

# 4

## العجلات الأربع لتفكير الإنسان

للسيارة أربع عجلات. كل عجلةٍ منها مهمّةٌ. لو كان للسيارة ثلاث عجلات يمكنك أن تبيّن الحاجة الواضحة إلى العجلة الرابعة بإظهار عدم كفاية العجلات الثلاث. لكن ذلك لا يعني مهاجمة أيٍّ من العجلات الثلاث الموجودة فكلُّ منها ضروري سيلاحظ القراء أن جملة «ضروري ولكن غير كافٍ» هي موضوع متكرّر في هذا الكتاب. الماء ضروري لصنع الحساء لكنّه غير كافٍ.

حسب تجربتي فإنّ رسالة «ضروري ولكن غير كافٍ» من الصعب إيصالها إلى الناس. إننا معتادون أكثر على ذلك النوع من الهجوم المباشر حيث نقول: إنَّ شيئاً ما هو «خاطئ» ويجب استبداله بشيءٍ «صحيح». يظهر هذا جلياً في تفكيرنا الجدالي التقليدي حيث نسعى لإثبات أن إحدى وجهتي النظر صحيحة والأخرى خاطئة.

إن تفكير العمل هو تفكير إنساني في النهاية. إن تفكيرنا في كثيرٍ من الحالات يهتم فقط بالوصف والتحليل والنقاش وقد أخطأنا حين رفعنا قيمة هذا النوع من التفكير أكثر مما ينبغي. يجب أن يكون تفكير

العمل عملياً وبناءً. إنَّ تفكير العمل يهتمُّ بالإنجاز. يجب أن يمرَّ تفكير العمل باختبار الحقيقة في النهاية وهذا الاختبار هو: هل ستؤدِّي الشركة وظيفتها وهل سيشتري السوقُ المنتجَ؟.

### ١- الإجراءات والروتينيات

استخدم أحدهم ذات يوم كمبيوتر آي. بي. إم لكي يعرف عدد الطرق التي يمكن أن يرتدي بها إحدى عشرة قطعة من الثياب. لم يُسمح للكمبيوتر أن يتعلَّم من التجربة. استغرق الكمبيوتر ٤٥ ساعة من الحساب المتواصل.

ليس هناك ما يدهش في الأمر لأنَّ عدد المشاركات المحتملة بين إحدى عشرة قطعة ثياب يحسب بالطريقة التالية  $11 \times 10 \times 9 \times 8$  وهكذا. إن هذا يعني أكثر من ٣٩ مليون مشاركة. إذا كنَّا سنجرِّب مشاركة واحدة في كل دقيقة من حياتنا يجب علينا أن نعيش ثمانين عاماً وأن نستخدم كل أوقات اليقظة في حياتنا ونحن نجرِّب طرقاً مختلفة لارتداء الثياب. إن الحياة ستصبح صعبة بهذا الشكل.

بالطبع، إنَّ دماغ الإنسان لا يعمل بهذه الطريقة. إنَّ الدماغ يعمل كنظام ينظِّم نفسه بحيث إنَّ المعلومات القادمة تنظِّم نفسها إلى أنماط وتتابعات.

هناك فرق كبير بين الأنظمة «السلبية» أو تلك التي تنظِّم المعلومات بتأثير خارجي والأنظمة التي تنظِّم المعلومات على السطح بشكل ذاتي. في الأنظمة السلبية تستقرُّ المعلومات على السطح بشكلٍ سلبي ولا تملك أيَّ فاعلية خاصة بها. يقوم منظِّم خارجي أو معالج باستخدام

هذه المعلومات وتحريكها. إن كل أنظمة المعلومات التقليدية من هذا النوع. في الأنظمة الفاعلة يكون كلُّ من المعلومات والسطح فاعلان. النتيجة هي أن المعلومات تنظّم نفسها ببساطة ملفتة للنظر تعمل شبكات الأعصاب في الدماغ كنظام ذاتي التنظيم يمكن المعلومات القادمة من تنظيم نفسها على شكل تتابعات. يشبه ذلك المطر الذي يسقط على الأرض وينظّم نفسه على شكل جداول وأنهار (سوى أن الأرض في الدماغ ليست ثابتة). عندما كتبت عن هذه الأمور عام ١٩٦٩ (آلية العقل) كانت تلك الأفكار غريبة تماماً في ذلك الوقت واليوم أصبحت مقبولة بشكل كامل. في الحقيقة هناك مقدمات كتبها ثلاثة علماء فيزياء حائزون على جائزة نوبل كتقديمٍ لكتابي الأخير (أنا محق- أنت مخطئ) الذي جدّدت فيه عرض هذه الأفكار واستخدمتها كأساسٍ لتحديّ عادات التفكير الغربية التقليدية. نعرف اليوم الكثير عن أنظمة التنظيم الذاتي وقد بدأنا نطبق هذه المعرفة على مجالات مثل الاقتصاد حيث إن تصنع اختلافاً كبيراً.

