



مهارت حل مسئله فقط برای مدیران یا کارآفرینان نیست؛ اگرچه اینان در کار و زندگی روزانه خود مدام از آن بهره می‌گیرند (یا باید بگیرند). همه ما در سطوح مختلف به مهارت حل مسئله نیاز داریم. این که کدام رشته تحصیلی را در دبیرستان و دانشگاه انتخاب کنیم، در چه شغلی بهترین استعدادهای خود را بروز خواهیم داد که در عین حال بتواند نیازهای ما را برآورد کند، چه کسی را برای ازدواج انتخاب کنیم، چند فرزند داشته باشیم، در کجا زندگی کنیم و سوالاتی از این دست تنها نوک قله‌های حل مسئله است که دامنه آن تمام عرصه‌های روزمره زندگی ما را در برمی‌گیرد.

### حل مسئله...

سلیگمن نرده جداکننده بین دو اتاقک را برداشت اما همان‌طور که حدس می‌زد، سگ‌ها به کف زمین چسبیده بودند و منتظر بودند که شوک الکتریکی قطع شود. او با لیخندی که حاکی از تایید نظریه‌اش بود به دفترش بازگشت. مارتین سلیگمن، روانشناس برجسته آمریکایی توانسته بود درستی یکی از نظریه‌هایی را که سال‌ها ذهنش را مشغول کرده بود، به اثبات برساند. مطلب از این قرار بود: سلیگمن در یک اتاق آزمایش که با یک نرده به دو بخش تقسیم شده بود، آزمایشش را روی چند سگ انجام داد. در یک بخش، از طریق صفحه فلزی کف اتاق به سگ‌ها شوک الکتریکی وارد کرد. سگ‌ها زوزه کشیدند و خود را به در و دیوار زدند؛ سرانجام از روی نرده پریدند و به قسمت دیگر اتاق که شوک نداشت پناه بردند. سپس سلیگمن آزمایش را تکرار کرد، اما این بار پس از پریدن از روی نرده، سگ‌ها متوجه شدند که بخش دیگر هم شوک دارد. وقتی شوک چند بار تکرار شد، سگ‌ها به این نتیجه رسیدند که پریدن از نرده فایده‌ای ندارد و در هر دو قسمت شوک منتظر آن‌هاست. پس کف اتاق کز کردند و با درماندگی منتظر پایان شوک ماندند. این آزمایش بارها تکرار شد تا کاملاً نتیجه آن در ذهن سگ‌ها تثبیت شد. در آزمایش بعدی سلیگمن تغییری در آزمایش ایجاد کرد. چند سگ تازه‌نفس که قبلاً شوک ندیده بودند به سگ‌های قبلی اضافه شدند. وقتی شوک الکتریکی شروع شد سگ‌های قبلی گوشه‌ای کز کردند و منتظر پایان شوک ماندند اما سگ‌های جدید، بی‌تاب شدند و سرانجام از نرده پریدند و به بخش دیگر رفتند که شوک نداشت. این آزمایش چندبار تکرار شد. هر بار، با شروع آزمایش، سگ‌های جدید بلافاصله از روی نرده می‌پریدند و نجات می‌یافتند اما سگ‌های قبلی حتی با دیدن وضعیت سگ‌های جدید، سر جایشان کز می‌کردند. سپس سلیگمن نرده را هم برداشت و شوک را وارد کرد. سگ‌های جدید بلافاصله به بخش دیگر رفتند و راحت شدند. اما سگ‌های اولیه کماکان کز کرده منتظر پایان شوک ماندند و هیچ حرکتی نکردند. سلیگمن این وضعیت سگ‌ها را «درماندگی آموخته‌شده» نامید. یعنی وضعیتی که در آن آزمودنی به این نتیجه می‌رسد که تاثیری بر عوامل بیرونی ندارد و هر اتفاقی که باید بیفتد می‌افتد. او بعدتر نظریه‌اش را به انسان‌ها هم بسط داد. او معتقد بود انسان‌ها در زندگی در بسیاری از مواقع دچار وضعیت درماندگی آموخته شده می‌شوند.

