غلبه بر مشکل است. در بخش‌های پیشین با مؤلفه‌های مقدمه آشنا شدیم و می‌خواهیم در این قسمت به شما نشان دهیم که چگونه با کنار هم قراردادن مؤلفه‌های مقدمه می‌توان نتیجه‌گیری کرد. همچنین بدین سؤال پاسخ خواهیم داد که چرا برخی از نتایج، قابل اعتماد تر و مستحکم‌تر از بقیه هستند. این بخش در مورد فرایند نتیجه‌گیری است که ما را از مشکل به سوی راه حل رهنمون می‌سازد.

همان‌طور که در تصویر ساختار درونی مقدمه دیدید ما حقایق، مشاهدات و تجربه‌ها را با هم ترکیب می‌کنیم تا انگاشته‌ها را بسازیم. آنگاه انگاشته‌ها همراه با دیگر مؤلفه‌های مقدمه از فیلتر باورها عبور می‌کنند و خروجی آن به مثابه ورودی فرایند نتیجه‌عمل می‌کند. با یک مثال می‌توان فرایند نتیجه‌گیری را بهتر فهم کرد:

موقعیت: شما فردا یک قرار ملاقات مهم دارید و هوا به نظر بارانی می‌رسد

فکت: باران اصطکاک بین لاستیک خودرو و جاده را کاهش می‌دهد.

مشاهدات: اخبار صبح گزارش داد که امروز باران خواهید بارید.

تجربیات: وقتی باران می‌بارد، ترافیک صبحگاهی شدید می‌شود و احتمالاً دیر به سر قرار خواهیم رسید.

انگاشته‌ها: احتمالاً فردا صبح من دیر به سر قرار خواهیم رسید.

باور: سر موقع رسیدن برای من مهم است.

نتیجه: من باید زودتر از معمول از خانه خارج شوم تا سر موقع به قرار برسم.

هرچقدر مقدمات شما قوی‌تر باشد، می‌توان اعتماد بیشتری به نتایج داشت. مقدمات ضعیف، انگاشته‌های نامعتبری تشکیل خواهد داد و نتایج حاصل از آن هم معتبر نخواهد بود. در تفکر انتقادی باید نسبت به نتیجه‌گیری‌هایمان حساس باشیم. باید بدانیم که با چه انگاشته‌هایی نتیجه‌گیری کرده‌ایم و قوت مقدمات و نتیجه‌گیری‌مان تا چه میزان است؟ همه ما انسان‌ها فرایند یکسانی را بین مقدمات و نتیجه‌گیری طی می‌کنیم ولی عامل تفاوت ما در نتایجمان به مقدمات و وزنی که به هر یک از اجزای آن می‌دهیم بستگی دارد. برخی برای فکت‌ها بیشتر ارزش قائل هستند و برخی نسبت به تجارب یا باورها.

ما بر اساس تفاوت در تجربه‌ها، مشاهدات و باورهایمان به نتایج مختلف می‌رسیم؛ اما باید اول از همه قبول کنیم که نتیجه درست یا غلط وجود ندارد. بلکه نتیجه یا راه حل قابل اعتماد و محتمل‌تر وجود دارد. زمانی که نتیجه شما با همتایان متفاوت است باید یک گفتگوی انتقادی ترتیب دهید تا به نتایج مناسب‌تر و نه درست نسبت به موضوع بحث برسید. مؤلفه‌های مقدمات خود را بررسی کنید تا ببینید اختلاف نتیجه از کجا حاصل شده است، انگاشته‌های خود را در نظر بگیرید همچنین ببینید به چه مقدماتی وزن بیشتری داده‌اید. با این روش می‌توانید بهترین نتیجه‌گیری را از بین نتایج محتمل انجام دهید.

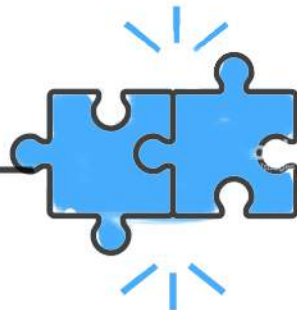
اعتبار مقدمات (Credibility)

