

لماذا تصمد بعض الأفكار بينما تموت أخرى

أفكار

ووجدت

لتبقى

مكتبة | 250

شيب هيث و دان هيث

أفكارٌ وُجِدَت لتبقى

للمزيد والجديد من الكتب والروايات

تابعوا صفحتنا على فيسبوك

مكتبة الرمحي أحمد

telegram @ktabpdf



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION



الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل.
Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

يتضمن هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي

MADE TO STICK

حقوق الترجمة العربية مرخص بها قانونيا من الناشر

RANDOM HOUSE

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقع بينه وبين الدار العربية للعلوم ناشرون، ش.م.ل.

Copyright © 2007 by Chip Heath and Dan Heath

All rights reserved

Arabic Copyright © 2008 by Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

أفكار وُجِدَت لتَبْقَى

تأليف

شيب هيث ودان هيث

ترجمة

شادي يونس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الطبعة الأولى

1429 هـ - 2008 م

ردمك 7-451-87-9953-978



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

tarjem@mbrfoundation.ae

www.mbrfoundation.ae

جميع الحقوق محفوظة للناس

الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc. s.a.l



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم

هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (1-961+)

ص.ب: 5574-13 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان

فاكس: 786230 (1-961+) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

إهداء

إلى والدنا
الذي كان يقود سيارة قديمة
من نوع شفروليه وهو يقلنا إلى المدرسة.

إلى والدتنا
التي كانت تحضر لنا طعام الفطور يوميا
لمدة ثمانية عشر عاما.

المحتويات

9.....	مقدمة: ما الذي يبقى؟
39.....	الفصل 1: البسيط
85.....	الفصل 2: غير المتوقع
127.....	الفصل 3: الملموس
165.....	الفصل 4: المصادقية
209.....	الفصل 5: العاطفي
259.....	الفصل 6: قصصٌ متنوعة
291.....	الخاتمة: ما الذي يرسخ في أذهاننا؟
305.....	كيف تجعل الأفكار ترسخ في ذهن الدليل السهل

ما الذي يبقى؟

صديق أحد أصدقائي رجل أعمال كثير السفر. لنطلق عليه اسم دايف على سبيل التسمية لا أكثر. كان دايف مؤخرا في مدينة أتلانتا لعقد اجتماع مهم مع عملاء. بعد الاجتماع، كان عليه تمضية بعض الوقت قبل أن يحين موعد الرحلة، فقصد مطعما محليا حيث تناول الشراب.

كان قد انتهى لتوه من كوبه الأول عندما دنت منه امرأة جذابة، وسألته إن كان بإمكانها أن تبتاع له كوبا آخر. فاجأ الأمر لكتنه أغراه، فوافق. سارت المرأة باتجاه المشرب وعادت مع كوبين؛ واحد لها وآخر له. شكرها وشرب رشفة. وكان هذا آخر شيء يتذكره.

أو من الأفضل القول إن هذا كان آخر شيء يتذكره قبل أن يستفيق تائها وممددا في حوض استحمام في أحد الفنادق، غارقا في الثلج. نظر من حوله على غير هدى، محاولا تحديد مكانه وكيفية قدمه إليه. ومن ثم وقع نظره على الملاحظة التالية: "لا تتحرك. اتصل بالإسعاف"

كان هناك هاتف خلوي على طاولة صغيرة بالقرب من حوض الاستحمام. فتناوله واتصل بالإسعاف، بينما كانت أصابعه متجمدة من الثلج. بدت عاملة الهاتف معتادة بغرابة على الموقف. فقالت: "سيدي،

أريدك أن تضع يدك على ظهرك ببطء وحذر. هل من أنبوب يخرج من أسفل ظهرك؟"

تحسس ظهره بقلق وتأكد بصورة لا تخلو من الشك من وجود أنبوب.

قالت عاملة الهاتف: سيدي لا ترتعب، لكن إحدى كليتيك قد سرقت. فهناك عصابة سارقي أعضاء تعمل في هذه المدينة، وقد وقعت ضحية لها. المسعفون في طريقهم إليك. لا تتحرك إلى حين قدومهم

لقد قرأت للتو واحدة من أكثر الأساطير المدنية نجاحا خلال الأعوام الخمسة عشر الماضية. المفتاح الأول هو افتتاحية الأسطورة المدنية التقليدية: "صديق أحد أصدقائي... هل لاحظتم أن حياة أصدقاء أصدقائنا أكثر إثارة من حياة أصدقائنا أنفسهم؟

سبق لكم أن سمعتم على الأرجح قصة سرقة الكلية. فهناك مئات السيناريوهات المتداولة وجميعها تتقاسم أرضية مشتركة من ثلاثة عناصر: (1) الشراب المخدر، (2) حوض الاستحمام المملوء بالثلج، و(3) وعصابة سارقي الكلى. تتحدث إحدى القصص عن رجل متزوج تلقى شرابا مخدرا من امرأة دعاها إلى غرفته في لاس فيغاس. إنه درس أخلاق من خلال الكلى.

تخيّلوا أنكم أغلقتم الكتاب في الحال، وأخذتم استراحة لساعة كاملة، ثم اتصلتم بصديق وأخبرتموه القصة، من دون قراءتها ثانية. الأرجح أنكم ستخبرونه إياها كاملة تقريبا. وقد تنسون أنّ المسافر كان في مدينة أتلانتا لعقد اجتماع مهم مع العملاء. من يهتم لهذا؟ بل إنكم ستذكرون جميع الأمور المهمة.

إن سرقة الكلية قصة ترسخ في الذهن. نحن نفهمها، ونذكرها، ويمكننا إخبارها من جديد في وقت لاحق. وإذا آمنة أنها صحيحة، فقد تغير سلوكنا بشكل دائم، على الأقل لناحية قبول الشراب من غرباء جذابين.

تناقض قصة سرقة الكلية هذا المقطع المستقى من ورقة وزعتها منظمة غير حكومية. "يدين بناء المجتمع الشامل لنفسه طبيعياً ولسبب مرتبط بالعائد على الاستثمار الذي يمكن بلورته على أساس الممارسات الحالية". هكذا يبدأ المقطع ويتابع: "من العوامل التي تجعل تدفق الموارد مقتصرًا على مؤشرات قنوات السلع أنه غالبًا ما يكون على الممولين اللجوء إلى أهداف محددة أو متطلبات محددة في منح الهبات لضمان المسؤولية"

تخيلوا أنكم أغلقتم الكتاب في الحال وأخذتم استراحة لساعة كاملة، لا بل لا تأخذوا استراحة، وإنما اكتفوا بالاتصال بصديق وأعيدوا سرد المقطع له من دون قراءته من جديد. حظًا موفقًا.

هل هذه المقارنة ممكنة؛ أسطورة مدنية مقارنة بمقطع نادر وسيء؟ بالطبع لا. لكن هذا هو المكان الذي تصبح فيه الأمور مثيرة: فكروا في مثلين كقطبين على طيف بارز. أيهما يبدو أقرب إلى وسائل الاتصال التي تجدونها في العمل؟ إذا كنتم كغالبية الناس، فإن مكان عملكم يميل في اتجاه القطب الذي لا يتوخى الريح على الرغم من كونه النجم الشمالي.

ربما هذا طبيعي إلى حد بعيد، فبعض الأفكار مثيرة للاهتمام أصلاً، وبعضها الآخر غير مثيرة للاهتمام. فعصابة سارقي الأعضاء مثيرة أصلاً. أما الاستراتيجية المالية التي لا تتوخى الريح فهي غير مثيرة،

إنه نقاش الطبيعة مقابل التنشئة المطبق على الأفكار: هل تولد الأفكار مثيرة للاهتمام أم تُجعل كذلك؟
في الواقع، إنّه كتاب تنشئة.

إذا كيف ننشئ (نغذي) أفكارنا حتى نحقق النجاح في العالم؟ يجهد العديد منا في اكتشاف كيفية إيصال الأفكار بشكل فعال، وجعلها مختلفة. ويمضي أستاذ مادة علوم الأحياء ساعة في شرح انقسام الخلايا غير المباشر، وبعد أسبوع يتذكر ثلاثة من التلاميذ فقط كيف يحصل هذا الانقسام. ويلقي المدير خطابا لرفع النقاب عن استراتيجية جديدة، بينما يومئ الموظفون برؤوسهم بحماسة، وفي اليوم التالي يطبق موظفو الصف الأمامي بغبطة الاستراتيجية القديمة.

غالبا ما تواجه الأفكار الجيدة صعوبة في تحقيق النجاح في العالم. لكن قصة سرقة الكلية السخيفة ما زالت متداولة، من دون أي مورد داعم. لماذا؟ ببساطة هل لأنّ موضوع الكلى المسروقة يبيع أفضل من مواضيع أخرى؟ أو هل يمكن جعل فكرة حقيقية ومجدية متداولة بفعالية تداول هذه الفكرة المزيفة؟

حقيقة فشار الأفلام

حدّق آرت سيلفرمان بكييس فشار أفلام. بدا وكأنه دخيل على مكتبه الذي لم يدخله شيء مشابه منذ كان يعبق برائحة الزبدة المزيفة. كان سيلفرمان يعرف - بفضل أبحاث مؤسسته - أنّ الفشار على مكتبه غير صحي، لا بل غير صحي على الإطلاق. وكانت وظيفته تقضي بإيجاد طريقة يوصل بها هذه الرسالة إلى مرتادي صالات السينما غير المشككين في أميركا.

كان سيلفرمان يعمل في مركز علوم المصلحة العامة، وهي مجموعة لا تتوخى الربح توعّي العموم على أمور التغذية. لذا، أرسل المركز أكياس فشار أفلام من حوالي عشر صالات سينما في ثلاث مدن كبرى إلى المختبر لإجراء تحليل غذائي عليها. وقد أدهشت النتيجة الجميع.

توصي وزارة الزراعة الأميركية بعدم احتواء الحمية الطبيعية على أكثر من 20 غراما من الدهون المشبعة يوميا. وبحسب نتائج المختبر، كان الكيس النموذجي للفشار يحتوي على 37 غراما من الدهون المشبعة.

كان المذنب هو زيت جوز الهند الذي يستخدمه باعة الفشار في صالات السينما لفرقة الفشار. ولزيت جوز الهند العديد من الفوائد مقارنة بغيره من أنواع الزيت. فهو يضيف على الفشار شكلا جميلا وناعما، ويمنحه رائحة أكثر ملاءمة وطبيعية من الزيوت الأخرى. لكن لسوء الحظ، وكما أظهرت نتائج المختبر، فإنّ زيت جوز الهند مشبع بالدهون.

كانت وجبة الفشار الموضوعية على مكتب سيلفرمان - وجبة قد يتناولها شخص ما بين وجبتين - تحتوي على كمية دهون مشبعة ليومين تقريبا. وقد جرى تغليف هذه الغرامات السبعة والثلاثين من الدهون المشبعة في كيس فشار من الحجم الوسط. وبما لا شك فيه أنّ كيسا من حجم عادي كان ليحتوي على ثلاثة أضعاف هذه الكمية من الدهون.

أدرك سيلفرمان أنّ التحدي يكمن في أنّ عددا قليلا من الناس يعرفون معنى 37 غراما من الدهون المشبعة. فمعظمنا لا يحفظ توصيات التغذية اليومية لوزارة الزراعة الأميركية. فهل 37 غراما جيدة أم سيئة؟ وحتى لو كان لدينا حدس بأنها سيئة، فقد كنا لتساءل إن كانت سيئة (مضرة) كالسجائر أو سيئة بشكل عادي كالحلوى أو الحليب المثلج.

وحتى لو كانت جملة 37 غراما من الدهون المشبعة بنفسها كافية للفت أنظار غالبية الناس ، فإنّ الدهون المشبعة لا تثير الاهتمام ، لأنها عبارة جافة وأكاديمية ، ولا أحد يهتم لها ، على حد قول سيلفرمان.

كان في إمكان سيلفرمان عقد نوع من مقارنة بصرية ؛ أي ربما إعلان يقارن فيه كمية الدهون المشبعة في الفشار مع الكمية اليومية التي توصي بها وزارة الزراعة الأميركية. لنفكر في رسم بياني من خطين ، يكون فيه أحد الخطين أطول من الآخر بضعفين.

لكنّ هذا علمي للغاية بطريقة أو بأخرى ، ومنطقي جدا. في حين أنّ كمية الدهون في الفشار كانت بمعنى أو بآخر غير منطقية ؛ بل لقد كانت سخيفة. كان المركز بحاجة إلى طريقة يوصل بها الرسالة بشكل يعكس هذه السخافة بالكامل.

ابتكر سيلفرمان حلا.

وجّه المركز دعوة لمؤتمر صحافي في 27 سبتمبر 1992. وكانت الرسالة التي عرضها كالتالي: إنّ الكيس المتوسط الحجم من الفشار المفرق بالزبدة الذي يباع في صالات السينما العادية يحتوي على دهون مضرة بالشرايين تتجاوز كمية الدهون التي يحتويها فطور مكوّن من اللحم والبيض ، وغداء مؤلّف من وجبة بيغ ماك وشرائح بطاطا مقلية ، وعشاء مكوّن من لحم مشوي مع كل توابعه!

لم يهمل العاملون في المركز الأمور البصرية ، فقد عرضوا التشكيلة الكاملة للأغذية التي تحتوي على الدهون أمام عدسات المصورين. وقد جرى عرض نتاج يوم كامل من الطعام غير الصحي على طاولة ، وجرى حصر جميع هذه الدهون المشبعة في كيس فشار واحد.

أثارت هذه القصة أحاسيس فورية وقد جرى بثها على شاشات سي بي أس ، وأن بي سي ، وأيه بي سي ، وسي أن أن. وتصدّرت صفحات صحف يو أس آيه توداي ولوس أنجلوس تايمز والقسم الخاص بالأساليب في صحيفة واشنطن بوست. وألّفت العديد من النكات في برنامج لينو ولاترمان عن الفشار المشبع بالدهون، وخرج كتاب الصحف بعنوانين من قبيل: الفشار ينال تصنيفا سيئا، والوجبات الخفيفة، العمل، الكولسترول! فشار السينما يحتوي على كميات مضاعفة من الدهون.

رسخت الفكرة في الأذهان. فتجنّب رواد صالات السينما نتيجة هذه الاكتشافات شراء الفشار، مما أدّى إلى تراجع المبيعات. وبدأ موظفو الصالات يعتادون على الإجابة عن أسئلة الزبائن حول ما إذا كانت قد جرت فرقة الفشار في الزيت السيء. بعد ذلك بوقت قصير، أعلنت غالبية سلاسل صالات السينما الكبرى - بما فيها يوناييتد آر تيستز، وأيه أم سي، ولوز - عن التوقف عن استخدام زيت جوز الهند.

عن الرسوخ

إنها قصة نجاح فكرة. لا بل أكثر، إنها فكرة حقيقية أنجحت قصة. فالعاملون في مركز علوم المصلحة العامة عرفوا شيئا عن العالم أرادوا أن يتشاطروه مع الآخرين. فقد اكتشفوا طريقة لإيصال الفكرة بشكل يجعل الناس يصغون إليها ويهتمون. وقد علقت الفكرة بالأذهان، تماما كقصة سرقة الكلية.

لنكن صادقين، على الأرجح أن الفكرة عملت بعكس ما أراد العاملون في مركز علوم المصلحة العامة. فقصة فشار صالات السينما

المشبع بالدهون تنقصها جاذبية عصابة سارقي الأعضاء. فما من أحد استيقظ في حوض استحمام مليء بالزيت. لم تثر القصة الأحاسيس، كما أنها لم تكن مسلية. بالإضافة إلى ذلك، لم يكن هناك أساس طبيعي للأخبار، فالأشخاص الذين بذلوا جهودا للبقاء على اطلاع على أخبار الفشار قليلون جدا. إذ لم تكن هناك شخصيات مشهورة أو عارضات أزياء أو حيوانات أليفة محبوبة.

باختصار، كانت فكرة الفشار تشبه كثيرا الأفكار التي نشاهدها يوميا؛ أفكار مثيرة للاهتمام وليس للمشاعر، حقيقية وإنما لا تشغل البال، مهمة وإنما لا تشكل مسألة حياة أو موت. وما لم تكونوا عاملين في مجالي الإعلانات أو العلاقات العامة، فالأرجح أنكم لن تجدوا مصادر لدعم أفكاركم. إذ ليس لديكم ميزانية إعلانية بمليارات الدولارات أو فريق من المتخصصين. ويتعين على أفكاركم البروز من تلقاء نفسها.

لقد قمنا بوضع هذا الكتاب لمساعدتكم على جعل أفكاركم ترسخ في الأذهان. ونقصد بكلمة ترسخ أن يجري فهم أفكاركم وتذكرها، وأن يكون لها وقع مستدام؛ أي أنها تبدل آراء جمهوركم أو تصرفاتهم.

عند هذه النقطة، يكون من المجدي السؤال عن حاجتكم لجعل أفكاركم ترسخ في الأذهان. ففي النهاية، لا تحتاج غالبية اتصالاتنا اليومية للرسوخ. فليس من الضروري تذكّر الأحداث العادية. وعندما نخبر أصدقاءنا عن مشاكل علاقاتنا، لا يكون هدفنا عندها أن نحاول ترك وقع دائم لديهم.

إذا لا تستحق كل فكرة أن ترسخ في الذهن. فعندما نسأل الناس عن عدد المرات التي يحتاجون فيها إلى جعل فكرة ما ترسخ في الذهن،

يقولون إن الحاجة تبرز بين مرة في الشهر ومرة في الأسبوع، و12 إلى 15 مرة في السنة. وبالنسبة إلى المديرين، هذه أفكار كبيرة عن التوجهات، والمبادئ الإرشادية الاستراتيجية الجديدة للسلوك. يحاول المعلمون إطلاع تلاميذهم على المواضيع والخلافات والتوجهات؛ أنواع المواضيع وطرق التفكير التي ستدوم طويلا بعد زوال الواقع الفردي. ويحاول المعلمون الصحفيون تبديل آراء القراء في شأن مسائل السياسة. كما يحاول القادة الروحيون تقاسم الحكمة الروحية مع أتباعهم. وتحاول المنظمات التي لا تتوخى الربح إقناع المتطوعين بالمساهمة بوقتهم، والواهبين بمالهم في سبيل قضية تستحق هذه المساهمة.

نظرا إلى أهمية جعل الأفكار ترسخ في الأذهان، فمن المفاجئ تكريس اهتمام محدود للموضوع. فعندما نتلقى نصيحة بشأن وسائل التعميم، يرتبط الأمر غالبا بطريقة التقديم: "قفوا مستقيمين، وتواصلوا بالعيون، واستخدموا حركات يد ملائمة. تمرنوا، تمرنوا، تمرنوا؛ لكن لا تبدوا معلين". أحيانا تسدى إلينا نصيحة عن الهيكلية: "أخبروهم ما ستخبرونهم به. أخبروهم ما أخبرتموهم به". أو "ابدأوا بلفت انتباههم، أخبروا نكتة أو قصة".

يتناول نوع آخر معرفة جمهوركم: "اعرفوا ما يهتم له مستمعوكم، حتى تتمكنوا من ملاءمة وسائل التعميم الخاصة بكم معهم. في النهاية، هناك اللازمة الأكثر شيوعا في مجال النصائح الخاصة بوسائل التعميم: استخدموا التكرار والتكرار فالتكرار.

لكل هذه النصائح فضل واضح، باستثناء ربما ما يتعلّق بالتركيز على التكرار. (إن كان عليكم إطلاع أحدهم على شيء ما عشر مرات، تكون الفكرة غير مصمّمة بشكل ملائم على الأرجح. وليس من

الضروري تكرر أسطورة مدنية عشر مرات). لكن لمجموعة النصائح هذه نتيجة واحدة واضحة: إنها لا تساعد آرت سيلفرمان في محاولته اكتشاف أفضل طريقة لشرح سبب عدم كون فشار الأفلام صحياً بالفعل.

مما لا شك فيه أنّ سيلفرمان يعرف أنّ عليه التواصل بالعينين وإتمام التمارين. لكن أي رسالة عليه التمرن عليها؟ إنه يعرف جمهوره؛ إنهم أناس يحبون الفشار ولا يدركون مدى كونه غير صحي. إذاً أي رسالة يتقاسم معهم؟ إنها مسائل معقدة، ويعرف سيلفرمان أن فرصة التكرار غير متاحة له؛ إذ كانت لديه محاولة واحدة للفت انتباه وسائل الإعلام إلى قصته.

فكّروا في معلمة في مدرسة تكميلية. إنها تدرك هدفها: تعليم المادة التي تحددها لجنة منهاج في الولاية. وهي تعرف جمهورها: تلاميذ الصف الثالث الذين يتمتعون بمجموعة من المعارف والمهارات. إنها تعرف كيف تتحدث بفعالية؛ إنها شخص يجمع مواهب الوقفة، والإلقاء، والتواصل بالعينين. إذاً الهدف واضح، والجمهور واضح، والشكل واضح. لكن تصميم الرسالة بمحدّ ذاته غير واضح على الإطلاق. يتعين على تلاميذ علوم الأحياء فهم طريقة انقسام الخلية. حسناً، والآن ماذا؟ هناك عدد غير محدود من الطرق لتعليم طريقة انقسام الخلية. أي طريقة سترسخ في الذهن؟ وكيف تعرفون ذلك مسبقاً؟

ما أدى إلى أفكار وجدت لتبقى

السؤال الذي يبقى مطروحاً على نطاق واسع هو كيف تصمّمون

فكرة ترسخ في الذهن؟

منذ عدة أعوام، أدركنا - نحن الأخوان شيب ودان - أننا كنا ندرس كيفية ترسيخ الأفكار في الأذهان طوال حوالي عشرة أعوام. جاءت خبرتنا من مجالات مختلفة جدا، لكننا وصلنا إلى السؤال عينه: لماذا تنجح بعض الأفكار في حين يفشل بعضها الآخر؟

طور دان شغفه بالتعليم. فقد أسّس شركة نشر تدعى ثينك ويل (فكر جيدا) تطرح سؤالا مضللا: إن كنتم ستضعون كتابا من لا شيء، مستخدمين الفيديو والتكنولوجيا عوضا عن النص، فكيف تفعلون ذلك؟ بصفته رئيس تحرير ثينك ويل، كان على دان أن يعمل مع فريقه لتحديد أفضل الطرق لتعليم مواضيع من قبيل الاقتصاد، وعلم الأحياء، والحساب، والفيزياء. كانت لديه الفرصة للعمل مع بعض الأساتذة الأكثر فعالية وتفضيلا في البلاد: معلم الحساب الذي كان أيضا ممثلا كوميديا، وأستاذ علم الأحياء الذي سُمّي معلم السنة الوطني، ومعلم الاقتصاد الذي كان أيضا رجل دين وكاتب مسرحيات. في الأساس، كان دان يستمتع بتعليم مقررّ متنوع يتناول ما يجعل المعلمين العظماء عظماء. وقد وجد أنه في حين أنّ كلّ معلم لديه أسلوبه الخاص، فإنّ منهجياتهم التعليمية هي بصورة جماعية متشابهة إلى حد بعيد.

أمضى شيب بصفته أستاذا في جامعة ستانفورد حوالي عشرة أعوام يتساءل عن كيفية نجاح الأفكار السيئة أحيانا في السوق الاجتماعية للأفكار، وكيف يمكن لفكرة خاطئة أن تحل مكان فكرة حقيقية؟ كنقطة دخول إلى هذه المواضيع، خاض غمار عالم الأفكار التي ترسخ بشكلٍ طبيعيّ مثل الأساطير المدنية ونظريات المؤامرات. وعبر السنوات، أصبح متكيفا بصورة غير مريحة مع بعض أكثر

القصص بغضا واستحالة في بحور الأفكار. لقد سمعها كلها، وإليكم نموذج صغير جدا منها:

- جردز كتاكي المقلبي. حقا، أي قصة تتناول الجرذان والوجبات السريعة هي على أرضية خصبة.
 - تؤدي كوكا كولا إلى تحلل عظامكم. هذا مصدر خوف كبير في اليابان، لكن البلاد لم تواجه حتى الآن أي وباء جيلاتيني لدى المراهقين.
 - إذا أضأتم مصابيح سيّاراتكم في وجه سيارة مصابيحها مطفأة، سيطلق أحد أفراد العصابات النار عليكم.
 - سور الصين العظيم هو الشيء الوحيد الذي صنعه الإنسان والذي يمكن رؤيته من الفضاء. (السور طويل حقا لكنّه ليس عريضا كثيرا. فكروا في الأمر: لو كان السور مرثيا، فسيكون عندها أي طريق سريع بين الولايات مرثيا، وربما أيضا بعض من متاجر وال مارت).
 - أنتم تستخدمون 10 في المئة فقط من دماغكم. (لو كان هذا صحيحا، لكان الضرر الذي يلحق بالدماغ أقل إثارة للقلق).
- أمضى شيب مع تلاميذه مئات الساعات في جمع الأفكار التي ترسخ بشكل طبيعي، وترميزها، وتحليلها: الأساطير المدنية، إشاعات الحرب، الأمثال، نظريات التآمر، والنكات. إنّ الأساطير المدنية مزيفة، لكن العديد من الأفكار التي ترسخ بشكل طبيعي صحيحة. في الواقع، ربما المثل هو أقدم فئة من الأفكار التي ترسخ بصورة طبيعية؛ فهو شذرة حكمة غالبا ما تدوم على مرّ العصور وعبر الثقافات. على سبيل المثال، وردت صيغ من مثل لا دخان من دون نار في أكثر من 55 لغة مختلفة.

في دراسة الأفكار التي ترسخ بشكل طبيعي - البديهي منها والعميق على حدٍ سواء - أجرى شيب أكثر من أربعين تجربة على أكثر من 1,700 مشارك في مواضيع من مثل :

- لماذا ما زالت توقعات نوسترا دموس مقروءة بعد 400 عام؟
- لماذا حساء الدجاج مصدر وحي لقصص الروح؟
- لماذا ما زالت الأدوية غير الفعالة صامدة؟

منذ أعوام قليلة، بدأ شيب بتعليم مقرر في جامعة ستانفورد أطلق عليه اسم كيفية جعل الأفكار ترسخ. كانت فرضية المقرر أنه إن فهمنا ما يجعل الأفكار ترسخ بصورة طبيعية، فقد نكون أفضل في جعل رسائلنا الخاصة راسخة. خلال الأعوام الماضية، علّم هذا المقرر لبضع مئات من الطلاب الذين كانوا يسعون إلى مناصب من قبيل المديرين، ومحللي السياسة العامة، والصحافيين، والمصممين، والمخرجين السينمائيين.

لإكمال قصة الأخوين هيث، قيل عنا في العام 2004 إننا نقارب المشكلة عينها من زوايا مختلفة. أجرى هيث الأبحاث، وعلّم ما يجعل الأفكار ترسخ. بينما حاول دان استكشاف طرق براغماتية لجعل الأفكار ترسخ. قارن شيب بين نجاح الأساطير والقصص المدنية المختلفة. في حين قارن دان بين نجاح دروس الرياضيات ونجاح الدروس الحكومية المختلفة. كان شيب الباحث والمعلم، بينما كان دان الممارس والكاتب. (لقد عرفنا أنه في إمكاننا جعل أهلنا سعداء عبر تمضية المزيد من الوقت المفيد معهم).

أردنا الابتعاد عن الأفكار التي ترسخ في الذهن - الطبيعي منها والذي يتم إيجادها على السواء - واكتشاف ما يجعلها ترسخ. ما الذي يجعل الأساطير المدنية مقنعة لهذه الدرجة؟ لم تنجح بعض دروس

الكيمياء أكثر من سواها؟ لم يتداول كل مجتمع افتراضيا مجموعة من الأمثال؟ لم يجري تداول بعض الأفكار السياسية على نطاق واسع بينما تبقى أفكار أخرى في نطاق ضيق؟

باختصار، كنا نحاول فهم ما يرسخ في الذهن. وقد اعتمدنا مصطلحات ما يرسخ في الذهن من أحد كُتابنا المفضلين، مالكوم غلادويل. ففي العام 2000، أَلَّفَ غلادويل كتابا لامعا عنوانه نقطة تحول الصادر باللغة العربية عن الدار العربية للعلوم، والذي درس القوى التي تسبب بروز الظواهر الاجتماعية، أو التي تجعلها تقفز من مجموعات صغيرة إلى مجموعات كبيرة، والطريقة التي تجعل الأمراض المعدية تنتقل بسرعة ما إن تصيب كتلة مهمة من الناس. لماذا شهدت ماركة هاش بابيز ولادة جديدة؟ لماذا انخفضت معدلات الجريمة بشكل كبير في مدينة نيويورك؟ لماذا حقق كتاب الأسرار ليا - يا سيستر هوود النجاح؟

يتكون كتاب نقطة تحول من ثلاثة أقسام: يتطرق القسم الأول إلى الحاجة للحصول على الأشخاص الملائمين، بينما يتناول القسم الثالث الحاجة للإطار المناسب. أما القسم الثاني، وعنوانه عامل الرسوخ فيحاول أن يبرهن أن الابتكارات أكثر ميلا إلى البروز عندما ترسخ. عند نشر الكتاب، أدرك شيب أن كلمة الرسوخ كانت الكلمة المثلى للصفة التي كان يسعى إليها في بحثه في سوق الأفكار.