إذن الدماغ مصمّمٌ لإدراك العالم المحيط بنا بتشكيل أنماط استقبال روتينية من المعلومات القادمة. نحن نتعلم بهذه الطريقة ونعيش بهذه الطريقة ونحافظ على وجودنا بهذه الطريقة. لقد صمّم الدماغ ليكون روتينياً ولم يصمّم ليكون مبدعاً ويجب أن نكون ممتنّين بشدة لتصميمه الرائع. بدون هذا التصميم ستصبح الحياة مستحيلة ومشوشة. إذن الدماغ يدفعنا إلى رؤية الأشياء بالطريقة العادية والتقليدية. كل ما نحتاج إليه هو أن نشير نمطاً روتينياً فيكون هذا النمط هو ما نراه.

يستطيع الدماغ أن يرى فقط ما هو مستعدٌ لرؤيته. لهذا السبب لا يُعطي تحليل المعلومات أفكاراً جديدة. تتصرف الشركات مثل الدماغ. إنَّ أنماط التواصل والسلوك الرسمية تُشكّل ثم تستخدم.

كذلك في الشركة هناك أنماط رسمية وإجراءات وروتين يتمُّ تصميمها بشكل متعمد. كما هو الحال بالنسبة للدماغ إن غاية هذه الأنماط إخبارنا بما يجب علينا فعله في مواجهة أيِّ موقف وهكذا لا نضطرُّ إلى التفكير بالأمر في كل مرة.

صحيحٌ أنَّ هذه الإجراءات الروتينية مقيّدة إلى حدٍّ ما لكنّها في المحصلة مفيدة جداً.

إن غاية التدريب الياباني المكثّف على سبيل المثال هو التأكيد من توفّر هذه الأنماط الروتينية عند الحاجة إليها.

كذلك الغاية من التدريبات والتمرينات العسكرية هي الحصول على فعلٍ منظم.

نظرياً يجب أن يجعل العملُ كلَّ الأنماط الروتينية متوفّرة لديه وأن يتحلّى بالمرونة لتحديد أيِّ نمطٍ سيستخدمه.

في أيِّ عملية إنتاج نقوم بتصميم إجراءات منهجية. بإمكاننا أن نعدّل أو نطور أو نبذلّ هذه الإجراءات لكنّها تظلُّ إجراءات في المقام الأول. كلّمّا كانت الإجراءات أكثر صرامة أصبح من الممكن استخدام طرق مثل «في الوقت المناسب» لأن باستطاعتنا أن نتبأ بما سيحدث.

لقد شرحت أهمية السلوك الروتيني أهمية السلوك الروتيني في نظام أحذية العمل الستة حيث كان حذاء البحرية الرسمي يمثل التدريبات والروتين والإجراءات الثابتة.

بإمكاني أن أحمّن أن أكثر من ٩٠٪ من حياتنا تحكمه أنماط وإجراءات روتينية محدّدة. بالتأكيد ١٠٠٪ من إدراكنا تحكمه هذه الأنماط.

من أين تأتي الأنماط؟ هناك إجراءات روتينية معيّنة يتم وضعها ثم نتعلّمها. عندما نتعلّم لغة أجنبية نتعلّم إجراءات وقواعد تلك اللغة. عندما ننضم إلى مؤسسة معيّنة نتعلّم إجراءات هذه المؤسسة أو البيروقراطية.

ثمّ هناك الأنماط التي نبنيها لأنفسنا من خلال التجربة الشخصية عندما ينمو الطفل يبني أنماطه الشخصية كذلك يتعلّم الأنماط المبنية سابقاً كاللغة. كذلك في العمل يبني المدير أنماطاً تؤسّس «شعوراً» خاصاً بذلك العمل. في بعض الأحيان يمكن التعبير عن هذا النمط بشكلٍ واعٍ وفي أحيانٍ أخرى تكون الأنماط غير واعية وإنما يتمّ التعبير عنها على شكل شعورٍ أو حدس.

على كل حال، من الصعب أن تعبّر عن الحدس والمشاعر في نقاشٍ جاد متعلّق بالعمل. لهذا السبب تركتُ مكاناً للمشاعر في طريقة القبّعات الست التي طوّرتها منذ عدة سنوات.

