

فهرست مطالب

قسمت اول: مرور اجمالی

- پیشگفتار مترجم ۸
۱. مقدمه ۱۲
۲. چه کسی به تفکر نقادانه نیاز دارد ۱۸

قسمت دوم: تفکر نقادانه برای تصمیم‌گیری در کسب‌وکار

۳. مفروضات پنهان ۳۰
۴. مفروضات مرتبط با کسب‌وکار تان را بیازمایید ۵۴
۵. منطق، احساسات، شهود ۸۴
۶. سوگیری‌های شناختی ۹۸
۷. تصمیم، تصمیم، تصمیم ۱۳۶
۸. تصمیم‌گیری گروهی ۱۸۲
۹. حل مسئله ۲۰۴

قسمت سوم: تفکر نقادانه در متقاعدسازی

۱۰. متقاعدسازی ۲۴۰
۱۱. مناظره ۲۶۴
۱۲. مغالطات ۲۷۴
۱۳. ده اصل انصاف در مناظره ۳۱۰
۱۴. شجاعت تغییر افکار ۳۱۸
۱۵. سخن آخر ۳۵۴
- منابع ۳۵۸

پیشگفتار مترجم

در دنیایی که خصلت‌های بارز آن به‌ویژه در عرصه کسب‌وکار، تحولات سریع و عمیق، شکست‌های ساختاری ناگهانی، ابهام، پیچیدگی و عدم قطعیت است، پرورش و توسعه ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و مهارت‌های فکری از الزامات بنیادین رشد، اثربخشی و بهره‌وری به شمار می‌آید. تفکر نقادانه یکی از مهم‌ترین این مهارت‌ها و بنا بر رهنمود مجمع جهانی اقتصاد در سال ۲۰۲۰ از جمله ۱۰ مهارت حرفه‌ای مهم نخست است.

با وجود تعاریف متعدد، می‌توان تفکر نقادانه را به‌عنوان مهارت دریافت، ارزیابی و تحلیل شفاف و مبتنی بر واقع‌بینی و عقلانیت اطلاعات به‌منظور قضاوت هوشمندانه و تصمیم‌گیری آگاهانه تعریف کرد. اینکه تفکر نقادانه یک مهارت محسوب می‌شود بر این واقعیت دلالت دارد که این شیوه تفکر قابل یادگیری است و همچون هر مهارت دیگر پرورش و بهبود آن مستلزم تمرین مستمر و ممارست است.

از آنجاکه وظیفه محوری مدیران به‌عنوان سکان‌داران سازمان خلق راهبردهای هوشمندانه به‌منظور جلب همراهی و هدایت سازمان در تلاطم

تحولات و تغییرات است، تفکر نقادانه به‌عنوان سبک روشمند و مبتنی بر استدلال عقلایی تفکر از ملزومات مدیریت به‌شمار می‌آید. مدیرانی که واجد این مهارت هستند در وهلهٔ اول یادگیرنده‌هایی پویا و قادر به ارزیابی واقع‌بینانهٔ مسائل، مفروضات، نظرات، باورها و تصمیمات خود و دیگران هستند. آن‌ها از تفکر سیاه‌وسفید اجتناب کرده و از دیدگاهی طیفی به مسائل می‌نگرند. همچنین مدیران مجهز به مهارت تفکر نقادانه با ساختار استدلال آشنا هستند و با تکیه بر قوهٔ تشخیص و تمایز میان نظر شخصی و امر واقع (fact) و با وقوف بر خطاهای شناختی انسان به‌خوبی می‌توانند کاستی‌ها و خطاهای موجود در یک استدلال را شناسایی کنند و در بستر عقلانیت و واقع‌بینی، تصمیمات آگاهانه و مناسب اتخاذ کنند.

مقالات، کتب و سخنرانی‌های متعددی در زمینهٔ تفکر نقادانه به زبان فارسی موجود است و در عمدهٔ این منابع از عبارت "تفکر انتقادی" به‌جای "تفکر نقادانه" استفاده شده که با توجه به ماهیت مفهوم و کارکرد این مهارت فکری جایگزینی نامناسب است؛ چراکه واژهٔ "انتقاد" معطوف بر ضعف‌ها و کاستی‌ها، مترادف عیب‌جویی و دارای بار عاطفی ناخوشایندی است. از همین رو واژهٔ "نقادانه" انتخاب مناسبی برای این شیوهٔ تفکر است؛ چراکه مراد از "نقد" بررسی، تحلیل و ارزیابی تمامی جنبه‌های مطلوب و نامطلوب یک مسئله بوده و از لحاظ بار عاطفی خنثی است.