هذا الكتاب مكمل لكتاب نقطة تحول بمعنى أننا سنحدّد السمات التي تجعل الأفكار راسخة، وهو موضوع كان خارج إطار كتاب غلادويل. فقد اهتم غلادويل بما يجعل الأوبئة الاجتماعية موبئة. أما اهتمامنا فيتركز على مدى الفعالية التي تبني فيها الأفكار؛ ما الذي

يجعل بعض الأفكار تبقى وبعضها الآخر يزول. إذا بينما سيجنح تركيزنا عن حلبة نقطة تحول، نريد تقدير غلادويل على كلمة رسوخ، فلقد علقت.

من أفسد المناسبة التكرية؟

في ستينيات القرن العشرين وسبعينياته، تعرّض تقليد الخدعة والمعاملة الخاص بالمناسبة التكرية في 4 يناير للهجوم. وانتشرت الشائعات عن سادبي هذه المناسبة الذين كانوا يضعون الشفرات في التفاح وقطع الحلوى المنتفخة. كان للشائعات وقع على تقليد هذه المناسبة في طول البلاد وعرضها. فبات الأهل يراقبون بدقة حقائب الحلوى لأولادهم، وباتت المدارس تفتح أبوابها ليلا حتى يتمكن الأطفال من ممارسة تقليد الخدعة والمعاملة في جو آمن، بينما تطوّعت المستشفيات لتصوير حقائب الحلوى إشعاعيا.

في العام 1985، أظهر استطلاع أجرته محطة آيه بي سي الإخبارية أنّ 60 في المئة من الأهل كانوا قلقين من أن يقع أولادهم ضحية هذا الأمر. لذلك مازال الكثير من الأهل حتى يومنا هذا ينبهون أولادهم إلى عدم تناول أيّ وجبات غير مغلفة مسبقا. إنّها قصة حزينة: عطلة عائلية أفسدها أشخاص سيئون، رغبوا بصورة لا يمكن تفسيرها بإلحاق الأذى بالأطفال. لكن في العام 1985، اتخذت القصة منحى غريبا. فقد أظهرت الأبحاث شيئا عن وباء العبث بالحلوى يسبّب الصدمة: كانت أسطورة.

درس الباحثان وعالما الاجتماع جو بيست وجيرالد هوربوشي جميع الحوادث المصرّح عنها منذ العام 1958. ولم يقعا على أيّ حادثة

سبب فيها غرباء أذية تهدد حياة الأطفال في هذه المناسبة التنكرية عبر العبث بالحلوى الخاصة بهم.

توفي طفلان في هذه المناسبة، لكن لم يكن الغرباء من سبب وفاتهما. فقد عثر طفل في الخامسة من عمره على حصة هيروين عائدة لعمّه فمات بجرعة مفرطة. وحاول أقرباؤه بادئ ذي بدء إخفاء معالم الأمر عبر درس الهيروين في الحلوى الخاصة به. وفي حالة أخرى، تسبب والد كان يحاول التوصل إلى تسوية مع شركة التأمين، بموت ابنه عبر تسميم الحلوى العائدة له بالسيانيد.

بكلمات آخر، يظهر أفضل برهان من براهين علم الاجتماع أنّ أخذ الحلوى من الغرباء أمر مناسب تماما. ويجب أن تحذروا من عائلتكم. بدلت قصة العبث بالحلوى من سلوك ملايين الأهل خلال الأعوام الثلاثين الماضية. وللأسف، أدى هذا الأمر إلى الشك بين الجيران. كما أنّها بدلت حتى قوانين هذه البلاد: فقد أصدرت ولايتا كاليفورنيا ونيوجرسي قوانين تفرض عقوبات خاصة على العابثين بالحلوى. لماذا كانت هذه الفكرة ناجحة لهذه الدرجة؟

سنة مبادئ للأفكار الراسخة

إنّ قصة الحلوى هي التوأم الشرير لقصة مركز علوم المصلحة العامة.

فقد سلّطت القصتان الضوء على خطر غير متوقع في نشاط مشترك: تناول الحلوى وتناول فشار الأفلام. دعت القصتان لتحرك بسيط: مراقبة حلوى الأطفال وتجنّب فشار الأفلام. استخدمت كلتاها صورا حية وملموسة ترسخ بسهولة في الذاكرة: تفاحة في داخلها

شفرة، وطاولة تفيض بالطعام المشبع بالدهون. وأثرت القصتان في المشاعر: خوف في حالة الحلوى، وقرق في حالة فشار الأفلام.

لقصة سرقة الكلية أيضا العديد من هذه السمات. نتيجة غير متوقعة بدرجة كبيرة: رجل يتوقف لتناول شراب، وينتهي به الأمر بكلية واحدة. الكثير من التفاصيل الملموسة: حوض الاستحمام المليء بالثلج، الأنبوب الغريب الخارج من أسفل الظهر. عواطف: الخوف، والقرق، والشك.

بدأنا نرى المواضيع عينها، والصفات عينها، على شكل مجموعة واسعة من الأفكار. وما وجدناه على أساس أبحاث تشيب - ومن خلال مراجعة أبحاث عشرات علماء الفولكلور وعلماء النفس والباحثين التربويين وعلماء السياسة ومتابعي الأمثال - هو أنّ الأفكار التي ترسخ تتمتع ببعض السمات الرئيسية. فما من صيغة للفكرة التي ترسخ؛ لا نريد المبالغة في الحالة. لكن الأفكار الراسخة تستخرج من مجموعة موحدة من السمات، تجعلها أكثر قابلية للنجاح.

الأمر أشبه بمناقشة صفات لاعب كرة سلة كبير. يمكن أن تكونوا شبه متأكدين من أنّ أي لاعب كبير لديه بعض السمات مثل الطول، والسرعة، والرشاقة، والقوة، وحس الملعب. لكنكم لستم في حاجة لكل هذه السمات حتى تكونوا كبارا: فبعض اللاعبين يبلغ طولهم حوالي مترٍ وثمانية وسبعين سنتمرا، ولكنهم هزيلون. والتحلي بجميع هذه السمات لا يضمن الكبر: فما من شك أنّ هناك الكثير من اللاعبين الذين يبلغ طولهم حوالي المترين وهم بطيئون وخرق. لكن من الواضح أنّه إن كنتم على أرض الملعب - وحتى تختاروا فريقكم من بين الغريباء - عليكم ربما المراهنة على لاعب المترين.

تعمل الأفكار بالطريقة عينها تقريبا. ومن المهارات التي يمكننا تعلّمها القدرة على استكشاف أفكار ذات مهارة طبيعية، مثل الغريب الذي يبلغ طوله المترين تقريبا. في مكان آخر من هذا الكتاب، سنناقش الحملة الإعلانية لسابوي التي ركزت على غارد، الطالب السمين الذي فقد حوالي الكيلوغرام من وزنه بتناوله شطيرات سابوي بصورة يومية. حققت الحملة نجاحا كبيرا. ولم تكن من صنع وكالة ماديسون أفينيو للإعلان، بل بدأت مع مالك متجر وحيد كان لديه الحس الجيد لتسليط الضوء على قصة مذهلة.

لكن إليكم المكان الذي يتعطل فيه التناظر الخاص بكرة السلة: في عالم الأفكار، يمكننا تركيب مهندسينا جينيا. ويمكننا/يُجاد الأفكار بهدف زيادة قابليتها للرسوخ. مع طرحنا مئات الأفكار القابلة للرسوخ، أدركنا، مرة بعد مرة، المبادئ الستة عينها في العمل.

المبدأ الأول: البساطة

كيف نجد الأساس الفعلي لأفكارنا؟ يقول محامي دفاع ناجح: "إن ناقشتم عشر نقاط، وكانت كل نقطة جيدة، فعند العودة إلى قاعة المحكمة، لن يتذكروا آيا منها". حتى نتمق في فكرة معينة، علينا أن نتقن الاستبعاد، وعلينا باستمرار أن نصنّف تبعا للأولوية. وقول شيء قصير ليس ما هو مطلوب منا فالعنوان اللافت ليس الشيء الأمثل، بل إنّ الأمثال هي الشيء الأمثل. علينا ابتكار الأفكار البسيطة والعميقة في آن واحد. إن القاعدة الذهبية هي النموذج النهائي للبساطة: بيان من جملة واحدة عميق للدرجة أنّه في إمكان الفرد تمضية حياته في تعلّم كيفية العمل بها.

المبدأ الثاني: عدم التوقع

كيف نلقت انتباه جمهورنا إلى أفكارنا، وكيف نحافظ على اهتمامهم عندما نحتاج إلى تمرير هذه الأفكار؟ علينا انتهاك توقعات الناس، وعلينا أن نكون مناقضين للحدس. فكيس فشار غير صحي بمقدار ما هي وجبات طعام مشبع بالدهون ليوم واحد! يمكننا استعمال المفاجأة - شعور وظيفته زيادة حس التنبيه والتسبب بالتركيز - للفت انتباه الناس. لكن المفاجأة لا تستمر. وحتى تدوم فكرتنا، علينا توليد الاهتمام والفضول. كيف نحافظ على التزام طلابنا خلال صف التاريخ الثامن والأربعين في السنة؟ يمكننا أن نجذب فضول الناس لمدة طويلة من الزمن، إنما مع فتح ثغرات بشكل منظم في معرفتهم، ومن ثم ملء هذه الثغرات.

المبدأ الثالث: إضفاء الطابع الملموس

كيف نجعل أفكارنا واضحة؟ علينا شرح أفكارنا في ما يتعلق بالخطوات البشرية، والمعلومات الخاصة بالشعور. فهذا هو المكان الذي ينحرف فيه الكثير من معلومات العمل. أما بيانات المهمة، وحشد الجهود، والاستراتيجيات، والرؤى، فغالبا ما تكون ملتبسة لدرجة فقدان معانيها. وتكون الأفكار الراسخة عادة مليئة بالصور الملموسة - أحواض استحمام مليئة بالثلج، تفاح مع شفرات - لأنّ دماغنا مبرمج لتذكّر البيانات الملموسة. في الأمثال، غالبا ما تكون الحقائق المجردة مفكّكة الرموز بلغة ملموسة: "عصفور في اليد ولا عشرة على الشجرة" فالتحدث بشكل ملموس هو الطريقة الوحيدة التي تضمن جعل فكرتنا تعني الشيء عينه للجميع في أوساط جمهورنا.

المبدأ الرابع: المصادقية

كيف نجعل الناس يصدّقون أفكارنا؟ عندما يتحدث الجراح العام السابق س. إيفرت كوب عن مسألة متعلّقة بالصحة العامة، تقبل غالبية الناس أفكاره دون تشكيك. لكن في أكثر الحالات اليومية، لا نتمتع بهذه الصلاحية. فعلى الأفكار الراسخة أن تحمل بنفسها أوراق اعتمادها. ونحن بحاجة لطرق لمساعدة الناس على اختبار أفكارنا بأنفسهم؛ أي فلسفة جرب قبل أن تشتري لعالم الأفكار. عندما نحاول بناء حالة لشيء ما، نحاول غالبيتنا فهم الأرقام الصعبة بصورة غريزية. لكن في كثير من الحالات، تكون هذه المقاربة الخاطئة. وفي المناظرة الرئاسية الوحيدة في الولايات المتحدة في العام 1980 بين رونالد ريغن وجيمي كارتر، كان في إمكان ريغن ذكر عدد كبير من الإحصاءات التي تظهر انكماش الاقتصاد. لكنه عوضاً عن ذلك، طرح سؤالاً مكن الناخبين من اختباره بأنفسهم: "قبل أن تصوّتوا، اسألوا أنفسكم إن أنتم اليوم في حال أفضل مما كنتم عليه قبل أربعة أعوام".

المبدأ الخامس: المشاعر

كيف نجعل الناس يهتمون بأفكارنا؟ ونجعلهم يشعرون بشيء ما؟ في حالة فشار صالات السينما، نجعلهم يشعرون بالقرصنة حيال عدم كونه صحيحاً. ولا تنتزع إحصائية 37 غراماً أيّ مشاعر. تظهر الأبحاث أنّ الناس يميلون أكثر إلى تقديم هدية خيرية لشخص محتاج أكثر من ميلهم لتقديمها لمنطقة فقيرة. فنحن مبرمجون على أحاسيس نشعر بها حيال الناس، وليس حيال الأمور المجرّدة. أحياناً يكون الجزء الصعب هو اكتشاف الشعور الحقيقي المستهدف. فعلى سبيل المثال، من الصعب

جعل المراهقين يقلعون عن التدخين عبر زرع شعور بالخوف من النتائج فيهم، لكن من الأسهل جعلهم يتوقفون عبر استغلال استيائهم من ازدواجية التبغ الفاخر.

المبدأ السادس: القصص

كيف نجعل الناس يتصرفون حيال أفكارنا؟ نخبر قصصا. يسرد رجال الإطفاء عادة القصص بعد كل حريق، وبذلك يضاعفون خبرتهم. بعد أعوام من الاستماع للقصص، تكون لديهم أفكاراً أغنى وأكثر اكتمالا لأوضاع حساسة قد يواجهونها في أثناء حريق، والردود المناسبة على هذه الحالات. وتظهر الأبحاث أنّ التدرّب العقلي على وضع يساعدنا على أداء أفضل عندما نواجه هذا الوضع في البيئة المادية. وفي إطار مشابه، يمثل سماع القصص نوعا من الحوافز العقلية التي تجعلنا مستعدين للرد بشكل أسرع وأكثر فعالية.

إنّها المبادئ الستة للأفكار الناجحة. وبغرض الإيجاز، إليكم لائحتنا لإيجاد فكرة ناجحة: قصة بسيطة، وغير متوقعة، وملموسة، وذات مصداقية، ومثيرة للمشاعر.

ما من خبرة خاصة ضرورية لتنفيذ هذه المبادئ. وما من علماء مرخصين لتعليم ترسيخ فكرة ما. بالإضافة إلى ذلك، للعديد من المبادئ معنى منطقي بالنسبة إليهم: أليس لدى غالبيتنا أصلا حدس يشير إلى أنه يجب علينا أن نتحلى بالبساطة ونستخدم القصص؟

لكن مهلا. ندّعي أنّ استخدام هذه المبادئ سهل، وتبدو غالبيتها منطقية نسبيا. إذا لماذا لا نغرق في الأفكار القابلة للرسوخ والمصمّمة بشكل باهر؟ لماذا حياتنا مليئة بذكريات حول عمليات أكثر من الأمثال؟

للأسف هناك وغد في قصتنا. والوغد عبارة عن ميل نفسي طبيعي يربك إلى حد كبير قدرتنا على إيجاد الأفكار باعتماد هذه المبادئ. وهذا ما يسمى بلعنة المعرفة. (سنعتمد العبارة في مختلف أقسام الكتاب لنعطيها البعد الدرامي الذي نعتقد أنها تستحقه).

المسجلون والمستمعون

في العام 1990، نالت إليزابيث نيوتن دكتوراه في علم النفس من جامعة ستانفورد عبر دراسة لعبة بسيطة كلّفت فيها مجموعة من الأشخاص بتأدية دور من اثنين: المسجلون أو المستمعون. تلقى المسجلون قائمة من 25 أغنية معروفة، مثل سنة حلوة يا جميل والراية المتلألئة كالنجوم. طلب من كل مسجل اختيار أغنية وعزف اللحن على مسمع مستمع (عبر القرع على طاولة). قضت وظيفة المستمع بأن يحزر الأغنية، على أساس اللحن الذي يجري عزفه. (بالمناسبة، إنه اختبار مسل لتأديته في المنزل إن كان هناك مستمع جيد في الجوار). إن مهمة المستمع هنا بالغة الصعوبة. ففي خلال تجربة نيوتن، جرى تمرير 120 أغنية. وحزر المستمعون 2.5 في المئة من الأغاني فقط، أي 3 من أصل 120.

لكن إليكم ما جعل النتيجة تستحق الدراسة في علم النفس. قبل أن يحزر المستمعون اسم الأغنية، طلبت نيوتن من المسجلين أن يتوقعوا النسبة المئوية التي قد يحزر على أساسها المستمعون الأغنية بشكل صحيح. وكانت الاحتمالات تشير إلى 50 في المئة.

تمكّن المسجلون من تمرير رسالتهم مرة من أصل أربعين، لكنهم اعتقدوا أنهم فعلوا ذلك مرة من أصل اثنين. لماذا؟

عندما يعزف المسجل ، فهو يسمع الأغنية في رأسه . جربوا هذا بأنفسكم ، اعزفوا أغنية الراية المتألثة كالنجوم . من المستحيل تجنب سماع اللحن في رأسكم . في الوقت عينه ، لا يمكن للمستمعين أن يسمعوا هذا اللحن ؛ إذ كل ما يمكنهم سماعه هو مجموعة من المقاطع المتقطعة ؛ ما يشبه شيفرة مورس .

في هذه التجربة ، يندهش المسجلون من الصعوبة التي يواجهها المستمعون في التعرف إلى اللحن . أليست الأغنية واضحة ؟ إنّ تعبير المسجلين عندما يحزر المستمعون أغنية سنة حلوة يا جميل أو الراية المتألثة كالنجوم ، لا مثل له : كيف أمكن أن تكون بهذا الغباء ؟

من الصعب أن نكون مسجلين . والمشكلة هي أنّ المسجلين قد أعطوا المعرفة (عنوان الأغنية) التي تجعل من المستحيل بالنسبة لهم تخيّل ما يبدو أنّه يفتقد إلى هذه المعرفة . وعندما يسجلون ، لا يمكنهم أن يتصوروا ما يكون الأمر عليه بالنسبة إلى المستمعين عندما يستمعون إلى مقاطع معزولة بدلا من أغنية (إنها لعنة المعرفة) ما إن نعرف شيئا ما ، حتى نجد أنّه من الصعب تصور ما قد تكون عليه الحال إن كنا لا نعرفه . إنّ معرفتنا لعنتنا . ويصبح من الصعب علينا تبادل معرفتنا مع الآخرين ، لأنّه لا يمكننا إعادة تكوين الحالة العقلية لمستمعينا بشكل فوري .

تستعاد تجربة المسجل /المستمع يوميا حول العالم . والمسجلون والمستمعون هم مديرون عامون تنفيذيون وموظفو خطوط أمامية ، ومعلمون وطلاب ، وسياسيون وناخبون ، ومسوّقون وزبائن ، وكتاب ، وقراء . هذه المجموعات كافة تعتمد على التواصل المستمر ، لكنّها تعاني - شأنها بذلك شأن المسجلين والمستمعين - من خلل كبير في المعلومات .

عندما يناقش مدير عام تنفيذي مسألة تحرير قيمة المساهمين ، يدور في رأسه لحن يشير إلى أنّ الموظفين لا يسمعونه.

إنّها مشكلة يصعب تجنّبها. قد يمتلك المدير العام التنفيذي خبرة 30 عاما في منطق الأعمال واتفاقاته. وقلب العملية مستحيل بقدر ما هو مستحيل عدم قرع جرس. لا يمكنكم عدم تعلّم ما تعرفونه أصلا. في الواقع ، هناك طريقتان فقط للتغلب على الاعتماد على لعنة المعرفة. الأولى هي عدم تعلّم أي شيء ، والثانية هي أخذ أفكاركم وتحويلها. سيعلّمكم هذا الكتاب كيف تحوّلون أفكاركم للتغلب على لعنة المعرفة. إنّ المبادئ الستة التي جرى عرضها آنفا هي سلاحكم الأفضل. يمكن استخدامها كنوع من لائحة تأكد. لناخذ مثل المديرية العامة التنفيذية التي تعلن لموظفيها أنّ عليهم السعي لتعظيم قيمة المساهمين.

هل هذه الفكرة بسيطة؟ نعم بمعنى أنها قصيرة ، لكنّها تفتقد إلى البساطة المفيدة للمثل. هل هي غير متوقعة؟ غير ملموسة؟ إطلاقا. ذات مصداقية؟ فقط بمعنى أنّها تخرج من فم المديرية العامة التنفيذية. هل تثير المشاعر؟ كلا. هل هي قصة. كلا.

على عكس فكرة تعظيم قيمة المساهمين تأتي دعوة جون أف. كنيدي الشهيرة في العام 1961 القائلة: "ضعوا إنسانا على القمر وأعيدوه آمنا في نهاية العقد". هل هي بسيطة؟ نعم. هل هي غير متوقعة؟ نعم. هل هي ملموسة؟ هي كذلك بشكل مذهش. هل هي ذات مصداقية؟ بدا الهدف كالعلوم الخرافية ، لكن المصدر كان ذا مصداقية. هل هي مثيرة للمشاعر؟ نعم. هل هي قصة؟ إنها قصة مختصرة.

لو كان جون أف. كنيدي مديرا عاما تنفيذيا لكان قال: "مهمتنا أن نكون اللاعب الدولي الأول في قطاع الفضاء من خلال أعلى مقدار من

الابتكار المرتكز على الفريق والمبادرات الاستراتيجية المركزة الخاصة بالمجال الفضائي". لحسن الحظ ، كان جون أف. كنيدي يملك حدسا أكثر من المديرين العامين التنفيذيين اليوم. فقد عرف أنّ المهام الملتبسة والمجردة لا تأسر الناس وتلفت انتباههم. لقد كانت مهمة القمر حالة كلاسيكية لمحاوٍ يخدع لعنة المعرفة. كانت فكرة لامعة وجميلة ؛ فكرة واحدة حفزت أفعال ملايين من الناس طوال عقد من الزمن.

الابتكار المنظم

تصوروا في عقلكم نوع الشخص البارِع في ابتكار الأفكار. هل لديكم صورة عقلية عن هذا الشخص؟ عندما يُطلب من كثيرين من الناس القيام بهذا الأمر، فإنهم يصفون شعاعاً مألوفاً؛ أي الحس الابتكاريّ، نوع الشخص الذي يفكر في الشعارات في وكالة إعلانية ملتَهبة. ربما تتخيلون مثلنا شخصا ذا شعرٍ مغطى بالهلام المثبت، وملابس غريبة، يحمل دفتر ملاحظات غريباً مليئاً بالسخرية والغرائب، ومستعداً لسحب كل شيء وإطلاق جلسة عصف ذهني مدتها أربع ساعات في غرفة مليئة بالكافيين والألواح البيضاء. أو ربما شعاركم ليس بهذا المقدار من التلاؤم.

ما من جدل في أنّ بعض الأشخاص أكثر ابتكاراً من أشخاص آخرين. ربما ولدوا بهذه الطريقة. لذلك ربما لن نكونوا أبداً مايكل جوردان الأفكار القابلة للرسوخ. لكن فرضية هذا الكتاب هي أنّ إيجاد هذه الأفكار القابلة للرسوخ شيء يمكن تعلّمه.

في العام 1999، جمع فريق من الباحثين مثني إعلان ذي نسبة مشاهدة عالية؛ إعلانات وصلت إلى المراحل النهائية أو نالت جوائز في

أهم المسابقات الإعلانية. وقد وجد أنّ 89 في المئة من الإعلانات التي حصدت الجوائز يمكن تصنيفها ضمن ست فئات أساسية، أو نماذج. هذا أمر ملفت. قد نتوقع أن تكون المفاهيم الابتكارية المهمة على درجة عالية من التمييز؛ أي أنها مستخلصة من نزوات الأنواع الابتكارية. ويتبين أنّ ستة نماذج بسيطة تسلك مسارا طويلا.

ترتبط غالبية هذه النماذج بمبدأ عدم التوقع. فعلى سبيل المثال، يشير نموذج النتائج القصوى إلى نتائج غير متوقعة لصفة المنتج. ويركّز إعلان على قوة نظام الستيريو في سيارة ما؛ إذ عندما ينبعث لحن من الستيريو، يبدأ جسر بالتراقص مع الموسيقى، وعندما تدور أجهزة المذياع، يهتزّ الجسر بقوة لدرجة يوشك فيها على الانهيار. يصف هذا النموذج عينه شعار الحرب العالمية الثانية الشهير الذي وضعه مجلس المعلنين، وهو منظمة لا تتوخى الربح تبتكر حملات خدمة عامة لمنظمات وهيئات حكومية أخرى لا تتوخى الربح: "أفقدوا الشفاه وأغرقوا السفن". بالحديث عن النتائج القصوى، دعونا لا ننسى البيض الحار جدًا في إعلان ثمانينيات القرن العشرين هذا هو دماغكم الذي يعيش على الأدوية (إعلان صمّمه أيضا مجلس المعلنين). كما يبرز النموذج أفكارا قابلة للرسوخ بشكل عفوي. على سبيل المثال، أسطورة اكتشاف نيوتن للجاذبية عندما وقعت تفاحة على رأسه. (لنماذج الأخرى، راجع الملاحظات الختامية).

حاول الباحثون أيضا استخدام نماذجهم الستة لتصنيف مثني إعلان آخر - من المنشورات عينها وللأنواع نفسها من المنتجات - لم تنل أيّ جوائز. ما أثار الدهشة هو أنّه عندما حاول الباحثون تصنيف هذه الإعلانات الأقل نجاحا، فقد تمكّنوا من تصنيف 2 في المئة منها فقط.

الدرس المفاجئ لهذه القصة هو أنّ الإعلانات التي هي على درجة عالية من الابتكار أكثر قابلية للتوقع من الإعلانات غير المبتكرة. الأمر شبيه بمقولة تولستوي: "تشبه جميع العائلات السعيدة بعضها بعضاً، لكن كل عائلة غير سعيدة هي غير سعيدة بطريقة الخاصة". تشبه الإعلانات المبتكرة بعضها، لكن كل إعلان فاشل غير مبتكر بطريقة الخاصة.

لكن إن كانت الإعلانات المبتكرة تستخدم إلى حد بعيد المجموعة الأساسية عينها من النماذج، فربما يمكن تعلّم الابتكار. حتى أنّ المبتدئين الذين لا يملكون أيّ تجربة ابتكارية ربما يمكنهم إنتاج أفكار أفضل إذا فهموا النماذج. قرّر الباحثون السالف ذكرهم دراسة المدى الذي يمكن أن يأخذ إليه النموذج أحدهم.

شكلوا ثلاث مجموعات من المبتدئين، وأعطوا كل مجموعة معلومات الدعم عينها عن ثلاثة منتجات: شامبو، وطعام حمية، ولوح شوكلاته. تلقت مجموعة معلومات دعم عن المنتجات وياشرت توليد الإعلانات مباشرة، من دون تدريب. اختار مدير مبتكر صاحب خبرة - لم يكن يعرف كيفية تدريب الفريق - الإعلانات الخمسة عشر الأولى. ثم جرى اختبار هذه الإعلانات من قبّل الزبائن. وحين برزت إعلانات الفريق، صنّف الزبائن الإعلانات على أنّها مزعجة. (هل يمكن أن يكون هذا الشرح الذي طال انتظاره لإعلانات خاصة بوكلاء سيارات محليين؟)

جرى تدريب فريق ثانٍ لساعتين على يد معلم مبتكر صاحب خبرة، عرض للمشاركين كيفية استخدام طريقة عصف ذهني للجمعية حرة. هذه التقنية هي طريقة نموذجية لتعليم الابتكار، إذ يفترض بها توسيع نطاق الجمعيات، وتنشيط التوصيلات غير المتوقعة، والحصول

على الكثير من الأفكار المبتكرة حتى يكون في الإمكان اختيار الأفضل من بينها. إن وُجِدْتُمْ في صف يدور حول العصف الذهني لأفكار كبيرة، فربما تكون هذه هي الطريقة التي تعلمتموها.

من جديد، جرى اختيار الإعلانات الخمسة عشر من قِبَل مدير الابتكار نفسه، الذي لم يكن يعرف كيفية تدريب الفريق، بعد ذلك جرى اختبار الإعلانات من قِبَل المستهلكين. وجرى تصنيف إعلانات هذا الفريق كإعلانات أقل إزعاجاً من تلك الخاصة بالفريق غير المدرب، وإنما لم تكن أكثر جذبا.