إن القبعة الحمراء تمكّن الشخص من الإصغاء إلى مشاعره دون أيّ حاجةٍ إلى تبريرها.

«واضعاً قبعتي الحمراء هذه هي مشاعري حول ما نقوم به...» إن قيمة أن يكون المجال مألوفاً تأتي من كون الأنماط الواضحة والخفية تكون متوقّرة وقابلة للتطبيق وتغطّي معظم المواقف.

من الممكن أيضاً أن يصبح المرء حبيساً لهذه الأنماط المألوفة وهنا يأتي دور الإبداع البرئ. إن الإنسان الذي لا يملك هذه الأنماط المحدّدة يستطيع أن يرى الأمور بطريقة جديدة.

لهذا السبب فإنّ الصناعات التي تنظر تقليدياً إلى الداخل (وخصوصاً صناعة السيارات وتجارة التجزئة) تتغيّر ببطء.

إن الشخص الموجود ضمن مجال معين لا يمكنه التمتع بجدة البراءة، لذا يجب الحصول على الإبداع بطريقة مختلفة من خلال التخلّص المتعمّد من الأنماط الثابتة وذلك باستعمال بعض طرق التفكير الجانبي المشروحة هنا.

## ٢- المعلومات

إذا كنّا نقود السيارة فإنّ إشارات الطريق تخبرنا إلى أين يجب أن نذهب. الخريطة أيضاً يمكن أن تساعدنا. إنّ عداد السرعة يخبرنا عن سرعتنا في حين يخبرنا عداد الوقود كم نملك من الوقود تخبرنا إشارات الطريق كم ميلاً يفصلنا عن الجهة التي نريد الوصول إليها وفي بعض الحالات يمكن للراديو أن يخبرنا عن مدى الازدحام الذي سنصادفه. نحن نستخدم هذه المعلومات لترشدنا إلى المكان الذي نريد الذهاب إليه ولتعطينا تغذية راجعة عن مستوى أدائنا. بدون هذه المعلومات فإننا ببساطة سنضلّ طريقنا.

إن المعلومات أكسجين العمل. بدون أكسجين لا توجد حياة وبدون معلومات سيموت العمل أو سيمضي في طريقه إلى الموت.

لذلك ليس مستغرباً تركيزنا الشديد على الوصول إلى المعلومات. إن أجهزة الكمبيوتر والاتصال تمكّننا من جمع وتخزين وتصنيف وتوزيع المعلومات. إذا كنا نعرف كم نستخدم من الأجزاء ومتى سنحتاج إليها يمكننا تأمينها في الوقت المناسب. إذا كنا لا نعرف ذلك يجب علينا أن نخزّن عدداً كبيراً من الأجزاء بحيث يكون هناك ما يكفي لتغطية كل احتياجاتنا المحتملة.

المعلومات هي الأساس الذي يُبنى عليه أيُّ قرار. نحن بحاجة إلى معرفة الخيارات المتاحة ومعرفة عواقب الإقدام على أيّ خيارٍ منها. إذا كنا مسافرين برّاً نحن بحاجة إلى معرفة المكان الذي سنبيت فيه. إذا كنا نعرفُ فندقاً جيّداً على الطريق لن نكون بحاجة إلى التوقف عند أوّل فندقٍ يصادفنا. إذا كنا نعرف مطعماً ذا أسعارٍ جيّدة يمكننا أن نصنع خياراً أفضل.

إذا كنا نعرف أن الأطفال يزداد عددهم في منطقة ما قد نفكرُ بإقامة حضاناتٍ للأطفال في تلك المنطقة. إذا كنا نعرف أن عدد آكلي اللحم أخذُ في التناقص قد نفضّل فتح محلاتٍ لبيع البييتزا بدلاً من الهامبرغر.

في نظام القبعات الست خصّصتُ القبعة البيضاء للمعلومات. لذلك عندما تطلب من الآخرين تفكير القبعة البيضاء فأنت تسأل عن المعلومات حصراً: «أن الآوان لتطبيق تفكير القبعة البيضاء على هذا الموضوع...».