در این بخش قصد دارم تا در مورد اعتبار مقدمه صحبت کنم. برای مثال شما در رادیو می‌شنوید که آب و هوایی طوفانی در پیش است (مشاهدات) پس از آن از پنجره به بیرون نگاه می‌کنید و می‌بینید که هوا بسیار ابری و طوفانی است (تجربیات)، شما بر اساس این مقدمات نتیجه می‌گیرید که باید برای در امان بودن از خطر طوفان به ناحیه امنی پناه ببرید. شما باور دارید که رادیو شایعه‌پراکنی نمی‌کند و همچنین به تجربه هم از طوفانی شدن هوا آگاه

شدید و همه این‌ها باعث می‌شود که مقدمات خودتان را معتبر بدانید. ما معمولاً به تجربیات خود اعتماد داریم ولی در مورد مشاهدات باید دقت بیشتری کرد:

- ببینید آن‌ها شدنی (Feasible) و مبتنی بر واقعیت (Realistic) هستند
- آیا با دانش شما (مشاهدات و تجربیات پیشینتان) سازگار (Consistent) هستند
- آیا از منابع قابل اعتماد (Reliable Source) اخذ شده‌اند
- آیا قابلیت اثبات پذیری (Verifiable) دارند

با ارزیابی اعتبار مشاهدات یا پیش فرض‌هایتان می‌توانید مقدمات قوی‌تری را فراهم کنید و بر اساس آن به نتایج موثق‌تری دست یابید.



سازگاری مقدمات (Consistency)

یکی دیگر از روش‌های ارزیابی مقدمه، بررسی سازگاری مؤلفه‌های آن است. به عبارتی آیا مؤلفه‌های مقدمه، همدیگر را حمایت می‌کنند. ناسازگاری چیز بدی نیست ولی نشان می‌دهد که تعارضی مابین مؤلفه‌های ما وجود دارد و از این رو ما را نسبت به مقدمات مشکوک می‌سازد. برای مثال برای خرید اینترنتی کالایی خاص به چند سایت سرک می‌کشید. بر پایه مشاهدات پی می‌برید قیمت آن کالا در یک بازه مشخص قرار دارد ولی ناگهان در یک سایت با قیمت بسیار ارزان‌تری از همان کالا مواجه می‌شوید. این مشاهده جدید یک ناسازگاری بین مشاهدات شما ایجاد می‌کند. یکی از راه‌هایی که می‌توانید این ناسازگاری را رفع کنید کسب مشاهدات بیشتر است. شما با بررسی بیشتر از جمله مراجعه به نظرات کاربران سایت می‌توانید علت ارزانی آن کالا را بیابید.

ما معمولاً در ناسازگاری بین تجربیات و مشاهدات، بیشتر به تجربیات خود اعتماد می‌کنیم چون منابعی دست‌اول هستند. همچنین نسبت به ناسازگاری بین مشاهدات و انگاشته‌ها هم حساس باشید و با کسب اطلاعات بیشتر، ناسازگاری‌ها را رفع کنید.

تفکر چند منظری (Triangular Thinking)

گاهی ما با مشکلاتی روبرو هستیم که جواب سرراستی برای آن‌ها نداریم و به‌طور مستقیم نمی‌توانیم پاسخ گوی آن پرسش باشیم یا اینکه جواب قطعی آن پرسش در آینده مشخص خواهد شد. در مواجهه با چنین پرسش‌هایی می‌توان از تفکر چند منظری استفاده کرد. در این مدل، ما یک پرسش مشخص را از چشم‌اندازهای (Perspective) مختلف بررسی می‌کنیم و اگر حاصل این تنوع چشم‌انداز مشابه بود نتیجه می‌گیریم که به راه حل قابل اعتمادی (Reliable) رسیده‌ایم ولی اگر از خلال چشم‌اندازهای مختلف به نتایج متفاوتی رسیدیم معلوم می‌شود که به‌درستی مشکل را درک نکرده‌ایم. بیایید با یک مثال، بهتر با تفکر چند منظری آشنا بشویم. فرض کنید قصد خرید خانه دارید. برای انتخاب بهترین گزینه خرید، بهتر است از تفکر چند منظری استفاده کنید. شما برای انتخاب مناسب می‌توانید از چشم‌اندازهای مختلف مسئله را مورد بررسی قرار بدهید. برای نمونه از منظر خودتان (آیا مسیر آن برای رفت و آمد به سرکار مناسب است؟) از منظر فرزندتان (آیا فرزندم برای رفتن به مدرسه دچار مشکل نمی‌شود؟) از منظر اقتصادی (آیا از نظر قیمت، این منطقه برای من مناسب است؟) حتی از منظر سرگرمی (آیا در اطراف خانه محل مناسب برای تفریح هست؟) و موارد دیگر. اگر با در نظر گرفتن چندین منظر به جواب یکسانی رسیدید پس آن قابل‌اعتمادترین پاسخ شماست ولی اگر پاسخ‌های یکسان به دست نیامده، نشان‌دهنده این امر است که هنوز به پاسخ مناسب دست نیافته‌اید.