جرى تدريب الفريق الأخير مدة ساعتين حول كيفية استخدام النماذج الابتكارية الستة. ومرة جديدة، جرى اختيار أفضل خمسة عشر إعلاناً من قِبَل مدير الابتكار، وتم اختبارها من قِبَل المستهلكين. وفجأة انبعث الابتكار من هؤلاء المبتدئين. فقد جرى تصنيف إعلاناتهم على أنها أكثر ابتكاراً بنسبة 50 في المئة وأنتجت سلوكاً إيجابياً تجاه المنتجات المعلن عنها بنسبة أكثر من 55 في المئة. إنّه تحسّن مدّهش بالنسبة إلى استثمار ساعتين في تعليم عدد قليل من النماذج الأساسية! يبدو أنّ هناك في الواقع طرقاً منظّمة لإنتاج أفكار مبتكرة.

إنّ ما فعله فريق البحث السالف الذكر بالإعلانات هو ما يفعله هذا الكتاب بأفكاركم. وسنقدّم إليكم الاقتراحات في شأن صياغة أفكاركم بشكل يجعلها أكثر ابتكاراً وفعالية مع جمهوركم. وقد وضعنا لائحتنا التي تتضمّن ستة مبادئ لهذا الغرض تحديداً.

لكن ألا يفرض استخدام نموذج أو لائحة القيود؟ نحن لا نقول بالطبع إنّ مقارنة "اللون بحسب الأرقام" ستنتج عملاً مبتكراً أكثر من مقارنة الكافّة السوداء؟

في الحقيقة، نعم، هذا ما نقوله تحديدا. إذا أردتم تعميم أفكاركم على أشخاص آخرين، عليكم العمل ضمن حدود القواعد التي مكّنت أفكارا أخرى من النجاح مع الوقت. وأنتم تريدون اختراع أفكار جديدة، وليس قواعد جديدة.

لا يمكن لهذا الكتاب أن يقدّم وصفة كاملة البراهين. سنقرّ بذلك مسبقا: لن نتمكن من تعليمكم كيفية جعل مراهقين في الثانية عشرة من عمرهم يتحدثون عن انقسام الخلية حول النار في مخيم. وفي جميع الأطر المشابهة، لن تسري مذكرة تحسين العمليات لعقود من اليوم، كما هي عليه الحال مع الأمثلة في ثقافات أخرى.

لكن يمكننا أن نعدكم بالآتي: بغض النظر عن مستوى الابتكار الطبيعي لديكم، سنريكم كيف أنّ مجهودا مركزا صغيرا يمكنه أن يجعل كل فكرة تقريبا أكثر قابلية للرسوخ، والفكرة القابلة للرسوخ فكرة أكثر قدرة على إحداث الفرق. وكل ما عليكم القيام به هو فهم المبادئ الستة للأفكار القوية.

telegram @ktabpdf

الفصل 1

البسيط

يسبق كل خطوة يقوم بها جندي مقدار مدهش من التخطيط، يمكن إعادته في الأساس إلى أمر من رئيس الولايات المتحدة. يأمر الرئيس قادة القوى المسلحة المشتركة بتحقيق هدف، ويضع هؤلاء معايير العملية. ثم تبدأ الأوامر والخطط بالتدفق نزولاً؛ من الجنرالات إلى الضباط الذين هم برتبة عقيد إلى من هم برتبة نقيب.

تكون الخطط شاملة إلى حد بعيد، وتحدد خطة المناورة ومفهوم النيران ما ستفعله كل وحدة، وأي تجهيزات ستستخدم، وكيف ستبدل الذخائر، وما إلى ذلك. وتتراكم الأوامر إلى أن تكس ما يكفي من الخصوصية لتوجيه تحركات قدمي كل جندي من الجنود في لحظة محددة من الزمن.

يستثمر الجيش طاقة كبيرة في التخطيط، وقد أقدم على تعديل عملياته طوال أعوام عدة. والنظام معجزة اتصالات. فهناك عائق واحد فقط: غالباً ما يتبين أنّ الخطط غير قابلة للاستعمال.

يقول العقيد توم كولديتز، رئيس قسم العلوم السلوكية في ويست بوينت إنّ "التعبير الثلاثي الذي نستخدمه غالباً هو ما من خطة تصمد أمام الالتحام بالعدو. قد تبدأون بمحاولة محاربة خطتكم، لكن العدو ينال صوتاً. وتحدث أمور غير متوقعة؛ يتغير الطقس، ويتم تدمير مركز

رئيسي ، ويردّ العدو بطريقة غير متوقعة. تنهزم العديد من الجيوش لأنها تركز كل اهتمامها على رسم خطة تصبح غير قابلة للاستعمال بعد عشر دقائق من القتال"

إنّ التحدي الذي يواجهه الجيش أشبه بكتابة تعليمات لصديق ليحلّ مكانكم في لعبة الشطرنج. أنتم تعرفون الكثير عن قوانين اللعبة، وقد تعرفون الكثير عن صديقكم وعن خصمه. لكن إن حاولتم كتابة تعليمات عن كل حركة، فستفشلون. لا يمكنكم أن تتوقعوا أكثر من بضع حركات. وفي المرة الأولى التي يقوم فيها الخصم بحركة مفاجئة، سيتعين على صديقكم التخلّص من خططكم الموضوعية بعناية والاعتماد على غرائزه.

يقول العقيد كولديتز: "مع الوقت، فهمنا أكثر فأكثر ما يجعل الناس ينجحون في العمليات المعقّدة". هو يعتقد أنّ الخطط مفيدة، بمعنى أنّها تثبت أنّ التخطيط قد وقع. وتجبر عملية التخطيط الناس على التفكير في الأمور المناسبة. لكن بالنسبة إلى الأفكار بحدّ ذاتها، يقول كولديتز: "إنها لا تصلح في أرض المعركة". لذلك، اعتمد الجيش في ثمانينيات القرن العشرين على عملية تخطيط قضت بوضع مفهوم أطلق عليه نية القائد.

إنّ نية القائد هو بيان حدثي مصاغ بكلمات سهلة تظهر في مقدمة كل أمر، يحدّد أهداف الخطة، والحالة النهائية المنشودة لعملية معينة. في مستويات القيادة العليا في الجيش، قد تكون نية القائد مجردة نسبياً: حطّم إرادة العدو في المنطقة الجنوبية الشرقية". وعلى المستوى التكتيكي، بالنسبة إلى الضباط من رتبتي عقيد ونقيب، الأمر ملموس أكثر: "نيتي هي نشر الكتيبة الثالثة على التلة 4305، لتطهير الوادي من جنود العدو، مع إبقاء بعض الجنود فقط، حتى تتمكن من حماية جناح الفيلق الثالث عند مروره عبر الخطوط".

لا تشير نية القائد أبداً بكثير من التفاصيل أنها تواجه خطر التحول إلى خطة بالية عند وقوع أحداث غير متوقعة. يقول كولديتز: "يمكنكم أن تحسروا القدرة على تنفيذ الخطة الأصلية، لكنكم لن تحسروا أبداً مسؤولية تنفيذ ما في نيتكم". بكلمات أخرى، إن بقي جندي واحد من الكتيبة الثالثة على التلة 4305، فمن الأفضل له أن يفعل شيئاً لحماية جناح الفيلق الثالث.

تنجح نية القائد في تكييف سلوك الجنود على جميع المستويات من دون تعليمات خاصة بحركة كل من قادتهم. وعندما يعرف الأشخاص الوجهة المنشودة، يكونون أحراراً في الارتجال - حسبما تدعو الحاجة - لبلوغها. ويعي العقيد كولديتز ذلك: "أفترض أنني أقود كتيبة مدفعية وأقول سنمر بوحدة المشاة هذه ونحن نتقدم نحو الخطوط. هذا يعني أمراً مختلفاً بالنسبة إلى المجموعات المختلفة. يعرف الميكانيكيون أنهم سيحتاجون إلى الكثير من الدعم للتصليح على الطرقات، لأنه إن تعطلت دبابة على جسر، فستلقى العملية برمتها مصيراً محفوفاً بالمخاطر. تعرف كتيبة المدفعية أنه سيكون عليها إحداث الدخان أو جعل المهندسين يحدثون الدخان في أسفل المنطقة حيث تتقدم وحدة المشاة، حتى لا يصاب أفرادها وهم يعبرون. وبصفتي القائد، قد أمضي وقتاً طويلاً في تعداد كل مهمة محددة، لكن ما إن يعرف الأشخاص ما هي النية حتى يبدأوا بابتكار حلولهم الخاصة".

يرى مركز تدريب مناورات المعارك، الوحدة المسؤولة عن المحاكاة العسكرية، أن الضباط يصلون إلى نية القائد عند طرح سؤالين على أنفسهم:

إن لم نفعل شيئاً آخر خلال مهمة الغد، علينا ...

الشيء الوحيد والأكثر أهمية الذي يتعين علينا القيام به غدا هو ...

ما من خطة تصمد عند الالتحام بالعدو. لا شك في أنّ لهذا المبدأ صداه لدى الأشخاص الذين لا يتمتعون بأيّ خبرة عسكرية مهما كان شكلها. وما من خطة بيع تصمد لدى الالتحام بالزبون. وما من خطة درس تصمد أمام الالتحام بالمراهقين.

من الصعب جعل الأفكار ترسخ في بيئة مليئة بالضجة، وغير متوقعة، وفوضوية. وإذا كان علينا النجاح، فالخطوة الأولى هي: تحلوا بالبساطة. ليس المقصود البساطة على صعيد التقليل من الكلام أو إحداث الأصوات، إذ ليس عليكم التحدث بعبارات من مقاطع صوتية أحادية للتحلي بالبساطة. فما نعيه بالبساطة هو العثور على أساس الفكرة.

يعني العثور على الأساس التعمّق في المعنى الأساسي لفكرة ما. ولبلوغ الأساس، علينا إزالة العناصر الملتبسة والسطحية. لكن هذا الجزء هو الأسهل. أما الجزء الأصعب فهو استخراج الأفكار التي قد تكون مهمة بالفعل والتي قد لا تشكّل الفكرة الأكثر أهمية. تجرّبة القائد في الجيش ضباطه على التركيز على الهدف الأكثر أهمية للعملية. وتنبع قيمة النية من فرادتها: لا يمكن أن تكون هناك خمس نجوم شمال، ولا يمكن أن تكون هناك خمسة أهداف أكثر أهمية، ولا يمكن أن تكون هناك خمس نوايا قائد. إن العثور على الأساس يشبه كتابة نية القائد؛ فالأمر يشبه استبعاد الكثير من الأفكار المهمة بهدف إبراز الفكرة الأكثر أهمية. قدّم الطيار والكاتب الفرنسي أنطوان دو سانت إكزوبيري مرة تعريفاً للرشاقة الهندسية: "يدرك المهندس أنّه بلغ الكمال ليس عندما لا يبقى هناك شيء يمكن إضافته، بل عندما لا يبقى شيء يمكن أخذه". يتعيّن على مصمّم الأفكار السهلة السعي إلى الهدف عينه؛ أي معرفة كم يمكن الاستخراج من فكرة معينة قبل أن تبدأ بفقدان معناها.

في الواقع ، ستتبع نصيحتنا الخاصة وندخل في أساس هذا الكتاب. إليكم الآتي : هناك خطوتان لجعل أفكاركم ترسخ. الخطوة الأولى هي العثور على الأساس. والخطوة الثانية هي ترجمة الأساس باستخدام قائمة المبادئ الستة. هذا ما هو عليه الأمر. سيتناول النصف الأول من الفصل الخطوة الأولى ، بينما سيتناول القسم المتبقي من الكتاب الخطوة الثانية. وتتطلب الخطوة الأولى رفع النقاب عن هذه الأفكار بمعرفة السبب الذي دفع شركة ساوث ويست للخطوط الجوية إلى تجاهل الطعام الذي يفضلها زبائنها عمدا.

العثور على الأساس في شركة ساوث ويست للخطوط الجوية

من المعروف أنّ ساوث ويست للخطوط الجوية هي شركة ناجحة ، لكن هناك هوة أداء كبيرة بينها وبين الشركات المنافسة لها. فعلى الرغم من أنّ قطاع الطيران لا يسجّل الأرباح دوماً ، إلا أنّ شركة ساوث ويست للخطوط الجوية تسجّل أرباحاً مستمرة منذ أكثر من ثلاثين عاماً. قد تكون أسباب نجاح شركة ساوث ويست للخطوط الجوية موضوع العديد من الكتب (وهي كذلك) ، لكن ربما العامل الأهم في نجاح الشركة هو إصرارها المستمر على تخفيض التكاليف. قد ترغب كل شركة خطوط جوية في تخفيض التكاليف ، لكن شركة ساوث ويست للخطوط الجوية تفعل ذلك منذ عقود. ولكي ينجح هذا الجهد ، يتعين على الشركة التنسيق مع آلاف الموظفين ؛ من المسوقين إلى الحمالين. لشركة ساوث ويست للخطوط الجوية نية قائد وأساس يساعدها على توجيه هذا التنسيق. هذا ما يعبر عنه جايمس كارفيل وبول بيغالا :

ذات مرة قال هيرب كيلر المدير العام التنفيذي الذي شغل هذا المنصب لأطول مدة في شركة ساوث ويست للخطوط الجوية لأحدهم: "يمكنني أن أعلمك سر إدارة هذه الشركة في ثلاثين ثانية. إليك السر: نحن الشركة الأدنى تكلفة. ما إن تفهم هذا الواقع، حتى يمكنك اتخاذ أي قرار في شأن مستقبل الشركة تماما كما أفعل أنا"

قال: "إليك مثال. تأتني تريسي من قسم التسويق إلى مكتبك، وتقول إن استطلاعاتها تشير إلى أن الركاب قد يستمتعون بوجبة خفيفة في أثناء الرحلة بين هيوستن ولاس فيغاس. كل ما نقدّمه هو الفستق، وهي تعتقد أن سلطة الدجاج قد تكون أكثر شعبية. فماذا تقول؟"

صمت هذا الشخص لبرهة، فأجاب كيلر: "تقول تريسي، هل إضافة سلطة الدجاج ستجعلنا الشركة الأدنى تكلفة على الخط هيوستن - لاس فيغاس؟ لأنه إن لم يساعدنا هذا على أن نصبح الشركة الأدنى تكلفة التي لا يمكن منافستها، فلن نقدّم أي سلطة دجاج ملعونة"

إن نية القائد لدى كيلر هي نحن شركة الخطوط الجوية الأدنى تكلفة. إنها فكرة بسيطة، لكنها مفيدة بما يكفي لدرجة أنها وجهت خطوات موظفي شركة ساوث ويست للخطوط الجوية لأكثر من ثلاثين عاما.

بالطبع ليست هذه الفكرة الأساسية - شركة الخطوط الجوية الأدنى تكلفة - لكامل القصة. فعلى سبيل المثال، تلقت شركة ساوث ويست للخطوط الجوية في العام 1996 124,000 طلب عمل في حين

أنه كان لديها 5,444 وظيفة شاغرة. فهي معروفة كمكان رائع للعمل ، وهذا أمر مفاجئ. فمن المفترض ألا يكون العمل في شركة تبحث عن توفير كل قرش من المال رائعا. فمن الصعب تصوّر موظفي وال مارت يضحكون طوال يوم العمل.

لقد تمكّنت شركة ساوث ويست للخطوط الجوية من تسوية الأمر. لنفكر في الأفكار التي جعلت شركة ساوث ويست للخطوط الجوية دوائر متّحدة المركز. الدائرة المركزية أي الأساس هي شركة الخطوط الجوية الأدنى تكلفة. لكن الدائرة الأقرب قد تكون استمتعوا في العمل. تدرك شركة ساوث ويست للخطوط الجوية أنه لا مشكلة في الاستمتاع في العمل طالما أنّ هذا لا يلحق الأذى بموقع الشركة كونها شركة الخطوط الجوية الأدنى تكلفة. بإمكان موظف جديد أن يجمع ببساطة هذه الأفكار مع بعضها ليدرك كيف يتصرف في أوضاع غير متوقعة. فعلى سبيل المثال ، هل من المناسب سرد النكات عن ذكر مولد أحد ركاب الطائرة على المذياع؟ بالتأكيد. هل من المناسب بالدرجة عينها رمي الكونفيتي على شرف هذه المناسبة؟ على الأرجح لا ؛ لأنّ الكونفيتي قد ينتج عملا إضافيا لأطقم التنظيف ، وأوقات التنظيف الإضافية تعني تكاليف إضافية. إنه مجال العمل المرح الموازي لجندي المشاة الذي يرتجل على أساس نية القائد. من شأن الفكرة البسيطة المعدّة بصورة جيدة أن تكون قوية بشكل مدهش في تحديد السلوك.

تحذير: في المستقبل ، بعد أشهر من قراءة هذا الكتاب ، ستذكرون كلمة بسيط كعنصر من قائمة النجاح. وسيمضي قاموسكم العقلي بإخلاص في البحث عن معنى عبارة بسيط ، وسيعود بمفردات من قبيل التقليل ، والسعي نحو الأرضية المشتركة الأدنى ، وجعل الأمور سهلة ، وما

إلى ذلك. في تلك اللحظة ، عليكم تذكّر قاموس الأمثلة الذي استكشفتناه. فمركبة الخطوط الجوية الأدنى تكلفة والقصص الأخرى في هذا الفصل ليست بسيطة لأنها مليئة بالكلمات السهلة ، بل هي كذلك لأنها تعكس نية القائد. وهي متصلة بالرشاقة والتصنيف تبعاً للأولوية ، وليس التقليل.

دفن القيادة

يجري تعليم مراسلي الأخبار بدأ مقالاتهم بالمعلومات الأكثر أهمية. تتضمن الجملة الأولى التي تسمى جملة القيادة ، العناصر الأكثر أهمية في القصة. ويمكن أن تحمل جملة القيادة الكثير من المعلومات ، على غرار هاتين الجملتين اللتين حصدتا جوائز من الجمعية الأميركية لمحرري الصحف :

شاب في السابعة عشرة من عمره يهدي الحياة لشاب في سن الرابعة والثلاثين يدعى بروس موري ، بعد عملية جراحية لنقل القلب دامت أربع ساعات وقال الأطباء إنها جرت من دون أي تعقيدات.

القدس ، 4 نوفمبر. أطلق متطرف يميني يهودي النار على رئيس الحكومة الإسرائيلية إسحاق رابين الليلة فأرداه ، بينما كان يغادر مهرجاناً للسلام شارك فيه أكثر من 100 ألف شخص في تل أبيب ، الأمر الذي يضع الحكومة الإسرائيلية وعملية السلام في الشرق الأوسط في وضع بالغ الاضطراب.

بعد جملة القيادة ، تقدّم المعلومات بشكل متناقص من حيث الأهمية. ويسمّي الصحفيون هذا هيكل الهرم المعكوس ، حيث تكون المعلومة الأكثر أهمية (الجزء الأوسع من الهرم) في رأسه.

الهرم المعكوس مهم بالنسبة إلى القراء. فمهما كانت حدود انتباه القارئ، سواء قرأ جملة القيادة فقط أو القصة كاملة، فالهرم المعكوس يعظم المعلومات التي يجمعها. فكروا في البديل: لو كتبت القصص الجديدة كالأسرار، مع نتيجة درامية في النهاية، فإن القراء الذين يتوقفون في منتصف الطريق ستفوتهم النتيجة. تصوروا الانتظار حتى الجملة الأخيرة من القصة لتعرفوا من فاز في الانتخابات الرئاسية أو في بطولة السوبر بول.

يسمح الهرم المعكوس أيضا للصحف بتوفير الوقت. افترضوا أنّ آخر قصة ملتهية تجبر المحررين على سرقة المساحة من قصص أخرى. فمن دون الهرم المعكوس، سيجبرون على إتمام عمل تحريري بطيء ومتأن على جميع المقالات الأخرى، منتقن كلمة من هنا وجملة من هناك. لكن مع الهرم المعكوس، يكتبون بحذف المقاطع من أسفل المقالات الأخرى، لعلمهم أنّ هذه المقاطع هي (عبر البناء) الأقل أهمية.

يذكر أحد المصادر، وربما الزائفة منها، أنّ الهرم المعكوس ظهر خلال الحرب الأهلية. فقد رغب كل المراسلين في استخدام التلغرافات العسكرية لتحويل قصصهم إلى بلدانهم، لكن كان يمكن قطعها في أي لحظة، أو يمكن أن يعترضها موظفون عسكريون، أو يمكن أن ينقطع خط الاتصال تماما؛ وهو أمر شائع خلال المعارك. لم يعلم المراسلون قط كم يلزمهم من الوقت لإرسال قصة، فكان عليهم إرسال المعلومات الأكثر أهمية أولا.

الصحافيون مهووسون حيال جمل القيادة الخاصة بهم. ويقول دون واكيليف، الفائز بجوائز عن كتاباته التحريرية: "لطالما آمنت أنّه

إن كان لدي ساعتان لكتابة قصة، فإنّ الاستثمار الأفضل الذي يمكنني توظيفه هو تمضية الساعة والدقائق الخمس والأربعين الأولى منها في وضع جملة قيادة جيدة، لأنّ كل ما يأتي بعد ذلك سهل

إذا إن كان العثور على جملة قيادة جيدة يجعل كل الأمور المتبقية سهلة، لماذا يفشل الصحفي في الإتيان بواحدة؟ من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المحرّرون هي أنّهم يدخلون في التفاصيل لدرجة أنّهم يعجزون عن تبيّن أساس الرسالة الذي يعتبره القراء مهما ومثيرا. لقد أمضى الكاتب الصحفي المخضرم إد كراي، أستاذ الإعلام في جامعة كارولينا الجنوبية، حوالي 30 عاما في تعليم الصحافة، وهو يقول: "كلما كانت فترة عملكم على قصة أطول، كلما تبيّن لكم أنّكم تفقدون الاتجاه، بحيث لن تعرفوا بعد ذلك ما هي قصتكم"

تشيع مشكلة فقدان الاتجاه والقصة المركزية جدا لدرجة أنّ الصحفيين أطلقوا تسمية على الأمر: دفن جملة القيادة. ويظهر دفن جملة القيادة عندما يضع الصحفي العنصر الأكثر أهمية في القصة في أسفل هيكلها.

إنّ عملية كتابة جملة القيادة - وتجنّب تجربة دفنها - هي استعارة تساعد في عملية العثور على الأساس. ويفترض إيجاد الأساس وكتابة جملة القيادة تصنيفا للزاميات تبعا للأولوية. افترضوا أنّكم مراسلون حربيون وفي إمكانكم إرسال خبر واحد بالتلغراف قبل انقطاع الخط، فما قد يكون هذا الخبر؟ هناك جملة قيادة واحدة فقط، وهناك أساس واحد فقط. عليكم الاختيار.

إنّ التصنيف الإلزامي تبعا للأولوية أمر مؤلم فعلا. ويدرك الأذكياء قيمة جميع المواد. فهم يرون الفوارق، والآراء المتعدّدة؛ ولأنّهم يقدّرون تعقيدات الوضع بالكامل، فغالبا ما يقعون في تجربة التريث هناك. يظهر الميل إلى الجنوح نحو التعقيد في معظم الأحيان في الحرب مع بروز الحاجة للتصنيف تبعا للأولوية. لقد كان هذا الطلب الصعب - الحاجة لاستخراج الأولويات من التعقيد - هو بالتحديد الوضع الذي واجهه جايمس كارفيل في حملة الرئيس كلينتون في العام 1992.

إن قلت ثلاثة أشياء، فإنك لا تقول أي شيء

الحملة السياسية أرضية خصبة للقلق بشأن اتخاذ القرارات. فإذا اعتقدتم أنّ مؤسستكم تواجه المشاكل، تصوروا هذا التحدي: عليكم بناء مؤسسة على مستوى الوطن من لا شيء، بالاستعانة بعمال لا يتم الدفع لهم أولا، ولا يتمتعون بالمهارات المطلوبة. لديكم قرابة العام لجمع أعضاء الفريق، وطلب كميات لا تحصى من الدونات. يريد كل واحد في المؤسسة أن يغني النشيد عينه، لكن ليس لديكم متسع من الوقت لتدريب الكورس. تحتمّ عليكم وسائل الإعلام إنشاد أغنية جديدة كل يوم. وحتى تزداد الأمور سوءا، عليكم أن تواجهوا باستمرار الخصوم الذين سيستغلون كل كلمة مضللة.

كانت حملة بيل كلينتون لعام 1992 مثالا كلاسيكيا عن الأفكار التي ترسخ في العمل في بيئة صعبة؛ إذ إن الحملة لم تكن تتضمن مجموعة التعقيدات الطبيعية فحسب، بل أضاف كلينتون نفسه عددا

لابأس فيه من التعقيدات الجديدة. أولا ، كان هناك انفجار القوس الذي من غير الضروري دراسته هنا. ثانيا ، كان كلينتون محترفا مفرطا بالسياسة بطبيعته ، ما يعني أنه كان يميل إلى الإرشاد تقريبا في كل مسألة يُسأل عنها ، بدلا من التركيز على عدد قليل من المبادئ الرئيسية.

عليه ، كان على مستشاره السياسي جايمس كارفيل التكيف مع هذا التعقيد. في أحد الأيام ، ويهدف المحافظة على تركيزه ، كتب ثلاث جمل على لوح أبيض حتى يراها جميع العاملين في الحملة. كانت إحدى الجمل على القائمة المرجلة تقول : إنه الاقتصاد أيها الغبي. أصبحت هذه الرسالة أساس حملة كلينتون الناجحة.

أضيفت كلمة غبي على سبيل التهكم على العاملين في الحملة أنفسهم ، لتذكيرهم بعدم فقدان التركيز على ما هو مهم. شرح كارفيل بالقول إنها : "كانت بسيطة وتمحو ذاتها بذاتها. وكنت أحاول القول ، دعونا لا نكون أذكياء بإفراط هنا ، ولا تأتوا إلى هنا معتقدين أننا أذكياء جدا. لتتذكر الأمور الأساسية فقط."

امتدّت الحاجة للأمور الأساسية إلى كلينتون نفسه ، لا بل ربما إلى كلينتون نفسه على وجه الخصوص. عند حدود معينة ، شعر كلينتون بالإحباط لتلقيه النصائح بالتوقف عن الكلام عن الميزانيات المتوازنة على الرغم من أنّ روس بيرو ، مرشح الحزب الثالث لانتخابات الرئاسة في العام 1992 ، كان يسترعي انتباهها إيجابيا لموقفه حيال الميزانية المتوازنة. قال كلينتون : "تحدّثت عن هذه الأمور طوال عامين ، فلماذا علي التوقّف عن الكلام عنها الآن فيما يتحدّث عنها بيرو؟" كان على مستشاري كلينتون أن يقولوا له : "يجب انتقاء الرسائل. إن قلت ثلاثة أشياء ، فإنك عمليا لا تقول شيئا"

كانت عبارة إنه الاقتصاد أيها الغبي جملة القيادة لقصة كلينتون؛ وكانت قصة جيدة، لأنه في العام 1992، كان الاقتصاد الأمريكي يعاني من الانكماش. لكن إن كانت عبارة إنه الاقتصاد أيها الغبي جملة القيادة، فإن الحاجة لميزانية متوازنة لا يمكن أن تكون هي أيضا جملة القيادة. وكان على كارفيل إيقاف كلينتون عن دفن جملة القيادة.

شلل القرار

لماذا التصنيف تبعا للأولوية صعب إلى هذه الدرجة؟ بالمعنى المجرد، لا يبدو الأمر مضميا. أنتم تصنّفون الأهداف المهمة تبعا لأولويتها بحسب الأهداف الأقل أهمية. أنتم تصنّفون الأهداف الحساسة تبعا لأولويتها على حساب الأهداف المفيدة.

لكن ماذا لو كنا لا نعرف التمييز بين ما هو حساس وما هو مفيد؟ أحيانا لا تبدو الأمور جلية. ويكون علينا غالبا اتخاذ قرارات بين أحد غير معروف وسواه. ويمكن أن يؤدي هذا النوع من التعقيد إلى الشلل. في الواقع، وجد علماء النفس أنه يمكن دفع الناس إلى اتخاذ قرارات غير منطقية بسبب التعقيد والشك المفرطين.

في العام 1954، وصف عالم الاقتصاد ل. ج. سافاج ما اعتبره قاعدة أساسية لعملية صنع القرارات. وقد أطلق عليها تسمية مبدأ الأمر المؤكّد. وقد أوضحه في هذا المثل: يفكر رجل أعمال في شراء عقار. وهناك انتخابات قريبة، وهو يفكر بداية في أنّ نتيجتها مناسبة لقدرة الجذب الخاصة بعملية الشراء. لذا، وتوضيح قراره، فكر في السيناريوهين معا. إذا فاز الجمهوريون، سيتخذ قراره بالشراء. وإذا

فاز الديمقراطيون، فسيُفعل الشيء نفسه. وبعدهما أدرك أنه سيشتري في كلتا الحالتين، مضى قدما في الشراء، على الرغم من عدم معرفته بالنتيجة. يبدو هذا القرار منطقيا؛ ولا يعترض الكثير من الناس على منطق سافاج.