سخن آخر اینکه کتاب در دست با ساختاری منسجم و سبکی روان و به‌دور از تکلف و پیچیدگی معمول اکثر کتاب‌های موجود در حوزهٔ تفکر نقادانه و همچنین با تبیین موضوع در بستر کسب‌وکار و مدیریت راهنمایی ساده و درعین‌حال مفید و کاربردی برای مدیران و هر آن‌کس است که به‌دنبال ارتقا توانمندی‌های فکری خود و سازمان خود است.

قسمت اول

مرور اجمالی

|| ١. مقدمه || _____

همه ما می‌دانیم چطور فکر کنیم، درست همان‌طور که می‌دانیم چطور بدویم ولی اگر بخواهید یک مسابقهٔ ماراتن را به پایان برسانید و نه اینکه صرفاً بدوید تا مثلاً به اتوبوس برسید، یک شیوهٔ ساختاریافته برای بهبود بسیاری از جنبه‌های مهارت دویدن‌تان وجود دارد: سرعت دویدن، نحوهٔ قرار گرفتن پاها روی زمین، نحوهٔ نفس کشیدن، تعداد جلسات تمرین و حتی لباس مناسب. تمامی این جنبه‌ها را می‌توان برای نتایج بهتر بهبود داد. به همین صورت، مدیران هم می‌توانند برای بهبود شیوهٔ تفکرشان از یک فرایند ساختارمند بهره‌مند شوند.

تصمیم‌گیری و متقاعدسازی دو نقش مهم رهبران است. در این کتاب به هر دو آن‌ها خواهیم پرداخت و هریک از این مقوله‌ها را در بخشی مجزا همراه با مثال‌ها و نمونه‌هایی مشخص و شفاف در حوزهٔ کسب‌وکار تشریح خواهیم کرد. با ارجاع مکرر به تحقیقات اخیر در علوم اقتصاد رفتاری، مدیریت و ادراک سازمانی، هدف این کتاب کمک به بهبود استراتژی، برنامه‌ریزی

و تصمیم‌گیری و درعین‌حال پیشگیری از افتادن در تله‌های شناختی و فکری همچون مفروضات پنهان، سوگیری‌های شناختی و همچنین ارائه راهکارهایی ساده برای آزمودن فرضیه‌ها و یافتن راه‌حل در مواجهه با مسائل پیچیده است.

تفکر نقادانه نه تنها برای تحلیل اطلاعات ورودی به منظور تصمیم‌گیری مفید است، بلکه برای ساختاربندی اطلاعات خروجی برای متقاعدسازی نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. هنگام تلاش برای متقاعدکردن مشتری برای خرید خدماتتان، هیئت‌مدیره برای تأمین مالی پروژه و یا همکاران برای تغییر رویه کاری‌اش، شما به عنوان مدیر می‌توانید از اصولی که در این کتاب شرح داده خواهد شد به منظور برگزاری جلسات موفق، ارائه اثربخش و حتی مذاکرات و مناظرات سازنده خود را مهیا کنید. بدین معنا، این کتاب به تفکر نقادانه به عنوان ابزاری برای رهبری انسانی، ارائه شیوه‌های آزموده شده برای مواجهه با مخالفت خواهد پرداخت و همین‌طور به این موضوع که خود و دیگران را برای تغییر نگرش کمی معطف‌تر کنیم.

شیوه تفکر شخصیت اندروید دیتا در سریال استار ترک^۱ و یا شخصیت شلدون^۲ در سریال تئوری بیگ‌بنگ، به دور از شهود و احساسات و صرفاً بر مبنای استدلال، برای مدیر امروزی ایده‌آل نیست. به‌طور روزافزون بر تغییر، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام دنیای کسب‌وکار افزوده می‌شود و این با تحولات ناگهانی سونامی‌واری مثل همه‌گیری کووید ۱۹ همراه است. ظرفیت استدلال ما محدود است. هربرت سیمون^۳ در پارادایم مشهور خود با عنوان *عقلانیت محدود* بیان می‌کند که انسان‌های تماماً منطقی معرفی شده در نظریه انتخاب عقلانی در دنیای واقعی وجود ندارند. در دنیای واقعی، مدیران نه زمان و نه ظرفیت تحلیل تمام و کمال هر تصمیم را دارند و این

1. Star Trek
2. Sheldon
3. Herbert Simon

در حالی است که مشکلات و مسائلی که دنیای کسب و کار امروز پیش روی ما می‌گذارد به‌ندرت ساختارمندند. در این شرایط، مدیران خوب از شهود مبتنی بر تجربه برای طراحی قواعد ساده تصمیم‌گیری بهره‌می‌برند و به‌طور هدفمند و هوشمند از برخی اطلاعات موجود هنگام اتخاذ تصمیمات اثربخش اجتناب می‌کنند. با وجود این، دستورالعمل استفاده متناسب از منطق و شهود چیست؟ در این کتاب به توضیح ایجاد امکان برای همراهی نیروهای غیرعقلانی با منطق با دو شرط خواهیم پرداخت: پذیرش وجود این عوامل (به تفصیل درباره چگونگی انجام این کار صحبت خواهیم کرد)، و بهره‌گیری از یک فرایند ساختارمند و قدرتمند عقلایی به‌طور موازی (در فصول مرتبط با تصمیم‌گیری و حل مسئله به این فرایند خواهیم پرداخت).