برای پرسش‌هایی که نیازمند تفکر چند منظری است نمی‌توان پاسخ قطعی پیدا کرد ولی فرایند چند منظری شما را نسبت به انتخاب بهترین پاسخ ممکن مطمئن می‌سازد و درجه اعتماد بالایی برای شما فراهم می‌سازد.

تغییر (Change)

یکی از چالش‌برانگیزترین اقدامات ما انسان‌ها، جرئت تغییر است. اینکه بتوانیم در زمان مناسب در روند زندگی یا شغلی خود تغییر ایجاد کنیم. به‌طور کلی ترس از تغییر ناشی از کم بودن تجربه ما است. تجربیات کم برای ما مقدمات ضعیفی می‌سازد و نتایج قابل‌اعتمادی به دست نمی‌آید و از این رو ترس از تغییر در ما شکل می‌گیرد. انگاشته‌ها، تجربیات، مشاهدات و باورهای بنیادی ما مقدماتی هستند که ما را برای تغییر جسور می‌کنند. برای مثال فردی که در یک حوزه تجربیات کمی داشته باشد معمولاً از تغییر هراس دارد ولی فردی دیگر با داشتن تجربیات و

دانش کافی صاحب مقدمه استواری است و به سادگی تن به تغییر می دهد؛ اما چگونه می توان خود و دیگران را در فرایند تغییر یاری داد:

- علت اصلی ترس از تغییر، نداشتن تجربه لازم از وضعیت موجود است و از این رو می توان با کسب تجربه، بر سختی تغییر غلبه کرد. ولی توجه دارید که کسب تجربه نیازمند زمان زیادی است و به جای آن می توان با مشاهده تجربیات افراد دیگر، به مرور زمان تجربه اندوزی کرد. برای مثال کسی که تجارب خوبی از وضعیت جدید دارد می تواند شما را برای تغییر آماده سازد.
- باید توجه داشته باشید که تغییر فرایند سودمندی است. رها کردن ناحیه امن و به دست آوردن تجربیات جدید از ما انسان توانمندتری خواهد ساخت.
- تغییر را پذیرا باشید. باید دانست که تغییر برای همه مشکل است، برای اینکه همه پیش از ورود به وضعیتی جدید، فاقد تجربه و دانش لازم هستند ولی به مرور زمان با تجربه اندوزی یا مشاهده تجربیات دیگران می توان وضعیت جدید را برای خود آشنا ساخت. سختی تغییر را پذیرا باشید تا امکان رشد برایتان فراهم شود.

تأثیرگذاری و اقناع (Influencing and Persuading)

ما تا این مرحله توانسته ایم بر پایه مقدمه های خود نتایجی به دست آوریم ولی کار ما در این مرحله به اتمام نمی رسد. بایستی دیگران را برای اجرایی کردن نتایجمان قانع سازیم. اجازه بدهید اول از همه تمایز بین اثرگذاری و اقناع را برایتان روشن کنم. در اثرگذاری ما مؤلفه های خود را مطرح می کنیم، دیگری که قصد تأثیرگذاری بر او را داریم مشاهدات و تجربیات ما را می پذیرد. پذیرش مقدمات ما باعث می شود که این تجربیات یا مشاهدات جدید با مقدمات خودش ناسازگاری ایجاد کند و از این رو به خاطر حفظ سازگاری، مقدمات خودش را اصلاح می کند و بدین سان به نتایج متفاوتی می رسد؛ اما در اقناع بر خلاف تأثیرگذاری، به طور مستقیم نتایج دیگران را مورد چالش قرار می دهیم و آن ها را با نتایج خودمان همراه می سازیم.

