

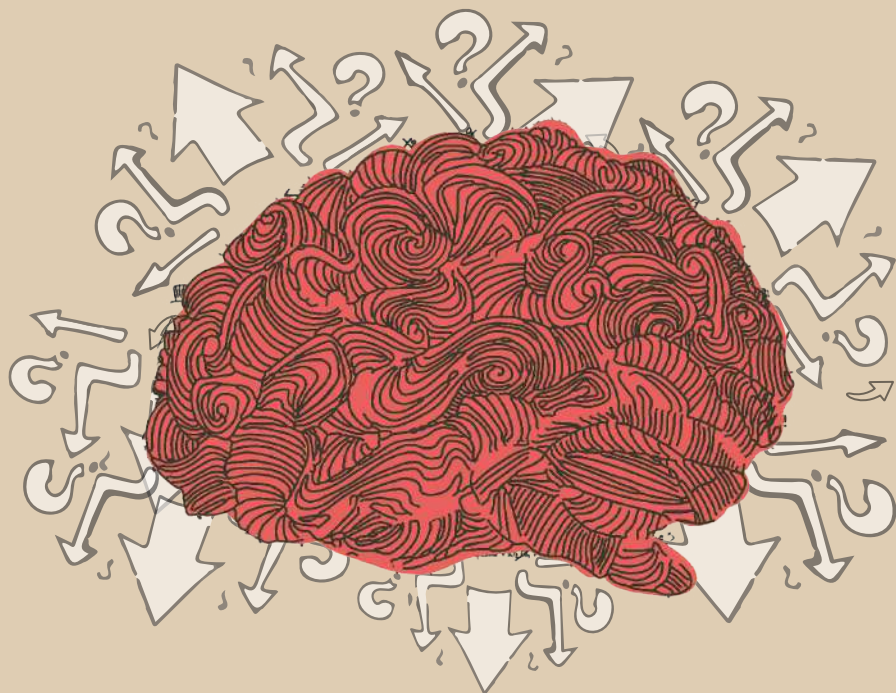


تیزفکری
جسور باش، بیندیش!

تصمیم‌گیری نقادانه

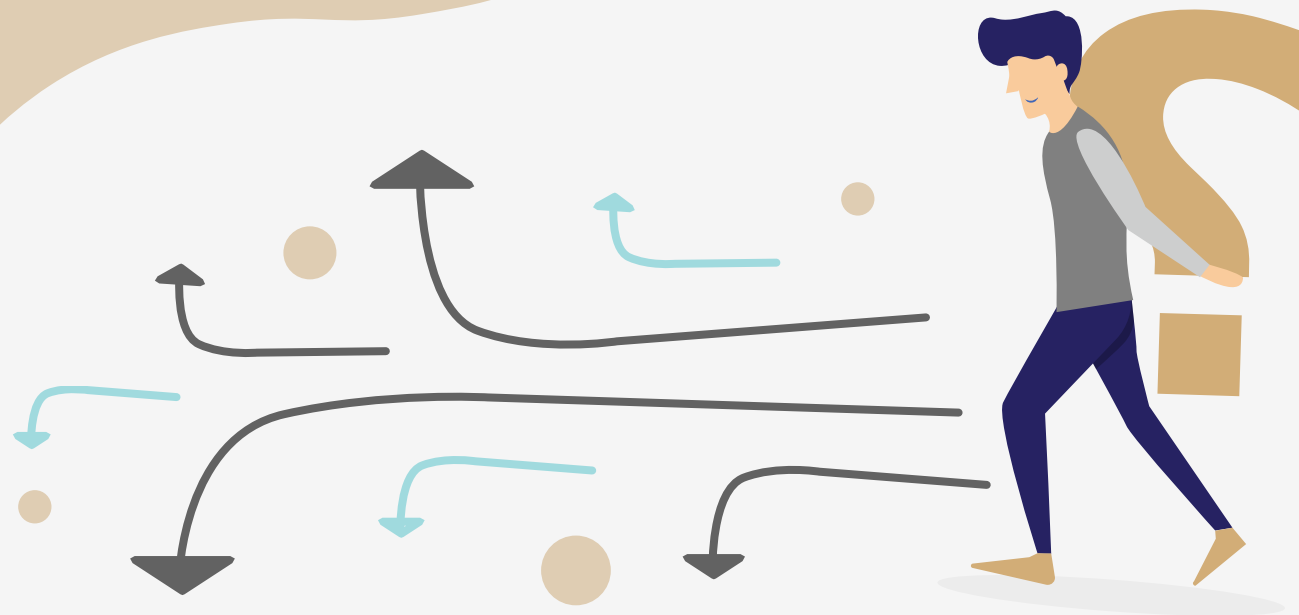
کاربرد تفکر نقادانه در تصمیم‌گیری و حل مسئله

