



نردبان استدلال

آیا محتوایی که در این جلسه آموزشی برای همکارانم آماده کرده‌ام مورد پذیرش و علاقه آن‌ها قرار می‌گیرد یا نه، از بین همه داده‌های موجود، جزئیات رفتار آن شرکت‌کننده را پررنگ‌تر از همه مشاهده‌ام در طول جلسه دیده‌ام. براساس تجربه‌ها و پیش‌زمینه‌های ذهنی خودم، به رفتار او معنای بی‌توجهی و بی‌علاقگی به موضوع مورد بحث دادم و فرضیه‌ای ساختم که «حرکات ایشان ناشی از کسالت و بی‌علاقگی به صحبت‌های من است». بعد هم نتیجه گرفتم که تدریس من برای ایشان غیرمفید و خسته‌کننده است و لابد او فکر می‌کند من شایستگی لازم برای تدریس این موضوع را ندارم. شاید اگر ادامه می‌دادم، به نتایج آزاردهنده بیشتری هم می‌رسیدم. برای مثال، تعمیم می‌دادم و می‌گفتم بسیاری از همکاران نظر خوبی نسبت به من ندارند و در نهایت بدون هیچ دلیل واقعی، کسانی را دشمن یا مخالف خود می‌پنداشتم.

طبق این مدل، مشاهدات ما روی پله اول نردبان قرار دارد؛ اما ذهن ما به شکل انتخابی، فقط قسمتی از مشاهدات را انتخاب کرده و پردازش می‌کند (پله دوم). سپس داده‌ها و وقایع را با توجه به باورها و تجربه‌های خود تفسیر می‌کند و

ناخواسته و با شتاب، از نردبان استدلال بالا رفته و نتیجه‌گیری کرده‌ام! مراحل فرایند تفکر را می‌توان به عنوان پله‌های یک نردبان در نظر گرفت که اولین بار یک روان‌شناس سازمانی به نام کریس آرگریس^۱ مطرح کرد. نردبان استدلال مدل یا ابزاری است که کمک می‌کند فرایند ذهنی تصمیم‌گیری و رسیدن به نتیجه، بهتر درک شود و انسان با آگاهی از آن، به گونه‌ای فکر کند که به نتایج غلط نرسد.

این مدل بیان می‌کند که هر یک از ما برای تصمیم‌گیری در ذهن خود به‌طور ناخودآگاه از نردبانی بالا می‌رویم که در شکل صفحه روبه‌رو آمده است. هر کدام از پله‌های این نردبان یکی از مراحل طی شده در ذهن را نشان می‌دهد.

ما در دنیایی از اعتقادات شخصی زندگی می‌کنیم که از نتیجه‌گیری‌ها، مشاهده‌ها و تجربه‌های زیسته ما ناشی می‌شوند. با همان‌ها هم به رفتار اطرافیان و اتفاقات دور و بر خود معنا می‌دهیم و با توجه به معنایی که به آن داده‌ایم، آن رفتارها را تفسیر می‌کنیم و نتیجه می‌گیریم. در نهایت براساس همان نتیجه‌گیری اقدام می‌کنیم.

در مثال بالا، من به دلیل نگرانی از اینکه

در یکی از جلسات گروه آموزشی دبیران ناحیه، قرار شده بود موضوعی را به‌عنوان دوره ضمن خدمت تدریس کنم. معمولاً تدریس برای معلمان، آن هم وقتی همه همکار هستند، کار دشواری است. پس کمی دلواپس بودم.

سعی کردم با انگیزه و پرنرژی جلسه خود را شروع کنم. تقریباً همه شرکت‌کنندگان با علاقه و جدیت مشغول گوش کردن بودند. در ابتدای جلسه، توجهم به فردی جلب شد که به نظر می‌رسید برخلاف بقیه، روی صندلی خود ناآرام و بی‌قرار است و به‌طور دائم جابه‌جا می‌شود. با تصور اینکه آن فرد به صحبت‌های من کم‌توجه است، ذهنم درگیر شده بود. تا پایان جلسه تحت تأثیر آن مخاطب نمی‌توانستم مطالبم را، آن‌طور که مورد نظرم بود، منتقل کنم.

پس از پایان جلسه، آن شرکت‌کننده نزدیکم آمد. با کمی ناراحتی گفتم: «گویا مطالب برای شما تکراری بود؟» با ناراحتی پاسخ داد: «نه، من دندان درد شدیدی داشتم، اما با دشواری زیاد خودم را به جلسه شما رساندم تا حتماً صحبت‌هایتان را گوش کنم. در طول جلسه از درد دندان به خودم می‌پیچیدم!» تازه متوجه شدم ذهنم دچار چه خطایی شده است!