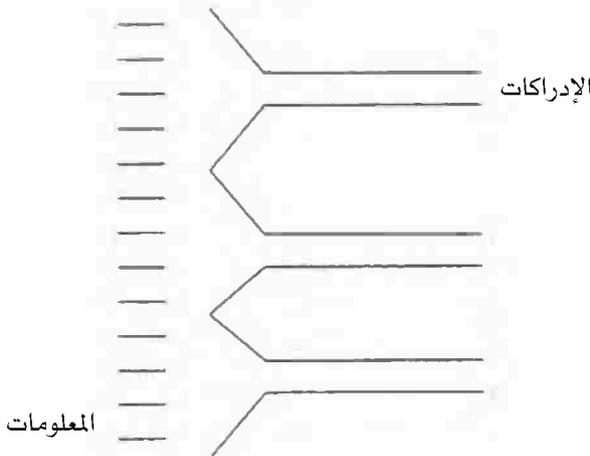
في معظم الحالات تأتي الفكرة أولاً ثم نستخدم كل المعلومات لمساعدتنا على تحقيق الفكرة. إذا أردتُ أن أسافر براً إلى مدينة مُعيَّنة عندها ستساعدني كل المعلومات وإرشادات الطريق والخرائط لمساعدتي على الوصول إلى تلك المدينة. إذا كنت أريدُ المبيت ليلاً عندها سأطلب المعلومات التي تساعدني على ذلك. إذا أردتُ السيطرة على النفقات أو خفض التكاليف في قسمٍ ما سأطلب المعلومات التي تساعدني على تحقيق ذلك. إذا أردتُ أن أعرف الأسواق الجديدة الآخذة في التطورُ أبحث في المعلومات الإحصائية لمساعدتي على ذلك.

ولكن ماذا عن السير في الاتجاه المعاكس؟ هل تأتي الأفكار من المعلومات؟ لقد علمنا تقليدياً أن نحلّل المعلومات لاستخراج الأفكار. بدأنا ندرك الآن أن هذه الطريقة ليست فعّالة جداً. إذا حللنا المعلومات بإمكاننا أن نلاحظ ارتباطات معيَّنة مثل العلاقة بين التدخين وسرطان الرئة. إذا حللنا المعلومات يمكننا أن نختبر الأفكار الموجودة لدينا مسبقاً: على سبيل المثال، هل تهديد الحرب يرفع الدولار أم يخفضه؟ لكن تحليل المعلومات بحد ذاته لا يولّد أفكاراً. يجب أن تكون هذه الأفكار موجودة مسبقاً في أذهاننا. إذا أردنا أفكاراً جديدة يجب أن تولد هذه الأفكار في عقولنا والعقل يستطيع فقط أن يرى الأمور التي أُعدَّ لرؤيتها.

يظهر الشكل ٤-١ مجموعة من القنوات تمثّل الأنماط التي بنتها عقولنا بسبب خاصية التنظيم الذاتي التي يتصف بها إدراك الإنسان. ما نراه يمكن أن ندركه من خلال هذه الأنماط فقط. لكي ندرك فكرةً جديدة يجب أن نفكر فيها ونتصورها أو أن نفترضها أولاً.

لهذا السبب يدرك أفضل العلماء اليوم أن العلم فيه من الشعر بقدر ما فيه من تحليل المعلومات.

أظهر تحليل بعض المعلومات مؤخراً أن شرب القهوة منزوعة الكافيين يشكّل خطراً على القلب أكبر بقليل من الخطر الذي يشكّله شرب القهوة العادية. قد تقبل المعنى الظاهر لهذه النتيجة وقد نتصور سبباً يدفع الناس لاختيار القهوة منزوعة الكافيين. ربما يختار الأشخاص الذين لديهم أقرباء مصابون بأمراض القلب أو الذين يعانون من ارتفاع في الضغط الشرياني أن يشربوا القهوة منزوعة الكافيين لذلك فإن وجود نسبة أعلى من المصابين بأمراض القلب ليس مفاجئاً. لكن يجب أن نتصور هذا الاحتمال أولاً ثم نسعى إلى التأكد منه. قد يكون السبب هو أن الأشخاص الذين يختارون القهوة منزوعة الكافيين هم أكثر قلقاً وخوفاً على صحتهم، وقلقهم هذا يجعلهم أكثر عرضةً لأمراض القلب.



الشكل ٤-١

إن المعلومات المجردة لا تعني شيئاً بدون خلفية من المفاهيم التي تمكّننا من الاستفادة من هذه المعلومات. إن التركيز على المعلومات بدون التركيز على المفاهيم هو القيام بنصف العمل فقط.

في القسم السابق ذكرت بعضاً من العيوب التي يوقعنا بها حيناً للمعلومات. أوضحتُ كيف أنَّ المعلومات تُحسّن قراراتنا لكنَّ قيمتها تتناقص كلما ازدادت (انظر إلى الشكل ٣-١) عند هذه النقطة نحن بحاجة إلى مفاهيم جديدة. عندما نملك مفهوماً جديداً يمكننا أن نبدأ ثانيةً بالاستفادة من مزيدٍ من المعلومات سوف أتحدث بمزيدٍ من التفصيل عن العلاقة بين المعلومات والمفاهيم في القسم التالي.