با تدریس: دکتر حامد صفایی‌پور



زندگی هنر رسیدن به نتایج کافی از
مقدمات ناکافی است.

ساموئل باتلر ۱۹۱۲



اشاره

هدف این محصول، انتقال محتوا و برگزاری یک دوره دانشگاهی نیست؛ این دوره، یک چارچوب نظری و مجموعه‌ای از ابزارهای کاربردی تفکر نقادانه را برای استفاده در موقعیت‌های گوناگون تصمیم‌گیری و حل مسئله در اختیار شما قرار می‌دهد. هدف این است که بتوانیم از این «جعبه ابزار» در زمین واقعیت‌ها و چالش‌های واقعی هر نوع فعالیت گروهی و کسب و کار استفاده کنیم.

در این دوره، ما در قالب فعالیت‌های گروهی، روش کار با این ابزارها را می‌آموزیم و بر چالش‌های خود پیاده می‌کنیم. دستاورد مورد انتظار این دوره، بروز مهارت تفکر نقادانه فراگیران در کارهای گروهی، حل مسئله و ارائه راه‌حل‌های مؤثر است.

مخاطب محصول

- گروه اول: افراد با سابقه مدیریت یا فعالیت‌های سازمانی و ایجاد کسب‌وکار (حداقل دو سال)
- گروه دوم: عموم علاقمندان؛ افراد نوآموز در زمینه فعالیت‌های گروهی حل مسئله و تصمیم‌گیری سنجیده

معرفی مدرس

حامد صفایی‌پور، دارای مدرک دکتری فلسفه علم از دانشگاه تربیت مدرس تهران، استاد مدعو در گروه فلسفه دانشکده علوم انسانی دانشگاه اصفهان و پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی تهران است. وی مؤلف کتاب «تیزفکری، مهارت فهم و سنجش استدلال» و نویسنده چندین مقاله علمی پژوهشی است. وی مدیر موسسه تیزفکری است و سابقه فعالیت‌های مدیریتی، اجرایی و مشاوره در سازمان‌ها را دارد.



حامد صفایی‌پور
دکتری فلسفه علم

توضیح محصول از زبان مدرس

چرا تصمیم گیری نقادانه؟

«همه ما یک‌تاییم». این اصل کلی -خوشبختانه یا بدبختانه- درباره مشکلاتمان نیز صادق است. بنابراین هر یک از ما مشکلات یکتا و منحصر به فردی داریم و به روش‌های تقریباً منحصر به فردی شکست می‌خوریم! ممکن است بگویید: «بالاخره مشکلات نیز همپوشانی‌هایی دارند و مثلاً دو «شرکت ورشکسته» یا دو «دانشجوی بی‌علاقه به رشته تحصیلی»، با وجود همه تفاوت‌ها، در جنبه‌هایی بهم شبیه‌اند!». درست است، اما این دلیل نمی‌شود که ما موقعیت آنها را یکی در نظر بگیریم.

به نظر من، مهمترین علل شکست تصمیم‌ها و راه‌حل‌های انتخابی ما، یکی دانستن موقعیت‌هاست؛ خطایی که ذهن خودکار ما - به خصوص مواقعی که حال «زیاد فکر کردن» ندارد- به ما دیکته می‌کند! در همین موقعیت است که فکر می‌کنیم «مساله و راه حل را درست فهمیده‌ایم و حالا فقط مانده است تا به آن جامه عمل بپوشانیم!