باید آمادگی این امر را داشته باشید که ممکن است نتایج شما هم دچار چالش شود و بایستی جسارت صرف نظر کردن از نتایج را داشته باشید. تفکر نقاد برای پیروزی در بحث نیست بلکه در راستای رسیدن به بهترین راه حل

است. ممکن است در روند گفتگو پی ببرید که انگاشته‌هایتان نامعتبر هستند یا تجربیات جدیدی وجود دارد که شما از آن‌ها غافل بوده‌اید. با بررسی مداوم مقدمات و ارزیابی آن با مقدمات دیگران به‌طور حتم به نتایج بهتری خواهید رسید. پس همیشه نسبت به چالش‌های مطرح در مورد مقدمات خودتان توسط دیگران گشوده باشید.

تا اینجا ما در مورد نتیجه‌گیری از طریق فرایند معمول تفکر انتقادی صحبت کردیم ولی همه نتایج بدین شکل به دست نمی‌آیند. گاهی روش‌های خلاقانه‌ای برای نتیجه‌گیری وجود دارد.



بخش چهار: نتایج و نوآوری (Innovation)

گاهی اوقات برای یک مشکل راه‌حل‌های متعددی وجود دارد و شما با طی مسیر طبیعی نتیجه‌گیری به برخی از آن‌ها دست می‌یابید ولی گاهی هم برای مشکل‌گشایی نیازمند راه‌های نوآورانه هستیم. در تفکر انتقادی سه ابزار وجود دارد که به ما در یافتن راه‌حل‌های نوآورانه و خلاقانه کمک می‌کند. این ابزارها به شرح زیر است:

- تفکر بیرون از چهارچوب (Thinking outside the box)
- تفکر حدسی (Abductive Thinking)
- تفکر بر ناممکن‌ها (Impossible Thinking)

در ادامه با جزییات شما را با این ابزارها آشنا می‌کنم. شما در شرایط مختلف می‌توانید از این روش‌ها استفاده کنید برای مثال زمانی که دیگر ایده‌ای برای مشکل‌گشایی به ذهنتان نمی‌رسد یا زمانی که از خود می‌پرسید آیا راه حل بهتری هم هست. روش معمول نتیجه‌گیری براساس مقدمات در بیشتر مواقع کارگشاست ولی گاهی راه‌حل‌های خلاقانه موردنیاز است. روش‌های خلاقانه راه‌حلی فراتر از روش‌های معمول به ما می‌دهند. برای مثال روش تفکر بیرون از چهارچوب، نتایج وسیع‌تری از روش‌های معمول (استدلال‌های استقرایی و استنتاجی) فراهم می‌سازد. روش تفکر حدسی از آن هم بیشتر و روش تفکر بر ناممکن‌ها نتایجی بسیار گسترده و متنوع در اختیار ما قرار می‌دهد.

تفکر بیرون از چهارچوب (Outside-the-box Thinking)

تفکر بیرون از چهارچوب تفکری فراتر از شیوه‌های رایج است. این تفکر خلاقانه است و هیچ محدودیت یا محافظه‌کاری را نمی‌پذیرد. در این روش ما باید مقدمات خود را به چالش بکشیم و به فراتر از آن گام برداریم. برای این کار از دو پرسش «چه می‌شود اگر» (What if) و «دیگر چه» (What Other) استفاده کنید. برای مثال از خودتان بپرسید چه می‌شود اگر من انگاشته دیگری داشتم؟ چه می‌شود اگر من این مشاهده را در اختیار نداشتم؟ چه می‌شود اگر فاقد تجربه کنونی بودم. چه می‌شود اگر انگاشته‌هایم ناصحیح باشد؟ یا دیگر چه انگاشته‌ها یا تجربیاتی می‌توانم داشته باشم؟ دیگر چه اطلاعاتی می‌توانم برای قوت مقدمه‌هایم فراهم کنم؟ دیگر چه ارزش‌های بنیادی می‌توانم قائل باشم؟ چنین پرسش‌هایی شیوه تفکر معمول ما را مورد چالش قرار می‌دهند و این فرصت را

برای ما ایجاد می‌کنند که بیرون از چهارچوب مقدمات خودمان فکر کنیم و از این رو به نتایج متفاوتی دسترسی داشته باشیم.