ولكن اعترض عالما نفس. نشر أموس تفرسكي والدار شافير في ما بعد ورقة تثبت أن مبدأ الشيء المؤكد لم يكن دائما بالأمر المؤكد. فقد كشفوا مواضع بدا فيها الشك أنه يغيّر طريقة اتخاذ الناس لقراراتهم؛ حتى حين كان الشك غير ملائم للنتيجة، كما هي حال عملية الشراء من قبل رجل الأعمال. فعلى سبيل المثال، تصوّروا أنكم في الجامعة، وقد أتمتم للتو امتحانا نهائيا مهما قبل أسبوعين من عطلة الميلاد. وكنتم قد أمضيتم أسابيع في الدراسة لهذا الامتحان، لأنه متعلق بموضوع مهم بالنسبة إلى مسيرتكم المستقبلية.

كان عليكم الانتظار يومين للحصول على نتائج الامتحان. في غضون ذلك، تقعون على فرصة للحصول على إجازة في جزر هاواي خلال العطلة بسعر زهيد. هنا تكونون أمام ثلاثة خيارات: يمكنكم شراء عرض العطلة اليوم، أو التفاوضي عنه اليوم، أو دفع خمسة دولارات لحجز السعر ليومين، مما يسمح لكم باتخاذ القرار بعد إعلان النتائج. ما الذي قد تفعلونه؟

قد تشعرون ببعض الرغبة في معرفة نتيجة امتحانكم قبل اتخاذ القرار، كما فعل الطلاب الذين واجهوا وضعا مشابها في التجربة الأصلية. لذلك، أزال تفرسكي وشافير ببساطة هذا الشك لدى مجموعتي المشاركين. فقد أُطلع أعضاء هاتين المجموعتين على نتيجة امتحاناتهم سلفا. قيل للبعض إنهم نجحوا في الامتحان، فاختار 57 في

المئة منهم الذهاب في رحلة (ففي النهاية الأمر يستحق احتفالا جيدا). وأخبر طلاب آخرون أنهم رسبوا في الامتحان، فاختر 54 في المئة منهم الذهاب في رحلة (ففي النهاية، الأمر يستحق تعويضا جيدا). أراد من نجح في الامتحان ومن رسب فيه الذهاب إلى هاواي.

إليكم التطور غير المتوقع: مجموعة الطلاب الذين لم يعرفوا مثلكم نتيجة امتحانهم النهائي تصرفوا بصورة مختلفة تماما. فقد دفع معظمهم (61%) خمسة دولارات للانتظار ليومين. فكروا في هذا! إذا نجحتم، تريدون الذهاب إلى هاواي، وإذا رسبتم، تريدون الذهاب إلى هاواي. إذا كنتم لا تعرفون إن كنتم قد نجحتم أو رسبتم... ستنتظرون وترون؟ ليست هذه الطريقة التي يفترض مبدأ الشيء المؤكد التصرف على أساسها. الأمر أشبه بانخاذ رجل الأعمال قرارا بالانتظار إلى ما بعد الانتخابات لشراء ملكيته، على الرغم من رغبته في إتمام عملية الشراء بغض النظر عن النتيجة.

تظهر دراسة تفرسكي وشافير لنا أن هذا الشك - حتى شك غير ملائم - يمكن أن يلحق بنا الشلل. تظهر دراسة أخرى أجراها شافير وزميل آخر له يدعى دونالد ريدماير، أن الخيار يمكن أن يسبب الشلل أيضا. تصوروا على سبيل المثال أنكم في الجامعة وتواجهون هذا الخيار في إحدى الليالي. ماذا تفعلون؟

1. تشاركون في محاضرة لكاتب تحبونه ويزوركم في هذه الليلة فقط.

2. أو تذهبون إلى المكتبة وتدرسون.

لا تبدو الدراسة جاذبة بمقدار ما هي المحاضرة التي ستشاركون فيها مرة في حياتكم. عندما عرض هذا الخيار على طلاب جامعيين فعليين، قرّر 21 في المئة الدراسة.

افترضوا، عوضا عن ذلك، أنكم أمام ثلاثة خيارات :

1. المشاركة في محاضرة.
 2. الذهاب إلى المكتبة والدراسة.
 3. مشاهدة فيلم أجنبي أردتم مشاهدته.
- هل تختلف إجابتكم؟ نلاحظ أنه عندما عرضت الخيارات على مجموعة مختلفة من الطلاب، قرّر 40 في المئة منهم الدراسة، وهو ضعف عدد من قرّروا ذلك من قبل. وكانت المفارقة أنّ إعطاء بديلين جيدين عن الدراسة للطلاب، عوضا عن بديل واحد، جعلهم أقل ميلا إلى اختيار أحدهم. وهذا التصرف ليس منطقيًا، لكنّه بشري.

ينقذ التصنيف تبعًا للأولوية الناس من الرمال المتحركة للقلق الناتج من اتخاذ القرار؛ لذلك يكتسب العثور على الأساس أهمية بالغة. فالناس الذين استمعوا إلينا سيتخذون القرارات بصورة دائمة في بيئة من الشك. وسيعانون من الشك نتيجة الحاجة للقرار، حتى عندما يكون الخيار بين أمرين جيدين، مثل المحاضرة والفيلم الأجنبي.

تساعد الرسالة الأساسية الناس على تجنّب الخيارات الخاطئة عبر تذكيرهم بما هو مهم. ففي مثل هيرب كيلر، كان على أحدهم الاختيار بين سلطة الدجاج ووجبة من دون سلطة دجاج؛ وأدّت رسالة شركة الخطوط الجوية الأدنى تكلفةً إلى التخلي عن سلطة الدجاج.

عيادات الفكرة

يكمن هدف هذا الكتاب في مساعدتكم على ترسيخ فكريتكم. لذلك، سنقدّم بشكل دوري في الكتاب، عيادات فكرة، ستعطيكم

بعبارات عملية مثلاً عن كيفية جعل فكرة ما أكثر قابلية للرسوخ. لقد استوحيت العيادات من الصور الكلاسيكية التي تظهر الحالة قبل والحالة بعد التي تستخدم في مراكز التنحيف ؛ وهي دليل حسي على نجاح الحماية. على غرار المرضى الذين يجربون حمية جديدة، تختلف الأفكار الأساسية في العيادات لناحية الحاجة للتغيير ؛ فالبعض يحتاج لمساعدة كبيرة، مثل شد المعدة وشفط الدهون، والبعض الآخر يحتاج فقط لفقدان القليل من الوزن من منطقة الوسط.

لا تهدف العيادات إلى إثارة الإعجاب بحسها الابتكاري، ومن حسن حظ القراء والكتّاب على حدٍ سواء أنّ الهدف ليس كذلك، لأننا لسنا عباقرة مبتكرين. فالهدف هو ببساطة جعل الأفكار أكثر قابلية للرسوخ. على عكس التنصل التقليدي، هناك شيء يقتضي أن تجربوه في المنزل. فكّروا في كلّ رسالة وادرسوا كيف يمكن أن تحسّنها باعتماد مبادئ هذا الكتاب.

يمكنكم تخطي العيادات - فهي مقاطع جانبية ملحقة بالنص، بدلا من أن تشكّل أساسا - لكن نأمل أن تجدوها مفيدة.

العيادة

تحذير: التعرض للشمس خطر

الوضع: يرغب أستاذة الصحة في جامعة أوهايو بإطلاع المجتمع الأكاديمي على مخاطر التعرّض للشمس.

• • •

الرسالة 1: إليكم صفحة إلكترونية تعرض وقائع عن التعرض للشمس من جامعة أوهايو. وقد رَقَمنا كل مقطع حتى نتمكن من تحليل الرسالة لاحقا:

التعرض للشمس: الاحتياطات والحماية

(1) غالبا ما يعتبر الجلد المسفوح باللون الذهبي أو البرونزي علامة للصحة الجيدة. ربما يدعم هذا فكرة أنّ الناس الذين لديهم الوقت للتمدّد تحت أشعة الشمس لوقت طويل يكفي لإضفاء لون عميق، أو من في إمكانهم السفر إلى مناطق دافئة خلال الشتاء، يملكون مالا أو وقتا للتسلية أكثر من الناس العاديين. إلا أنّ هدف الكثيرين هو إضفاء لون في بداية الربيع أو العودة من العطلة مع ذلك الوهج القلبي والصحي. وسواء كان اكتساب اللون يقتضي تعرضا مركزا للشمس أم لا، فالتعرض غير المدروس للشمس يمكن أن يكون مؤذيا. فالأشعة ما فوق البنفسجية الناجمة عن التعرض لأشعة الشمس ستضرّ الجلد، كما يمكنها أيضا أن تؤدّي إلى مشاكل في البصر، وردات فعل شديدة الحساسية، وأنظمة مناعية مترابطة.

(2) تسبب أشعة الشمس ما فوق البنفسجية الاصطباغ والحروق. ولا يمكن رؤية هذه الأشعة أو الشعور بها، لكنّها تتسرّب إلى الجلد وتحرك الخلايا التي تحتوي على صبغة مائلة إلى اللون البني تسمى الميلانين. يحمي الميلانين الجلد عبر استيعاب الأشعة ما فوق البنفسجية وبعثرتها. يمتلك الأشخاص أصحاب البشرة السمراء كميات كبيرة من الميلانين، ويتمتعون بحماية طبيعية أكبر من الأشعة ما فوق البنفسجية، ويمكن أن يتلونّ جلدهم بسهولة أكبر. أما نوو الشعر الأشقر والأحمر وأصحاب البشرة العادية، فلديهم مقدار أقل من الميلانين، مما يجعلهم عرضة للاحتراق بصورة أسرع.

(3) بما أنّ الأشعة ما فوق البنفسجية تحرك الميلانين، فإنّها ترتفع إلى سطح الجلد على شكل صبغة وتؤمن الحماية من التعرض المستقبلي لأشعة الشمس. ولا يتمتع أصحاب البشرة السمراء - مثل البشرة الزيتونية أو البنية أو السوداء - بالمناعة ضد الحروق وتضرر الجلد الذي يسبّبه التعرض غير المدروس لأشعة الشمس.

(4) هناك نوعان من الأشعة ما فوق البنفسجية المتأتية من الشمس: الـ UVA والـ UVB. ويسبب النوع الثاني حروق الجلد أو اللون الأحمر الذي يتوافق مع حروق الشمس وسرطان الجلد وشيخوخة الجلد المبكرة. أما أشعة النوع الأول فتحفز التلون لكنها ترتبط أيضا بمشاكل أخرى مثل مشاكل في البصر، والطفح الجلدي، وردود الفعل على الأدوية على شكل حساسية أو غيرها.

(5) يتراكم الضرر الجلدي الناجم عن التعرض لأشعة الشمس مع السنين ولا يمكن قلب مساره. وما إن يظهر الضرر، لا يمكن العودة به إلى الوراء. وتظهر غالبية الأضرار الخطرة والتي تدوم لفترة طويلة قبل الثامنة عشرة من العمر. ويجب أن تبدأ الحماية باكرا، خصوصا لدى الأطفال الذين يستمتعون باللعب في الخارج في الأيام المشمسة.

قبل قراءة التعليقات أنناه، عودوا وقرأوا الرسالة 1. ماذا يمكن أن تفعلوا لتحسينها؟

التعليقات على الرسالة 1: ما هي جملة القيادة هنا؟ ما هو الأساس؟ يتناول المقطع الأول الجلد المسفوح (المتلون) كرمز، وهو أمر مثير بسيط. (في الواقع، يقر النص بذلك عندما يذكر "وسواء كان اكتساب اللون يقنضي تعرضا مركزا للشمس أم لا..."). بالنسبة إلينا، يبرز المقطع 5 كالأساس: يتراكم ضرر الجلد مع الوقت ولا يمكن العودة به إلى الوراء. يا للعجب، أليس هذا الشيء الأكثر أهمية الذي قد نرغب في إخباره لعشاق الشمس؟ على العكس، يقم المقطعان الثاني والرابع آليات غير ضرورية. وكما هي الحال عليه في التناظر، هل يرغب المدخنون فعلا في فهم آليات عمل الرئتين لتقييم مخاطر التدخين؟



الرسالة 2: في النص أنناه، أعدنا ترتيب النقاط وواصلنا الكلام أملا في عدم دفن جملة القيادة.

التعرض للشمس: كيف نتقدم في السن قبل الأوان

(5) الضرر الجلدي نتيجة التعرض المفرط لأشعة الشمس أشبه بالتقدم في السن: فهو يتراكم مع السنين ولا يمكن العودة به إلى الوراء. وما إن يظهر الضرر، حتى لا يعود بالإمكان العودة به إلى الوراء. وتظهر غالبية الأضرار الخطيرة والتي تدوم فترة طويلة قبل الثامنة عشرة من العمر. لحسن الحظ، وعلى عكس التقدم في السن، يمكن الوقاية من الضرر الجلدي. ويجب أن تبدأ الحماية باكرا، خصوصا لدى الأطفال الذين يستمتعون باللعب في الخارج في الأيام المشمسة.

(المقطع الثاني والثالث والرابع) تسبب أشعة الشمس ما فوق البنفسجية الاصطباغ والحروق. وتسبب الأشعة ما فوق البنفسجية حروق الشمس، وهي علامة مؤقتة لضرر جلدي داخلي أعمق. وتزول حروق الشمس في النهاية، لكن الضرر الداخلي يستمر وقد يؤدي في نهاية المطاف إلى شيخوخة الجلد المبكرة أو إلى سرطان الجلد.

(1) من المثير للسخرية أنه غالبا ما تعتبر السفحة الذهبية أو البرونزية علامة للصحة الجيدة. لكن الأشعة ما فوق البنفسجية لا تلحق الضرر بالجلد فحسب، بل يمكنها أيضا أن تؤدي إلى مشاكل في البصر، وردات فعل على شكل حساسية، وأنظمة مناعية مترابطة. لذلك وعوضا عن الصبغة الصحية، ربما يجب أن نسميها الصبغة المرضية.

التعليقات على الرسالة 2: أساس هذه الرسالة أن الضرر الجلدي متراكم ولا يمكن العودة به إلى الوراء. لذلك كتبنا الرسالة للتركيز على هذه النقطة وحذف المعلومات غير الأساسية. وقد فعلنا هذا للتمثيل على عملية التصنيف الإلزامي تبعا للأولوية، فقد كان علينا حذف بعض الأمور المهمة (مثل الإشارات إلى مادة الميلانين) بهدف إبراز الأساس.

حاولنا التركيز على الأساس بطريقتين. أولا، لم ندفن جملة القيادة؛ فركزنا على الأساس سلفا. ثانيا، أضفنا التناظر على التقدم في السن لترسيخ فكرة عدم إمكانية العودة بالوضع إلى ما قبل الإصابة بالضرر. ثالثا، أضفنا

صورة ملموسة وربما غير متوقعة: حروق الشمس علامة ضرر، ويمكن أن تزول، لكن ضررها الداخلي لا يزول.

لائحة الأهداف المتوازنة

الرسالة 2	الرسالة 1	القائمة
√	-	بسيطة
√	-	غير متوقعة
√	-	ملموسة
-	-	ذات مصداقية
-	-	مثيرة للمشاعر
-	-	قصة

النتيجة النهائية: تجنّبوا دفن جملة القيادة. ولا تبدأوا بشيء مثير للاهتمام وإنما غير متلائم أملا في الترفيه عن الجمهور. عوضا عن ذلك، اعملوا على جعل الرسالة الأساسية ذاتها أكثر إثارة للاهتمام.

الأسماء والأسماء والأسماء

دان في ولاية كارولينا الشمالية مدينة صغيرة على مسافة نحو 40 ميلا جنوب مدينة رالي. يبلغ عدد سكانها 140,000 نسمة، وتشكل قوتها العاملة بصورة أولية من اليد العاملة الحرفية. يتم تناول الوجبة المحلية في الصباح عندما يتناول الناس فطورا كبيرا ويحتسون القهوة. ويطلق النادلون لقب هون على الزبائن. مؤخرا افتتحت سلسلة وال مارت متجرا لها في دان. بشكل عام، دان مكان جميل وعادي، لولا عامل واحد: غالبية القاطنين هنا يقرأون الصحيفة المحلية *دايلي ريكورد*. في الواقع معظم من هم في دان يقرأونها.

يصل معدل نفاذ دايلي ريكورد إلى 112 في المئة، وهي أعلى نسبة نفاذ لصحيفة في البلاد. وحتى يتخطى معدل نفاذ صحيفة نسبة مئة في المئة، يجب أن يتوفر أحد أمرين: (1) أن يشتري الناس من خارج دان الصحيفة؛ ربما أشخاص يزورون دان نتيجة عملهم؛ أو (2) شراء بعض الأسر أكثر من عدد من الصحيفة. ربما من الصعب على بعض الأزواج في دان تقاسم عدد واحد.

ما هو تفسير هذا النجاح الملفت؟ أمام سكان دان بالطبع العديد من الخيارات الخاصة بأخبارهم: يو أس أيه توداي، ولي نيوز وأوبزرفر، ومحطة سي أن أن، والإنترنت، ومئات الوسائل الأخرى. إذا لماذا صحيفة دايلي ريكورد شعبية لهذه الدرجة؟

أسس هوفر أدامز صحيفة دايلي ريكورد في مدينة دان في العام 1950. ولد أدامز والحبر يسري في عروقه، وكتب أسطره الأولى عندما كان يرسل البرقيات من مخيم الكشاف الخاص به. عندما بات في المرحلة الثانوية من الدراسة، عمل مراسلا إخباريا - مراسلا يعمل لحسابه - لصحيفة رالي. وبعد الحرب العالمية الثانية، أصبح أدامز محرر صحيفة البرقية في دان. في النهاية، كبر من دون كلل في صحيفة البرقية وقرر الانطلاق في صحيفته الخاصة، الدايلي ريكورد. وفي العام 1978، وبعد عشرين عاما من المنافسة الشرسة، استسلمت البرقية في النهاية وبيعت له.

طوال الأعوام الخمسة وخمسين التي أمضاها كناشر، كان لأدامز فلسفة تحريرية متلائمة بشكل ملفت. فقد آمن بأنه على الصحف أن تتخذ طابعا محليا صرفا في تغطيتها. في الواقع، كان من المتحمسين لتغطية أخبار المجتمع.

في العام 1978، ونتيجة شعوره بالإحباط لما اعتبره تركيزا غير كافٍ في صحيفته على المسائل المحلية، كتب مذكرة إلى موظفيه شارحا وجهات نظره: "تعلمون جميعكم أنّ السبب الأساسي الذي يدفع أيا كان لقراءة صحيفة محلية هو الأسماء والصور المحلية. وهذا هو الأمر الذي يمكننا أن نفعله بشكل أفضل من أي أحد سوانا. وهذا هو الشيء الذي لا يمكن أن يناله قراؤنا في أي مكان آخر. تذكروا دائما أنّ عمدة مدينة أنجبي وعمدة مدينة ليلنغتون مهمّان بمقدار ما هو عمدة مدينة نيويورك مهم بالنسبة إلى شعبه"

لنكن واضحين: إنّ تركيز أدامز على التغطية المحلية ليس شعورا ثوريا. في الواقع، إنّ الأمر مفروغ منه بين ناشري الصحف الصغيرة. لكن من السهل بما يكفي الإدراك أنّ الفكرة لم تصبح واقعا في معظم الصحف. فمعدل الصحف المحلية المليئة بالقصص المرسله تلغرافيا، والتي يحلّل فيها أداء الفرق الرياضية، والصور التي تتناول عددا قليلا من الأشخاص، ضئيل.

بتعبير آخر، إنّ إيجاد الأساس ليس مرادفا لتعميم الأساس. ففي إمكان الإدارات العليا معرفة الأولويات، لكن يمكن أن تكون غير فعالة تماما في تبادل هذه الأولويات ويلوغها. وقد تمكّن أدامز من إيجاد الأساس وتبادله. كيف فعل ذلك؟

تبادل الأساس

وجد أدامز أساسا لعمليات صحيفته: التركيز المحلي. ثمّ حول انتباهه إلى تبادل رسالته الأساسية؛ جعلها ترسخ لدى موظفيه. وبالنسبة لبقية الفصل - لا بل بقية الكتاب - سنناقش طرقا لجعل الرسائل

الأساسية ترسخ. وسنبداً بدراسة الطريقة التي جعل بها أدامز رسالة التركيز المحلي خاصته ترسخ.

في حين أنّ العديد من الناشرين يعطون أهمية محدودة للتركيز المحلي، فإنّ أدامز من المبالغين في هذا الأمر. فهو يرغب في الوصول حتى النهاية في التركيز المحلي:

في الواقع، لا يمكن لصحيفة محلية إطلاقاً الحصول على ما يكفي من الأسماء المحلية. وقد أكون سعيداً لاستخدام موظفي إخراج إضافيين وإضافة صفحتين في كل عدد من الصحيفة لو كانت لدينا أسماء نملؤها بها.

إنّه يرغب في أن يبالغ في التركيز المحلي:

فلقد أراهم أنّه لو أعدنا طباعة دليل الهاتف الخاص بمدينة دان بالكامل الليلة، فإنّ نصف السكان سيجلسون للتأكد من ذكر أسمائهم فيه... عندما يقول لكم أحدهم: "أنتم لا تريدون هذه الأسماء"، رجاء أن تقولوا لهم إنّ هذا ما نريده تماماً، وأكثر من أي شيء آخر!

إنّه يبالغ بسرور كبير بهدف التركيز على قيمة التركيز المحلي، مستعينا بقول لصديق يدعى رالف ديLANو، مدير صحيفة محلية في مدينة بنسون:

إن ضربت قبلة ذرية مدينة رالي، لن يذكر هذا الأمر في أخبار بنسون ما لم يطل أيّ حطام أو رماد بنسون.

في الواقع، عندما سئل أدامز عن هذا النجاح الذي تعرفه صحيفة دايلي ريكورد، أجاب: "بفضل ثلاثة أمور: الأسماء والأسماء والأسماء"

ماذا يجري هنا؟ وجد أدامز الفكرة الأساسية التي يريد تعميمها؛ إنَّ التركيز المحلي هو الأساس لنجاح صحيفته. هذه الخطوة الأولى. أما الخطوة الثانية فتعميم الأساس على الآخرين. وهو يفعل ذلك بتفوق. انظروا إلى التقنيات التي يستعملها أدامز لتعميم جديته في شأن التركيز المحلي. إنه يعتمد تناظرا: مقارنة عمدة مدينة أنجبي بعمدة مدينة نيويورك. (سيكون لديه المزيد ليقوله عن التناظر في مرحلة لاحقة من هذا الفصل). وهو يقول إنَّه سيستخدم المزيد من موظفي الإخراج في حال تمكّن المراسلون من توليد ما يكفي من الأسماء. هذا هو التصنيف الملزم تبعا للألوية: التركيز المحلي أكثر أهمية من الحد من التكاليف! (ليس شعورا مشتركا بين صحف المدن الصغيرة. راجعوا فصل غير المتوقع).

إنه يتحدث بلغة واضحة وملموسة أيضا. ماذا يريد؟ الأسماء. إنه يريد الكثير من الأسماء في صحيفته كل يوم. (راجعوا فصل الملموس). إنَّ هذه الفكرة ملموسة بما يكفي لدرجة أن كل من في المؤسسة يمكنه فهمها واستعمالها. هل من أي مجال لسوء التفاهم؟ هل من موظف لن يفهم ما عناه أدامز بالأسماء؟

الأسماء والأسماء والأسماء عبارة بسيطة تشير إلى الحقيقة الأساسية. ليست فقط الأسماء من تساعد. ففي ذهن أدامز، تحدث الأسماء التكاليف. وتحدث الأسماء الكتابة الحسنة الصياغة. وتحدث الأسماء الانفجارات النووية في المجتمعات المجاورة.

طوال خمسة وخمسين عاما، ومنذ أن أسّس أدامز الصحيفة، ساعدت قيمته الأساسية لتركيز المجتمع مئات الأشخاص في الصحيفة، في آلاف الظروف، على اتخاذ قرارات صائبة. وترأس أدامز بصفته

ناشرا، تحرير ما يقارب 20 ألف عدد. كان كل من هذه الأعداد يفترض عددا لا يحصى من القرارات: أيّ قصص نغطّي؟ ما المهم في القصص؟ أيّ صور نستعمل؟ ما الذي نقتطع منه لتوفير المساحة؟

لا يمكن أن يتدخل أدامز في الأكثرية الساحقة من مئات القرارات الصغيرة هذه. لكنّ موظفيه لا يعانون من شلل القرار، لأنّ نية القائد لدى أدامز واضحة: الأسماء والأسماء والأسماء. ولا يمكن لأدامز أن يكون في كل مكان. لكن من خلال العثور على الأساس وتعميمه بوضوح، جعل نفسه في كل مكان. إنها قوة الفكرة القابلة للرسوخ.

البسيط = الأساس + المدموج

أدامز كاتب ذكي من الطراز الأول، لكن جملة الأكثر إفادة هي ربما الأقل ذكاء: الأسماء والأسماء والأسماء. فهذه الجملة مفيدة ويمكن تذكرها لأنها ملموسة بدرجة كبيرة، ولأنّها أيضا مختصرة بدرجة كبيرة. يعطي هذا المثل وجها ثانيا للبساطة: الرسائل البسيطة أساسية ومدموجة.

عند مستوى أول، لا تثير فكرة الدمج أي جدل. ونادرا ما تنصحون بجعل موادكم الإعلامية طويلة وملتوية، إلا إذا كتبتم عن كشوفات معدلات فائدة لشركة بطاقات ائتمان. النقطتان أهم من خمس نقاط. إنّها مسألة خاصة بعرض الموجة: كلما قللنا من كمية المعلومات في فكرة معينة، كلما كانت أكثر قابلية للرسوخ.

لنكن واضحين: إنّ الدمج وحده ليس كافيا. فإمكاننا اعتماد رسالة مدموجة غير أساسية. بكلمات أخرى، لا يعكس الشعار البليغ نية القائد. فقد تكون الرسائل المدموجة قابلة للرسوخ، لكن هذا لا يعني

شيئا من حيث قيمتها. يمكننا تصور رسائل مدموجة عبارة عن أكاذيب (الأرض مسطحة)، ورسائل مدموجة غير متلائمة (عنزة مثل الكرب الصغير)، ورسائل مدموجة غير حكيمة (لا تترك يوما يمر من دون شراء حذاء).

في حالات أخرى، يمكن أن يبدو الدمج بذاته هدفا لا قيمة له. فالكثيرون منا يتمتعون بالخبرة في مجالات معينة. والتحول إلى خبراء في شيء ما يعني أننا أصبحنا مذهولين أكثر فأكثر من الفوارق والتعقيدات. هنا تتدخل لعنة المعرفة، ونبدأ بنسيان ما تبدو عليه عدم معرفة ما نعرفه. عند هذه الحدود، يمكن أن يبدو تبسيط شيء ما كالتقليص. وبصفتنا خبراء، لا نريد أن نتهم بنشر الأصوات أو بالسعي إلى الأرضية المشتركة الأدنى. إننا نخشى أن يؤدي التبسيط إلى تبسيط مفرط.

إذاً إن كنا سنحدّد البسيط كأساسي ومدموج، فعلياً أن نؤكد لأنفسنا أنّ الدمج يستحق السعي لأجله. لقد حصلنا على الأساس، لم نريد ما هو مدموج؟ أليست الأفكار المختصرة أقل فائدة من الأفكار المعدّة بشكل كامل؟ افترضوا أننا سرنا بالدمج إلى أقصى حالاته. فهل يمكن قول شيء ذي معنى في إطار مقطع صوتي؟

عصفور في اليد

طوال آلاف السنين، تبادل الناس مقاطع صوتية تعرف بالأمثال. والأمثال بسيطة وإنما عميقة. ويعرف سرفانتس الأمثال بالجمل القصيرة المستقاة من التجربة الطويلة. لنأخذ المثل الإنكليزي: عصفور في اليد أفضل من اثنين في الأجمة. ما هو الأساس؟ الأساس هو التحذير من

تقديم شيء مؤكد مقابل شيء مشكوك فيه. المثل قصير وبسيط، لكنه يحتوي على مقدار كبير من الحكمة التي هي مفيدة في الكثير من الأوضاع.

لقد تبين أنّ هذا ليس مثلاً إنكليزياً فحسب. في السويد، يقال: "عصفور في اليد أفضل من عشرة في الغابة". وفي إسبانيا يقال: "عصفور في اليد أفضل من مئة في الجو". وفي بولندا يقال: "عصفور في اليد أفضل من حمامة على السطح". وفي روسيا يقال: "قرقف في اليد أفضل من رافعة في الجو".

