

# 7

## كلمات ومصائد وأخطار

غالباً ما ننسى أن الكلمات التي نستخدمها لتسهيل عملية التواصل قد تتحوّل إلى مصائد خطيرة تجبرنا على النظر إلى العالم بطريقة معيّنة. نستطيع أن نرى الأشياء التي أعددنا لرؤيتها فقط. عندما نصادف شيئاً جديداً تماماً نتمهل قليلاً لنعرف ماذا قد يكون ونحقّق ذلك عادةً بتحليله إلى أجزاء مألوفة بالنسبة لنا. ولكن إذا صادفنا شيئاً يبدو لنا لأول وهلة مشابهاً لشيءٍ نعرفه قد ننظر إلى الشيء الجديد وكأنه الشيء الذي نعرفه ونفضل تماماً في رؤية الاختلاف بينهما.

دعوني أعطيكم مثلاً من الواقع على خطورة هذا التعوّد على الكلمات. قبل عشرين عاماً كنت أوّل من قام بتعليم التفكير في المدارس. اليوم أصبحت طريقة الكورت أكثر الطرق انتشاراً في العالم وذلك لتعليم التفكير بشكلٍ مباشر كمادة دراسية.

في بعض الدول أصبح تعليم التفكير إلزامياً في كل مدرسة وقد شارك في هذه العملية ملايين الطلاب.

قرأ بروفيسور في الفلسفة من جامعة كاراكاس في فنزويلا ويدعى لويس آلبيرتو ماكادو كتابي (آلية العقل) الذي نُشر في فنزويلا. وقد حرَّض الكتاب تفكيره وديناميكيته التي يَتميّز بها. عندما دخل مجال السياسة ربح حزبه الانتخابات وسُئِل عن الوزارة التي يريد استلامها فطلب وزارة جديدة تماماً. وزارة لتنمية الذكاء. فيما بعد في اجتماع نادي روما في سالزبرغ سأل إن كان أحداً يعرفني. أخبره الناشر روبرت ماكسويل أنه يعرفني ورَتَّب لقاء بيني وبين الدكتور ماكادو. أخبرني أن لديه وزارة جديدة لكنه لا يعرف تماماً ما هي الخطوة القادمة. أخبرته عن برنامج الكورت فأخذه إلى فنزويلا وترجمه إلى الإسبانية ودعاني إلى هناك حيث دَرَّبت أساتذة محليين (وبعدها أساتذة في مؤسسات عامة وتقنية). أقام الفنزويليون فيما بعد دوراتهم الخاصة لهم وفي خلال أربع سنوات دَرَّبوا ١٥٠ ألف أستاذ. وقد أُقرَّ قانونٌ يقضي بجعل تعليم التفكير إلزامياً في كل المدارس. اعتمدت ثمانية برامج من البرامج الأربعة عشر التي أشرفت عليها وزارة الذكاء على عملي. فيما بعد كان هناك مشروع هارفارد الذي لم يُقَلع إلا بعد أن غيَّرت الانتخابات الفنزويلية الحكومة. في مشروع هارفارد دُرِّب ٩٠٠ طالب مقارنة ب ١,٥ مليون طالب دُرِّبوا في مشروع الكورت. أذكر ذلك فقط لأن الانطباع في الولايات المتحدة مختلف نوعاً ما.

لقد كان مشروع الفنزويليين الدافع وراء الاهتمام الحالي بتدريس التفكير في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد أصبحت هذه الحملة بمثابة الجوقة التي انضم إليها الناشرون وغيرهم دون أن يفهموا ماهيتها تماماً.

لقد خرب هذه الحملة الاستخدام غير المناسب لعبارة «التفكير الناقد». عندما بدأت حملة تدريس التفكير افترض الفلاسفة القدماء أن التفكير يعني التفكير الناقد لأن هذه كانت هي النظرة التقليدية إلى التفكير (اعتماداً على التقليد اليوناني الذي ذكرته قبل قليل). يقوم التفكير الناقد على البحث عن الحقيقة وسؤال الطلاب أن يكتشفوا الأخطاء في المواضيع المطروحة عليهم.