## چرا حل مسئله...

همانگونه که در یادداشت شماره 212 شبکه با عنوان «[آیا دنیای ۲۰۲۰ جایی برای شما ذخیره خواهد کرد؟](#)» اشاره کردم مجمع جهانی اقتصاد، هم در برآورد برای سالهای 2015 تا 2020 و هم در برآورد برای سالهای 2020 تا 2025 خود، ده مهارت را به عنوان مهارت‌های کلیدی در این دوره‌ها ذکر کرده است که در هر دوی آنها مهارت حل مسائل پیچیده در صدر قرار دارد. در فهرست‌های دیگر نیز **مهارت حل مسئله** معمولاً یکی از مهم‌ترین‌هاست. اما چرا؟ چرا انسانی‌هایی با انواع تخصص‌ها، از جراحان مغز و اعصاب تا مهندسان طراح ریزتراشه‌ها، از مدیران شرکت‌های بزرگ و کوچک و موسسان استارت‌آپ‌ها تا یک عضو خانواده نیاز به این مهارت دارند. در این یادداشت و احتمالاً یادداشت‌های بعدی تلاش خواهم کرد که به این پرسش جواب دهم. از سوی دیگر، از آنجا که حل مسئله بخش مهم از فرآیند تفکر را شامل می‌شود، پیشنهاد می‌کنم مقالات تفکر انتقادی را در شماره‌های 214 «[تفکر انتقادی و کار ما](#)» و 216 شبکه «[تفکر انتقادی؛ مهارتی نرم که سخت بدست می‌آید](#)» را بخوانید.

## چرا مسئله به وجود می‌آید...

به این دلیل که به قول کارل پوپر، فیلسوف شهیر قرن بیستم، زندگی سراسر **حل مسئله** است.<sup>1</sup> هیچ سطحی از زندگی، چه در سطح انفرادی و خانوادگی، چه در سطح شغلی و حرفه‌ای و چه در سطوح اجتماعی و جهانی، فارغ از حل مسئله نیست؛ تا حدی که گفته‌اند زندگی، حل این مشکل تا مشکل بعدی است. قابل توجه دوستانی که تصور می‌کنند با انجام یک پروژه بزرگ، روزی خواهد رسید که انسان لب جوی بشیند و فارغ از هر مشکل و مسئله‌ای گذر عمر بیند؛ ای عجب که از هر کجا شروع کنم به همان حرف همیشگی می‌رسم که زندگی آسان نیست. هیچ‌وقت نبود و هیچ‌وقت هم نخواهد بود. آسان نبودن زندگی به معنای آن است که زندگی پر است از مسئله و واژه هم‌ریشه آن سوال. هر جا که سوالی باشد، به احتمال زیاد مساله‌ای هم خواهد بود. بدیهی است که منظور من از سوال در اینجا، حاصل جمع دو به اضافه دو چند است، نیست. سوالی که جوابش از قبل مشخص نباشد و یا برای حل مشکلی طراحی شده است و یا برای بالاتر بردن سطح آگاهی در مورد یک چیز خاص که تا کنون وجود نداشته است.

نظریه‌پردازان و روانشناسان مختلفی به این سوال پاسخ‌های متنوعی داده‌اند، که بسیاری از آنها حاوی واقعیت‌های مهمی است. به نظر من حفظ تعادل برای انسان یکی از مهم‌ترین اولویت‌هاست و به هم خوردن تعادل است که مسئله می‌آفریند و این تعادل همیشه در حال به هم خوردن است. چه در بدن ما، چه در اقتصاد و چه در جامعه و حتی در کهکشان‌ها. بازگردان تعادل به سیستمی که از تعادل خارج شده، چه به وضعیت قبلی و یا بردن آن به سطح جدیدی از تعادل را حل مسئله گویند.