يمكن العثور على صيغ أخرى في اللغات الرومانية، والإيطالية، والبرتغالية، والأيسلندية، وحتى في اللغة اللاتينية للقرون الوسطى. وتعود الحالة الأولى الموثقة في اللغة الإنكليزية إلى كتاب جون بنيان تقدم الحجاج لعام 1678. لكن المثل يمكن أن يكون أكثر قدماً. ففي إحدى القصص الخرافية للكاتب اليوناني آيسوب، يستولي صقر على عندليب، فيرجوه المحافظة على حياته، مدعياً أنه صغير جداً لإرضاء الصقر. فيجيب الصقر: "أكون مجنوناً إن حرّرت العصفور الذي هو في يدي لملاحقة عصفور آخر لا أراه حتى". تعود هذه القصة إلى عام 579 قبل الميلاد.

إذاً مثل العصفور في اليد فكرة راسخة بصورة مذهلة. فقد عاشت أكثر من 2500 عام وانتشرت عبر القارات، والثقافات، واللغات. وتذكروا أنّ أحداً لم يمولّ حملة إعلانية بعنوان عصفور في اليد. فقد انتشر الأمر من تلقاء نفسه. تتقاسم العديد من الأمثال هذه الأقدمية. في الواقع، تمّ العثور على مجموعة من الأمثال في جميع الثقافات الموثقة تقريباً. لماذا؟ ما هي غايتها؟

تساعد الأمثال على توجيه القرارات الفردية في بيئات ذات معايير مشتركة. وغالبا ما تكون هذه المعايير المشتركة معايير خلقية أو أخلاقية. تقدّم الأمثال قواعد مبهمة لسلوك الأفراد. القاعدة الذهبية "افعلوا للناس ما أردتم أن يفعله الناس لكم". إنها عميقة لدرجة أنه يمكنها التأثير في سلوك يمتد مدى الحياة. القاعدة الذهبية مؤثر كبير لما نتبعه في هذا الفصل: أفكار مدموجة بما يكفي لتكون قابلة للرسوخ وذات معانٍ كافية لتحقيق الفرق.

للأفكار السديدة رشاقة وفائدة تجعلانها تعمل إلى حد بعيد على غرار الأمثال. يعكس تعريف سرفانتس للأمثال تعريفنا للأفكار البسيطة: جمل قصيرة (مدموجة) مستقاة من تجربة طويلة (الأساس). نحن محقون في الشعور بالشك حيال المقاطع الصوتية، لأن الكثير منها فارغة أو مضللة؛ إنها مدموجة من دون أن تكون أساسية. لكن البسيط الذي نبحت عنه ليس مقطعا صوتيا، بل مثل: مدموج وأساسي.

تمكّن أدامز من تحويل فكرته الأساسية - الحاجة للتركيز بشدة على المسائل المحلية - إلى مثل صحافي. الأسماء والأسماء والأسماء فكرة تساعد على توجيه عملية صنع القرار الفردية في مجتمع يتقاسم معايير مشتركة. فإذا كنتم مصورين، لا يكون للمثل أي قيمة من الناحية الحرفية، ما لم تخطّطوا لتصوير مربعات الأسماء. لكن عندما تعرفون أنّ مؤسستكم تسعى وراء الأسماء - أي الخطوات المحددة التي يتّخذها أعضاء محدّدون من المجتمع المحلي - فتشير هذه المعرفة إلى أنواع الصور التي تبحثون عنها. هل تريدون تصوير المداورات المضجرة للجنة ما أو غروب الشمس الرائع على الحديقة؟ الإجابة: المداورات المضجرة للجنة ما.

المساعد الرقمي الشخصي "بالم بايلوت"

أو المثل البصري

تساعد الأفكار المدموجة الناس على تعلّم رسالة أساسية وتذكّرها. لكن يمكن أن تكون أكثر أهمية حتى عندما تساعد الناس على التصرف بشكل ملائم، خصوصا في بيئة يكون عليهم فيها اتخاذ الكثير من الخيارات.

لماذا يحتوي جهاز التحكم عن بعد أزرارا أكثر مما نستخدم؟ تبدأ الإجابة مع النيات النبيلة للمهندسين، إذ يتعيّن على غالبية مشاريع التكنولوجيا وتصميم المنتجات مواجهة زحف السمات، أي التوق لأموال تهدف إلى مزيد من التعقيد حتى لا تعود وظائفها الأصلية تعمل بشكل جيد جدا. ومسجّل الفيديو مثال يندرج في هذا الإطار.

زحف السمات عملية بريئة، إذ قد يقول مهندس ينظر إلى نوع من أنواع أجهزة التحكم عن بعد لنفسه: "هناك مساحة إضافية هنا على سطح جهاز التحكم. وهناك قدرة تسيير إضافية على الرقيقة. فبدلا من إهدارها، لم لا نمنح الناس إمكانية الجمع بين التقويم اليوليوسيّ (الشرقي) والتقويم الميلاديّ؟"

يحاول المهندس المساعدة فقط، بإضافة سمة متطورة أخرى ستحسّن جهاز التحكم عن بعد. في هذا الوقت، لا يهتمّ المهندسون الآخرون في الفريق بصورة خاصة بالجمع بين التقويمين. حتى إن فكّروا في أنّ الأمر غير مهم، فإنّهم على الأرجح لا يهتمون بما يكفي للاعتراض: إما إلغاء زر التقويم أو أستئجيل! بهذه الطريقة، وبصورة بطيئة وصامتة، يكون مصير أجهزة التحكم عن بعد - ومن ورائها أنواع تكنولوجية أخرى - الموت.

يأخذ فريق جهاز المساعد الرقمي الشخصي بالم بايلوت - وإدراكا منه لهذا الخطر - موقفا متشددا من زحف السمات. فعندما بدأ الفريق عمله في بداية تسعينيات القرن العشرين، كان مصير أجهزة المساعد الرقمي الشخصي الفشل الذريع. وبات جهاز نيوتن الشهير من شركة أبل منافسا خجولا آخر.

بدا أحد المنافسين في سوق أجهزة المساعد الرقمي الشخصي في العام 1994 كالحاسوب السيء التغذية. كان جهازا سائبا مع لوحة مفاتيح وأزرار متعدّدة للوحدات الملحقة. كان جيف هوكنز، قائد فريق جهاز المساعد الشخصي الرقمي، مصمما على تجنب الجهاز هذا المصير. فقد أراد أي يكون جهاز المساعد الرقمي الشخصي بالم بايلوت بسيطا، وله أربع مهام: التقويمات، وجهات الاتصال، والمذكرات، وقوائم المهام، ويقوم بأربعة أمور، وإنما بصورة جيدة.

واجه هوكنز زحف السمات عبر وضع حواجز بحجم النخلة في وجهه. ويقول تراي فاسالو، العضو في فريق تصميم جهاز بالم 5: "كان الحاجز مختصرا، مما أدى إلى أهداف تكنولوجية بسيطة للمنتج. لكنها كانت أيضا صغيرة، الأمر الذي جعل المنتج رشيقا ومختلفا". كان من الممكن أن يخرج هوكنز الحاجز الخشبي لتدوين الملاحظات خلال اجتماع أو مراجعة جدول الزمني عند المدخل. وعندما يقترح أحدهم سمة أخرى، كان هوكنز يخرج الحاجز الخشبي ويسأل عن مكان تلاؤمها.

قال فاسالو إنّ جهاز المساعد الرقمي الشخصي بالم بايلوت أصبح منتجا ناجحا "لسبب أساسي ألا وهو تحديده بكلمات تشير إلى ما هو عليه وليس بكلمات تشير إلى ما ليس عليه". كان لتوم كيلبي، من شركة آيه دي إي أو، وهي شركة تصميم بارزة في سيليكون فالي أمر مشابه:

"الحاجز الحقيقي أمام أجهزة المساعد الرقمي الشخصي الأولية... كان فكرة أنه كان على الآلة القيام بكل شيء تقريبا"

عرف هوكنز أنه كان على الفكرة الأساسية لمشروعه أن تكون رشيقة وبسيطة (وتجنّب زحف السمات بصورة عنيدة). في تقاسم هذه الفكرة الأساسية، استخدم هوكنز وفريقه ما كان في الأساس مثلا بصريا. ويات الحاجز الخشبي مذكرا رقميا للقيام بأمر قليلة والقيام بها جيدا.

هناك توازٍ كبير بين تطوير جهاز بالم بايلوت وحملة كليبتون التي قادها جايمس كارفيل. ففي الحالتين، كان الفريقان مشكّكين من أشخاص يعرفون ما يفعلونه وشغوفون به. لقد ضمّ الفريقان العديد من الأشخاص الذين كانت لديهم القدرة على القيام بالكثير من الأمور المختلفة، والرغبة في ذلك؛ والتجادل في كل مسألة، وتصميم كل سمة. لكن في كلتا الحالتين، كان الفريق في حاجة لمذكر بسيط لمواجهة تجربة المبالغة. فعندما تقولون ثلاثة أمور، فأنتم لا تقولون شيئا. وعندما يكون لجهاز التحكم عن بعد الخاص بكم خمسون زرا، فلن يعد في إمكانكم تغيير القناة.

استخدام الموجود

يجب أن تكون رسائلكم مدموجة لأنه بهذه الطريقة فقط يمكننا تعلّم وتذكّر هذا المقدار الكبير من المعلومات مرة واحدة. لكن افترضوا أننا قيّمنا أساس رسائلنا وكان لدينا الكثير من المعلومات للسعي نحو دمج المثل. كيف ننقل الكثير من المعلومات عندما نحتاج إليها؟ التمرين التالي مصمّم لتقوية الحاجة للدمج وإعطاء فكرة عن كيفية حشر المزيد من المعلومات في رسالة مدموجة.

إليكم قواعد هذا التمرين : أمضوا عشر ثوانٍ إلى خمس عشرة ثانية لا أكثر، في دراسة الأحرف أدناه. ثم أغلقوا الكتاب، وخذوا ورقة، واكتبوا أكبر مقدار ممكن من الأحرف التي تتذكرونها. إنذار مخرب: لا تقلبوا الصفحة إلى أن تنتهوا من التمرين.

خ ح ز ح ب ذ ص أ ك ض ل ط ق ص أ ق أ ذ ف ق

إذا كنتم كغالبية الناس، فقد تتذكرون على الأرجح ما بين سبعة وعشرة أحرف. وهذا ليس مقداراً كبيراً من المعلومات. فالدمج أساسي لأنّ هناك حدوداً على كمية المعلومات التي يمكننا التركيز عليها في آن واحد.

الآن لنقلب الصفحة ونجرب التمرين مرة أخرى.

هناك تحول هذه المرة. فنحن لم نبذل الأحرف أو التسلسل. بل كل ما فعلناه هو تغيير طريقة ترتيب الأحرف. مرة جديدة، ادرسوا الأحرف بين عشر وخمس عشرة ثانية، وأغلقوا الكتاب واختبروا ذاكرتكم.

ج ف ك ف ب أ ن ا ت و ي ب س ن ا س ا ر س

الفرص أفضل في المرة الثانية منها في المرة الأولى، إذ إنه بات للأحرف فجأة معانٍ جعلت مسألة تذكر الأحرف أسهل. في الجولة الأولى، كنتم تحاولون تذكر بيانات خام. وفي الجولة الثانية، كنتم تتذكرون مفاهيم: جون ف كنيدي، مكتب التحقيقات الفدرالية، منظمة حلف شمال الأطلسي، شركة "يوبي أس" ووكالة الفضاء الأميركية، وإدارة الضرائب.

لكن مهلا للحظة. لِمَ تَدُّكُر "جون ف. كنيدي" أسهل من تذكر الأحرف المبعثرة (ج) و(ف) و(ك)؟ بالطبع يحتوي جون ف. كنيدي على مقدار أكبر من المعلومات من الأحرف المبعثرة! فكروا في جميع ما يمكن إلحاقه بجون ف. كنيدي؛ السياسة، والعلاقات، واغتياله، وعائلته الشهيرة. إذا كان التذكر مثل التخفيف من الوزن، فقد يكون من السخيف التفكير في أنه يمكننا التخفيف من "ج ف ك" بشكل أسهل من مجرد ثلاثة أحرف!

إنَّ السَّرَّ بالطبع هو أننا لا "نخفف" ج ف ك. فكل عمل التذكر المرتبط به قد سبق وتمّ. فقد سبق أن بنينا هذه العضلات؛ مفهوم ج ف ك وجميع ما يتصل به محفور في ذاكرتنا أصلا. وما نتذكره هو ببساطة أمر يرشدنا إلى هذه المعلومات؛ فنحن نضع راية صغيرة على أرض ذاكرتنا. ومع الأحرف الخام، نضع ثلاث رايات منفصلة. وفي النهاية، يكون الأمر عبارة عن مجموعة واحدة من المعلومات (أو راية واحدة) مقابل ثلاثة، ولا يعد من المفاجئ أن يكون من السهل تذكر إحداها.

ماذا إذا؟ هل هذه مجرد عملية عقلية بسيطة؟ إليكم المكان الذي سنقصده: رأينا أنّ الأفكار المدموجة أكثر قابلية للرسوخ، لكن الأفكار المدموجة وحدها ليست قيّمة. إذاً، لجعل فكرة عميقة مدموجة، عليكم جمع الكثير من المعاني في قالب رسالة ضئيل. كيف تفعلون ذلك؟ تستخدمون الرايات. تستخدمون أرض الذاكرة الحالية لجمهوركم، أي تستخدمون الموجود.

مخطط الكريب فروت

عرضنا حتى الآن حالات كانت فيها فكرة بسيطة واحدة أو عدد

من الأفكار البسيطة مفيدا لتوجيه السلوك. لكن لنواجه الأمر، فغالبية الناس في العالم يقومون بأشياء معقدة. وليس في نيتنا مناقشة هذه الأمور المعقدة - القانون، والطب، والبناء، والبرمجة، والتعليم - التي يمكن جمعها في رسالتين أو ثلاث رسائل مدموجة. من الواضح أنه لا يمكننا استبدال مدرسة هندسة بفكرة مدموجة واحدة (المحافظة على البناء لمنعه من السقوط).

يؤدّي بنا هذا إلى مسألة مهمة لم يسبق لنا أن ناقشناها: كيف تحوّلون طالبا مبتدئا إلى مهندس؟ كيف يبرز التعقيد من البساطة؟ سنقول إنه يمكن إيجاد التعقيد من خلال الاستخدام الذكي للبساطة. فإذا جرى تقسيم الأفكار وترتيبها بشكل صحيح، يمكن أن تصبح معقدة بسرعة.

دعونا نعلّمكم ما هي الكريب فروت. (إن كنتم تعرفون ما هي أصلا، سيكون من الجيد التدرّع بالجهل). إليكم طريقة يمكننا أن نشرح لكم من خلالها ما هي الكريب فروت:

الشرح 1: الكريب فروت أكبر فاكهة حجما يمكن عصرها. قشرتها سميكة جدا وإثما ناعمة ومن السهل نزعها. بعد نزع القشرة نحصل على ثمرة ذات لون أصفر فاتح مائل إلى الزهري، ويمكن أن تحتوي على كمية كبيرة من العصير أو أن تكون جافة قليلا. كما يمكن أن تكون حلوة المذاق أو منعشة وأشبه بالفطيرة.

سؤال سريع: بناء على هذا الشرح، إذا خلطتم عصير حبة كريب فروت كبيرة مع عصير الليمون بمعدل خمسين بالمئة لخمسين بالمئة، هل يكون الطعم طيبا؟ قد تحاولون أن تحزروا، لكن الإجابة ملتبسة قليلا ربما. لنتقل إلى شرح بديل:

الشرح 2: الكريب فروت الكبيرة هي في الأساس كريب فروت مفاجئة مع قشرة سميكة بشدة وناعمة.

يضع الشرح 2 راية على مفهوم تعرفونه أصلا: الكريب فروت. وعندما نقول لكم إنَّ الكريب فروت الكبيرة التي نتحدث عنها هي كالكريب فروت، تستدعون صورة عقلية للكريب فروت. ثم نقول لكم ما يجب أن تبدلوه فيها: إنها مفاجئة. تنمو فاكهة الكريب فروت المصورة الخاصة بكم على هذا الأساس.

لقد سهلنا عليكم تعلّم مفهوم جديد عبر تطبيقه على مفهوم تعرفونه أصلا. في هذه الحال، المفهوم هو الكريب فروت. الكريب فروت مخطط تملكونه أصلا. (المخطط تعبير تقني مستقى من علم النفس، لكن من المفيد جدا التفكير في أنه يستحق التحدث عنه في كل الكتاب).

يضع علماء النفس مخططا هو بمثابة جمع للملكيات العامة لمفهوم أو فئة. وتتألف المخططات من معلومات كثيرة مسجلة ومخزنة في ذاكرتنا مسبقا. وإذا أخبركم أحد بأنه رأى سيارة رياضية جديدة، ترتسم فكرة مباشرة في الذهن مليئة بالمتلكات العامة. وأنتم تعرفون ما تبدو عليه السيارات الرياضية. تتصورون شيئا صغيرا وبيابن وربما مع سقف قابل للطي. وإذا تحركت السيارة التي تتصورونها، فإنها تتحرك بسرعة. أما لونها فهو أحمر بالتأكيد. وفي سياق مشابه، تحتوي خطتكم الخاصة بالكريب فروت أيضا على مجموعة من المتلكات العامة: لون أصفر مائل إلى الزهري، وطعم كالفطيرة، وحجم كبير، وما إلى ذلك.

عبر استدعاء مخطط الكريب فروت، نكون قادرين على تعليمكم مفهوم الكريب فروت الكبيرة بصورة أسرع من الحالة التي يكون فيها

علينا إدراج جميع خصائص هذه الفاكهة بشكل آلي. تجدر الإشارة أيضا إلى أنه من الأسهل الإجابة عن السؤال عن خلطة الكريب فروت وعصير الليمون. فأنتم تعرفون أنّ عصير الكريب فروت يختلط جيدا مع عصير الليمون، مما يجعل مخططات الكريب فروت الكبيرة ترث هذه الملكية من مخطط الكريب فروت. (بالمناسبة، وعلى سبيل التكامل، التفسير 1 بحّد ذاته مليء بالمخططات. أما التفسير 2 فأسهل من حيث التحليل فقط لأنّ الكريب فروت تمثل خطة عامة أكثر؛ خطة مؤلفة من مخططات أخرى).

عبر استخدام المخططات، يحسّن التفسير 2 فهمنا وذاكرتنا على حدّ سواء. لنفكّر في تعريفين للكريب فروت الكبيرة على أساس هيكل الهرم المعكوس. ما هي جملة القيادة؟ حسنا، مع التفسير 1 جملة القيادة هي: فاكهة، عصير. وبعد الاتفاق، ليس هناك هرمية واضحة - على أساس ما يسترعي انتباه الأشخاص - فقد يتذكرون المعلومات الخاصة بالقشرة ("سميكة جدا وإنما ناعمة ويمكن إزالتها بسرعة") أو المعلومات الخاصة باللون (أصفر فاتح مائل إلى الزهري) أو المعلومات الخاصة بالعصير أو الطعم.

مع التفسير 2، جملة القيادة هي: ما يشبه الكريب فروت. المقطع الثاني هو: مفاجئ. المقطع الثالث هو: قشرة سميكة جدا وناعمة. بعد ستة أشهر، سيتذكّر الأشخاص - في أحسن الأحوال! - جملة القيادة في قصتنا. وهذا يعني أنّهم سيتذكرون مع القصة كلمات: فاكهة أو فاكهة عصير. ومع القصة الأخرى فقد يتذكرون عبارة كريب فروت. القصة الثانية أفضل بشكل واضح؛ إنما ليست كما لو أنها حكمة.

يستخدم المعلمون الجيدون تلقائياً الكثير من المخططات. فعلى سبيل المثال، يبدأ علماء الاقتصاد بأمثلة مدموجة وبمبسطة يمكن أن يفهمها الطلاب الذين لم يسبق لهم رؤية مخططات اقتصاد. "لنقل إنكم تزرعون التفاح وأنا أزرع الليمون. نحن وحيدون في المكان. ولنقل أيضاً إننا نفضل تناول بعضاً من ثمار الفاكهتين بدلاً من تناولها كلها. هل نتاجر؟ إن كان الأمر كذلك، فكيف السبيل إلى ذلك؟"

يجري تعليم الطلاب بادئ ذي بدء كيف تتم التجارة في هذا الإطار المبسط. وتصبح هذه المعرفة بدورها مخطط تجارة أساسياً لهم. وما إن يتعلموها، حتى يمكن الاستعانة بهذا المخطط والتشديد على بعض أبعاده. فعلى سبيل المثال، ماذا يحدث إذا تحسّنتم فجأة في زراعة التفاح؟ هل نستمر في المتاجرة بالطريقة عينها التي كنا نتاجر بها قبلاً؟ لحل هذه المشكلة، سنستعين بمخطط ونكيّفه، تماماً كما فعلنا في استخراج كرب فروت كبيرة من مخطط الكريب فروت الخاص بنا.

التعقيد من البساطة

تساعدنا المخططات على إيجاد رسائل معقدة من مواد بسيطة. ففي المدرسة، يُجرب تعليم الكثير من المقررات العلمية عبر الاستخدامات الذكية للمخططات. تتناول فيزياء الدخول أوضاع بسيطة ومثالية: البكرة، والمنحدرات، والأدوات التي تتحرك بمعدلات ثابتة عبر مسارات عديدة الاحتكاك. ومع تألف الطلاب مع مخطط البكرة، يمكن توسيع نطاقها أو دمجها مع مخططات أخرى لحل مشاكل أكثر تعقيداً. من الاستخدامات السديدة الأخرى للمخططات نموذج النظام الشمسي للذرة، والذي تعلّمه الكثيرون منا حينما كنا أطفالاً. ويفترض

هذا النموذج دوران الإلكترونات حول النواة، تماما كما تدور الكواكب حول الشمس. ويعطي هذا التناظر الطلاب فكرة سريعة ومدموجة عن كيفية عمل الذرة.

يقدم التناظر الخاص بالكواكب أيضا فكرة عن السبب الذي يدفع الكثير من الأشخاص إلى تجنب المخططات المدموجة (فاكهة عصير مع قشرة ناعمة وسميكة، إلخ...). ويمكن أن يعني استخدام المخططات أحيانا مسارا أبطأ بطريقة أو بأخرى من الحقيقة الفعلية. فعلى سبيل المثال، يعلم علماء الفيزياء اليوم أن الإلكترونات لا تدور حول النواة بالطريقة التي تدور بها الكواكب. في الواقع، تتحرك الإلكترونات على شكل غيوم احتمال. إذا ماذا نخبر طالب الصف السادس؟ هل نتحدث عن حركة الكواكب، والتي يسهل فهمها وتقربكم من الحقيقة؟ أو نتكلمون على غيوم الاحتمال التي يستحيل فهمها، مع أنها دقيقة؟

قد يبدو الخيار صعبا: (1) الدقة أولا، على حساب قابلية الوصول، أو (2) قابلية الوصول أولا، على حساب الدقة. في كثير من الظروف، يكون هذا خيارا زائفا لسبب مقنع وحيد: إذا لم يكن بالإمكان استخدام رسالة لوضع التوقعات أو اتخاذ القرارات، فسيكون الأمر بلا قيمة، مهما كان دقيقا أو شاملا.

كان في إمكان هيرب كيلر إخبار مضييفة الطائرة أن هدفها تعظيم قيمة المساهمين. وفي إطار معين، هذا البيان أكثر دقة واكتمالا من كون الهدف شركة الخطوط الجوية الأدنى تكلفة. ففي النهاية، إن مثل شركة الخطوط الجوية الأدنى تكلفة غير كامل بصورة واضحة، إذ في إمكان شركة ساوث ويست للخطوط الجوية تقديم رسوم أدنى عبر إلغاء صيانة

الطائرات ، أو عبر الطلب من المسافرين تقاسم المناذيل. هنا تظهر بوضوح قيم إضافية (راحة الزبون ، معدلات السلامة) تعدّل القيمة الاقتصادية الأساسية لشركة ساوث ويست للخطوط الجوية. والمشكلة مع تعظيم قيمة المساهمين ، بالرغم من دقتها ، هي أنها لا تساعد الراكب على اتخاذ قرار في شأن تقديم سلطة الدجاج أو عدمه. فالفكرة الدقيقة وغير المفيدة تبقى غير مفيدة.

لقد ناقشنا لعنة المعرفة في المقدمة ؛ أي صعوبة تذكر ما تكون عليه عدم معرفة شيء ما. والدقة لدرجة عدم الفائدة عارض من عوارض لعنة المعرفة. بالنسبة إلى المدير العام التنفيذي ، قد تكون عبارة تعظيم قيمة المساهمين قاعدة سلوك مفيدة للغاية. وبالنسبة إلى الراكب ، ليست كذلك. بالنسبة إلى عالم الفيزياء ، تعتبر غيوم الاحتمال مظاهر مذهلة. وبالنسبة إلى الطفل ، هي غير مفهومة.

تسيطر على الناس تجربة إخبار كل شيء ، بدقة بالغة ، وسلفاً - عندما يتعيّن عليهم إعطاؤكم معلومات كافية لتكون مفيدة ، ومن ثم تقديم مقدار أقل فأقل.

المخططات في هوليوود:

لقطات قابلة للاستيعاب بدرجة عالية

من الطرق المهمة لتجنب الدقة غير المفيدة وخداع لعنة المعرفة استخدام التناظر. يستمد التناظر قوته من المخططات: الكريب فروت الكبيرة مثل الكريب فروت. والقصة الجيدة المهيكلة كالهرم المعكوس. والضرر الجلدي كالتقدم في السن. فالتناظر يمكن من فهم الرسالة المدموجة لأنه يتطرق إلى مفاهيم تعرفونها أصلاً.

بإمكان التناظر الملائم أن يقبض على الكثير من الطاقة. في الواقع، يمكن أن يركز إعطاء الضوء الأخضر لفيلم سينمائي بمئة مليون دولار في هوليوود على قوة تناظر جملة واحدة.

يأخذ الاستوديو المتوسط في هوليوود مئات اللقطات أو المشاهد لكل فيلم سينمائي يصنعه. وقد يكون من الصعب حشد الدعم لإنقاذ منفذي شريط سينمائي في الاستوديو، لكن دعونا نحاول لبرهة. تصوروا القرارات المرعبة التي قد يتخذونها. فعندما يستثمرون في فيلم سينمائي، يراهنون بصورة أساسية بملايين الدولارات، ويسمعتهم الخاصة، على فكرة غير ملموسة.

لنقارن لقطة من فيلم سينمائي بمخطط منزل. إذا ابتكر مهندس تصميمًا ممتازًا للمنزل، ووظف أحدهم المال للبناء، يمكنكم أن تشعروا بثقة كبيرة، بعد تسعة أشهر، أنه سيكون لديكم منزل يحقق رؤية المهندس الأصلية. مكتبة الرمحي أحمد

من ناحية أخرى، مصير لقطة الفيلم السينمائي التغيير. فعندما يجري توظيف كاتب سيناريو، سيتغير الشعور الفني بالفيلم السينمائي. وعندما تتم الاستعانة بالنجوم لتأدية أدوارهم، ستبدل شخصياتهم كيفية رؤيتهم للشخصيات في القصة. وعندما يجري توظيف المنتجين، سيصبح سرد القصة عرضة للضوابط المالية واللوجستية. وعندما يكتمل الفيلم السينمائي، بعد أشهر أو سنوات، سيكون على فريق التسويق إيجاد طريقة لشرح الحبكة للجمهور في حوالي ثلاثين ثانية من دون كشف الكثير من الأحداث.

تصوروا أنكم تستثمرون الملايين في فكرة ستتغير لآلة تجري تنقيتها من خلال الوعي المتعاقب للأفراد ذوي الأنا الكبيرة: المخرجون،

والنجوم، والمنتجون، والمسوقون. ومن الأفضل أن تكون هذه الفكرة جيدة.

في هوليوود، يستخدم الناس أفكارا أساسية تسمى اللقطات القابلة للاستيعاب بدرجة عالية. لقد سمعتم على الأرجح ببعضها. لقد كان عنوان فيلم سيد: القلب القاسي على متن حافلة. وكان فيلم 13 يذهبون في 30: كبير للفتيات. أما فيلم إيون فكان: الفكان على سفينة فضائية.