پس از مروری اجمالی، مطالب کتاب طبق عنوان آن در دو قسمت ارائه خواهد شد. قسمت اول بر استفاده از تفکر نقادانه برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی متمرکز خواهد بود و به چگونگی شناسایی مفروضات پنهان در پس طرح‌های کسب و کار، آزمودن آن‌ها، نسبت صحیح منطق و شهود و چگونگی تأثیر سوگیری‌های شناختی بر رفتار ما و مشتریان خواهد پرداخت. سپس یک رویکرد ساختارمند و چندین ابزار کاربردی برای تصمیم‌گیری و حل مسئله معرفی خواهد شد. بخش دوم بر استفاده از تفکر نقادانه به‌منظور متقاعدسازی متمرکز خواهد بود. در این قسمت نیز ساختار و ابزارهایی برای متقاعدسازی گفتاری و نوشتاری در موقعیت‌های کسب و کار و چند نکته و ترفند برای گفت‌وگو و مناظرات سازنده، نکاتی درباره مغالطات و استفاده از قواعد انصاف در گفت‌وگو و استدلال ارائه خواهد شد. سرانجام در پایان چندین سازوکار روانشناختی معرفی خواهد شد که مانع از به‌چالش کشیدن باورهای قدیمی و تغییر افکارمان می‌شوند. به تمامی این موضوعات با زبانی ساده و همراه با مثال پرداخته خواهد شد. اغلب، مفاهیم نظری خوب فهمیده می‌شوند اما اگر کاربردی عملی و روزمره برای آن‌ها تعریف نکنیم

نهادینه نخواهند شد. به همین خاطر، در خلال مطالب از شما سؤالات متعدد خواهم پرسید و از شما خواهم خواست تا به منظور فراگیری کاربرد ابزارها و ترفندهای معرفی شده موقعیت‌های شخصی خودتان را متصور شوید و یا تمرین‌های فکری انجام دهید.

در این کتاب از مطالب برخی مقالاتم که در مجلات مختلف به چاپ رسیده و یا در وبسایت شخصی‌ام آورده شده است و همچنین متن دوره‌های آنلاینی که در این وبسایت^۲ ارائه داده‌ام اقتباس و استفاده کرده‌ام.

1. thinkinginbusiness.com

2. iversity.org

_____ | ۲. چه کسی به تفکر نقادانه نیاز دارد؟ |

این روزها همه دربارهٔ تفکر نقادانه صحبت می‌کنند. کارفرمایان فکر می‌کنند تفکر نقادانه یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که کارمندان باید از آن برخوردار باشند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۱۶)، مدارس، یکی پس از دیگری، تفکر نقادانه را در برنامه‌های درسی‌شان می‌گنجانند و افرادی که به دنبال رشد و شکوفایی استعدادهای خود هستند کتاب‌هایی نظیر این کتاب را مطالعه و یا در دوره‌های آنلاین شرکت می‌کنند؛ اما تفکر نقادانه چیست و چه نیست؟ تعاریف جامع برای بررسی موضوعات به شیوه‌ای آکادمیک خوب هستند. هنگامی که واژه‌ها را برای اهداف علمی تعریف می‌کنیم، باید دقیقاً تمامی ابعاد آن‌ها را بشناسیم و نسبت به تفاوت آن‌ها با واژگان و مفاهیم مجاورشان آگاه باشیم. باین حال در این کتاب که بر عمل متمرکز است، تفاوت میان تفکر نقادانه و تصمیم‌گیری برای ما اهمیت چندانی نخواهد داشت. در عوض تفکر نقادانه را مفهومی فراگیر در نظر خواهیم گرفت و روش‌های دقیق متفاوتی برای کاربرد آن ارائه خواهیم کرد. خوانندگان

می‌توانند هنگام مواجهه با موقعیت‌های تصمیم‌گیری مهم و بغرنج این روش‌ها را آگاهانه به کار ببندند.