صبح اول وقت، با زنگ ساعت گوشی موبایلتان بیدار می‌شوید؛ اولین به هم خوردن تعادل. شما می‌خواهید بخواهید و بدن شما احتیاج به خواب دارد اما شما باید بیدار شوید. اگر بیدار نشوید تعادل‌های دیگری در محیط خانواده یا کارتان به هم خواهد خورد. فرزندتان را که باید ساعت هفت و نیم به سرویس مدرسه برسانید نمی‌رسانید و این خود سلسله‌ای از تعادل‌های دیگر را به هم می‌ریزد. همچنین می‌دانید که اگر دیر به کارتان برسید، برنامه گروهی که با آنها قرار است طرحی را به اجرا درآورید به هم می‌ریزد؛ و شما هم برای آن که اثر بال پروانه‌ای این دو مسئله، طوفانی مهیب در جزایر کاراییب ایجاد نکند قبول می‌کنید بیدار شوید؛ یا بیدار شدن‌تان متوجه چند عدم تعادل دیگر می‌شوید. از غذایی که دیشب خورده‌اید اثری در معده شما نمانده است و سر و صدای آن در آمده است. باید این را هم به تعادل برسانید. در مسیر اداره، فایل صوتی ایستگاه رادیویی مورد علاقه خود را گوش می‌کنید. آمازون در آتش می‌سوزد. ممکن است که این آتش‌سوزی به طور مستقیم اثر پروانه‌ای تکه گوشت گاوی که دیشب خورده‌اید نباشد، اما کارشناسان به شما اطمینان می‌دهند که افزایش مصرف گوشت گاو که برزیل یکی از تولیدکنندگان اصلی آن است، تعادل اکوسیستم جنگل‌های آمازون را به هم زده است و بسیاری از مناطق جنگلی این کشور -که معروف به ریه‌های زمین هستند- برای پرورش گاو و یا محصولات کشاورزی به مراتب یا کارخانه‌ها تبدیل شده‌اند. این هم یک مسئله جهانی.

## تعریف ساده از مسئله...

البته هر نوع به هم خوردن تعادل را نمی‌توان به وجودآورنده یک مسئله دانست. آیا وقتی صبح که از خواب بیدار می‌شوید و احساس گرسنگی می‌کنید، این یک مسئله است؟ هم می‌تواند باشد هم نه. بستگی دارد به این که در یخچال خانه چیزی برای خوردن وجود داشته باشد یا نه. اگر باشد شما با مسئله‌ای روبرو نیستید؛ اما اگر نباشد به ویژه این که پولی هم در جیب یا حساب بانکی شما نباشد، آن وقت با مسئله روبرو هستید. اگر این وضعیت بلندمدت باشد و هر روز با آن دست به گریبان هستید، حالا باید به فکر حل کردن مسئله خودتان باشید؛ چگونه می‌توانم پول

به دست بیاورم؟ در اینجا ما هدف را می‌دانیم که همان به دست آوردن پول برای خرید مواد غذایی یا سایر نیازها است، اما راه به دست آوردن آن هنوز برای ما مشخص نیست. در اینجا ما با مسئله روبرو هستیم. آیا باید کار کنم؟ کجا؟ چه کاری؟ آیا باید پولی را که مدتی پیش به یکی از دوستان قرض داده‌ام طلب کنم؟ آیا باید از خانواده یا دوستان قرض کنم؟ آیا باید خانه کوچکتری اجاره کنم یا بعضی لوازم خانه را بفروشم؟ چطور است کسب‌وکار کوچکی راه اندازی کنم؟ ...



## مهارت حل مسئله...

در مثال بالا ما می‌توانیم سرانجام یکی از راه‌ها گفته شده یا حتی راه جدیدی را انتخاب کنیم و مسئله خودمان را حل کنیم. پس چه نیازی به **مهارت حل مسئله** داریم و اساساً مهارت حل مسئله چیست؟

مهارت حل مسئله را می‌توان برخورد فعال برای یافتن و تشخیص موضوع و مشکل اصلی، جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با آن، تجزیه و تحلیل این اطلاعات بر اساس منطق و تفکر، یافتن یا به‌وجود آوردن راهکارهایی برای حل مسئله و مقایسه راهکارها با هم و سرانجام تصمیم‌گیری برای یافتن مناسب‌ترین راهکار برای حل آن مساله دانست. البته در این تعریف مواردی است که نیاز به کنکاش جداگانه دارد. مانند تشخیص مسئله یا مهارت استفاده از تفکر برای حل مسئله.

این گفته مشهوری است که مسئله را همانطور که تعریف کنی همانطور هم آن را حل خواهی کرد. در مثال بالا اگر مسئله این باشد که من صبحانه‌ای برای خوردن ندارم، به دنبال صبحانه به راه خواهم افتاد اما اگر مسئله این باشد که من درآمد کافی برای رفع نیازهایم ندارم به دنبال یافتن شغل یا راه اندازی کسب‌وکاری خواهیم بود. بنابراین یافتن راه حل صحیح مسئله منوط به این است که مسئله را به درستی تعریف کنیم و در عین حال انتخاب مناسب‌ترین راه حل مهم است و نه هر راه حلی.