هذا النوع من تفكير المحامين ليس له قيمة كبيرة ويجب أن لا يحتل أكثر من ٢٠٪ من مساحة تفكيرنا. لقد تم إهمال الجانب الهام من التفكير وهو التفكير الإبداعي والمنتج والمولد والبناء، مع أن هذا التفكير المنتج هو المهم من أجل بناء القوة الاقتصادية للأمة. كل من يشتغل في مجال الأعمال يعرف أن عليه أن ينتج. إن مجرد الوصف والانتقاد غير كافٍ أبداً. لا يمكنك أن تزرع حديقة باستخدام مقصات جز الأعشاب فقط.

إن تجنب الخطأ في التفكير غير كافٍ. يمكنك أن تتجنب كل الأخطاء في القيادة بإبقاء سيارتك في الكراج.

وهكذا سيطر على هذه الحملة عنوان «التفكير الناقد» في بعض الأحيان كان الأساندة يخجلون من القول بأنهم يدرّسوا «التفكير» يجب أن تكون هناك صفة ما والصفة التقليدية كانت «الناقد».

إن للتفكير الناقد معنى خاصاً ودقيقاً . لقد جاءت كلمة ناقد من الكلمة اليونانية «كريتيكو» والتي تعني «المحاكمة». إذن التفكير الناقد يعني تفكير المحاكمة. إنَّ هذا النوع من التفكير مهم جداً ولكن عليك أن تتج شيئاً ما . إن أولئك الذين يدعون أن التفكير الناقد يغطّي كُلَّ جوانب التفكير يدمرون القيمة الحقيقية للعالم وهم يتركون تفكير المحكمة بدون عنوانه المناسب .

إن الخطر الأكبر في حملة التفكير الناقد الحالية هو أن المدافعين عنه يدعون أنه يغطّي كل أنواع التفكير ثمَّ ينتهي بهم الأمر إلى تدريس التفكير الناقد التقليدي فقط. وهكذا أهمل الجانب المنتج من التفكير بشكلٍ كامل .

بهذه الطريقة يشكّل الاستخدام غير المناسب لكلمة ناقد ضرراً كبيراً على مستقبل التعليم الأمريكي .

## المنافسة

أنا متأكد من أن دعاء المنافسة سوف يصرون على أن ما فوق المنافسة هو جزء من المنافسة التقليدية وأن هذا ما كانوا ينادون به طوال الوقت. سوف أوافق على أنه كانت هناك عدة أمثلة على ما فوق/ المنافسة وأن الطريقة التي يمارس بها بعض الناس المنافسة قريبة جداً من ما فوق/ المنافسة. لكنني أعتقد أيضاً أنه من المهم جداً أن نفرق بين المنافسة وما فوق/ المنافسة والألن نستطيع أن نعطي ما فوق/ المنافسة الاهتمام الذي تستحقه وعندما سوف نردّد العبارات التالية:

«إنها فعلاً جزءٌ من المنافسة...»

«لقد كنّا ندعو للمنافسة منذ سنوات....»

«لذلك يجب أن لا نفعل أيَّ شيء حيالها».

هناك قصة معروفة يكثر تكرارها عن الولدين اللذين كانا يمشيان في حديقةٍ وطنيةٍ وصادفاً دَبَّاً أوْشك أن يهاجمهما. أحد الولدين بدأ بالركض أما الولد الآخر فجلس بهدوءٍ على الأرض وبدأ يرتدي حذاء الركض؟. نظر الولد الأول إليه مندهشاً: «هل تعتقد أن باستطاعتك أن تسبقَ الدبَّ؟» أجابه الولد الجالس على الأرض «لا. لكنني لا أعتقد أنني بحاجةٍ إلى أن أسبقه. كلُّ ما أحتاجُ إليه هو أن أسبقك».