با قبول این مقدمات به این نتیجه می‌رسیم که گاهی باید مغز شریف را از حالت «خودکار» درآوریم و بر روی حالت

جعبه ابزار تصمیم‌گیری -
نقادانه کمک می‌کند خود را
در موقعیت آماده باش برای
«تجدید نظر» قرار دهید!

«دستی» بگذاریم! فرمان را شخصا در دست بگیریم و با تمرکز کامل بر افکارمان، ابتدا شخصا مشکلات را شناسایی، سپس شفاف‌سازی و در نهایت با در نظر گرفتن همه خطاهای ممکن، به نتایج و راه‌حل‌های تازه برسیم و تصمیم بگیریم. خلاصه اینکه مجبوریم حسابی فکر کنیم! پای مهارت «تفکر نقادانه» اینگونه به میان می‌آید! تا به انبوه اطلاعاتی که فکر می‌کنیم به مشکل و راه‌حل‌های آنی ما مربوط است «نه!» بگویید و کمک کند به آن‌ها با دیده تردید بنگریم. جعبه ابزار تصمیم‌گیری -نقادانه کمک می‌کند خود را در موقعیت آماده باش برای «تجدید نظر» قرار دهید! موضوع این دوره همین است: چگونه از تفکر نقادانه در فرآیند تصمیم‌گیری، از شفاف‌سازی تا خلق راه‌حل‌های نوآورانه استفاده کنیم؟!



برخی ترندهایی که تمرین می‌کنیم

- **توصیف کن، نه تفسیر!**
مهمترین لغزشگاه در شفاف‌سازی مساله آغستگی توصیف مساله به تحلیل و تفسیرهای شخصی است.
- **مسئله را شفاف کن!**
شفاف‌کردن مسئله، هدف و تصمیم، نخستین و مهمترین گام در تفکر نقادانه است
- **سببت رو خالی کن!**
در یک سبد پُر، جایی برای تفکر نقادانه و خلاقیت وجود ندارد.
- **«چرا؟» و «که چی؟»**
«چرا؟» ابزاری برای کشف است. «که چی؟» محرک افراد برای تامل در مورد تبعات، ارزش، همبستگی و تاثیرها است.
- **شنوا باش!**
همانطور که پرسش به جا مهم است، شنیدن پاسخ هم از اهمیت برخوردار است.
- **مفروضات را بشناس!**
با مجموعه حقایق، مشاهده‌ها، تجربه‌ها، باورها، فرض‌ها به نتیجه می‌رسیم.
- **نتایج را صورت بندی کن!**
نقشی که استدلال استقرایی در نتیجه‌گیری ایفا می‌کند.
- **همراه کن!**
وقتی با نتایج متفاوتی روبرو هستیم، چه رخ می‌دهد؟
- **تصمیم بگیر و اقدام کن!**
با احترام به مسئولیت، زمان و معیارها، از میان راه حل‌های تولید شده، تصمیم بگیر

