

## Dr. Bagheri's Online Critical Thinking Courses

### دوره آموزش مهارت تفکر در تلویزیون آینه

#### جلسه بیستم

#### هنر تصمیم گیری ۴

#### The Art of Decision Making 4

#### تصمیم گیری با عدم قطعیت ۱

#### Thinking with uncertainty 1

همانطور که مستحضرید در سه جلسه گذشته مدل تصمیم گیری دی بانو را که با شش کلاه انجام میشود را مورد توجه قرار دادیم و در باره تفکر با شش کلاه سفید، قرمز، مشکی، زرد، سبز و آبی صحبت کردیم.

بهتر است یکبار دیگر در ابتدای این جلسه تفکر با این شش کلاه را بطور خلاصه مورد توجه قرار دهیم.

شش کلاه تصمیم گیری عبارتند از:



• کلاه سفید برای جستجوی داده ها و اطلاعات لازم



• کلاه قرمز برای در نظر گرفتن احساسات و حس ششم



• کلاه مشکی یادآوری چالش ها، خطرات و موانع



• کلاه زرد برای در نظر گرفتن مزایا و جنبه های مثبت



• کلاه سبز برای بهره مندی از خلاقیت و نوآوری



• کلاه آبی برای مدیریت و هماهنگی

مهارت تصمیم‌گیری از جمله توانایی‌های فکری است که میتوان با آموختن برخی اصول و تکنیک‌ها، کیفیت آنرا ارتقا بخشید. کیفیت زندگی ما تا حد زیادی در گرو تصمیم‌هایی است که میگیریم. برای هر یک از ما لازم است سعی کنیم روش تصمیم‌گیری اصولی را بیاموزیم و کیفیت تصمیم‌گیری را در خود بالاتر ببریم.

تا اینجا فرایند تصمیم‌گیری بر اساس شش کلاه فکری را مورد توجه قرار دادیم. اهمیت استفاده از این کلاه‌ها این است که فرایند تصمیم‌گیری را برای ما تفکیک میکند و به ما این امکان را میدهد تا جوانب مختلف از جمله جمع‌آوری اطلاعات لازم با کلاه سفید، در نظر گرفتن احساس و ششم خود با کلاه قرمز، نگاه خوشبینانه و در نظر گرفتن منافع و مزایا با کلاه زرد، در کنار در نظر گرفتن مخاطرات و چالش‌ها با کلاه مشکی و همچنین ارائه راه‌حل‌های جدید با کلاه سبز و مدیریت کل این فرایند با کلاه آبی، را در نظر بگیریم.

یاد آور شدیم تصمیم‌گیری باید بر اساس واقعیت‌هایی باشد که با کلاه سفید جمع‌آوری میکنیم. هر چه اطلاعاتی که جمع‌آوری میکنیم دقیق‌تر باشد، ما تصمیم‌های آگاهانه‌تری میگیریم. سوال اساسی اینجاست که آیا جمع‌آوری صدها در صدها اطلاعات لازم ممکن و میسر است؟ چالش‌های استفاده از کلاه سفید چه هستند؟ آیا این امکان وجود دارد که دچار وسواس شویم و همیشه فکر کنیم که به اندازه کافی نمیدانیم و تصمیم‌گیری را آنقدر به آینده موکول کنیم که هیچ وقت آن آینده نرسد؟ آیا سوگیری‌های ما به هنگام جمع‌آوری اطلاعات بیکار می‌نشینند؟

انسان متفکر سعی میکند به هنگام جمع‌آوری اطلاعات، مثل یک مامور شناسایی در جنگ باشد که وظیفه دارد اطلاعات دقیقی را از مواضع دشمن جمع‌آوری و به یگان‌های مربوطه بدهد. اگر مامور شناسایی اطلاعات دقیقی جمع‌آوری نکند یا اطلاعات دقیق را به واحد‌های نظامی مربوطه ندهد، شکست عملیات نظامی تقریباً قطعی خواهد بود. او باید موقعیت جغرافیایی منطقه به علاوه امکانات نظامی از جمله موانع موجود مثل میدان‌های مین و همچنین ادوات نظامی و تعداد نیروهای دشمن را به خوبی برآورد کند و در اختیار واحد‌های مربوطه بگذارد. اگر او سعی کند با سوگیری، توان دشمن را دست کم بگیرد و مثلاً تعداد تانک‌ها و ادوات نظامی را کمتر از آنچه هست ببیند، نیروهای خودی را به کشتن خواهد داد.

برای جمع‌آوری اطلاعات، باید مثل همان مامور شناسایی عمل کنیم و هر آنچه هست را ببینیم نه آنچه دوست داریم باشد. انسان هر زمان که موضوع بقا مطرح باشد درست و منطقی فکر میکند و از خرافات دست میکشد. در سایر موارد به راحتی خیالباف و خرافاتی میشود.

اطلاعات دقیق برای تصمیم‌گیری هوشمندانه، شرط اساسی است. اما آیا امکان دارد در زندگی جایی که باید تصمیم بگیریم، صدها در صدها اطلاعات را با کلاه سفید جمع‌آوری کنیم؟ انجام چنین کاری تقریباً غیرممکن است.

در بیشتر موارد ما مجبوریم تصمیم بگیریم در حالیکه تمام اطلاعات را در اختیار نداریم. به این میگوییم تصمیم گیری با عدم قطعیت. **Thinking with uncertainty**

هر زمان که ما شرط میبندیم داریم در باره آینده نامعلومی تصمیم میگیریم. باید یاد بگیریم در شرایط نامطمئن چگونه تصمیم بگیریم.