لا تشير اللقطات القابلة للاستيعاب بدرجة عالية دائما لأفلام سينمائية أخرى. فعلى سبيل المثال، كانت اللقطة القابلة للاستيعاب بدرجة عالية لفيلم إي تي-اليون ضائع ووحيد ولا سبيل له للعودة إلى المنزل. لكن الكثير من اللقطات كانت تشير إلى أفلام سابقة. لم هذا؟ هل لأن هوليوود مليئة بالمنفذين الساخرين الذين يعاودون تكرار أفكارهم القديمة بوقاحة؟

نعم حسنا، لكن هذا جزء من السبب. فقبل إطلاق اللقطة القابلة للاستيعاب بدرجة كبيرة لفيلم سيد، كان من الواضح غياب مفهومه عن عقول المنفذين. كان مثل كلمة كريب فروت كبيرة، قبل معرفة معناها. تحمل الجملة المدموجة المؤلفة من خمس كلمات القلب القاسي على متن حافلة الكثير من المعاني للمفهوم السابق غير الموجود لعنوان سيد. لرؤية هذا الأمر، فكروا في جميع القرارات المهمة التي قد تتخذونها، فقط عند حدود قوة هذه الكلمات الخمس. هل توظفون مدير حركة أو مديرا مستقلا؟ مدير حركة. هل ترصدون عشرة ملايين دولار للفيلم أو مئة مليون؟ مئة مليون. هل تستعينون بنجوم كبار أو تجمعون ممثلين؟ نجوم كبار. هل تطلقون الفيلم السينمائي في الصيف أو في فترة عيد الميلاد؟ الصيف.

كمثل آخر، تصوروا أنه جرى استخدامكم كمصمم إنتاج للفيلم السينمائي الجديد. وسيقضي عملكم بتصميم المركبة الفضائية التي ستجري فيها معظم أحداث الفيلم. كيف تبدو؟ إن كنتم لا تعرفون أي شيء عن الفيلم، فقد تبدأون منطقياً بالنظر إلى التصاميم القديمة للمركبات الفضائية. فعلى سبيل المثال، فكّروا في التصميم الداخلي الرائع والجميل لمركبة فيلم *إتربرايز على ستار تراك*.

ثم يخبركم رئيسكم في العمل أنّ الرؤية للأفلام هي *الفكان على مركبة فضائية*. هذا يبدل كل شيء. فهذا العنوان ليس رائعاً أو جميلاً. جال ريتشارد درايفوس على سفينة قديمة متحللة. كانت القرارات مخيفة، ومتسارعة، وخائفة، ومثيرة للقلق. كان الجو مناسباً. مع تفكيركم في ما جعل الفيلم يشكل علامة، تبدأ أفكاركم بالتبلور: ستكون السفينة غير متطورة، ومتسخة، وغير منظمة. ولن يرتدي أفراد الطاقم ثياباً من الليكرا اللامعة. ولن تكون الغرف حسنة الإضاءة وناقصة الوهج.

تعبّر اللقطات القابلة للاستيعاب بدرجة كبيرة عن نسخة هوليوود للأمثال الأساسية. وعلى غرار معظم الأمثال، فإنّها تعتمد على قوة التناظر. من خلال استعادة المخططات الموجودة أصلاً (مثلاً، ما يبدو عليه فيلم *الفكان*) تسرّع الأمثال بشكل كبير من وتيرة عملية التعلّم للأشخاص الذين يعملون على فيلم سينمائي من نوع جديد.

من الواضح أنّ اللقطة الجيدة لا تعني فيلماً جيداً. فيلماً *الفكان* على مركبة فضائية كان ليتحول إلى شريط مربع لولا مساهمات مئات الأشخاص الموهوبين طوال سنوات. من ناحية أخرى، إنّ اللقطة السيئة - المثل السيء - مليئة بالمساوئ التي تقضي على الشريط. وما من مخرج يمكنه إنقاذ فيلم بعنوان شروط التجبب على مركبة فضائية.

إذا كان يمكن أن يكون للقطات القابلة للاستيعاب بدرجة كبيرة هذه القوة في عالم الأفلام، أي العالم الذي يفيض بنسب كبيرة من أصحاب الأنا؛ فعلينا الشعور بالثقة في أنه يمكننا لجم القوة عينها في أجوائنا الخاصة.

التناظر المنتج

بعض التناظر مفيد لدرجة أنه لا يلقي بالضوء على مفهوم فحسب، بل يتحول إلى أرضية للتفكير المجدد. فعلى سبيل المثال، كانت استعارة الدماغ الذي يشبه الحاسوب أساسية بالنسبة إلى الرؤى التي أحدثها علماء نفس الإدراك خلال الأعوام الخمسين الماضية. فتعريف كيفية عمل حاسوب أسهل من تحديد كيفية عمل الدماغ. لهذا السبب، يمكن أن يكون مفيدا بالنسبة إلى علماء النفس استخدام أوجه متعددة وقابلة للفهم جيدا للحاسوب - مثل الذاكرة أو الواقيات أو أجهزة التسيير - كمصدر وحي لتحديد وظائف مشابهة في الدماغ.

الاستعارات الجيدة منتجة. لقد أدخل عالم النفس دونالد سكون هذه العبارة لوصف الاستعارات التي تولدها المفاهيم والشروح والاختراعات الجديدة. في الواقع، تولد العديد من الأفكار البسيطة القابلة للرسوخ استعارات بشكل مضمحل. على سبيل المثال، تسمى ديزني موظفيها أعضاء فريق عمل التمثيل. ويجري تعميم هذه الاستعارة الخاصة بالموظفين الذين يعتبرون أعضاء فريق عمل في إنتاج مسرحي بصورة متلائمة عبر المؤسسة:

- لا يجري أعضاء فريق عمل التمثيل مقابلة لوظيفة، بل يؤدون دورا على سبيل التجربة.

- عندما يسيرون في أرجاء المنتزه، يكونون في موقع التصوير.
- الناس الذين يزورون ديزني ضيوف وليسوا زبائن.
- الوظائف مجموعات أداء، والثياب زيّ موحد.

إنّ استعارة المسرح مفيدة بدرجة كبيرة لموظفي ديزني. فهي مفيدة لدرجة أنه بمجرد قراءة المقاطع القليلة الأخيرة، يمكنكم على الأرجح توقع كيفية تصرف أعضاء فريق التمثيل في أوضاع لم نتطرق إليها. فعلى سبيل المثال، يمكنكم على الأرجح أن تحذروا أنه من غير المسموح للموظفين الاستراحة وهم يرتدون الزيّ الموحد وإذا كانوا في منطقة للعموم. (لا يمكن للممثل إجراء محادثة أو تدخين سيجارة في وسط مشهد). وقد تدركون أنّ عمال التنظيف يقيمون على أساس معايير غير نظافة أرفصفتهم. وعليه، فعمال تنظيف الشوارع من أكثر الممثلين تدريباً، نظراً إلى حضورهم القوي في الإطار العام - وهذا يتوافق مع واقع أنهم موظفون في ديزني - مما يجعلهم هدفاً مباشراً لأسئلة الزبائن عن مواقع الجولات، والاستعراضات، والراحة. ويعتبر دفعهم إلى التفكير بدورهم كمؤدين، بدلاً من دورهم في إطار الصيانة، جزءاً أساسياً لنجاح المنتزه. وجملة الموظفين أعضاء في فريق التمثيل استعارة مولدة نجحت في ديزني لأكثر من خمسين عاماً.

لنقارن ديزني مع مطاعم سابواي. فعلى غرار ديزني، وضعت سابواي استعارة لموظفي الخط الأمامي. فهم فنانون شطيّة. وهذه الاستعارة توأم شرير لأعضاء فريق التمثيل في ديزني. فهي غير مفيدة بدرجة كبيرة لإرشاد الموظفين إلى كيفية التصرف. وتتوقع ديزني من أعضاء فريق التمثيل التصرف كممثلين، لكن سابواي لا تتوقع من موظفي الصندوق التصرف كفنانين. فالسمة التعريفية للفنان هي التعبير

الشخصي. وتساءل من سيعمل موظفا في سابواي إذا كان قد أوحى بالكثير من التعبير الفردي ؛ في اللباس والتفاعل وتقديم الشطائر. ما من شك في أن فناني الشطائر في سابواي موثوقون لوضع حفنة من البصل في شطيرة طويلة ، وصحيح أن في هذا نوعا من الحرية. لكن أحدهم يشبه في أن فنّ موظفي الصندوق يمكن أن يتوسّع لإضافة شريحة دجاج.

قوة البساطة

تستمد الاستعارات والأمثال المولدة قوتها من التبديل الذكي ؛ أي أنها تحل مكان شيء سهل للتفكير في شيء صعب. ويعطينا مثل عصفور في اليد خير من اثنين في الأجمة فكرة ملموسة وسهلة يمكننا اعتمادها لترشدنا في أوضاع معقدة ومحفوفة بالمشاعر. تؤدي الاستعارات المولدة دورا مشابها. وقد يجد أعضاء فريق التمثيل في ديزني أن متابعة وضع جديد من وجهة نظر ممثل مستخدم أسهل من متابعته من وجهة نظرهم الفردية الخاصة.

الأمثال هي الكأس المقدسة للبساطة. والخروج بجملة قصيرة ومدموجة أمر بسيط ، وفي إمكان أي أحد القيام بهذا الأمر. من ناحية أخرى ، إنّ الخروج بجملة مدموجة عميقة صعب للغاية. وما حاولنا إظهاره في هذا الفصل هو أنّ الجهد يستحق ذلك ؛ وأنّ العثور على الأساس والتعبير عنه على شكل فكرة مدموجة ، يمكن أن يكون قويا بصورة دائمة.

الفصل 2

غير المتوقع

تنصّ قوانين إدارة الطيران الفدرالية على وجوب إجراء مضيف الطيران إعلان سلامة قبل إنطلاق طائرة الركاب. وقد سمعنا هذا الإعلان جميعا: أماكن فتحات الخروج، وما يجب فعله في حال حصول تبدل مفاجئ في ضغط المقصورة، وكيف يجب استخدام المقعد كجهاز للعوام، ولماذا يجب عدم التدخين في المراحيض (أو تعديل جرس إنذار التدخين).

قد تعتبر بيانات سلامة الطيران رسائل ثقيلة. فما من أحد يهتم لما يجري قوله. فلا المضيف يهتم للأمر، ولا المسافرون أيضا. وتعتبر المماثلة مذهلة بواسطة المقارنة.

ماذا لو طلب إليكم تلاوة إعلان السلامة؟ أسوأ من ذلك، ماذا لو أردتم أن يستمع إليكم الناس؟ كيف تعالجون الأمر؟ واجهت مضيضة طيران تدعى كارين وود هذا الوضع تحديدا ووجدت حلا مبتكرا له. فقد تلت إعلان رحلة بين دالاس وسان دييغو على الشكل الآتي:

أتمنى أن تعيروني انتباهكم للحظات، فأنا بالتأكيد أفضل لفت نظركم لتدابير السلامة هذه. فإذا حصل وأنكم لم تتركبوا في سيارة منذ العام 1965، فإنّ الطريقة السليمة لربط حزام الأمان

تقضي بإدخال المسطح في الإبريم. ولنزعه، يكفي الضغط على الإبريم فينك.

مع متابعة الأغنية، قد تكون هناك خمسون طريقة لمغادرة حبيبكم، لكن هناك ست طرق فقط لمغادرة هذه الطائرة: بابان أماميان للخروج، ونافذتان على الجناحين قابلتان للتحريك، وبابان خلفيان للخروج. والإشارات المؤدية إلى هذه المخارج واضحة فوق رؤوسكم، وكذلك أضواء الديسكو الحمراء والبيضاء على طول أرضية المر.

لقد جعلتكم تنظرون!

لم يستغرق الأمر طويلا حتى تفاعل الركاب مع دعاية وود الظريفة. وعندما أنهت إعلانها، ضجت الطائرة بالتصفيق. (وإن كان في إمكان الرسالة المصممة جيدا دفع الناس إلى التصفيق لمجرد إعلان سلامة، فهناك أمل بالنسبة لنا جميعا).

مشكلة التواصل الأولى هي استرعاء انتباه الناس. لبعض وسائل الاتصال قوة طلب الانتباه. ويجيد الأهل هذا الأمر: "حبيبي انظر إلي!". لكن في معظم الأوقات، لا نستطيع طلب الانتباه بل علينا استقطابه. وهذا تحدٍ أكبر. ويقول الناس: "لا يمكنكم دفع الأشخاص إلى الانتباه" وهناك منطق يشير إلى ذلك. لكن مهلا، هذا ما فعلته كارين وود بالتحديد. فقد دفعت الناس إلى الانتباه، ولم تحتج حتى لرفع صوتها.

إنّ أكثر طريقة أساسية للفت انتباه أحدهم هي: كسر نمط معين. فالناس يتكيفون بسرعة ملفتة مع الأنماط المتلازمة. أمّا التحفيز الحسي المتلائم فيدفعنا إلى التفكير: التفكير في صوت مكيف الهواء، أو ضجة الزحمة، أو رائحة الشمعة، أو شكل رف كتب. قد نصبح مدركين تماما

لهذه الأشياء فقط عندما يحدث شيء ما: ينطفئ مكيف الهواء، أو تعيد الزوجة ترتيب الكتب.

استرعت وود انتباه الناس في بيئة معادية للرسالة عبر تجنّب عبارات السلامة العامة نفسها التي سمعها الركاب مرات كثيرة. فقد ألفت فكاهة، الأمر الذي لم يسترّع انتباه الناس فقط بل أسره. لكن إن كان استرعاء الانتباه همّ وود الوحيد، فما كان عليها أن تكون مسلية بهذا المقدار. كانت لتسترعي انتباه الركاب بسهولة عبر المباشرة بالإعلان ومن ثم التوقف في منتصف الجملة، أو التحوّل إلى اللغة الروسية لثوان قليلة.

إنّ دماغنا مصمّم لإدراك التغييرات. ويعي مصمّمو المنتجات الأذكىء هذا التوق. وهم يتأكّدون من أنّه عندما تطلب المنتجات انتباه المستخدمين، يتغير شيء ما. فتشتعل أضواء التحذير وتنطفئ لأننا قد نعد إلى إطفاء ضوء كان مضاء بشكل مستمر. كانت صفارات الإنذار القديمة تدور على نمط صوتي تجذيري، لكن الصفارات الحديثة أكثر تعقيدا بهدف استرعاء الانتباه أكثر. وتسترعي أجهزة إنذار السيارات إحساسنا الخاص بالتغيير بصورة استثنائية.

يركّز هذا الفصل على سؤالين أساسيين: كيف أسترعي انتباه الأشخاص؟ وبالأهمية نفسها، كيف أحافظ عليه؟ لا يمكننا النجاح إن لم تسجل رسائلنا خرقاً للفت انتباه الناس. بالإضافة إلى ذلك، تكون رسائلنا في العادة معقّدة بما يكفي لدرجة عدم نجاحنا إن لم نتمكن من المحافظة على انتباه الناس.

بهدف فهم الإجابات عن هذين السؤالين، علينا فهم شعورين أساسيين - المفاجأة والاهتمام - واللذين تثيرهما عادة الأفكار القابلة للرسوخ بشكل طبيعي.

- تسترعي المفاجأة الانتباه. وتفترض بعض الأفكار القابلة للرسوخ بصورة طبيعية وقائع مفاجئة: سور الصين العظيم هو البناء الوحيد الذي شيده إنسان والذي يمكن رؤيته من الفضاء! تستخدمون 10 في المئة فقط من قدراتكم العقلية! عليكم شرب ثمانية أكواب من المياه يوميا! تتضمن الأساطير المدنية عادة حيكات مفاجئة.
- يسترعي الاهتمام الانتباه. فهناك فئات من الأفكار القابلة للرسوخ التي تحافظ على اهتمامنا مع الوقت. إن نظريات المؤامرة تجعل الناس يقبلون بحماسة على جمع المعلومات. وتدفعنا الثروة إلى العودة إلى أصدقائنا لمعرفة التطورات. إن الأفكار القابلة للرسوخ بصورة طبيعية غير متوقعة عادة. وإذا كان في إمكاننا جعل أفكارنا غير متوقعة بشكل أكبر، فستكون أكثر قابلية للرسوخ. لكن هل يمكنكم توليد "ما هو غير متوقع"؟ أليس "ما هو غير متوقع المخطط له" تناقضا لفظيا؟

استرعاء انتباه الأشخاص

لم يسبق لأحد أن رآه

تبدأ الدعاية التلفزيونية لسيارة الميني فان إنكلايف مع ركن السيارة أمام منتزه. يصعد طفل يحمل خوذة كرة قدم إلى الميني فان، وتتبعه شقيقته الصغيرتان. تتصاعد بصوت امرأة جملة إطلاق إنكلايف الجديدة تماما. الوالد أمام المقود والوالدة في مقعد الركاب بجانبه. أما حملة الكأس ففي كل مكان. يشغل الوالد السيارة، ويتعد عن المكان المخصص لركن السيارات. "إنه ميني فان حتى أقصى الحدود"

يخترق الميني فان ببطء شوارع الضواحي. "مع أبواب قابلة للتحكم، و150 قناة إذاعية، وسقف يمكن من خلاله رؤية السماء كاملة، وحاملات أكواب متحركة بالحرارة، ونظام الملاحة بالنقاط الست... إنها الميني فان للعائلة على الطريق"

تتوقف السيارة عند تقاطع، وتركز الكاميرا على الصبي، وهو يحدّق عبر نافذة جانبية تعكس أشجارا ضخمة وكثيفة. يجتاز الوالد التقاطع. عندها يحصل الأمر.

تعبّر سيارة التقاطع وتصطدم بالميني فان من الجانب. يحصل اصطدام مروع مع التواءات معدنية وانفجار ناتج من تحطم الزجاج. تعقب الشاشة بالسواد وتظهر رسالة: "ألم ترَ هذا قادمًا؟" يختفي السؤال ويحل مكانه إعلان: "لم يسبق لأحد أن رآه". مع نفير السيارة في الخلفية، تظهر بضع كلمات على الشاشة: "ضع حزام الأمان دائما"

ما من ميني فان إنكلايف. ابتكر هذه الدعاية مجلس المعلنين في أميركا. (مولّت هذه الدعاية وزارة النقل الأميركية). أطلق مجلس المعلنين الذي تأسس في العام 1942 العديد من الحملات الناجحة، من عصر الحرب العالمية الثانية *أفقدوا الشفاء وأغرقوا السفن إلى ما هو أكثر* حدّثة الأصدقاء لا يدعون أصدقاءهم يقودون وهم ثملون. تعتمد دعاية الإنكلايف، على غرار العديد من دعايات المجلس الأخرى، على الخاصة الثانية للأفكار القابلة للرسوخ: غير المتوقع.

إنّ دعاية الإنكلايف غير متوقعة لأنّها تنتهك مخطّطاتنا الخاصة بدعايات السيارات. نحن نعرف كيف يفترض بدعايات السيارات أن تكون. تتسلق الشاحنات جبالا من الصخور، بينما تنطلق السيارات

الرياضية على طرقات متعرجة ، أما السيارات الرياضية الكبيرة فتخترق الغابات وعلى متنها رجال الأعمال الناجحون الصغار في السن وهي متجهة نحو الشلالات. أما سيارات الميني فان فتقل الأطفال إلى نادي كرة القدم ؛ أي أنه لا أحد يموت أبدا.

الدعاية غير متوقعة بطريقة أخرى : إنها تنتهك مخططنا الخاص برحلات الجوار الحقيقية. نحن نمضي في آلاف الرحلات في الجوار، وتنتهي غالبيتها بشكل آمن. وتذكرنا الدعاية أن الحوادث غير متوقعة إلى حد كبير، وعلينا وضع حزام الأمان قبل وقوعها.

تشبه مخططاتنا آلات التخمين. وتساعدنا المخططات على توقع ما سيحدث ، وكيف يتعين علينا تاليا اتخاذ القرارات. ويسأل فإن إنكلايف : "ألم تر هذا قداما؟" لا لم نره. لقد عجزت آلات التخمين ، مما سبب لنا المفاجأة.

يجري تعديل المشاعر برشاقة لتساعدنا على التعامل مع أوضاع حساسة. فهي تعدنا لطرق مختلفة من التصرف والتفكير. وقد سمعنا جميعا بأن الغضب يعدنا للمجابهة ، والخوف يعدنا للهروب. لكن يمكن أن تكون العلاقة بين المشاعر والسلوك أكثر دهاء. فعلى سبيل المثال ، من الآثار الجانبية للغضب - وهو أمر قد جرى اكتشافه مؤخرا - أننا نصبح متأكدين أكثر من أحكامنا. وعندما نغضب ، ندرك أننا على حق ، بما أن أي شخص كان في علاقة يمكنه أن يشهد.

إذا ، إذا كان للمشاعر غايات بيولوجية ، فما هي الغاية البيولوجية للمفاجأة تاليا؟ تثير المفاجأة انتباهنا. ويجري توجيه المفاجأة عندما تفشل مخططاتنا ، وتعدنا لفهم سبب الفشل. وعندما تعجز آلات التخمين ، تسترعي المفاجأة انتباهنا حتى نتمكن من إصلاحها للمستقبل.

حاجب المفاجأة

تترافق المفاجأة مع تعبير في الوجه متلائم عبر الثقافات. وفي كتاب بعنوان رفع القناع عن الوجه، ابتكر بول إيكرمان ووالاس فرايسن عبارة حجاب المفاجأة لوصف التعبير المميز للمفاجأة الذي يرتسم على الوجه: "يبدو الحاجب مقوسا وعاليا... أما الجلد تحت الحاجب فقد انكفأ بفعل شدّ الحاجب، ويمكن رؤيته بشكل أوضح أكثر من الحالات العادية"

عندما ترتفع الحواجب، تتوسّع عيوننا وتعطينا مجال نظر أوسع؛ حاجب المفاجأة هو طريقة جسدنا في إجبارنا على الرؤية أكثر. وقد نبذل جهدا مضاعفا للتأكد من رؤية ما رأيناه. وعلى العكس، عندما نغضب تضيق عيوننا حتى نركز على مشكلة معروفة. وبالإضافة إلى جعل حواجبنا ترتفع، تؤدّي المفاجأة إلى سقوط فكنا وتثاؤب أفواهنا. ونبقى للحظات عاجزين عن الكلام. وتتوقف أجسامنا مؤقتا عن الحركة وتهدأ عضلاتنا. ويبدو الأمر وكما لو أنّ أجسادنا تريد التأكد من أنّنا لا نتكلّم أو نتحرّك عندما نحاول أخذ معلومات جديدة.

إذاً المفاجأة نوع من أنواع التجاوز الطارئ عندما نواجه أمرا غير متوقع وتعجز فيه آلات التخمين. فعندها، تتوقف الأمور، وتنقطع النشاطات الجارية، ويتركز انتباهنا بصورة لا إرادية على الحدث الذي فاجأنا. فعندما تنتهي دعاية لسيارة ميني فان باصطدام دموي، نتوقف ونتساءل، ماذا يجري؟

تميل الأفكار غير المتوقعة أكثر إلى الرسوخ لأنّ المفاجأة تجعلنا ننتبه ونفكر. فالانتباه والتفكير الإضافيان يحرقان أحداثا غير متوقعة في ذاكرتنا. وتسترعي المفاجأة انتباهنا. وأحيانا، يتلاشى الانتباه، لكن في

حالات أخرى، يمكن للمفاجأة أن تؤدي إلى انتباه مستمر. ويمكن للمفاجأة أن تدفعنا إلى محاولة فهم الأسباب، وتصور احتمالات أخرى، وتحليل كيفية تجنب المفاجآت في المستقبل.

لاحظ الباحثون الذين يدرسون نظريات المؤامرة مثلاً أنّ العديد منها تبرز عندما تسيطر أحداث غير متوقعة على الناس، مثل الحالة التي يموت فيها شخص شاب وجذاب بصورة فجائية. هناك نظريات مؤامرة عن الموت المفاجئ لجون فترزجيرالد كنيدي، ومارلين مونرو، وإلفيس برسلي، وكورت كوباين. لكن الاهتمام بنظرية المؤامرة في حال موت شاب في التاسعة عشرة من العمر أقل.

تجعلنا المفاجأة نرغب في العثور على إجابة - حلّ مسألة سبب المفاجأة - وتستدعي المفاجآت الكبيرة إجابات كبيرة. وإذا أردنا تحفيز الناس لاسترعاء انتباههم، علينا الاستفادة من قوة المفاجآت الكبيرة.

تجنب التحايل

يمكن أن يؤدي السعي إلى مفاجأة كبيرة إلى مشكلة كبيرة، إذ من السهل المبالغة لبلوغ التحايل.

كانت أواخر تسعينيات القرن العشرين العصر الذهبي لفورة الإنترنت. ووظفت الشركات المبتدئة ملايين الدولارات في الدعاية لترسيخ مكانة أصنافها. ومع ارتفاع قيمة الأموال التي تلاحق مقداراً محدوداً من انتباه الزبائن، كان على الدعايات أن تجهد أكثر لإحداث المفاجأة والاهتمام.

خلال بطولة السوبر بول لعام 2000، جرى عرض دعاية تظهر فيها فرقة طلاب تعرض على أرض ملعب كرة قدم. جرى عرض

لقطات قريبة لأعضاء الفريق مع تنفيذهم حركاتهم المحددة. ثم جرى الانتقال إلى نفق الإستاد، الذي يؤدي إلى أرض الملعب. وفجأة، تخرج عشرة ذئاب مفترسة إلى أرض الملعب. يسيطر الهلع على أعضاء الفريق مع ملاحظة الذئاب لهم ومهاجمتهم.

ما كان هدف هذه الدعاية؟ ليس لدينا أية فكرة. فما من شك أنّ هذه الدعاية كانت مفاجئة ولا تنسى. وحتى اليوم، نتذكر الصورة الفكاهية التي لا هدف لها للذئاب التي تلاحق أعضاء الفريق الهلعين. لكن ولأنّ المفاجأة كانت غير متلائمة مع الرسالة التي كان يقتضي إيصالها، فلقد كانت بلا قيمة. فلو كان المنتج المعلن عنه زبيّ فريق يتلقى الضربات، لكان الإعلان قد حقق جوائز.

بهذا المعنى، تعتبر دعاية الذئاب مناقضة لدعاية سيارة/إنكلايف. فكلتا الدعايتين تحتويان على مفاجآت قوية، لكن الدعاية الثانية فقط تستخدم هذه المفاجأة لتعزيز رسالتها الأساسية. وفي الفصل الأول، ناقشنا أهمية العثور على الأساس في أفكاركم. ويمكن أن يكون استخدام المفاجأة في خدمة الرسالة الأساسية قويا بدرجة كبيرة.

Phraug و Hension

يوجد في ما يلي قائمة بأربع كلمات. اقرأوا كل واحدة منها وخذوا برهة لتحديدوا إن كانت كلمات إنكليزية حقيقية.

HENSION

BARDLE

PHRAUG

TAYBL

بحسب بروس وايتليسي وليزا ويليامس الباحثين اللذين طوروا هذه المهمة، غالبا ما ترتفع الحواجب لدى رؤية كلمتي PHRAUG و TAYBL، فهما تثيران ردة فعل فيها مفاجأة. أما HENSION و BARDLE فغالبا ما تسببان تجمها.

تسبب PHRAUG و TAYBL مفاجأة ترتسم معالمها على الحجاب لأنهما تبدوان غير مألوفتين لكنّ مسمعهما يبدو مألوفا. وتأتي ردة فعل المفاجأة عندما ندرك أنّ PHRAUG ليست إلا طريقة ظريفة للفظ كلمة FROG [الضفدع].

ولكن HENSION و BARDLE أكثر إثارة للاضطراب، وتبدوان مألوفتين بشكل غريب، لأنهما تحملان مجموعات أحرف من كلمات شائعة. وتبدوان أشبه بكلمات اختبار السات؛ أي أنهما كلمتان وهميتان يتعين علينا معرفتهما ربما لكنهما ليستا كذلك. لكنّ HENSION و BARDLE كلمتان مصطنعتان. وعندما ندرك أنّنا كنّا نجاهد للعثور على حل غير موجود، نقع في الإحباط.

HENSION و BARDLE مثال على المفاجأة من دون بصيرة. حتى الآن، تحدّثنا كثيرا عن قوة المفاجأة، وكيف يمكن للمفاجأة أن تجعل أفكارنا أكثر رسوخا. لكن على الرغم من أنّ HENSION و BARDLE كلمتان تثيران المفاجأة، فهما لا ترسخان، بل توقعان في الإحباط فحسب. وما نراه الآن أنّ المفاجأة لا تكفي، بل نحتاج للبصيرة. حتى يكون حدث ما مفاجئا، لا يمكن أن يكون قابلا للتوقع. فالمفاجأة نقيض التوقع. لكن حتى تكون المفاجأة مرضية، يجب أن تكون قابلة للتوقع. فالتحول يكتسب معنى عندما تفكرون فيه، لكنّه ليس شيئا رأيتموه يأتي.