### ٣- التحليل والمنطق

إن التحليل والمنطق هما الأدوات التقليديتان للتفكير الواعي وكُلُّ تعليمنا تقريباً يركّز على تحسين قدرتنا على استخدام هاتين الأداةين. أُنضرت طفلةٌ تعاني من طفحٍ جلدي إلى الطبيب. طلب الطبيبُ من الطفلة أن تفتح فمها مباشرةً ميّز الطبيب بقعة كوبليك الوصفية وشخّص الإصابة بالحصبة.

عندما نميّز موقفاً معيناً ننتقل إلى التفاعل معه وفق نمطٍ معين. أحياناً قد نضطرُّ إلى التمهّل للتفكير بالطريقة التي سيعمل فيها نمط تفاعل قياسي تحت ظروفٍ معيّنة. على سبيل المثال، قد يكون من الطبيعي أن يحجز البنك على عقارٍ لم تُسدّد أقساطه ولكن في أوقات الركود الاقتصادي وانخفاض أسعار العقارات قد لا يكون هذا هو الخيار الأفضل.

إذا لم نستطع تمييز موقفٍ ما إمّا بسبب كونه مجهولاً بالنسبة لنا أو بسبب كونه غير واضح يجب علينا أن نحلّل ذلك الموقف.

يجب أن نجزّئ الموقف إلى أجزاء نستطيع تمييزها والتعامل معها. يقوم الكيميائي بتحليل مادةٍ ما إلى أجزائها المكوّنة لها. يقوم محلّل الأسهم بتحليل سلوك الشركة ليقمّ تأثيره على قيمة هذه الشركة.

التحليل هو التبسيط وتجزئة الأشياء إلى أجزاء وتحديد الخيوط والعناصر. التحليل هو مقارنة أشياء غير معروفة بأشياء معروفة. يتضمن التحليل أيضاً تحديد العلاقات ثم جمعها إلى بعضها ثانية في وحدة متكاملة.

يوجد تضخّم، هل يميل الناس إلى الاحتفاظ بالنقود أم إنفاقها؟ يمكنك أن تحلّل الموقف وتقول: إن الناس يعرفون أن المال يفقد قيمته ومن ثمّ هم يحولونه إلى بضائع ذات شكل أفضل للاحتفاظ بالقيمة. إذن يجب على الناس أن ينفقوا لأنه لا فائدة من الإدّخار. لكن الحقيقة هي أن الناس يدّخرون في كثيرٍ من البلاد. لماذا؟ لأنهم يعتقدون أنه إذا كانت أسعار البضائع الأساسية مثل الطعام سترتفع فمن الأفضل أن يدّخروا المال ليصبحوا قادرين على دفع ثمن هذه البضائع. ثم وجدنا عدة عوامل أخرى تلعب دوراً: تاريخ التضخم في ذلك البلد، توقعات التضخّم، مؤشّرات الأجور مع التضخّم، تعقيدات الاقتصاد المتعلّقة بالناس والصحفيين، حجم العائلات وغيرها من العوامل.

يفقد التحليلُ جدواه عندما نتعامل مع أنظمة معقّدة فيها الكثير من الحلقات المتداخلة. في مثل هذه الأنظمة لا يمكنك أن تعزل الأجزاء ثم تضمّمها ثانيةً إلى بعضها لأنك بعزل هذه الأجزاء تكون قد غيرت طبيعَةَ النظام. يجب النظر إلى النظام كوحدة متكاملة، لذلك نحن نحاول استخدام نماذج من المفاهيم التي تلعب دور النظريات التي تفسر ما الذي يحدث. الصعوبة هو أنه في الأنظمة ذات حلقات التغذية الإيجابية الراجعة قد يؤدي أيُّ تغييرٍ بسيط في الوسائط (Parameters) عند نقطةٍ معيَّنة إلى جعل النظام يتصرف بشكلٍ مختلفٍ تماماً. يجب أن نستنتج أن تفكير الإنسان لا يستطيع أن يتأقلم مع أنظمة معقّدة من هذا النوع. صحيحٌ أن نماذج الأنظمة المعقّدة المصنوعة بواسطة الكمبيوتر يمكن أن تساعدنا إلا أننا يجب أن نزوّد الكمبيوتر بالنقاط والارتباطات والعلاقات والوسائط.

إنَّ اهتمام الرياضيات الحديث بالأنظمة اللاخطية وذات التنظيم الذاتي بيّن أن العالم أكثر تعقيداً مما كنا نعتقد. لقد كان على علماء الحياة أن يتعاملوا مع أنظمة كهذه لفترةٍ طويلة.