عدم تمرکز در تدریس

تدریس من غیر مفید و خسته کننده است و او فکر می‌کند من شایستگی لازم برای تدریس این موضوع را ندارم.

حرکات ایشان ناشی از کسالت و بی‌علاقگی به صحبت‌های من است.

جابجا شدن و ناآرامی یکی از شرکت کنندگان

مشاهده رفتار شرکت کنندگان در کلاس

اقدام

نتیجه‌گیری

معنا دادن

انتخاب داده

اطلاعات و مشاهدات

به آن معنا می‌دهد (پله سوم) و در نهایت مفروضات خود را به آن اضافه می‌کند و نتیجه می‌گیرد (پله چهارم) و براساس نتیجه‌گیری اقدام می‌کند. (پله پنجم). «مسیر طی شده در ذهن آن قدر سریع اتفاق می‌افتد که حتی از وجود آن با خبر نمی‌شویم. زمان حرکات در نردبان ذهنی، بعضی وقت‌ها به اندازه یک دست تکان دادن کوتاه و سریع است. گاهی تنها با نگاه کردن به فردی که از در وارد می‌شود، خود را در آخرین پله می‌بینیم. گرچه این مسیر در ذهن اتفاق می‌افتد، اما تنها چیزی که دیگران می‌توانند ببینند، رفتار و اقدام نهایی ماست که در واقع آخرین پله نردبان است. اگر پله‌های نردبان سمبل مراحل رشد ذهنی و تجربه باشند، چوب‌های طرفین نردبان را می‌توان به مثابه مرزهای تصور خود از جهان در نظر گرفت.»^۲

ما نمی‌توانیم بدون معنابخشی و نتیجه‌گیری زندگی کنیم. در بسیاری از موارد، از جمله در کلاس درس و در مواجهه با دانش‌آموزان، مجبوریم بسیار سریع و با توجه به شواهد و داده‌های موجود، تصمیم بگیریم و عکس‌العمل نشان دهیم. گاهی افراد فکر می‌کنند دیگران هم ماجرا را مثل خودشان مشاهده کرده‌اند، در صورتی که نردبان ذهن هر کدام از ما محتواهای متفاوتی را روی پله‌های خود حمل می‌کند و به عبارت دیگر، هر یک از ما نردبان ذهنی خودمان را با توجه به داده‌های انتخابی‌مان داریم.

می‌توان گفت این یکی از توانمندی‌های ذهن ماست که برای تصمیم‌گیری سریع در مواقع حساس، با توجه به باورها و تجربه‌های قبلی، تعدادی از داده‌ها را

مسیر استفاده شده‌اند؟ آیا این فرضیه‌ها معتبر و منصفانه هستند؟
۳. آیا همگی برداشت و تعریف یکسانی از مفاهیم و عبارات داریم؟
۴. فرایند معنادهی و نتیجه‌گیری را دوباره بازبینی کنیم و با گفت‌وگو با دیگران، از اعتبار دریافت خود مطمئن شویم.
در آخر، بسیار مهم است که از هیچ کدام از این مراحل با شتاب عبور نکنیم. حتی می‌توان مسیر نردبان ذهنی خود را روی کاغذ رسم و بررسی کرد که به جز مسیر انتخاب شده توسط ذهن ما، چه مسیرهای دیگری امکان‌پذیرند. ■

پی‌نوشت

1. Chris Argyris

۲. با هم اندیشیدن، راز گفت‌وگو، نوشته‌مارتینا و یوهانس هارتهکه مایر، ل. فریمن دوریتی، ترجمه فاطمه صدر عاملی (طباطبایی) است.

منبع

۱. سنگه، پیتسر، پنجمین فرمان در میدان عمل راهبردها و ابزارهای ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه مهدی خادمی گراشی، تهران، آسیا، ۱۳۸۸.

انتخاب می‌کند و به تعمیم و کلیشه‌سازی روی می‌آورد. اما همین توانمندی گاهی خطاهایی نیز در پی دارد. در اینجاست که گفت‌وگو با دیگران و تأمل روی مسیر «مشاهده تا نتیجه‌گیری» ما را متوجه تفاوت داده‌های انتخابی، مفروضات و باورهای خودمان با دیگران می‌کند تا آگاهانه حرکت روی این پله‌ها را مشاهده کنیم و با صحبت با دیگران، فرایند تصمیم‌گیری و اقدام صحیح را رقم بزنیم. در این راستا، بهتر است توجه کنیم: ۱. چه داده‌هایی انتخاب شده‌اند و چرا؟ (برای یافتن پاسخ این سؤال مهم می‌توان با دیگران گفت‌وگو و بررسی کرد داده‌های آن‌ها چقدر با داده‌های انتخابی ما مشابهند؟) ۲. از چه فرضیه‌ها و باورهایی در این