عبارة PHRAUG سابقة للأمر، لكن عبارة HENSION ليست كذلك. وبشكل معاكس يكون الشعور الذي تشعرون به لدى مشاهدتكم البرامج التلفزيونية أو الأفلام السينمائية - على غرار الحاسة السادسة - والتي يكون لها نهايات سعيدة - نهايات تجمع أفكارا كتتم معرّضين لها طوال الوقت - مع الشعور الذي تولده الماطلة فيكم، النهايات غير المنظورة (كان الأمر كله أشبه بحلم).

بدأنا الفصل بالإشارة إلى أنّ المفاجأة تحصل عندما تفشل آلات التخمين. ويجري تصميم شعور المفاجأة لتركيز اهتمامنا على الفشل، حتى نتمكن من تحسين آلات التخمين للمستقبل. ثم ميّزنا بين مفاجأة الماطلة، ودعايات الإنترنت، والمفاجأة ذات المعنى القابلة للتوقع.

إليكم النتيجة لغاياتنا اليومية. إذا أردتم أن تكون أفكاركم أكثر قدرة على الرسوخ، عليكم تعطيل آلات التخمين الخاصة بأحدهم وإصلاحها. لكن عند مفاجأة الأشخاص وتعطيل آلات تخمينهم، كيف نتجنّب مفاجأة الماطلة، مثل تلك الخاصة بالذئاب؟ الطريقة الأسهل لتجنّب مفاجأة الماطلة وضمان تحقيق أفكاركم غير المتوقعة هي بالتأكد من استهدافكم وجها لآلات تخمين جمهوركم ترتبط برسالتكم الأساسية. وقد سبق ورأينا أمثلة قليلة عن هذه الاستراتيجية.

في الفصل الأول، ناقشنا مسألة هوفر أدامز، الناشر الصحفي الذي كان شعاره *الأسماء والأسماء والأسماء*. وبالنسبة إلى غالبية مراسلي الصحف المحليين، سيبدو هذا الشعار منطقيا. بالطبع، تفترض مخططاتهم الخاصة بالأخبار المحلية الجيدة قصصا تركز على المجتمع.

لكن لم يكن هذا ما رمى إليه أدامز. لقد كان لديه شيء أكثر جذرية في باله. لذلك كسر مخططاته بقوله أساسا: "لو استطعت،

لنشرت صفحات من دليل الهاتف للحصول على الأسماء. في الواقع، لو استطعت جمع ما يكفي من الأسماء لوظفت المزيد من مخرجي الصفحات لإضافة المزيد من الصفحات التي سيملاؤها". فجأة، أدرك المراسلون أن الأسماء والأسماء والأسماء لم تكن متلائمة مع مخططاتهم، في حين أن المخطط السابق قد يكون: حاولوا التركيز على الزوايا المحلية عندما تستطيعون، استبدل أدامز هذا بعبارة: الأسماء والأسماء والأسماء قبل أي شيء آخر، حتى ربحي الخاص. إنها رسالة تستمد قوتها من عدم إمكانية توقعها.

مثال آخر ناقشناه في الفصل الأول كان مثال شركة ساوث ويست للخطوط الجوية شركة الخطوط الجوية الأدنى تكلفة. من جديد، عرفت غالبية موظفي الشركة وزبائننا أن ساوث ويست من الشركات المتدنية التكلفة. وفي هذا السياق، بدا المثل حدسيا. لكن عندما تدخل كيلر رافضا تقديم سلطة الدجاج للزبائن حتى لو أرادوا ذلك فعلا، اكتسب المعنى بعدا بارزا. وقبل كيلر، كان معدّل معين من الموظفين سيتهكّن بالتوقع "نريد إرضاء زبائننا بطريقة متدنية التكلفة". وبعد كيلر، جرى تعديل آلة التكهّن إلى سنكون شركة الخطوط الجوية الأدنى تكلفة، حتى لو عنى ذلك حدسيا إهمال بعض ما يفصله زبائننا.

إذا تقضي العملية المناسبة لجعل أفكاركم أكثر قابلية للرسوخ الآتي: (1) تحديد الرسالة المركزية التي تحتاجون لإيصالها؛ أي العثور على الأساس. (2) تصور ما قد يكون معاكسا للحدس في الرسالة، أي ما الانعكاسات غير المتوقعة لرسالتكم الأساسية؟ لمّ لم تحدث بشكل طبيعي؟ (3) إيصال رسالتكم بطريقة تعطلّ آلات تكهّن جمهوركم

على أساس البعد الأساس والمعاكس للحدس. ثم بعد أن تفشل آلات التكهن، تساعدونهم على تعديل آلتهم.

الحس السليم عدو الرسائل القابلة للرسوخ. فعندما تبدو الرسائل من قبيل الحس السليم، تدخل بلطف من أذن لتخرج من الأذن الأخرى. ولم لا تستقر؟ إن حصلت حدسيا على ما تحاولون إخباري به، فلم عليّ القلق حيال تذكره؟ إنَّ الخطر بالطبع يكمن في أنّ ما يبدو غالبا حسا سليما ليس كذلك، كما في حالة هوفر أدامز وشركة ساوث ويست للخطوط الجوية. ووظيفتكم كأداة لتوصيل رسالة هي عرض أجزاء رسالتكم التي تتعارض مع الحس السليم.

سلاسل الإطارات في نورد ستروم

نورد ستروم متجر كبير معروف بخدمته الفائقة للزبائن. لكن لهذه الخدمة المميزة سعر: يمكن أن يكون نورد ستروم مكانا مكلفا للتسوق. لكن العديد من الأشخاص يرغبون في دفع أسعار أعلى تحديدا لأنّ نورد ستروم تجعل التسوق أكثر متعة.

بالنسبة إلى استراتيجية عمل نورد ستروم، عليها تحويل موظفي الخطوط الأمامية إلى أشخاص متفدين لخدمة الزبائن. وهم لا يسيرون في الاتجاه المعروف. فغالبية الأشخاص الذين يتمتعون بخبرة في خدمة الزبائن يأتون من أوساط ينفق فيها المديرون الكثير من طاقتهم وهم يحاولون الحد من تكاليف اليد العاملة. وقد يكون مخطط خدمة العملاء المسيطر أدخلوا الزبائن من الباب وأخرجوهم منه في أسرع وقت ممكن، وحاولوا الابتسام.

على الأرجح أنّ المتقدمين إلى العمل في نورد ستروم يملكون أعوما

من الخبرة في العمل على هذا المخطط. لكن لنورد ستروم فلسفة مختلفة: جعل الزبائن سعداء حتى على حساب الفعالية. كيف تطيح نورد ستروم بمخطط وتستبدله بآخر؟

تحلّ الشركة هذه المشكلة جزئياً من خلال قصص غير متوقعة. ويصف جيم كولنز وجيري بوراس في كتابهما المعنون البناء حتى النهاية قصصاً تليت في نورد ستروم عن الخدمة غير المتوقعة من جانب الموظفين الذين يعرفون داخل الشركة بالنورديز.

النوردي هو الذي كوى قميصاً جديداً لزبون كان يحتاجه لاجتماع في فترة بعد الظهر.

النوردي هو الذي قدّم بكل سرور هدية عبارة عن منتجات تمّ شراؤها من متاجر "ماك كايز".

النوردي هو الذي أدفأ سيارات الزبائن خلال الشتاء إلى أن ينتهوا من التسوق.

النوردي هو الذي أوصل في آخر لحظة ثياب سهرة لمضيفة ثائرة. وحتى أن النوردي هو الذي أعاد المال المدفوع لقاء الحصول على سلاسل إطارات؛ على الرغم من أنّ نورد ستروم لا تبيع سلاسل الإطارات.

يمكنكم تصوّر المفاجأة إن لم نقل الصدمة التي تحدثها هذه القصص على موظفي نورد ستروم. "توضيب هدية من ماك كاي! لا أفهم الأمر. ما الذي في داخلها لنا؟" تهاجم هذه القصص الافتراضات غير المعلومة لخدمة الزبائن مثل: تتوقف الخدمة عند باب المتجر. لا تضيعوا الوقت على شخص لا يشتري. ما إن انتهوا عملية بيع، انتقلوا إلى الفرصة التالية.

بالنسبة إلى الموظفين الجدد، تبدو فكرة توضيب هدية تمّ شراؤها من متجر منافس غريبة بشدّة، وخارجة عن إطار مفهومهم المألوف للخدمة، فتوقفهم القصة على مساراتهم. لقد تعطلت آلات التكهّن. فألات التكهّن القديمة الخاصة "بالخدمة الجيدة" لم تنتج قط فكرة توضيب الهدايا الغريبة. وتقدّم القصة أول خطوة على طريق استبدال مخطط موظفين جديد للخدمة الجيدة بمخطط الخدمة لنورد ستروم.

بهذه الطريقة، اخترقت نورد ستروم رضا الحس السليم. فبدلاً من نشر القصص عن النوردينز، كان في إمكان نورد ستروم أن تخبر موظفيها ببساطة أنّ مهمتها تقضي بتقديم "أفضل خدمة للزبائن في القطاع". قد يكون هذا الأمر صحيحاً، لكنّه يبدو لسوء الحظ كأمر يمكن أن تقوله محلات جي سي بيني أو سيرز لموظفيها. ولجعل الرسالة ترسخ، عليكم الدفع بها إلى ما وراء الحس السليم في اتجاه الحس غير السليم. خدمة الزبائن الممتازة "حس سليم، تدفئة سيارات الزبائن في الشتاء حس غير سليم.

تجدر الإشارة إلى أنّ هذه القصص قد تكون أكثر قابلية لعدم التوقع، وحتى أقلّ إثارة للحس السليم، لو جرى إخبارها عن موظف في مؤسسة سفن الفن. "نعم، ذهبت لشراء علبة سجائر فما كان من موظف الصندوق إلا أن قام بكّي قميصي!" إنّ قيمة القصص لا تأتي من مقدار عدم توقعها ومنها هي نفسها. فالقيمة تأتي من التكييف المتكامل بين أهداف نورد ستروم ومضمون القصص. ويمكن أن يكون لهذه القصص أثر مدمّر في سياق آخر. فإدارة مؤسسة سفن الفن لا تريد مواجهة تفشي ظاهرة موظفي الصندوق الذين يوضبون الهدايا.

إنّ قصص نورد ستروم مثل تقليدي عن قوة ما هو غير متوقع. فما من خطر أن توحى القصص بالمماثلة، لأن المفاجأة تتبعها بصيرة؛ إذ تخبرنا القصص ماذا يعني أن نكون موظفين جيدين في نورد ستروم. وهذا حس غير سليم في خدمة رسالة أساسية.

101 الصحافة

نورا إيفرون كاتبة سيناريو أعدت سيناريوهات أفلام سيلكهود وعندما التقى هاري سالي وبلا نوم في سياتل وقد جرت تسميتها جميعا لنيل الأوسكار. بدأت إيفرون مسيرتها كصحافية في نيويورك بوست وإسكير. وأصبحت صحافية بفضل أستاذها الصحافي في المرحلة الثانوية. ما زالت إيفرون تتذكر يومها الأول في الصحافة. فعلى الرغم من أنّ الطلاب كانوا لا يملكون خبرة في الصحافة، فقد هرعوا إلى صفهم الأول بحس ما يفعله الصحافي. الصحافي يأخذ الوقائع ويعد تقريراً بها. وللحصول على الوقائع، تتبعون مبدأ الأسئلة الخمسة: من وماذا وأين ومتى ولماذا.

مع جلوس الطلاب أمام الآلات الكاتبة اليدوية، أعلن أستاذ إيفرون عن الفرض الأول. كان عليهم كتابة جملة قيادة في قصة صحفية. روى الأستاذ الوقائع: "كنيث ل. بيترز، مدير الثانوية في بيفرلي هيلز، أعلن اليوم أنّ جميع أفراد هيئة التعليم في المدرسة سيسافرون إلى ساكرامنتو الثلاثاء المقبل للمشاركة في مؤتمر حول طرق التعليم الجديدة. ومن بين المتحدثين ستكون عالمة الإنسانيات مارغريت ميد، والدكتور روبرت مينارد هاتشنز، وحاكم كاليفورنيا إدموند بات براون"

جلس الصحفيون المبتدئون أمام الآلات الكاتبة وياشروا العمل على مهمتهم الأولى. بحسب إيفرون، قامت هي ومعظم الطلاب بوضع جمل قيادة أعادوا فيها ترتيب الوقائع وجمعوها في جملة واحدة: "الحاكم بات براون، ومارغريت ميد، وروبرت مينارد هاتشز يلقون كلمات على أفراد الهيئة التعليمية لثانوية بيفرلي هيلز الثلاثة في ساكرامنتو..."

جمع الأستاذ جمل القيادة وقام بمسحها سريعا. ثم وضعها جانبا وتوقف لبرهة.

في النهاية، قال: "جملة القيادة إلى القصة هي لا صفوف الثلاثاء المقبل"

تذكر إيفرون أنه في تلك اللحظة حبست الأنفاس. ففي تلك اللحظة، أدركت أنّ الصحافة لم تكن فقط إعادة صياغة الوقائع بل اكتشاف حقيقة الأمور. لم يكن كافيا معرفة من وماذا ومتى وأين، بل كان يجب فهم معنى هذه الأمور وما يهّم. وبالنسبة إلى بقية السنة، تقول "إنّ كل فرض كان يحمل سرا؛ نقطة مخفية كان على الطلاب اكتشافها بهدف إنتاج قصة جديدة"

يجب وضع هذه القصة في الإطار الراسخ للشهرة. فقد كان لهذا الأستاذ تأثير كبير. ليس لأنّه كان متحدثا ديناميكيا أو راعيا مهتما - رغم أنّه يجمع الأمرين - بل لأنّه مبتكر أفكار جديدة. فلقد أعادت فكرته رسم مخطط الصحافة في ثوان معدودة في أذهان طلابه. كانت فكرة بدّلت الخطط الوظيفية لطالبة، ورسخت معها مدة ثلاثين عاما. ما كان سبب نجاح هذه الفكرة؟ أولا، عرف الأستاذ أنّه كان للطلاب مخطط غير صائب عن الصحافة، وعرف كيف كان ذلك. ثانيا، جعلهم

يلتزمون علنا بنماذجهم غير الصائبة مع فرض كتابة جملة القيادة. ثم سحب البساط من تحت أرجلهم مبشرا بمفاجأة منظمة. ومن خلال الكشف عن جملة القيادة الصحيحة - لا صفوف الثلاثاء المقبل - أخذ نماذجهم العقلية، وسدّد لهم ضربة، وجعلهم يعملون بصورة أفضل.

العبادة

هل تنفق أميركا الكثير على المساعدات الخارجية؟

الوضع: على مر السنين، أظهرت الاستطلاعات أنّ معظم الأميركيين يعتقدون أنّ الحكومة الفدرالية تنفق الكثير على المساعدات الخارجية. لقد تراجعت النسبة إلى النصف عقب أحداث 11 سبتمبر 2001، لكن الاعتقاد ما زال سائدا لدى نصف الأميركيين. لننظر في حجتين تحاولان إقناع الشعب بأننا ننفق القليل وليس الكثير.

الرسالة 1: هذه رسالة من مركز المجتمع للسلام والعدالة، وهي مجموعة دفاع كاثوليكية:

ما زال الأميركيون يعتقدون أنّنا ننفق الكثير على المساعدات الخارجية بالرغم من أن الجهود الحثيثة المبذولة من وزارة الخارجية ووكالات حكومية أخرى في هذا الصدد. وحتى الرئيس بوش اقترح زيادات، لكن على الرغم من الترحيب بها، فإنها لن تجعل الولايات المتحدة كريمة في مساعدتها الخارجية. ففي السنة الضريبية 2003، ستنفق إدارة الرئيس بوش حوالي 15 مليار دولار كمساعدات خارجية، لكن أكثر من 7 مليارات من هذا المبلغ - النصف تقريبا - ستكون مساعدات عسكرية وليست اقتصادية. أما المساعدات الاقتصادية البالغة قيمتها 8 مليارات دولار فبحسب تقديرات أخيرة لمكتب الموازنة في الكونغرس، فإنّ تكلفتها أقل من تكلفة شهر واحد من الحرب في العراق. من بين جميع البلدان الصناعية، تنفق الولايات

المتحدة نسبيا أدنى مبلغ على المساعدات الخارجية، وذلك منذ أعوام عدة. وتلقى جميع بلدان أفريقيا جنوب الصحراء مساعدات اقتصادية تفوق قيمتها مليار دولار، أي تكلفة القاذفة بي-2. ولا تدعم برامج المساعدة الخاصة بنا اعتقادنا بأننا أمة معروفة بأعمالها الخيرية حول العالم.

تعليقات على الرسالة 1: أولا، لاحظوا أن جملة القيادة قد دفنت. فالجملة الأخيرة هي الحجة الأكثر فعالية. فالمخطط الأميركي الخاص بالولايات المتحدة هو أنها دولة كريمة وراعية، معروفة بأعمالها الخيرية حول العالم. والطريقة لكسر هذا المخطط هي المجاهرة بواقع أن الولايات المتحدة: تتفق نسبيا أدنى مبلغ على المساعدات الخارجية، وذلك منذ أعوام عدة".

يسبب أن الأرقام بالمليارات لن ترسخ، إذ من الصعب حفظ الأرقام الكبيرة وتذكرها. ومن الأجزاء المهمة في الرسالة - في مواجهة مشكلة الرقم الكبير هذه - للتناظر في مقارنة مساعدتنا لأفريقيا جنوب الصحراء بتكلفة القاذفة بي-2. لقد أحيينا هذه المقارنة فعلا، لأنها تضع القارئ في موضع اتخاذ قرار: "هل أسوي قاذفة بي-2 بفرصة مضاعفة المساعدات لبلدان أفريقيا جنوب الصحراء؟"

لجعل هذه الرسالة أكثر قابلية للرسوخ، لنحاول أمرين. أولا، لنحاول فقط إعادة توزيع الكمية الكبيرة من المواد الأولية الموجودة مع عرض الأرقام بالمليارات. ثانيا، لنختار مقارنة ملموسة ذات صدى عاطفي أفضل. قد يعتقد بعض الناس أن الإنفاق على قاذفات بي-2 من قبيل الإنفاق المنطقي. فلنحاول وضع مقارنة تكون غير متوقعة بدرجة أكبر لكونها سخيطة بوضوح.



الرسالة 2: لا تدعم برامجنا للمساعدة الخارجية اعتقادنا أننا أمة معروفة بأعمال الخير حول العالم. يعتقد الجمهور أننا ننفق مبالغ كبيرة من المال على مساعدة البلدان الأخرى أكثر مما نعمل في الواقع. وتفترض الاستطلاعات أن معظم الأميركيين يعتقدون أن الحكومة الفدرالية تنفق ما بين 10 و15 في المئة من موازنتها على المساعدات الخارجية. في الحقيقة، إننا ننفق أقل من 1 في المئة، وهي أدنى نسبة بين الدول الصناعية.

تتلقى جميع بلدان أفريقيا جنوب الصحراء ما يفوق المليار دولار بقليل على شكل مساعدات اقتصادية. وإذا وهب كل أميركي عبوة مشروب خفيف في الشهر، يمكننا مضاعفة مساعدتنا الحالية لأفريقيا. وإذا وهب كل منا ثمن بطاقة مشاهدة فيلم سينمائي في السنة، يمكننا مضاعفة مساعدتنا الحالية لأفريقيا وآسيا.

تعليقات على الرسالة 2: إليكم ما نحاول القيام به لجعل هذه الرسالة أكثر قابلية للرسوخ: أولاً، نبنى الاهتمام عبر كسر مخططنا الخاص بأميركا الكريمة سريعاً ومباشرة. كما نقلنا الحديث إلى النسب المئوية، والتي يمكن فهمها بصورة أسهل من المليارات. ثانياً، حاولنا جعل تناظر قاذفة بي-2 ملموساً أكثر عبر إعادة وضعه في إطار المشروبات الخفيفة والأفلام. فالمشروبات الخفيفة والأفلام أمور ملموسة أكثر. فهل لدى أحدكم شعور فطري حول ما تكلفه القاذفة بي-2، أو ما هي قيمتها؟ لقد اخترنا المشروبات والأفلام، لأنها مصروفات قليلة وتعارض عاطفياً الاحتياجات الإنسانية الأساسية الحالية لأفريقيا.

لائحة الأهداف المتوازنة

القائمة	الرسالة 1	الرسالة 2
بسيطة	-	√
غير متوقعة	√	√√
	(مقارنة ب-2)	(المقدمة والمقارنة)
ملموسة	√	√
ذات مصداقية	√	√
مثيرة للمشاعر	-	√
قصة	-	-

النتيجة: الطريقة الأفضل للفت انتباه الأشخاص هي كسر مخططاتهم الحالية مباشرة.

المحافظة على انتباه الشعب

سر الحلقات

بدأنا هذا الفصل بسؤالين: كيف نلفت انتباه الأشخاص؟ وكيف نحافظ عليه؟ حتى الآن تمثل معظم أفكارنا غير المتوقعة تعديلات بسيطة وسريعة نسبيا على نموذج معين. قد تكون عميقة - كما هي الحال مع أستاذ الصحافة لنورا إيفرون - لكنها تحدث سريعا، لذلك تحتاج فقط للفت انتباه الأشخاص لمدة قصيرة. لكن رسائلنا تكون أحيانا أكثر تعقيدا. كيف نجعل رسائل أكثر تعقيدا قابلة للرسوخ لدى الأشخاص؟ كيف نحافظ على انتباه الأشخاص؟

منذ أعوام قليلة، عمل روبرت كالديني عالم النفس الاجتماعي في جامعة ولاية أريزونا، على تحسين طريقة حديثه عن العلم في كتاباته وصفوفه. وبهدف الإلهام، قصد المكتبة. فسحب كل كتاب وقع بصره عليه وكان يتوجه فيه العلماء لجمهور من غير العلماء. كما نسخ أقساما من مقاطع أحبها. ولاحقا، جال عبر هذه الأقسام ساعيا وراء التلاؤم.

في المقاطع غير المهمة، وجد ما كان يتوقعه غالبا. ولم تكن الغاية واضحة، وكانت الصياغة شكلية جدا ومليئة باللغة المتخصصة. كما وجد الكثير من القيم المتوقعة في المقاطع الجيدة: كانت الهيكلية واضحة، والأمثلة حيّة، واللغة سلسة. وفي ذلك يقول كالدونني: "لكنني وجدت شيئا لم أتوقعه؛ كانت القطع الأكثر نجاحا تبدأ بقصة سرية. ووصف المؤلفون وضعها بدا أن لا معنى له ومن ثم دعوا القارئ إلى المادة كطريقة لفك ألغاز السر

كتب عالم فلك واحد من الأمثلة التي علقت في ذهنه، بدأ بأحجية:

كيف يمكننا شرح ما هي ربما الخاصة الكونية الأكثر إثارة في نظامنا الشمسي، أي حلقات الزهرة؟ ما من شيء يشبهها. على أي حال، ممّ هي مكوّنة حلقات الزهرة؟

ثمّ تعمّق أكثر في السر عبر طرح الأسئلة الآتية: كيف يمكن أن تتوصل ثلاث مجموعات علماء مشهود لهم إلى ثلاث إجابات مختلفة؟ المجموعة الأولى وهي من جامعة كامبردج قالت إنها من الغاز. وكانت مجموعة أخرى من معهد ماساشوستس للتكنولوجيا مقتنعة بأنها مصنوعة من جزئيات غبار، بينما أصرت المجموعة الثالثة من معهد كال تك على أنها مؤلفة من قطع ثلج. كيف يمكن أن يكون هذا، ففي النهاية، كان كل فريق ينظر إلى الشيء عينه، أليس كذلك؟ إذا ما كانت الإجابة؟

انكشفت الإجابة كالسر. فقد اتبعت الفرق العلمية جمل قيادة واعدة، وضربت غايات نهائية، وتعمّقت أساسات. في النهاية، وبعد أشهر عدّة من الجهود، حدث اختراق. يقول كالديني: "هل تعرفون ما كانت الإجابة في نهاية عشرين صفحة؟ الغبار. الغبار. في الواقع، كان غبارا مغلفا بالثلج، الأمر الذي يقود إلى بعض الالتباس. والآن لا أهتم للغبار، وتركيبه حلقات الزهرة لا تمت بأي صلة إلى حياتي. لكنّ الكاتب جعلني أقلب الصفحات كقارئ سريع"

يقول كالديني إنّ الأسرار قوية لأنها تحدث حاجة للضوابط. "لقد سمعتم من دون أدنى شك بتجربة أها!، أليس كذلك؟ حسنا، تكون تجربة أها! أكثر إرضاء عندما تستبقها تجربة أها!"

عبر إحداه سر، جعل الكاتب وعالم الفلك الغبار مثيرا للاهتمام. فقد لفت الانتباه، ليس فقط لسطر بل لمقالة من عشرين صفحة مليئة بالمعلومات عن النظريات والتجارب العلمية.

بدأ كالديني بإدخال الأسرار إلى صفه، وباتت قوة النهج واضحة بسرعة. فكان يدخل السرّ في بداية الصف، ويعود إليه خلال المحاضرة، ويكشف الإجابة في النهاية. لكن في إحدى المحاضرات، دقّ جرس نهاية الصف قبل أن يتسنى له الوقت لكشف الإجابة. يقول: "قبل خمس إلى عشر دقائق من نهاية الوقت المحدّد عادة، يبدأ بعض الطلاب بالاستعداد للمغادرة. أنتم تعرفون الإشارات: توضع الأقلام جانبا، وتقفل الدفاتر، وترفع الحقائب". لكن هذه المرة، لفّ الصمت الصف. "بعدها دقّ الجرس، لم يتحرك أحد. في الواقع، عندما حاولت إنهاء المحاضرة من دون كشف السر، جوبهت بالاعتراضات". قال إنّه شعر وكأنه اكتشف الديناميت.

يرى كالديني أنّ إحدى المنافع الرئيسية للتعليم باستخدام الأسرار تكمن في أنّ "عملية حلّ الأسرار شبيهة بشكل ملفت بعملية العلم إذا، من خلال استخدام الأسرار، لا يزيد المعلمون من اهتمام الطلاب بمواد اليوم فحسب، بل يدرّبونهم على التفكير كالعلماء.

لا يملك العلم احتكارا للأسرار. فالأسرار موجودة حيث توجد أسئلة من دون إجابات واضحة. لم يكن من الصعوبة بمكان إحضار حيوانات الباندا إلى حديقة الحيوان لتهجّينها؟ لم لا يجب عملاؤنا منتجنا الجديد؟ ما الطريقة الأفضل لتعليم الأطفال الكسور؟

لاحظوا ما يجري هنا: لقد انتقلنا الآن من مستوى إلى مستوى أعلى من عدم التوقع. ففي مثال نوردستروم، كان للقصاص وقع

فوري: يدفى موظفو نور دستروم سيارات الزبائن! عندما تسمعون هذا، يتم استدعاء مخططكم السابق لخدمة الزبائن، ويجري نقضه وتعديله، خلال مدة زمنية قصيرة. أما الأسرار فمختلفة. فالسر لا ينشأ من لحظة غير متوقعة بل من رحلة غير متوقعة. نحن نعرف ما كنا نواجهه - أردنا حل السر - لكننا لم نكن متأكدين من كيفية تحقيق الأمر.

إن انتهاك خطة ما هو صفقة لمرة واحدة. فقد تبدل أمر ما. فإذا أخبرنا أن حلقات الزهرة مصنوعة من نسيج كتاني أكثر جفافاً، نكون قد انتهكنا مخططاً. يمكننا اعتبار هذا عدم توقع من الدرجة الأولى. لكن سر حلقات الزهرة أوسع نطاقاً ودهاء. وقد أخبرنا أن العلماء لا يعرفون ممّ هي مصنوعة حلقات الزهرة، وقد طلب منهم الخروج في رحلة نهايتها غير متوقعة. هذا عدم توقع من الدرجة الثانية. بهذه الطريقة، نتقل من المفاجأة العابرة إلى الاهتمام المستدام.

الفضول في النصوص السينمائية الهوليوودية

في بداية فيلم أماكن التجارة، يستخدم بيلي راي فالتاين (الذي يؤدي إدي مورفي دوره) - الذي يبدو متسولاً مقطوع الرجلين - ذراعيه للدفع بنفسه على لوح مبتدع في حديقة عامة. يتسول المال من المارة ويتحرشُ بامرأة جذابة للخروج معها. يقترب منه شرطيان. وبينما هما يهزآن به، تظهر رجلاه؛ رجلان طبيعيتان تماماً. كان فالتاين محتالاً.

وفيما بعد في الفيلم، يتدخل الأخوان ديوك - رجلاً أعمال صغيران في السن - لإخراج فالتاين من السجن، مقنعين الشرطة بإطلاق سراحه على كفالتهما. وبعد مشهدين، يظهر فالتاين في بزة من

ثلاث قطع ، جالسا أمام مكتب مصنوع من الخشب. لقد حوِّله الأخوان ديوك إلى تاجر سلع.