غالباً ما تُذكَرُ هذه القصة كمثلٍ على مفهوم المنافسة. إن سلوك الولد الذي سيرتدي حذاء الركض مرتبط بشكلٍ كاملٍ بسلوك صاحبه. يكفي أن يسبق الولد الآخر. هذه هي بالضبط حدود المنافسة التقليدية: إنها مصمَّمة غالباً لهزيمة الآخرين سواءً بالسعر أو بالنوعية. هذا الكلام منطقي إلى حدٍّ ما. إذا لم تهزم المنافس سوف يأكلك الدبُّ أو بعبارةٍ أخرى سوف تخرج من العمل.

هل يعني ذلك أنني أفضلُ المنافسة التقليدية كغيري. المنافسة ضرورية للبقاء وهي كما ذكرتُ سابقاً جزءٌ من عملية إدارة شؤون المنزل أو جزءٌ من الصيانة أو من المحافظة على الخط القاعدي. المنافسة ضرورية للبقاء أما ما فوق / المنافسة فهي ضرورية للنجاح. لذلك يجب أن نفرِّق بينهما.

هناك اختبار بسيط جداً للتفريق بين المنافسة وما فوق/ المنافسة هل يمكن أن تكون هناك منافسة إذا لم يكن هناك متنافسين؟ الجواب يجب أن يكون لا لأن المنافسة تعتمد على المقارنة مع الآخرين هل يمكن هناك متنافسين؟ الجواب نعم لأنك تحاول أن تعطي قيمة أفضل. أنت تحاول أن تتجاوز القيمة التي كُنْتَ تقدمها من قبل. إنَّ البحث عن قيمة أفضل هو ما يحركُ ما فوق/ المنافسة.

أنت تسعى هنا إلى التفوقِ على نفسك.

### الجامعون والمفرقون

يُبنى العلم على الجامعين والمفرقين. الجامعون يبحثون عن الأشياء التي تبدو مختلفة كثيراً ويبينون كيف أنَّ هناك أشياء معينة مُشتركة فيما بينها. على سبيل المثال، إنَّ العديد من الأمراض المختلفة ظاهرياً قد تكون أمثلة على مشكلات في المناعة الذاتية.

أما المفرقون فهم يبحثون عن أشياء تبدو متشابهة كثيراً وغالباً ما تجمع مع بعضها ويبينون أنها مختلفة أكثر مما هو مُفترض. على سبيل المثال، أحد أنواع آلام الحلق تسببه الجراثيم وهو يُشفى بالمضادات الحيوية لكنَّ نوعاً آخر تسببه الفيروسات وهنا لا تفيد المضادات الحيوية.

يعمل الجامعون على النظر إلى أشياء مختلفة ظاهرياً والبحث عن عامل يوحدُ بينها. إن الجامع لن يحقق شيئاً إذا ادَّعى أن المنافسة وما فوق/ المنافسة هما شيءٌ واحد لأنهما بيدوان كذلك. المفرق هو الذي يلعب دوراً هنا.

المفرق ينظر هنا إلى هذين المفهومين ويجد أن التشابه الظاهر يخفي فرقا أساسياً. إنني أحاول أن أظهر الفرق في هذا الكتاب وآمل أن يتمكن القراء من التفريق بين المفهومين بأنفسهم.

### تماماً مثل...

اعتماداً على خبرة ثلاثة وعشرين عاماً في مجال التفكير الإبداعي أستطيع أن أقول بلا تردد: إن جملة واحدة قتلت الكثير من الأفكار الجيدة أكثر من أي استجابة أخرى. هذه الجملة القاتلة هي «تماماً مثل...»