تفکر نقادانه چیست؟ یک تعریف ساده تفکر نقادانه، تفکر هدفمند و دقیق و درعین‌حال اجتناب از تله‌خطاهای شناختی است. از آنجاکه تمامی نکات و مباحث را همراه با مثال توضیح خواهم داد، بهتر است برای شفاف‌تر شدن مفهوم تفکر نقادانه هم با دو مثال زیر شروع کنیم:

مدت‌ها پیش بالای تخته‌سیاه در بعضی کلاس‌ها در بریتانیا تابلویی نصب شده بود که بر روی آن نوشته شده بود: "معلمتان ممکن است اشتباه کند. یاد بگیرید خودتان فکر کنید!" برای من این جمله تجلی تفکر نقادانه در آموزش است، به‌ویژه در حالی که بسیاری از مدارس و معلمان امروز با وجود گوگل و ویکی‌پدیا هنوز خود را منبع انحصاری دانش می‌دانند. دانش‌آموزی که برای فهم بهتر، سؤال می‌پرسد به مطالب توجه هدفمند دارد و مراقب است در دام اقناع به‌واسطه‌ جایگاه معلم نیفتد.

در مثالی دیگر، مدیری با بی‌مبالاتی و بدون مطالعه، قرارداد جدیدی را با تأمین‌کننده‌ای قدیمی امضا می‌کند، با این فکر (غلط) که شرایط قرارداد قبلی همچنان صادق است. مدیر خیلی زود و در کمال تعجب متوجه می‌شود شرکتش شرایط قرارداد را نقض کرده و ملزم به پرداخت جریمه است. این مدیر در دام سوگیری شناختی تعمیم عجولانه افتاده و در شناسایی و به‌چالش کشیدن مفروضات خود کوتاهی کرده است.

مثال دوم بیانگر جنبه‌ای مهم از تفکر نقادانه است. بسیاری از ما می‌دانیم چگونه باید کاری را انجام دهیم ولی اغلب در انجام آن ناکام می‌شویم، مانند مدیر در مثال فوق که قطعاً می‌داند چگونه باید یک قرارداد را بخواند و تحلیل کند، ولی این کار را نمی‌کند. علاوه بر تأکید بر اهمیت و لزوم کسب مهارت‌های تفکر نقادانه، دیگر آموزه‌ این مثال این است که باید تمایلمان برای استفاده از این مهارت‌ها را افزایش دهیم. مغز انسان عضو تنبلی است

و همواره انسان را وا می‌دارد تا کمترین میزان استفاده را از آن داشته باشد. مغز ما ممکن است از میان‌بر استفاده کند، منطق را نادیده بگیرد و حس‌های شهودی را پس از اتخاذ تصمیمات عقلانی‌سازی کند، همچنین ممکن است، بسته به موضع ما، نگرش‌های متفاوتی به یک موقعیت یکسان داشته باشد. اگرچه ممکن است بدانیم چگونه باید به مسئله‌ای رسیدگی کنیم اما مغز ما ممکن است برای استفاده از ابزارها و امکانات در اختیار خود تنبلی کند. به همین دلیل ما باید تمایلمان برای استفاده از این ابزارها و امکانات را تقویت کرده و پرورش دهیم. وقتی یک مدیرعامل به دخترش می‌گوید: «اینکه بقیه آخرین مدل آیفون را دارند» دلیل خوبی نیست که او هم برای دخترش آن را بخرد نشان‌دهنده این است که او به‌خوبی از رفتار گله‌ای و یا استدلال مرجعیت اکثریت به‌عنوان یک مغلطه آگاه است. ولی همان شخص ممکن است در محیط کارش تصمیم به اتخاذ به‌روزترین رویه مدیریت بگیرد تنها به این خاطر که «رقبا این رویکر را اتخاذ کرده‌اند». کلید پیشگیری از افتادن در این دام و تقویت تمایلمان برای اینکه نقادانه فکر کنیم این است که خود را مجبور کنیم به‌ویژه زمانی که ریسک موقعیت بالاست، به فراتفکر روی بیاوریم: فکرکردن درباره شیوه تفکرمان. یک راه خوب برای انجام این کار این است که هنگام مواجهه با تصمیمات مهم از خود پرسیم: «درباره این قضیه چگونه تصمیم می‌گیرم؟» و به این سؤال خوب فکر کنیم. در ادامه مطالب، درباره اثربخشی ابزار قوی‌تر دیگری با عنوان دفترچه یادداشت تصمیم صحبت خواهیم کرد.

خب، حالا ببینیم تفکر نقادانه چه چیز نیست؟ برخی افراد با اخم برای اولین بار با این مفهوم مواجه می‌شوند. به گفته آن‌ها دنیا بدون تدریس چگونه انتقادکردن به‌اندازه کافی ناخوشایند است. آن‌ها اشتباه می‌کنند. تفکر نقادانه به‌هیچ‌وجه ربطی به انتقادکردن ندارد. درست است که هر دو واژه یک ریشه دارند ولی عبارت تفکر نقادانه به‌معنی تحلیل، بررسی و کشف است.