إن نظرية الفوضى (chaos theory) على سبيل المثال هي جهدٌ مُضجّرٌ للتعامل مع البنى العضوية الحيوية الأساسية. مع هذه الأنظمة ندرك الأهمية الكبيرة للمفاهيم والتخمين. يجب أن نكون قادرين على تصور الاحتمالات. لماذا يتصرف النظام بهذه الطريقة. يجب أن نتصور الاحتمالات والارتباطات.

إن التحليل سيصبح أكثر تعقيداً في المستقبل. إننا نُجبرُ بشكلٍ متزايدٍ على تطوير نماذج من المفاهيم المبسّطة وعلى استخدامها لتوجيه السلوك. إن القيمة العملية لهذه النماذج تصبح أكثر أهميةً من صحتها. إن الممارسة الطبية مثالٌ جيّدٌ على هذا النوع من النماذج. يتعامل الطبيب مع نظامٍ معقّدٍ مجهولٍ في معظمه. على أيّة حالٍ على الطبيب أن يتخذ خطواتٍ عمليةً بناءً على نظرية عملٍ محدّدة. تُستخدم الاختبارات لتأمين أساسٍ لهذه النظرية وكذلك لاختبارها. العلاج ذاته يصبح نوعاً من الاختبار.

كلّنا سمعنا عن «شلل التحليل» الذي يحدث عندما تدمرُ تعقيداتُ الاحتمالات المتشابكة التي لا يمكن التأكّد منها الأساس الذي يمكن أن يُبنى عليه أيُّ عمَلٍ قائمٍ على الثقة. عند هذه النقطة يجب على عمليّة الطبيب أن تلعب دورها. ويتضمّن ذلك القيام بعملٍ ما وتجريب بعض الأمور والاحتفاظ بمواقع للتراجع والاستعداد لتغيير الاتجاه أثناء السير.

في عالم المال كما هو الحال في مجالات العمل الأخرى هناك أشخاص يبدون ناجحين جدّاً ثمّ فجأةً تبدأ الأمور بالانحدار ويفقدون كل شيء. ما يحدث هنا هو أنّ هؤلاء الأشخاص لديهم نموذج مفاهيمي بسيط عن العالم المحيط بهم. عندما يناسب هذا النموذج ظروف السوق ينجح هؤلاء وعندما لا يناسب النموذج ظروف السوق يفشلون. ربما يحدث ذلك لأن النموذج يلائم ظروفًا معينة أو لأن النموذج الذي كان صحيحاً في وقتٍ ما لم يعد كذلك لأن عواملٍ أخرى غيرت السوق.

أحياناً يكون المنطق معاكساً للتحليل. يهتم المنطق بضمّ الأشياء المختلفة إلى بعضها للحصول على نتيجة. إذا انطلقت اعتماداً على مبادئ أو بديهيات قد تصل إلى استنتاج معين. يعتمد المنطق على المبدأ القائل بأنه: إذا كانت أ بهذا الشكل ستأتي ب بعدها.

يعتمد المنطق الكلامي التقليدي كثيراً على مبدأ التناقض الذي يقول أنه إذا كان لدينا عبارتين متعاكستين فلا يمكن أن يكون كلاهما صحيحاً. هذا ركود اقتصادي أو هذا ليس ركوداً اقتصادياً. في المنطق التقليدي لا يمكن أن يكون كلٌّ من هذين العبارتين صحيحاً.

قد يوحي الموقف بالشعور بوجود ركود اقتصادي ولكن بدون توفّر الخصائص التقنية للركود- يمكن تسمية ذلك بالركود النفسي.

ربما نقول: إنه حقيقة يبدو كركود اقتصادي ولكن إذا رفضنا أن ندعوه كذلك فإن هذه النبوءة لن تبدأ بالعمل.

ربما نقول: إن الأمر واقع على الحد الفاصل بين وجود الركود أو عدم وجوده وأنه يعتمد على المكان الذي تقف فيه.

ربما نقول هناك ركود في أجزاء معينة من البلاد وليس هناك ركود في أجزاء أخرى.

ربما نقول: إن الأمر على الحدود بين وجود الركود أو عدم وجوده وأن باستطاعتك أن تختار الوصف الذي تريده وسيكون وصفاً صحيحاً.

إن جو العمل يعتمد بشكل كبير على الظروف وطرق الإدراك والسلوك التوقّعي والتنافسي وحلقات التغذية الراجعة بحيث أن التوقعات القائمة على المنطق التقليدي تكون خاطئة في معظم الأحيان.