تفکر حدسی (Abductive Thinking)

هنگامی که مقدمات شما راه‌حل‌های قانع‌کننده‌ای فراهم نمی‌کند و در درون و بیرون از چهارچوب مقدماتتان همه تلاش‌هایتان را کرده‌اید نوبت به تفکر حدسی می‌رسد. در روش معمول حل مسئله برای مثال در روش استقرایی با افزایش تجربه، با قوت بالا می‌توانید نتیجه‌گیری کنید ولی این تجربه بالا اجازه حدس زدن به شما نمی‌دهد. ما به طور معمول با تجربیات خود به راحتی می‌توانیم الگوهای تکرارشونده در امور را تشخیص دهیم ولی همین قوت باعث می‌شود که بخشی از راه‌حل‌ها از چشم ما پنهان بماند. حتماً این عبارت را شنیده‌اید که به سگ کهن‌سال نمی‌توان فوت‌وفن جدید یاد داد. این تمثیل اشاره به افرادی دارد که به علت تجربه زیاد در یک امر، کاملاً ذهنشان تطبیق پیدا کرده و اصلاً گمان نمی‌کنند که راه حل دیگری هم باشد. برای همین آرام‌آرام با افزایش تجربه، قدرت حدس ما ضعیف‌تر می‌شود؛ اما برای کنترل سگ کهن‌سال درونمان، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- با افرادی که تجربه کمتر از شما دارند هم‌گروه شوید.
- مواظب عباراتی مثل «اینکه مشخص است» «واضح و مبرهن است» باشید و راه‌حل‌هایی محتمل را تمام شده ندانید و برای حدس هم فرصت قائل باشید.

تفکر بر ناممکن‌ها (Impossible Thinking)

گاهی اوقات با مشکلاتی روبرو می‌شویم که انگار یافتن راه حل برای آن‌ها ناممکن به نظر می‌رسد. در چنین شرایطی باید از ابزار تفکر بر ناممکن‌ها استفاده کرد. در این روش از خود بپرسید: اگر حل چنین مشکلاتی برای ما ضروری بود چه؟ یا اگر نیافتن پاسخ باعث به خطر افتادن جانمان شود چه؟ وقتی به طور معمول با پرسش‌های ناممکن مواجه می‌شوید به علت اینکه تفکر بر آن‌ها احمقانه به نظر می‌رسد از کوشش برای یافتن پاسخ دست می‌کشید ولی زمانی که خود را در شرایطی قرار دهید که حل آن‌ها برایتان اولویت حیاتی داشته باشد، هر راه‌حلی را حتی احمقانه غنیمت می‌شمارید و در مورد آن فکر می‌کنید. چنین تفکری هیچ محدودیتی ندارد و برخوردار از هیچ حقیقتی نیست ولی ما را برای یافتن پاسخ پرسش‌های ناممکن تواناتر می‌سازد. اگر می‌شود به ناممکن‌ها اندیشید پس در

مورد ممکن‌ها نباید به‌زودی تسلیم شد و می‌توان راه‌حل‌های نوآورانه‌ای به دست آورد. هر راه‌حلی را باید بررسی کرد چون در این تلقی فرض می‌کنیم مرگ و زندگی ما وابسته به حل مشکل‌های ناممکن است.

ما در آغاز این بخش پی بردیم که همیشه پای مقدمه در میان است و با انواع آن آشنا شدیم و دیدیم که چگونه در کنار هم ما را به‌سوی نتایج سوق می‌دهند. در ارزیابی مقدمه‌ها درباره اعتبار و سازگاری صحبت کردیم و گفتیم که اتخاذ مقدمه‌های باقوت، نتایج قابل اعتماد برای ما فراهم خواهند کرد. به تفکر چند منظری اشاره کردیم؛ از تفاوت تأثیرگذاری و اقناع گفتیم و در نهایت با سه ابزار خلاقانه نتیجه‌گیری (تفکر بیرون از چهارچوب، حدسی و تفکر بر ناممکن‌ها) آشنا شدیم. ابزارهایی که با کمک آن‌ها می‌توانیم به راه‌حلی دست‌یابیم که در روش‌های معمول قابل دستیابی نیستند.

اما هنوز کار ما تمام نشده است. درست است که یافتن نتیجه هدف اصلی در تفکر انتقادی است اما پایان کار نیست. دانستن اینکه چه باید بکنیم به معنای آن نیست که ما آن کار را انجام خواهیم داد. شما باید تصمیم بگیرید که نتیجه خود را عملی کنید. گاهی اجراکننده نتیجه خود شما نیستید و فرد دیگری مسئول عملیاتی کردن نتیجه‌های شماست؛ بنابراین من در این بخش درباره آخرین گام در تفکر نقادانه یعنی تصمیم‌گیری خواهم نوشت.