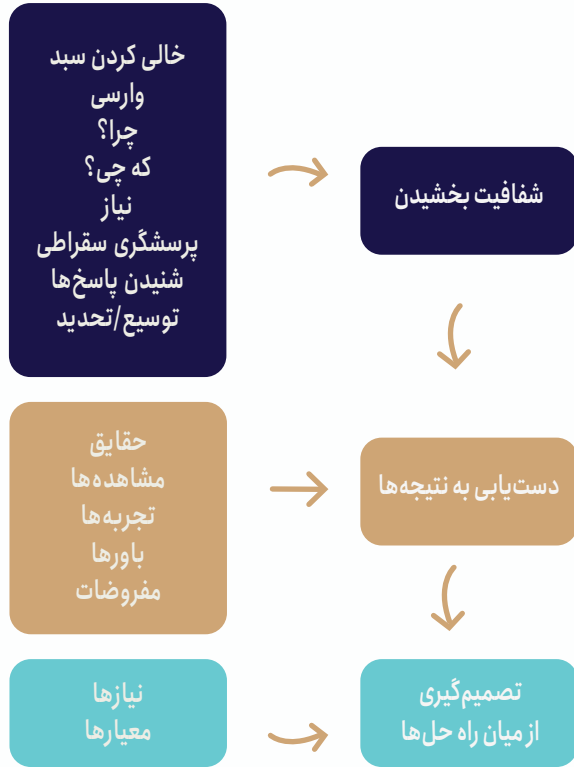
دستاوردها

درک این مسئله که در چه موقعیت‌هایی و با چه روش‌هایی لازم است از مهارت تفکر نقادانه استفاده کنیم. به چارچوبی نظری و ابزارهایی کاربردی در به‌کارگیری تفکر نقادانه در موقعیت‌های واقعی دست یابیم. بتوانیم هدف، موقعیت و راهبردهای خود را بر نیازهای ضروری خود یا سازمان انطباق دهیم. بتوانیم مفروضات و نتایج تصمیم‌های خود را ببینیم و براساس آن‌ها به بازنگری آن بپردازیم.

با مهارت در پرسش‌گری، خود و دیگران را در موقعیت اندیشیدن به مسئله قرار دهیم. فهمی بهتر از روابط پویا، میان جنبه‌های مختلف کار گروهی کسب‌وکار یا پروژه پیدا کنیم. دستاوردهای فوق‌کمک می‌کند تا عملکرد اثربخش‌تری در بهبود فرآیندها، تعیین راهبردهای کوتاه مدت و بلندمدت کسب‌وکار، ایده‌یابی محصول یا خدمت نوآورانه، حفظ مشتری، حل مسئله و تصمیم‌گیری و مدیریت ریسک و بحران داشته باشیم.



ترفندهای تصمیم‌گیری



شکل دو: تکنیک‌هایی برای شفافیت مسئله، رسیدن به نتیجه مطلوب و تصمیم‌گیری

تمایز میان تفکر خودکار و تفکر نقادانه



شکل یک: تفکر خودکار: شفافیت کمتر، تصمیم‌های موازی بیشتر
تفکر نقادانه: شفافیت بیشتر، تصمیم‌های متمرکزتر

فهرست درسگفتارهای آموزش ویدئویی

- ▶ از تفکر ترسیمی استفاده کن!
شفاف-سازی مسئله با استفاده از نمودار استخوان-ماهی
- ▶ ابزار پنجم: «که چی؟!»
شفاف-سازی مسئله با پرسیدن «که چی؟»
- ▶ ابزار ششم: «دیگه چی؟!»
شفاف-سازی مسئله با پرسیدن «دیگه چی؟»
- ▶ همه چیز وابسته به مفروضات است!
شناخت مفروضات مسئله برای تولید نتایج
- ▶ چگونه استنتاج می‌کنیم؟
دو گونه استنتاج در فرایند نتیجه‌گیری
- ▶ ارزیابی مستمر نتایج
سنجش سازگاری و اعتبار مفروضات
- ▶ پرسش‌های پیش از «تصمیم»
سه پرسش کلیدی که همراه با هر تصمیمی مطرح می‌شود
- ▶ خلاقیت در تصمیم‌گیری
راهبردهای ایجاد موقعیت‌های خلاق در تصمیم‌گیری
- ▶ جمع‌بندی
چگونه اندیشیدن را همچون فعالیتی شادی بهش تجربه کنیم؟

- ▶ ذهن ما چگونه کار می‌کند؟
نقش تفکر نقادانه در تصمیم‌گیری
- ▶ چگونه بر فشار ایده اول غلبه کنیم؟
نقش تفکر نقادانه در تصمیم‌گیری
- ▶ چرا به مهارت «تجدید نظر» نیاز داریم؟
نقش تفکر نقادانه در تشخیص سوگیری‌های شناختی
- ▶ با چه الگویی به تصمیم‌گیری نقادانه فکر می‌کنیم؟
معرفی الگوی تصمیم‌گیری نقادانه مایکل کلت، ۲۰۱۴
- ▶ چرا در برابر «شفاف‌سازی مسئله» مقاومت داریم؟
نقش تفکر نقادانه در شفاف‌سازی مسئله
- ▶ تصمیم‌گیری قوی؛ تصمیم‌گیری ضعیف
شفاف-سازی مسئله، مبنای تصمیم‌گیری قوی و ضعیف
- ▶ ابزار اول: سببت را خالی کن!
شفاف-سازی با ابزار خالی کردن بررسی ناخودآگاه ذهنی
- ▶ ابزار دوم: وارسی کن!
شفاف-سازی مسئله با ابزار کنار زدن ابهام و ابهام
- ▶ ابزار سوم: بپرس: «چرا؟»
شفاف-سازی مسئله با پرسیدن چهار نوع «چرا»