بدلاً من المنطق الكلامي التقليدي الذي يناسب المحامين والمحاسبين والمهندسين نحن بحاجة إلى التحرك قُدماً نحو النمط الياباني اللاعربي. إننا نتزوّد بكثيرٍ من المعلومات حول الموقف ونقوم تدريجياً ببناء نوعٍ من الشعور أو الخارطة العقلية. ثم ننظر إلى التضاريس ونتخذ قراراتنا. هذا ما أدعوه «منطق الماء» في مقابل «منطق الصخور» التقليدي. إن منطق الماء سائل ومُنساب وهو يُبنى بشكلٍ تدريجي. إنه لا يعتمد على الاختيار بين بدائل دائمة وذات حدود واضحة تشبه الصخور.

بحسب تجربتي فإن أحد أهم الأخطار التي يحملها المنطق التقليدي هو الاستخدام السريع للسلبية. ما أن تُقترح فكرة معيَّنة حتى يندفع الناس إلى القول أنها لن تعمل أو لا يمكن تنفيذها أو أنها مكلفة جداً. ثم يتابعون النقاش حول تلك الأفكار اللطيفة التي نجت من هذه السلبية الفورية.

تصوّر أن هناك نوعان من الحيوانات. النوع الأول هي الحيوانات الآكلة للنباتات التي يوجد حولها الكثير من الطعام. هذه الحيوانات مبرمجة لكي تستجيب لأيّ صوت في الغابة على أنه خطرٌ محتمل (وغالباً ما يكون كذلك). النوع الثاني هي الحيوانات المفترسة. هذه الحيوانات مبرمجة لكي تستجيب لأيّ صوت في الغابة على أنه طعامٌ محتمل لذلك هي تهتمُّ باكتشاف مصدر الصوت بدلاً من الهروب منه.

إن الكثير من المديرين التنفيذيين يشبهون الحيوانات العاشبة المستعدّة دائماً للهروب من الأفكار الجديدة.

على كلِّ حال إن الحذر والمحكمة والسلبية تلعب دوراً مهماً جداً. لهذا السبب خصّصت «القبعة السوداء» في تفكير القبعات الست.

«لقد استعرضنا فوائد هذه الفكرة، والآن نحن بحاجة إلى بعض تفكير القبعة السوداء».

#### ٤- الإبداع

لقد ادّعت في بعض كتبي أن الدعابة هي أكثر أنواع سلوك الدماغ تميّزاً. إن هذه العبارة البسيطة تشير إلى الحقيقة وليس القصد منها استفزاز أحد.

لا يمكن للدعابة أن تحدث إلا في الأنظمة ذات التنظيم الذاتي التي تستقرُّ على حالة ثابتة ثم تتنقل فجأة إلى حالة أخرى.

إن الفلاسفة التقليديين وعلماء النفس وأصحاب نظريات المعلومات لم ينتبهوا كثيراً إلى الدعابة لأنهم كانوا يبحثون في أنظمة المعلومات السلبية أو المنظّمة خارجياً فقط.

في مثل هذه الأنظمة السلبية لا يمكن للدعابة أن تحدث ولهذا تجاهلوها. إن فهمنا الجديد للأنظمة ذات التنظيم الذاتي مكّننا اليوم من إدراك أهمية الدعابة.

يعتمد الإبداع على نفس العملية التي تعتمد عليها الدعابة. إن التتابع الزمني لمكونات تجربة معيّنة يشكّل أنماطاً معيّنة من الإدراك وطرقاً معيّنة للنظر إلى الأمور. هناك أنماطٌ جانبية (كما هو موضح في الشكل ٤-٢) لكننا لا نملك طريقةً للوصول إليها. إذا تمكّننا فجأةً من الوصول إلى نمط جانبي فقد حقّقنا الدعابة أو الإبداع. إن تصميم

طرق لمساعدتنا على تجاوز الأنماط هو أساس التفكير الجانبي الذي سنقدمه في فصلٍ لاحقٍ من هذا الكتاب. إن كلمة «جانبي» مشتقة من التحرك عبر طرق جانبية لتجاوز الأنماط.

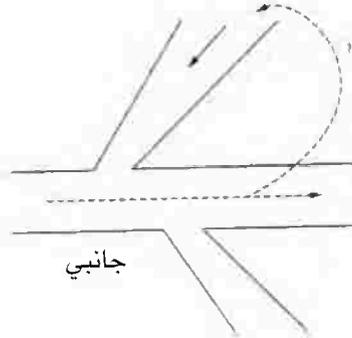
كل فكرة إبداعية يجب أن تكون منطقية عند التفكير بها بعد طرحها. إذا لم تكن كذلك فإننا لن ندرك قيمتها وستكون ببساطة مجرد فكرة مجنونة. قد تظلُّ الفكرة مجنونةً إلى الأبد أو إلى أن ندرك قيمتها. انظر إلى الفكرتين التاليتين:

إذا لم تكن القطعة البلاستيكية قوية بما فيه الكفاية اجعلها أقل سماكة.