استفاده از تفکر باعث می‌شود که از انواع سوگیری‌ها و گرایش‌های احساسی و هیجانی که به طور ناخودآگاه ما را به سمت خود می‌کشاند رها شویم. در این مورد باز هم صحبت خواهیم کرد.

## چرا مهارت حل مسئله...

مهارت حل مسئله فقط برای مدیران یا کارآفرینان نیست؛ اگرچه اینان در کار و زندگی روزانه خود مدام از آن بهره می‌گیرند (یا باید بگیرند). همه ما در سطوح مختلف به مهارت حل مسئله نیاز داریم. این که کدام رشته تحصیلی را در دبیرستان و دانشگاه انتخاب کنیم، در چه شغلی بهترین استعدادهای خود را بروز خواهیم داد که در عین حال

بتواند نیازهای ما را برآورد کند، چه کسی را برای ازدواج انتخاب کنیم، چند فرزند داشته باشیم، در کجا زندگی کنیم و سوالاتی از این دست تنها نوک قله‌های حل مسئله است که دامنه آن تمام عرصه‌های روزمره زندگی ما را در برمی‌گیرد. ما در سطوح عادی‌تر زندگی مانند خرید یک خانه یا اجاره آن، انجام یک پروژه کاری، رفتن به یک کلاس تقویت مهارت یا زبان، بیماری یکی از عزیزان و نحوه برخورد ما با آن و... نیاز به **مهارت حل مسئله** داریم. اگر به این مهارت مجهز نباشیم قطعاً با تشخیص و تحلیل نادرست مسئله انتخاب نادرست‌تری خواهیم داشت.

## مسئله‌ای نیست...

آنچه که سلیگمن به ما آموخت این است که بسیاری از انسان‌ها از جمله خود ما، در وضعیت‌های خاصی به این نتیجه می‌رسیم که از کوشیدن ما حاصلی به دست نخواهد آمد. به ویژه در موقعیت‌هایی که در یک موضوع خاص، چند بار شکست می‌خوریم، به تدریج این ایده در ذهن ما شکل می‌گیرد که من نمی‌توانم کاری برای این مشکل انجام بدهم. در واقع دست از حل مسئله برمی‌داریم. درماندگی آموخته‌شده یکی از عمده‌ترین دلایل افسردگی به حساب می‌آید. در چنین شرایطی است که تن به قضا و قدر می‌دهیم و تنها به آه و ناله سردادن و شکوه و شکایت کردن بسنده می‌کنیم. از شخصی سیگاری که بعد از تلاش‌های بسیار رسماً اعلام می‌کند نمی‌تواند آن را کنار بگذارد تا برنامه‌نویسی که احساس می‌کند که برای یاد گرفتن یک زبان جدید خیلی دیر شده است، هر کدام از ما اگر با دقت به زندگی خود نگاه کنیم، به احتمال زیاد در یک یا چند زمینه دچار درماندگی آموخته شده هستیم. به عبارت دیگر، تلاش برای حل مسئله را رها کرده‌ایم. اما آیا درماندگی آموخته شده پایان کار است؟ این یادداشت تنها مقدمه‌ای برای حل مسئله به حساب می‌آید و به دلیل اهمیت و گستردگی موضوع حل مسئله، احتمالاً یادداشت‌های چند شماره را به این موضوع اختصاص خواهیم داد و یا به عنوان یک مقاله جداگانه خارج از قالب یادداشت به آن خواهیم پرداخت

پی‌نوشت:

1. عنوان کتابی است از کارل پوپر نویسنده و فیلسوف بزرگ قرن بیستم که توسط شهریار خواجهان ترجمه شده و نشر مرکز آن را منتشر کرده است.

## تاریخ انتشار:

13 آبان 1398

نشانی منبع:

<https://www.shabakeh-mag.com/opinion/16136/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%AA-%D8%AD%D9%84-%D9%85%D8%B3%D8%A6%D9%84%D9%87%E2%80%8C-%D9%85%D8%B3%D8%A6%D9%84%D9%87%E2%80%8C%D8%A7%DB%8C-%D9%87%D8%B3%D8%AA-%DB%8C%D8%A7-%D9%85%D8%B3%D8%A6%D9%84%D9%87%E2%80%8C%D8%A7%DB%8C-%D9%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA%D8%9F>