منابع دوره

گرانت، آدام (۱۳۹۹). دوباره فکرکن. ترجمه: تیم ترجمه نشر نوین. تهران: نشر نوین
بیزرمن، ماکس (۱۳۹۶). مدیران و چالش های تصمیم گیری: درآمدی به روانشناسی تصمیم گیری و قضاوت. ترجمه: علی سرزعی. تهران: نشر کرگدن.
أنیل، هارولد؛ پرز، رای؛ بیکر، ایوا (۱۳۹۹). آمادگی شناختی: در سازمان های هزاره سوم از تئوری کالکت، مایکل. تفکر هوشمندانه. ترجمه: محمد مهدی محمودی و محمد صابر مرشد. قم: انتشارات امام صادق.



دوباره فکرکن



آمادگی شناختی



مدیران و چالش های
تصمیم گیری



تفکر هوشمندانه

مراومه آموزشی تیزفکری

- هر تجربه آموزشی مانند زندگی است؛ نفعی که ما از یک تجربه می‌بریم بسته به میزان تلاشی است که به آن اختصاص می‌دهیم. آمادگی برای کلاس (کامل‌خوانی و کامل‌نویسی) مبنای یادگیری موثر است.
- وقتی ما با آمادگی مشارکت و طرح پرسش به کلاس می‌آییم، محیط کلاس را متحول می‌کنیم و یادگیری تعاملی و فعال را ممکن می‌سازیم. امروزه دیگر بر ما روشن است که «یادگیری» نتیجه یک تلاش جمعی است نه یک تلاش فردی، و هر کدام از ما در فرآیند یادگیری، یک منبع برای دیگر افراد هستیم. چنین نگرشی به یادگیری با عنوان «سازنده‌گرایی» (constructivism) در آموزش شناخته می‌شود.
- در بحث‌های کلاسی، موضوع اساسی این نیست که ما همه با هم موافق هستیم یا نه، بلکه این است که آیا در پی آن هستیم که یک‌دیگر را با احترام و یکپارچگی افکار، گفتار و کردار به بهترین‌ها ترغیب کنیم؟

- یادگیری تعاملی تنها نیازمند درس خواندن و خود را نشان دادن نیست، بلکه نیازمند تعهد به گوش دادن فعال است، گوش دادن فعال یک مهارت ارتباطی است که در آن ما می‌توانیم همواره ارتقاء یابیم؛ در این امر که تنها کلمات، نظرات و ایده‌ها را نشنویم، بلکه تجارب و آگاهی‌های پشت این تجارب را ببینیم و آن‌ها را به تجارب زندگی خود پیوند زنیم.
- هنگامی که ما شنیدن فعال را تمرین می‌کنیم فهم عمیق‌تری از دیدگاه‌های در تقابل می‌یابیم. ما آینه شفاف می‌شویم تا آنچه را شنیده‌ایم و پرسش‌هایی را که به منظور یادگیری و نه به منظور کسب امتیاز بیشتر در لفاظی بحث لفظی مطرح کرده‌ایم، منعکس کنیم. بدین ترتیب، ما ایده‌های خود و دیگران را می‌سنجیم، پالایش می‌کنیم و به «تیزفکری» می‌رسیم.

* این متن بازنویسی بخش‌هایی از یک طرح درس در دانشگاه واترلو (کانادا) است.

مؤسسه فرهنگی - هنری نشانی: اصفهان، خ آبشار اول، خانه هنرمندان. کد پستی: ۸۱۶۵۷۴۱۶۷
info@tizfekri.com tizfekri.ir tizfekri ۰۳۱۳۶۶۳۱۰۰۱-۲