إذا أردت أن تزيد المبيعات، ارفع الأسعار.

من الصعب تقبل هاتين الفكرتين كفكرتين قيمتين لأنهما تبدوان من خلال النظرة المباشرة غير منطقيتين.

ولكن بمزيد من التفكير يمكن لهاتين الفكرتين أن تبدوا منطقيتين. إننا نفترض أنَّ كل فكرة قيِّمة يجب أن تكون منطقية عندما نفكِّر بها بعد طرحها لذلك نحن لا نهتمُّ بشكلٍ جدِّيٍّ بالإبداع.



الشكل ٤-٢

إننا نفترض أنه إذا كانت الفكرة ستبدو منطقية بعد طرحها فإنَّ تطبيق المنطق بشكل أفضل هو أسرع طريقة للوصول إلى هذه الفكرة. أصبحنا نعرف اليوم أنَّ هذا النوع من التعليل خاطئٌ تماماً عندما نطبِّقه على أنظمة المعلومات ذات التنظيم الذاتي. إن الإبداع هو العنصر الأساسي في أيِّ نظامٍ يتمتع بالتنظيم الذاتي.

من الناحية العملية فإنَّ قليلاً من الناس يعملون أو يقبلون الفكرة القائلة بضرورة الإبداع وهم يرفضونها عندما يسألونك عن أمثلة عن الإبداع ثمَّ يرونك كيف أن هذه الأمثلة (إذا نظرنا إليها بعد طرحها) هي مجرد تطبيق خالص للمنطق.

حتى أولئك الذين يؤمنون بقيمة الإبداع يعتقدون أن استخدامه يجب أن يقتصر على إنتاج التصاميم والتغليف والتحفيز وغيرها من الأمور الظاهرية. وهذا خطأً بالغ الخطورة.

هناك حاجة ماسة إلى الإبداع في كل أنواع التفكير التي تتضمن الإدراكات والمفاهيم وهناك القليل جداً من أنواع التفكير التي لاتتضمن الإدراكات والمفاهيم.

هناك حاجة إلى الإبداع في مجالات المال والهندسة والعلم لا تقلُّ عن الحاجة إلى الإبداع في مجال تصميم المنتجات.

إن إحدى الأخطاء الكبيرة في نظامنا التعليمي هي أنه يفترض أن التفكير الإبداعي مقتصرٌ على الفنون وهو ليس جزءاً من العلوم الصعبة.

إذا لم يكن باستطاعتنا استخدام الإبداع لن نستفيد من الإمكانيات المتوفرة في معلوماتنا وتجاربنا وما نملكه من أشياء قيّمة. في الحقيقية إن الإبداع هو أرخص وأفضل طريقة للحصول على قيمة مضافة من الأشياء القيّمة الموجودة لدينا.

بعض الناس يدركون أهمية الإبداع لكنهم مازالوا يعتقدون أننا لا نستطيع أو لا يجب أن نعمل شيئاً حيال الإبداع.

يعتقد هؤلاء الناس أن الأفكار الإبداعية تأتي لوحدها من حينٍ إلى آخر وأن بعض الناس يولدون مبدعين وأن الآخرين ليسوا كذلك. هذا الموقف السلبي لم يعد اليوم قادراً على الدفاع عن نفسه. بإمكاننا أن نعمل الكثير لنطور القدرة على التفكير الإبداعي وأساليب التفكير الإبداعي عند أي إنسان.

إحدى الطرق التي يمكن أن تستخدمها لإتاحة الوقت والمجال لممارسة التفكير الإبداعي هي استخدام القبعة الخضراء في نظام القبعات الست. إن هذه الطريقة تجعل من المتاح في اجتماع ما أن تطلب بشكل خاص أفكاراً جديدةً من المجتمعين.

«قبعة التفكير الخضراء الآن. ماهي البدائل الجديدة المتاحة هنا؟».

(لقد أثبت نظام القبعات الست أنه عملي ومريح إلى درجة أن العديد من الشركات الكبرى أخذت به على سبيل المثال في عام ١٩٩٠ استخدمته شركة آي.بي.إم كأساس لبرنامج التدريب لـ ٤٠ ألف مدير في كل أنحاء العالم).