جالب است بدانید که کتابی بوسیله خانم آنی دوک که از قهرمانان بازی پوکر در آمریکا به حساب می آید، نوشته شده است که بطور مفصل در باره تصمیم گیری در شرایط عدم قطعیت بحث میکند. آنی دوک، بعد از اینکه چهار میلیون دلار در بازی پوکر برد، تصمیم گرفت تکنیک های تصمیم گیری در این بازی را که خیلی شبیه به تصمیم گیری در زندگی واقعی است را بصورت یک کتاب منتشر کند. عنوان کتاب او هست: **Thinking in Bets**. تفکر نامطمئن.

تصمیم گیری سر میز پوکر جایی که مجموع دانسته ها از نادانسته ها به مراتب کمتر است بی شباهت با تصمیم گیری در دنیای واقعی نیست. کسانی که با بازی پوکر آشنایی دارند میدانند که عرصه خوبی است تا روش تصمیم گیری را در خود و دیگران مشاهده کنیم. اگر بد تصمیم بگیریم بلافاصله نتیجه آن را میبینیم و آن پولی است که می بازیم. یادگیری بهتر زمانی اتفاق می افتد که تصمیم های متعددی را میگیریم و نتایج آن تصمیم ها بلافاصله آشکار میشود. در بازی پوکر شما ظرف چند دقیقه دهها تصمیم میگیرید و نتیجه آن هم بلافاصله معلوم میشود. پوکر هم بازی شانس است و هم بازی مهارت. درست مثل زندگی. در زندگی عدم قطعیت را نمیتوان از بین برد. در پوکر هم شما کارت های بقیه را نمیتوانید ببینید. در زندگی واقعی هم همین طور است.

شوپنهاور میگفت زندگی بازی شطرنج است بین ما و سرنوشت. من فکر میکنم زندگی به بازی پاسور شبیه تر است از این نظر که کارت های دست بازیگران یکسان نیست. انسان ها با شرایط مساوی وارد بازی زندگی نمی شوند. گاهی حکم خشت است و شما یک برگ خشت هم در دست ندارید ولی مجبورید با دست بد، بهترین بازی خود را بکنید.

تصمیم گیری در شرایطی که اطلاعات ما ناقص است و باید در شرایط عدم قطعیت تصمیم بگیریم جزو واقعیات زندگی است. یک پزشک هر چقدر هم با معاینه و انجام آزمایش اطلاعات جمع کند ولی لحظه ای که باید تصمیمی مهم بگیرد، گاهی به درجه قطعیت نمیرسد.

وقتی کسی را قضاوت میکنید که چرا فلان تصمیم را گرفت آیا به این موضوع فکر میکنید چقدر از اطلاعاتی که شما در این لحظه دارید را فلان شخص در لحظه تصمیم گیری در اختیار داشته است؟

لطفا به این دو پرسش فکر کنید:

بهترین تصمیمی که پارسال گرفتید چه بود؟

بدترین تصمیمی که پارسال گرفتید چه بود؟

ملاک شما برای تشخیص تصمیم های خوب و بد چیست؟

بیشتر ما عادت داریم به کیفیت تصمیم خود از روی نتیجه ای که بدست می آید نگاه کنیم. اگر نتیجه خوب باشد میگوییم تصمیم درست بوده است و اگر نتیجه بد باشد میگوییم تصمیم بد بوده است. در واقع این رویکرد همیشه درست نیست. شاید تصمیم های خوبی بگیریم ولی نتیجه ای برای ما به همراه نداشته باشد. ممکن است تصمیم های بدی بگیریم ، ولی به دلایلی مثل شانس نتیجه خوبی بدست آید.

باید برای ارزیابی کیفیت تصمیم گیری درخود، نگاه ما نباید صرفاً به نتیجه باشد بلکه خود فرایند تصمیم گیری را ارزیابی کنیم. گاهی شما بهترین تصمیم ممکن را میگیرید ولی عواملی دیگر که در کنترل شما نبوده، نتیجه نامطلوبی را به بار آورده است. مثل مربی فوتبالی که بهترین پنالتی زن تیمش را وارد زمین میکند ولی او با بد شانس توپ را به بیرون میزند. تصمیم این مربی بهترین تصمیم ممکن بوده است چون شانس اینکه این بازیکن پنالتی را خراب کند ده درصد بوده و بازیکنی که از زمین خارج کرده احتمال خراب کردن پنالتی را تا مثلاً پنجاه درصد داشته است. اینها آماری است که در نتیجه ساعت ها تمرین بدست آمده است. توجه کنید هیچکدام از بازیکن ها شانس صد در صد ندارند. اصلاً شانس صد در صد برای هیچ فوتبالیستی وجود ندارد.

مثالی دیگر: شما در خیابانی که باید از پل عابر پیاده استفاده کنید این کار را نمیکنید و از عرض خیابان رد میشوید. حال اگر اتفاقی برای شما روی ندهد آیا میتوانیم بگوییم تصمیم درستی گرفتیم چون بدون اینکه خود را خسته کنیم و از پله های پل بالا برویم از خیابان رد شدیم و نتیجه هم مطلوب بود چون اتفاقی نیفتاد؟ تصمیم شما نادرست بوده هر چند نتیجه بدی به بار نیاورد. نتیجه را از کیفیت تصمیم گیری جدا کنید.

ببینید همیشه برای نتیجه بخش بودن تصمیم، احتمالاتی وجود دارد. مثلاً هشتاد درصد شانس موفقیت وجود دارد. حال ممکن است عاملی از آن بیست درصد اجازه ندهد شما به نتیجه مطلوب برسید. در اینجا باز هم میگوییم شما بهترین تصمیم ممکن را در آن لحظه گرفتید. دقت داشته باشیم که ما با اطلاعاتی که در لحظه تصمیم گیری داشتیم و امکان جمع آوری اطلاعات بیش از آن نبود، تصمیم گرفتیم.