بخش 5: تصمیم‌گیری (Decisions)

اگر مراحل تفکر انتقادی را به‌درستی طی کرده باشید و زمان لازم را برای مرحله وضوح صرف کرده باشید حال می‌توانید مسئله ذهن خراش خودتان را به‌درستی تشخیص دهید و براساس مقدمات معتبر خود نتیجه‌گیری کنید. حالا زمان عمل کردن است. باید تصمیم بگیرید که به نتایج خودتان جامه عمل بپوشانید.

شاید برایتان سؤال پیش بیاید که چرا من مرحله تصمیم‌گیری را از نتیجه‌گیری جدا کرده‌ام. برای این کارم دو دلیل داشتم. نخست اینکه اگرچه شما مسئول حل مسئله هستید ولی ممکن است تصمیم‌گیر (Decision Maker) فرد دیگری باشد. دوم اینکه از آنجا که شما نتایج را یافته‌اید بدین معنا نیست که آن‌ها خود به خودی اجرایی شوند. برای همین باید دست به عمل بزنید. شما در مرحله نتیجه‌گیری فهرستی از اقدامات را در اختیار دارید ولی اینکه کدام‌یک را عملیاتی و اجرایی کنید، فرایندی است که در مرحله تصمیم‌گیری تحقق می‌یابد.

برای این مرحله من چند راهکار به شما معرفی می‌کنم:

- تصمیم‌گیر را مشخص کنید (خودتان هستید یا فردی دیگر)
- بدانید که در چه زمانی بایستی تصمیم‌گیری انجام شود
- باید برای تصمیم‌گیری معیار و شاخص (Criteria) تعیین کنید تا بتوانید از منظر پتانسیل خطر (Risk) تصمیم را ارزیابی کنید

چه کسی، با نظر داشت به چه نیازی و در چه فاصله زمانی باید تصمیم بگیرد؟

پس از آن که همه راه‌حل‌های ممکن ارائه شد باید آن‌ها را اجرایی کنیم. پیش از همه باید تصمیم‌گیر را بیابید. آیا تصمیم‌گیر و اجراکننده این نتایج خودتان هستید یا فرد دیگر؟ آنگاه ضرورت اقدام را تعیین کنید. ببینید براساس چه نیازی می‌خواهید یک نتیجه مشخص را عملیاتی کنید. سپس زمان انجام آن را در نظر بگیرید. برخی از تصمیم‌ها وابسته به زمان مشخصی هستند و اگر در آن بازه تصمیم‌گیری نشود دیگر آن نتیجه کارایی نخواهد داشت. بدترین واکنش در قبال پرسش فردی که می‌پرسد: چه زمانی تصمیم‌گیری خواهید کرد؟ این است که بگویید در اسرع وقت. اسرع وقت یعنی کی؟ این پاسخ هیچ دید مشخصی از زمان انجام کار به ما نمی‌دهد. شما با تعیین دقیق زمان انجام کار به یک نیاز و ضرورت پاسخ می‌دهید و این ضرورت شما را ترغیب می‌کند تا تصمیم‌گیری کنید. پس برای هر تصمیمی یک بازه زمانی مشخص در نظر بگیرید.

تعیین شاخص (Criteria)

شاخص‌ها شرایطی هستند که با برآورده شدن آن‌ها تصمیم‌گیری رخ می‌دهد و اگر برآورده نشود تصمیم به تعویق می‌افتد. فرض کنید می‌خواهید برای اعضای خانواده یک تلویزیون بخرید. در این مورد تصمیم‌گیر شما هستید، به علت خراب شدن تلویزیون قدیمی احساس نیاز دارید و یک بازه زمانی دوهفته‌ای را برای خرید در نظر می‌گیرید. حال باید به فروشگاه بروید و تلویزیون را خریداری کنید. این خرید شما وابسته به چندین شاخص است. برای مثال اندازه و کیفیت صفحه‌نمایش، هوشمند بودن تلویزیون و قیمت. حال اگر تلویزیونی شاخص‌های مدنظر شما را داشته باشد شما خرید می‌کنید و در واقع با برآورده شدن شاخص‌ها تصمیم‌گیری را انجام می‌دهید و باید توجه داشت که بدون تعیین شاخص‌ها تصمیمی رخ نمی‌دهد یا تصمیم بدی گرفته خواهد شد.