أحياناً تأتي بفكرة في مجموعة من الناس ويخبرك الآخرون أن هذه الفكرة سخيطة أو أنها لن تتجح أو أنها غير قانونية أو مكلفة جداً. إنَّ أياً من هذه الملاحظات لا يشكّل رفضاً فاعلاً للفكرة لأنَّ بإمكانك أن تستمر في مناقشة الفكرة وتبيّن للآخرين كيف يمكن أن تتجح ولماذا هي غير قانونية وكيف يمكن القيام بها بطريقةٍ أرخص. عندها يمكنك تركيز الانتباه على الفكرة مرةً أخرى.

ولكن إذا قال أحد الموجودين في المجموعة:

«إنها فكرة ممتازة ولكنها تشبه تماماً ما نقول به الآن (أو ما اعتدنا على القيام به)».

إن ملاحظة كهذه هي قتل فوري ونهائي للفكرة. إن الشخص الذي يبدي هذه الملاحظة يعترف بقيمة الفكرة لكنه يقول: إن الفكرة لا تستحق مزيداً من الاهتمام أو المناقشة لأنها موضع التنفيذ حالياً، ولا يوجد فيها ما هو جديد. لقد تعلّم معظم الناس أن هذه أفضل طريقة للتخلص من فكرةٍ ما.

لقد شاهدت عدة أفكار تمَّ القضاء عليها بملاحظة «تشبه تماماً». عادةً عندما يتم تفحصُ الفكرة بشكل جيد يتبيَّن أن التشابه محدود جداً وأن الفكرة جديدة. إذا تحدثنا بشكل عام يمكن أن نقول: إن الكثير من الأفكار يشبه أفكاراً أخرى. الحصان مثلاً يشبه الطائرة في أنهما طريقتان للانتقال من النقطة أ إلى النقطة ب. هل يعني ذلك أن نستغني عن الطائرات لأن لدينا أحصنة؟ الجواب هو أننا نقوم بذلك أحياناً. لقد تخلَّى البريطانيون عن فكرة التلغراف اللاسلكي لأن لديهم طريقة لإرسال الإشارات بواسطة الأعلام!

### القيم المتكاملة

أنا متأكد أن معظم العاملين في مجال التسويق سوف يدعون بسرعة أن مفهوم القيم المتكاملة هو ذاته مفهوم تمييز المنتج وأنهم كانوا يقومون بذلك طوال الوقت. إنني أوافق تماماً على أنه كانت هناك عدة أمثلة على القيم المتكاملة، بعضها تمَّ بشكل مقصود والآخر بشكل عرضي. كما أنني متأكد أن بعض العاملين في التسويق يفكرون بهذه الطريقة. لكنني متأكد بنفس الدرجة أننا بحاجة إلى أن نفرِّق بشكل مقصود القيم المتكاملة عن التسويق العادي وقيم المنتج.

إن التعريف الدقيق للتسويق هو: أنه أخذ البضائع أو الخدمات إلى السوق. حيث هناك خيار السوق والسعر والعرض والموقع وطرق التواصل وكثير غيرها.

«هذا هو المنتج؟ والآن كيف سنسوّقه؟» إن هذا التعريف محدود جداً وسيحتفظ معظم المسوّقين بحقّهم في القول أنّ المنتجات لیتّم بيعها بنجاح. ولكن إذا وسّعنا تعريف التسويق ليشمل أيّ عمل تقوم به الشركة من أجل الخروج بقيمة قابلة للبيع، سيصبح التعريف واسعاً إلى درجة أنّه سينطبق على تعريف أيّ عملٍ من الأعمال. عندها سوف لن تبقى لدينا كلمة لتعريف «التسويق». وقد ندعوه «ترويج السلع» لكنّ هذه العبارة ضيقة جداً وهي تتعامل فقط مع أشياء مثل وضع البضاعة على الرفوف.