پتانسیل خطر (Risk)

هر تصمیمی اثرات مثبت و منفی برای شما خواهد داشت و شما با ارزیابی جنبه‌های مثبت و منفی دست به اقدام می‌زنید. قبل از هر اقدامی باید احتمال خطر هر تصمیمی را در نظر بگیرید. من برای اینکه با اطمینان بیشتر بتوانید پتانسیل خطر را اندازه‌گیری کنید، یازده عامل تأثیرگذار در پتانسیل خطر را به شما معرفی می‌کنم:

۱. اثر سوء یک تصمیم (Downside)

همه نتایج منفی محتمل یک تصمیم را اثرات سوء آن می‌نامیم. این نتایج منفی می‌تواند برای شما از دست دادن اعتبار کاری، آبرو، شغل و حتی مرگ باشد و یا برای یک شرکت از دست دادن مشتری‌ها یا برگشت کالاهای فروخته‌شده باشد.

۲. احتمال مواجهه با نتایج سوء (Probability of The downside)

باید نسبت به احتمال رخداد نتایج منفی یک تصمیم آگاه باشید. برای مثال مرگ در اثر رعدوبرق احتمال کمی دارد ولی اخراج از کار احتمال بالایی دارد و باید بتوانید میزان خطر و آسیب آن را بپذیرید.

۳. آثار مثبت یک تصمیم (Upside)

آثار مثبت تصمیم را هم در نظر بگیرید برای مثال تولید یک کالای جدید برای فروش بیشتر یا اقدام به تبلیغات جهت افزایش مشتری‌ها

۴. احتمال مواجهه با آثار مثبت (Probability of the upside)

این عامل مشخص‌کننده احتمال دستیابی به نتایج مثبت تصمیم‌گیری است. برای مثال قیمت یک بلیط بخت‌آزمایی اندک است ولی اگر شما برنده آن باشید اثرات مثبت بسیاری شامل حال شما خواهد شد.

۵. نادیده گرفتن احتمال آماری نتایج سوء یک تصمیم (Ignoring the statistical downside)

در محاسبه پتانسیل خطر ببینید آیا می‌توانید از احتمال آماری اثرات منفی یک تصمیم چشم‌پوشی کنید. برای مثال در عبور از یک خیابان احتمال تصادف هست ولی شما از این احتمال صرف‌نظر می‌کنید و از خیابان عبور می‌کنید؛ اما اثرات منفی عبور از یک بزرگراه قابل چشم‌پوشی نیست و برای همین شما چنین تصمیمی نمی‌گیرید.

۶. پذیرش اثرات منفی (Absorbing capability)

به چه میزان توانایی تحمل اثرات منفی یک تصمیم را دارید یا به عبارت دیگر تحمل چه میزان از اثرات سوء یک تصمیم را دارید.

۷. میزان کنترل بر خطر (Controllability)

برای مثال ما کنترلی در خطر سقوط یک هواپیما نداریم ولی می‌توانیم در رانندگی با رعایت سرعت مطمئنه یا حفظ فاصله ایمن با خوردوی جلویی از رخداد اثرات منفی جلوگیری کنیم.

۸. ضرورت نتایج مثبت یک تصمیم (Necessity of the upside)

گاهی شما باید کاری را حتماً انجام دهید حال به هر میزان که آثار منفی بر آن مترتب باشد. برای مثال رانندگی، همراه با خطر تصادف است ولی وقتی شما بیرون از شهر زندگی می‌کنید برای رسیدن به سرکار خطر تصادف را می‌پذیرید. چون شما برای جابه‌جایی بین منزل و سرکار حتماً باید رانندگی کنید.

۹. برگشت‌پذیری (Reversibility)

آیا پس از یک تصمیم اگر با اثرات منفی آن مواجه شدید، توانایی برگشت دارید؟ برای مثال وقتی شما با چتر از هواپیما به پایین می‌پرید دیگر برگشت‌پذیری در این تصمیم قابل تصور نیست ولی در خرید یک کالا در صورت معیوب بودن می‌توانید آن را پس بدهید.

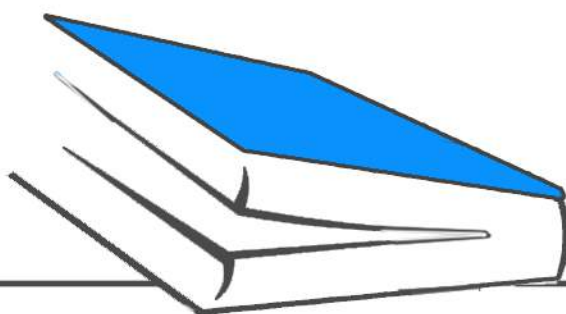
۱۰. تعیین سازوکار جبران اثرات سوء (Mitigation strategy)

آیا برای تصمیم خود پیش از رخداد اثرات منفی، سازوکار کاهش و جبران تعریف کرده‌اید. برای مثال اگر شما قرار کاری مهمی داشته باشید و خودرو شما کار نکند می‌توانید از سازوکارهای کاهش استفاده کنید و از حمل‌ونقل عمومی مثل اتوبوس یا تاکسی استفاده کنید.

۱۱. تعریف استانداردهای پیشرفت کار (Preeminent metrics)

شما می‌توانید مراحل انجام تصمیم را براساس پیشرفت کار تخمین بزنید و اگر با اثرات منفی روبرو شدید در هر مرحله آن را کنترل کنید. پیش‌بینی مراحل پیشرفت کار و اثرات منفی ناظر به آن به ما کمک می‌کند تا بتوانیم اثرات منفی یک تصمیم را پیش‌بینی کنیم و فرصت جبران داشته باشیم.

با توجه به این عوامل یازده‌گانه می‌توانید دید روشن و واضحی از خطرهای ممکن در تصمیم‌گیری به دست آورید. محاسبه پتانسیل خطر براساس این عوامل، سنجه مناسبی است که ببینیم با توجه به اثرات مثبت و منفی یک عمل، آیا تصمیم‌گیری باید انجام بگیرد یا نه.



چند پیشنهاد:

تفکر انتقادی فرایندی است که در آن نسبت به ذهن خراش خود، دید شفاف و واضحی پیدا می‌کنیم و پس از آن با فراهم کردن مقدمات لازم نتیجه‌گیری می‌کنیم و سپس آن نتایج را اجرایی می‌کنیم. من در این کتاب درباره هر مرحله از تفکر انتقادی ابزارها و روش‌هایی را به شما معرفی کردم.

مانند هر مهارتی، تفکر انتقادی نیازمند تمرین است. شما می‌توانید روزانه پنج تا ده دقیقه در مورد مسائل روزمره خودتان تمرین تفکر انتقادی کنید. با یک ابزار، کار را شروع کنید، نیاز نیست به طور هم‌زمان از همه ابزارها استفاده کنید چون بسیاری از ذهن خراش‌ها با یک یا دو ابزار، قابل حل هستند؛ اما چند پیشنهاد پایانی برای شما:

- انتقادی اندیشیدن را در انجام کارهای روزمره خود تمرین کنید
- در پرسش‌گری از خودتان یا دیگران، پاسخ‌ها را مکتوب کنید. نوشتن، شما را ملزم می‌کند تا افکار خود را سازمان‌دهی کنید و بهتر مسئله خودتان را درک کنید.
- وقتی در مواجهه با یک مسئله به ایده خوبی می‌رسید از خود بپرسید: من چه انگاشته‌هایی دارم؟ چرا چنین انگاشته‌هایی را برگزیده‌ام؟
- بیش از دو ساعت روی تفکر انتقادی تمرکز نکنید. مهم نیست چقدر مسئله شما پیچیده است. با کمی استراحت دادن به خود، شاید ایده‌های ناب‌تری به ذهنتان برسد.
- اگر تنها ده دقیقه فرصت تفکر انتقادی دارید، این پرسش‌ها را برای خود طرح کنید: آیا من مشکل را واضح درک کرده‌ام؟ مؤلفه‌های مقدمه‌های من چیست‌اند؟ چگونه به نتیجه رسیده‌ام؟ چه شاخص‌هایی را برای تصمیم‌گیری در نظر گرفته‌ام؟
- تفکر انتقادی را با دیگران اجرا کنید. اگر توان پاسخ دادن به پرسش‌های دشوار را دارید دیگر به فردی دیگر برای تمرین تفکر انتقادی نیاز ندارید
- یکی از روش‌های خوب برای تمرین تفکر انتقادی پذیرش نقش راهبر تفکر است. در چنین شرایطی شما قادر خواهید بود که سؤال‌های متعدد بپرسید و در نقش شنونده ظاهر شوید
- نیاز خود به تفکر انتقادی را درک کنید. چون با فهم نیاز و چرایی تفکر انتقادی، التزام شما به این روش بیشتر خواهد بود.