بإيجاد القيم المتكاملة نحن نسعى إلى جعل المنتج جزءاً مكتملاً لأنظمة معقّدة من قيم المشتري. إنّ القيم لا تعتمد على المنتج أو على المستهلك وإنما تعتمد على العلاقة بين المستهلك والمنتج وما هو أكثر أهمية، العالم المحيط بهما. شكّلتّ سندات العلاوة كمكافأة للموظفين الذين يبذلون جهداً متميزاً في العمل. إن إعطاء المال كعلاوة لم يكن فعّالاً جداً في الماضي لأنّ الناس أصبحوا يتوقعونه ويستاءون إذا تمّ حرمانهم منه، لذلك كانت العلاوة تزداد باستمرار. لقد كانت سندات العلاوة قطعاً من الورق لها قيمة فقط إذا استخدمت في عدد محدود من المحلّات وليس لها أيّ ميزة ضريبية أو أيّ قيمة في تخفيض الأسعار. سرعان ما أصبحت هذه السندات ناجحة جداً. من وجهة نظر الموظفين يمكن لهذه السندات أن تعطى وأن تسحب مرّاتٍ ومرّاتٍ وهي دائماً تعامل كعلاوة.

ولكن لماذا يفضّل العَمال الحصول على هذه القطع من الورق ذات الاستعمال المحدود بدلاً من المال الذي يمكن أن يستخدم في أيّ مكان؟ الجواب هو أن المال العادي سرعان ما يُنفق مع الرتب أو الأجور. دائماً هناك أشياء تحتاج إلى شراء: سجادة، أحذية للأطفال، إطارات جديدة

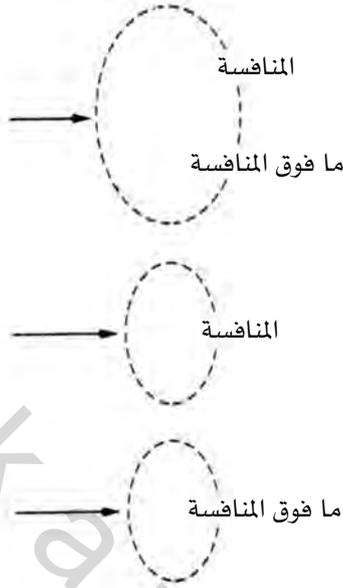
للطائرات وهكذا. لكن سندات العلاوة يمكن استخدامها في المحلات التي تباع أشياء لتحقيق الرفاهية الشخصية لذلك تستطيع أن تتفق المال على نفسك فقط دون أن تشعر بالذنب ودون أن تجادل أحداً. في الحقيقة إن العديد من الأشخاص الذين يريدون مؤسسات للبيع قد توصلوا إلى نفس الاستنتاج. إن إعطاء المال للتشجيع على الشراء قد يكون أقل فاعلية من إعطاء وصولات لشراء أدوات رفاهية لا يمكن للإنسان أن يشتريها بغير هذه الطريقة.

### فوائد التركيز

إن أولئك الذين يشعرون أنهم يفكرون بطريقة ما فوق/ المنافسة والقيم المتكاملة عليهم أن يرحبوا بتعريف هذه المفاهيم الجديدة لأن هذا التعريف سوف يعزز ويثبت تفكيرهم الخاص. هناك فائدة من استخدام كلمة جديدة أو مفهوم جديد لأن ذلك يمكننا من التركيز بشكل أكثر مباشرة على المواضيع المهمة.

إن هذا الأمر موضح في الشكل ٧-١ إذا ألقينا على أن ما فوق/ المنافسة هي جزء من المنافسة وحسب، عندها يمكننا فقط أن نركز على المنافسة وجوانبها المختلفة التي ليس لها علاقة بما فوق المنافسة وجوانبها المختلفة التي ليس لها علاقة بما فوق/ المنافسة. إذا استطعنا أن نطور مفهوماً جديداً نستطيع أن نركز عليه بشكل مباشر.

إن الذين لا يفهمون الفرق بين المنافسة وما فوق/ المنافسة سوف يستمرون في الادعاء بأن المنافسة مفهوم كاف لكنهم لم يكسبوا شيئاً من وراء ذلك.



الشكل ٧-١