يستخدم الخبير في كتابة السيناريوهات روبرت ماك كي هذا المثل لتوضيح مفهوم "نقطة التحوّل". فهو يعرف شيئا عن كيفية لفت انتباه جمهور. فندواته حول كتابة السيناريو تعجّ بكتاب السيناريو أصحاب الوحي ، الذين يدفعون خمسمئة دولار مسبقا للاستماع إلى أفكاره. وصف صوت القرية مقرّره "بالضروري جدا ليس فقط لكتاب السيناريو ، وإنما أيضا للممثلين والمخرجين والمرجعيين وجميع محبي السينما". فقد كتب طلابه وأخرجوا وأنتجوا برامج تلفزيونية مثل إي آر ، وهيل ستريت بلوز ، وإكس فايلز ، وأفلام مثل ذا كولور بيريل ، وفوريست غامب وفرادي ذا ثورتين.

يقول ماك كي : "الفضول هو الحاجة الفكرية للإجابة عن الأسئلة وإغلاق المسائل المفتوحة. وتؤدّي القصة دورها في هذه الرغبة العالمية عبر القيام بالنقيض تماما ، طارحة الأسئلة وفتحة الباب أمام بعض الأوضاع". في فيلم أماكن التجارة ، تجعل نقطة التحول لبيلي راي والأخوين ديوك المشاهدين فضوليين. كيف سيبلي فالنتاين ، المخادع الذكي في الشوارع ، في دور التاجر؟

برأي ماك كي ، يجري تصميم السيناريو الجيد حتى يكون كل مشهد نقطة تحوّل. "فكل نقطة تحوّل تثير الفضول. ويتساءل الجمهور ، ما الذي سيحدث في ما يلي؟ وكيف سيكون مسار الأمور؟ الإجابة عن هذا لن تأتي قبل النهاية ، فيبقى الجمهور بدافع الفضول ، مسمرا" ويلاحظ ماك كي أنّ السؤال هو: كيف سيكون سير الأمور قويا بما يكفي لنستمر في المشاهدة حتى عندما نعرف بصورة أفضل. "فكروا في

جميع الأفلام السيئة التي شاهدتموها مجرد الحصول على إجابة عن هذا السؤال المزعج

ما الذي سيحدث في ما يلي؟ وكيف سيكون مسار الأمور؟ نريد إجابة عن هذين السؤالين، وتحافظ هذه الرغبة على اهتمامنا. فهي تجعلنا نشاهد أفلاما سيئة، لكنّها قد تجعلنا نقرأ مقالات علمية طويلة. لقد خرج ماك كي وكالديني بحلول مشابهة لمشاكل مختلفة كثيرا.

لكن هناك مجالات أخرى يمكن فيها للأشخاص أن يهتموا كثيرا بشيء ينقصه حس السر هذا. فالأطفال الذين يحفظون بهوس شخصيات بوكيمون وسماتها يحركهم شيء ما، لكنّه ليس ما سيحدث في ما يلي؟ ليس شعورا بسر غير متوقع يجعل السيارة تتهور باستمرار في لعبة السيارة والسائق. لكن وكما سنكتشف، فإنّ محبي بوكيمون وسقطات السيارة شيئا مشتركا مع مشاهدي الأفلام والطلاب في محاضرة مثيرة للفضول.

درس علماء النفس هذا السؤال - ما الذي يجعل الناس مهتمين؟ - طوال عقود. فأساس البحث عن الاهتمام يكمن في العثور على طريقة لوصف الاهتمام بالوضع. بتعبير آخر، ما هي سمات الوضع التي تبرز وتزيد من درجة الاهتمام؟ ما الذي يجعل الأوضاع مثيرة للاهتمام؟ مع ظهور الأمور، كان كالديني وماك كي قريبين من النتيجة الصحيحة.

نظرية الثغرة الخاصة بالفضول

في العام 1994، قدّم جورج لونستين، عالم الاقتصاد السلوكي في جامعة كارنيجي ميلون، العرض الأكثر شمولية للاهتمام المرتبط بوضع معين. وكان الأمر بسيطا لدرجة مذهلة. فهو يقول إنّ الفضول يحدث عندما نشعر بثغرة في معرفتنا.

يرى لونستين أن الثغرات تسبب الألم. فعندما نرغب في معرفة شيء ما ولا نستطيع، يصبح الأمر كممكن ألم يقتضي حكّه. ولإبعاد الألم، علينا ملء ثغرة المعرفة. شاهدنا بشغف الأفلام السيئة، على الرغم من إمكانية أن تكون مؤلمة للاحية المشاهدة، لأنّ عدم معرفة النهاية أمر مؤلم جدا.

يبدو أنّ نظرية الثغرة هذه تشرح سبب إحداث بعض المجالات اهتماما ماليا: فهي تحدث ثغرات معرفة بصورة طبيعية. لنأخذ مثل الأفلام. تشبه لغة ماك كي ما يقوله لونستين. يقول ماك كي: "تسير القصة عبر طرح الأسئلة وفتح الباب أمام الأوضاع". وتدفعنا الأفلام إلى السؤال، ماذا سيحدث؟ تدفعنا قصص الأسرار إلى السؤال، من فعل هذا؟ تدفعنا المسابقات الرياضية إلى السؤال، من سيفوز؟ تدفعنا الكلمات المتقاطعة إلى السؤال، ما هي الكلمة المؤلفة من ستة أحرف وتعني معالجا نفسانيا؟ تدفع بطاقات بوكيمون الأطفال إلى التساؤل، أي شخصية لم ألاحظها؟

من الانعكاسات المهمة لنظرية الثغرة هي أنّنا في حاجة لفتح الثغرات قبل إقفالها. ونميل إلى إخبار الناس بالوقائع. أولا، عليهم رغم ذلك أن يدركوا حاجتهم لهذه الوقائع. فالسبيل إلى إقناع الناس بحاجتهم لرسالتنا - بحسب لونستين - يكمن أولا في إبراز بعض المعرفة المحددة التي يفتقدون إليها. ويمكننا طرح سؤال عن كلمات متقاطعة تواجه الناس بثغرة في معرفتهم. ويمكننا الإشارة إلى أنّ شخصا آخر يعرف شيئا لا يعرفونه هم. ويمكننا أن نعرض عليهم أوضاعا بحلول غير معروفة، مثل الانتخابات أو الأحداث الرياضية أو الأسرار. ويمكننا تحديهم في توقع نتيجة (مما يوجد ثغرتي معرفة: ما الذي سيحدث؟ وهل كنت على حق؟).

على سبيل المثال، تعرض غالبية برامج الأخبار المحلية إعلانات ترويجية لبرامج مقبلة. وتعرض الإعلانات الترويجية القصة الأساسية للمساء، باستعمال عبارات ظريفة عادة: هناك دواء جديد يحتاج أوساط المراهقين، وقد يكون هذا في عيادة طبيبكم! أي مطعم محلي جرت الإشارة إليه للتو، وحل في آلة الثلج؟ هناك مادة كيميائية خفية في منزلكم، وقد تكون الآن تعمل على قتلكم!

إنها أمثلة حسيّة لنظرية الثغرة. وهي تنجح لأنها تستفزكم بشيء لا تعرفونه، في الواقع، إنه شيء لم تهتموا له البتة، إلى أن اكتشفتم أنكم لا تعرفونه. "هل تتبع ابنتي واحدة من وصفاتي القديمة؟ أتساءل إن كنت قد تناولت الطعام في مطعم الوحل؟"

في إمكان مقدار قليل من نهج استفزاز الأخبار جعل اتصالاتنا أكثر إثارة للاهتمام، كما سنرى في العيادة.

العيادة

عرض داخلي خاص لجمع الأموال

الوضع: تصوّروا أنكم في منصب مدير جمع أموال في شركة مسرح محلي. ويتطلّب عملكم جمع الهبات لدعم المسرح. إنها نهاية السنة، وأنتم تعدّون عرضاً موجزاً لمجلس إدارة المسرح.

• • •

الرسالة 1: (الرسالتان في هذه العيادة مصطنعتان)

طلبنا هذه السنة الدعم من رواد المسرح الذين هم دون الخامسة والثلاثين. كان هدفنا زيادة الهبات من أصحاب العمل الأصغر سناً - الذين شكلوا تقليدياً نسبة أكبر بكثير من جمهورنا - تفوق قاعدة مانحيننا. وللوصول إليهم، نفّذنا برنامج جمع أموال بواسطة الهاتف. وبعد ستة أشهر على

إطلاق البرنامج، كانت نسبة الإجابات حوالى 20 في المئة، والذي نعتبره نجاحا.

التعليقات على الرسالة 1: هذه الرسالة عبارة عن نهج اختصار تقليدي. أنا أعرف الوقائع. وقد وضعت الوقائع في سياق منطقي وسأخبركم إياها. وبصفتها شكل عرض، فإنها آمنة، وعادية، وغير قابلة للرسوخ إلى حد كبير. في تحسين هذه الرسالة، علينا التفكير في كيفية إثارة الاهتمام بدلا من العمل على إخبار الوقائع بالقوة. وسنحاول إضافة مقدار من نهج استفزاز الأخبار.

الرسالة 2: هذه السنة صممنا على الإجابة عن سؤال: لم الأشخاص الذين هم دون الخامسة والثلاثين من العمر، والذين يمثلون 40 في المئة من جمهورنا، يقدّمون 10 في المئة فقط من الهبات؟ كانت نظريتنا أنهم لم يدركوا كم نعتد على الهبات الخيرية للقيام بعملنا، لذلك قررنا محاولة الاتصال لإعطائهم لمحة عامة قصيرة عن عملنا وعروضنا المقبلة. عندما دخلنا اختبار الأشهر الستة، اعتقدنا بأنّ معدل إجابات بنسبة 10 في المئة سيشكل نجاحا. وقبل أن أخبركم بما حصل، دعوني أذكركم بطريقة وضع البرنامج.

التعليقات على الرسالة 2: يقوم هذا النهج على نظرية الثغرة. فالهدف ليس الاختصار، بل لقد جعلكم تهتمون لمعرفة شيء ما، ومن ثم أخبركم ما تريدون معرفته. وعلى غرار سر حلقات الزهرة، يبدأ الأمر بأحجية: لم لا يهبّ الشباب أكثر؟ ثم نقم نظرية وطريقة لإخبارها. ويلزم السر أعضاء جمهورنا، مما يدفعهم إلى التساؤل عما حدث وما إذا كانت نظريتنا صحيحة.

يدفع التحسن هنا الهيكل وليس المحتوى. فلنواجه الأمر، فهذا ليس سرا مثيرا للاهتمام بشكل خاص. وهو لن يشكل على الإطلاق مشهد قانون و/أو. لكن عقولنا بالغة الكرم عندما يتعلّق الأمر بالأسرار؛ فالشكل جانب من دون منازع.

لائحة الأهداف المتوازنة

الرسالة 2	الرسالة 1	القائمة
-	-	بسيطة
√	-	غير متوقعة
-	-	ملموسة
√	√	ذات مصداقية
-	-	مثيرة للمشاعر
-	-	قصة

النتيجة: للمحافظة على اهتمام الأشخاص، يمكننا اعتماد نظرية الثغرة الخاصة بالفضول لمصلحتنا. فالقليل من الأسرار يسير في رحلة طويلة.

يمكن استخدام نهج استفزاز الأخبار مع جميع أنواع الأفكار في جميع الأطر. بهدف جعل الاتصالات أكثر فعالية، علينا نقل تفكيرنا من أي معلومات أحتاجها للإقناع إلى أي أسئلة أريد أن يطرحها جمهوري؟

محاربة الثقة المفرطة

تعتمد نظرية الثغرة على قدرتنا على تحديد الأمور التي لا يعرفها الأشخاص. من التعقيدات أنّ الأشخاص يميلون إلى الاعتقاد بأنهم يعرفون الكثير. لقد أظهرت البحوث أننا نكون عادة في حالة ثقة مفرطة بالنفس حيال كمية الأمور التي نعرفها.

في إحدى الدراسات، طلب الباحثون من الأشخاص دراسة المشكلة الخطرة المتمثلة بمسألة ركن السيارات في جامعتهم. وقد أعطي المشاركون الوقت لاستنباط أكبر عدد ممكن من الحلول. وقد استنبط المشاركون ما مجموعه نحو 300 حل، جرى تصنيفها في سبع فئات رئيسية. واقترحت إحدى الفئات طرقاً لتقليص الطلب على الموقف (مثلاً عبر رفع رسم ركن السيارة)، بينما اقترحت حلول أخرى استخدام مساحة الموقف بشكل أكثر فعالية (مثلاً عبر إيجاد الأماكن للسيارات الصغيرة فقط).

عجز المشاركون المتوسط عن تحديد أكثر من 70 في المئة من أفضل الحدود التي حدّدها هيئة خبراء. ويمكن فهم هذا العجز: ما كنا نتوقع من أي شخص أن يكون قادراً على وضع قاعدة بيانات تستحق الحلول. إلا أنه عندما طلب من الأفراد تقييم أدائهم الخاص، توقعوا أنهم حدّدوا ما نسبته 75 في المئة. وقد اعتقدوا بأنهم نالوا الأكثرية، لكنّ هذا الأمر فاتهم في الواقع.

إذا كان الناس يعتقدون بأنهم يعرفون كل شيء، فمن الصعب نجاح نظرية الثغرة. لحسن الحظ، هناك استراتيجيات لمواجهة الثقة المفرطة. فعلى سبيل المثال، منع أستاذ الصحافة لنورا إيفرون الثقة المفرطة عبر التسبب بفشل مخططات الصحافة لطلابها. فقد جعلهم يلتزمون أفكارهم المحدّدة مسبقاً ومن ثم عمد إلى سحب البساط من تحت أقدامهم.

من شأن جعل الناس يلتزمون توقعاً أن يساعد على تجنّب الثقة المفرطة. لقد ابتدع أستاذ الفيزياء في جامعة هارفارد إيريك مازور ابتكاراً تربوياً معروفاً باختبار المفهوم. ففي غالبية صفوفه، يطرح مازور سؤالاً

مفهوميا ويطلب من طلابه التصويت علانية على الإجابة. ومجرد الالتزام بإجابة يجعل الطلاب أكثر التزاما وفضولا حيال النتيجة.

يميل الأشخاص المفرطون في الثقة بأنفسهم أكثر إلى الاعتراف بوجود ثغرة معرفة عندما يدركون أنّ الآخرين لا يوافقونهم الرأي. لقد درست نانسي لوري وديفيد جونسون بيئة تعليمية طلب فيها من تلاميذ الصفين الخامس والسادس التفاعل حيال موضوع. مع المجموعة الأولى، تمّت قيادة المناقشة بطريقة شجّعت على التوافق. مع المجموعة الثانية، جرى تصميم المناقشة لإحداث عدم اتفاق في شأن الإجابة الصحيحة.

كان الطلاب الذين توصلوا بسهولة إلى التوافق أقل اهتماما بالموضوع، وقد درسوا أقل من سواهم، وكانوا أقل ميلا لارتداد المكتبة للحصول على معلومات إضافية. غير أنّ الفرق الأكثر تعبيرا برز عندما عرض الأساتذة شريطا خاصا عن موضوع المناقشة، خلال الاستراحة! 18 في المئة من تلاميذ التوافق فوّتوا الاستراحة لمشاهدة الشريط، بينما بقي 45 في المئة من تلاميذ عدم التوافق في الصف لمشاهدة الشريط. ففي إمكان العطش لملء ثغرة المعرفة - اكتشاف ما هو صحيح - أن يكون أكثر قوة من العطش للمنزقات وألعاب الجيمنازيوم.

الثغرة تبدأ مع المعرفة

إذا ظهر الفضول من ثغرات المعرفة، فقد نفترض أنّه عندما نعرف أكثر، سنصبح أقل فضولا لأنّ هناك عددا أقل من الثغرات في معرفتنا. لكن لونشتاين يرى أنّ العكس هو الصحيح، إذ يقول إنّّه مع حصولنا على المعلومات، نميل أكثر فأكثر إلى التركيز على ما لا نعرفه. فمن يعرف عواصم 17 ولاية أميركية من أصل خمسين يمكن أن يفتخر

بمعرفة. لكن من يعرف 47 عاصمة قد يرى في نفسه شخصا يعرف ثلاث عواصم.

تبرز بعض المواضيع بشكل طبيعي الثغرات في معرفتنا. وتعتبر قصص الاهتمام الإنساني مثيرة لأننا نعرف ما معنى الإنسان ؛ لكننا لا نعرف ما معنى مواجهة بعض التجارب الدرامية. ما هو الشعور لدى الفوز بميدالية أولمبية؟ ما هو الشعور عند الفوز باليانصيب؟ ما هو شعور أن نكون التوأم شانغ وإنغ بانكر (اللذان لم يكتفي كل منهما بالزواج بل أنجب عشرة أطفال... مما يثير المزيد من الأسئلة)؟

الثروة شعبية لأننا نعرف الكثير عن بعض الناس ، لكن هناك بعض الأمور التي تبقى ناقصة. ونحن لا نثرثر في شأن تخطي المعارف. فالثروة الخاصة بالمشاهير مثيرة بصورة خاصة. ولدينا شعور من يكون تايفر وودز وجوليا روبرتس ، لكننا نشتهي الحصول على الأمور الناقصة ؛ أي مغامراتهم ، وقصصهم العاطفية ، وعلاقاتهم السرية.

يأتي الفضول من الثغرات في معرفتنا. لكن ماذا لو لم يكن هناك الكثير من المعرفة للبدء بها؟ في ستينيات القرن العشرين ، وقعت محطة تلفزيونية مبتدئة ، شركة الإرسال الأميركية (أيه بي سي) ، عقدا لعرض مباريات بطولة رابطة أندية كرة القدم الأميركية للجامعات تلفزيونيا. وكانت رياضة الجامعات موضوعا داخليا تقليديا. وباستثناء بعض المهتمين بالرياضة ، كانت غالبية المشجعين تهتم بفرق مدارسها الخاصة فقط. لكن كان في إمكان المحطة عرض عدد قليل من المباريات أسبوعيا في كل منطقة. وحتى يفوز رهان المحطة ، كان عليها جعل المشاهدين يهتمون بالمباريات التي لا تشارك فيها فرقهم المحلية.

كيف نجعل المشاهدين في كولدج ستايشن في تكساس يهتمون بمباراة تجمع ميتشيغن وأوهايو؟ كتب شخص في التاسعة والعشرين من العمر يدعى رون أرلديج، كانت مسؤولياته السابقة تشمل بصورة أولية تعيين فرق لتغطية مباريات البيسبول والملاكمة وكرة القدم، مذكرة يقترح فيها طرقا لتحسين تغطية مباريات كرة القدم للجامعات.

رأى أرلديج إمكانية كبيرة للتحسين. فقد كان المصورون يصوبون كاميراتهم مباشرة نحو أرض الملعب، وينتظرون حصول شيء أمامهم. وكانوا يتجاهلون أي شيء آخر: المشجعون والألوان والروعة. "كان الأمر أشبه بالنظر إلى وادي غراند كانيون من فتحة باب"

بعد ظهر يوم سبت، وبعدما أمضى صباحه كله في الماطلة، صمّم على تقديم اقتراح لرؤسائه:

حتى الآن، أدى التلفزيون عملا ملفتا في نقل المباريات للمشاهدين، والآن سنأخذ المشاهد إلى المباراة!...

بعد اللوحات الإعلانية الافتتاحية، وبدلا من بث اللقطات العادية لأرض الملعب، سنبث فيلما مصورا مسبقا للمجمع والإستاد حتى نتمكن من توجيه المشاهد. فعليه أن يعرف أنه في كولبوس في أوهايو، المدينة المولعة بكرة القدم، أو أنه جزء من جمهور صغير وإنما متحمس للغاية في كورفاليس في أورينغن. عليه أن يعرف ما يبدو عليه المحيط والمجمع، وعدد الأشخاص الذين يشاهدون هذه المباراة معه، وما يرتديه الناس في مباريات كرة القدم في هذه المنطقة من البلاد، وماذا تعني المباراة للمدرستين المعنيتين.

كانت المذكورة من ثلاث صفحات. وقد تطرقت إلى زوايا الكاميرا، ولقطات الموقع، وبصريات الافتتاح. لكن صلب المذكرة تمحور حول طريقة جديدة لإلزام المشاهدين الذين قد لا يهتمون عادة بمباراة جامعية في كوفاليس في أوريغن. كانت النقطة الأساسية وفقا لتعبير ألدريج هي إعطاء الناس ما يكفي من السياق عن المباراة لبدأوا بالاهتمام بها. كان أشخاص آخرون في المحطة متحمسين لما كتبه ألدريج. وبعد يومين، طلب منه - في عمره البالغ تسعة وعشرين عاما ومع سيرة ذاتية هزيلة - إنتاج مباراة كرة قدم جامعية باستخدام الخطوط الإرشادية في مذكرته.

استخدم ألدريج بحدسه نظرية الثغرة للونشتاين. كيف نجعل الناس يهتمون بموضوع؟ تبرزون ثغرة في معرفتهم. لكن ماذا لو افتقدوا إلى الكثير من المعرفة عن كلاب بولدوغ جورجيا، وكانوا يعانون من هاوية وليس من هوة؟ في هذه الحالة، عليكم ملء ما يكفي من المعرفة لجعل الهاوية هوة. صمّم ألدريج المشهد، وأظهر المشجعين المحليين، وجال في المجمع. أبرز المشاعر، والتنافس، والقصاص. ومع بدء المباراة، بدأ بعض المشاهدين يهتمون بأمر من سيربح، بينما شعر آخرون بالحماس.

كانت مهمة ألدريج التالية الإشراف على مسلسل تمت إعادة تسميته في النهاية عالم الرياضة الغريب. قدّم البرنامج للأميركيين مجموعة من الأحداث الرياضية التي لم يسبق لهم أن شاهدوها: سباق فرنسا للدراجات، وسباق سيارات لو مانس، وبطولة مصارعة الثيران، وسباقات التزلج، ومباريات كرة القدم. في تغطية هذه الأحداث، استخدم ألدريج الفلسفة عينها التي طبّقها على مباريات الرابطة الأميركية للجامعات: تحديد السياق وإعطاء الناس ما يكفي من قصص

الدعم لبدأوا بالاهتمام بالثغرات في معرفتهم. من سيتعثر في سباق لو مانس للسيارات القاسي؟ هل سيفوز السائق المخضرم بالسباق؟ ما معنى البطاقة الصفراء؟

توفي ألدرج في العام 2002. وخلال مسيرته، أصبح رئيس القسم الرياضي في محطة أيه بي سي ومن ثم في محطة أيه بي سي نيوز. وقد أسس برامج عالم الرياضة الغريب وكرة القدم مساء الاثنين و20/20 وخط المساء. وقد فاز بست وثلاثين جائزة إيمي. لقد اجتازت الأدوات التي اقترحها لبطولة كرة القدم الأميركية لرابطة الجامعات الأميركية اختبار الزمن. فطريقة لفت انتباه الناس تكمن في تقديم السياق. ويبدو هذا اليوم واضحاً، لأنّ هذه التقنيات باتت موجودة في كل مكان. لكن كتلة السياق هذه بدأت بعدما كتب شخص في التاسعة والعشرين من العمر مذكرة عن كيفية جعل مباريات كرة القدم الجامعية أكثر إثارة للاهتمام.

يستخدم العديد من الأساتذة بعضاً من مجموعة أدوات ألدرج للفت انتباه طلابهم. فالبعض يشدّد على استراتيجية المنظمين المتقدمين. والفكرة هي أنّه لإلزام الطلاب بموضوع جديد، عليكم البدء بإبراز بعض الأمور التي يعرفونها. وقد يطلب معلم علوم أرض من طلابه إحضار صور عن أضرار هزات أرضية، كطريقة لقيادة مناقشة تناول التحركات التكتونية للأرض. وكبديل، بإمكان المعلم تحديد السياق، على طريقة ألدرج، فيبدأ الطلاب بإبداء الاهتمام. وقد يسير معلم كيمياء في اتجاه الجدول الدوري للعناصر الكيميائية من خلال مناقشة طريقة مندليف وسعيه الطويل والحيث لتتنظيم العناصر الكيميائية. بهذه الطريقة، يبرز الجدول الدوري من رحم قصة من النوع التحريّ.

تحدث ثغرات المعرفة الاهتمام. لكن في سبيل إثبات وجود ثغرة المعرفة، قد يكون من الضروري إبراز بعض المعرفة أولاً. إليكم ما تعرفونه. والآن إليكم ما ينقصكم. وكبدل، يمكنكم تحديد السياق حتى يهتم الناس بما سيأتي. وليس من قبيل الصدفة أن يعطينا كتاب قصص الأسرار وواضعوا الكلمات المتقاطعة نقاط إرشاد. فعندما نشعر أننا ندنو من حل كلمات متقاطعة، يغلب الفضول ويدفعنا إلى النهاية.

إنّ خرائط الكنز التي تظهر في الأفلام مبهمة. فهي تظهر عددا محدودا من المعالم وعلامة إكس على مكان وجود الكنز. عادة يعرف المغامر ما يكفي للعثور على المعلم الأول، والذي يصبح الخطوة الأولى في رحلة طويلة نحو الكنز. ولو جرى وضع خرائط الكنز على موقع MapQuest.com الإلكتروني، مع توجيهات من الباب إلى الباب، لكان قتل حس المغامرة في الفيلم. فهناك قيمة لتسلسل المعلومات؛ عدم إغراق شخص في كمية من المعلومات مرة واحدة، بل الدفع بنقطة توجيه، فنقطة أخرى، فنقطة أخرى. وتشبه طريقة التواصل هذه الغزل أكثر من المحاضرة.

عبر فتح ثغرة المعرفة، تستفز الأفكار غير المتوقعة وتغازل. فهي تضع علامة إكس حمراء كبيرة على شيء يجب اكتشافه، لكنها لا تقودكم بالضرورة إلى كيفية الوصول إلى هناك. وكما سنرى، فإنّ علامة إكس حمراء ذات حجم كبير يمكنها في النهاية توجيه أفعال آلاف الأشخاص لسنين عديدة.

السير على القمر وأجهزة الراديو في الجيوب

وسط أنقاض طوكيو بعد الحرب العالمية الثانية، كافحت شركة فتيية، ستصبح في ما بعد شركة سوني، للبقاء في مجال العمل. فقد

اجتذبت مجموعة من العلماء والمهندسين الأذكياء، لكن اختراعها الأول، وهو طاهية أرز إلكترونية، مني بالفشل. في البداية، استمرت سوني بواسطة تصليح آلات الراديو القصيرة الموجة.

في ذلك الوقت، بات ماسارو إيبوكا، عالم التكنولوجيا الأول في سوني مفتونا بأجهزة الراديو، والتي كان قد اخترعها فريق في مختبرات بيل. وضع إيبوكا مشروعاً مملوساً لتحفيز فريقه المؤلف من خمسين عالماً ومهندساً، ورأى وعداً رائعاً في أجهزة الراديو. لكن عندما سعى إلى نيل ترخيص بالتكنولوجيا من مختبرات بيل، تجاهلت وزارة التجارة والصناعة اليابانية الترخيص. فقد كانت الشكوك تساورها حيال قدرة الشركة الفتية على إدارة تكنولوجيا فائقة كهذه.

في العام 1953، نال إيبوكا الإذن لصناعة أجهزة الترانزستور، فقد كانت لديه رؤية لجهاز راديو مرتكز على أجهزة الترانزستور. كانت فائدة الراديو بالترانزستور واضحة للمهندسين، إذ إنها تحرر أجهزة الراديو من أنابيب التنظيف الكبيرة التي كانت تجعلها كبيرة الحجم ولا يمكن الاعتماد عليها. وأخبرت مختبرات بيل إيبوكا أنها لا ترى أن جهاز الراديو بالترانزستور أمر ممكن. لكن مهندسيه بدأوا بمتابعة رؤيته على كل حال.

لنتوقف هنا ونضع أنفسنا مكان إيبوكا. كانت شركتكم تكافح، ولديكم فريق من أشخاص لامعين يجب أن تشكلوا مصدر الوحي لهم. لديكم القدرة على قيادتهم بمئة اتجاه مختلف؛ آلات طهو الأرز أو أجهزة الراديو أو الهاتف أو أي شيء آخر يمكن أن يحلم به البحث والتطوير. لكنكم مقتنعون بأن فكرة جهاز الراديو القائم على الترانزستور هي المسار الواعد أكثر.

إن رسالتكم الأساسية إذاً هي الحلم بجهاز راديو قائم على الترانزستور. كيف تجعلون هذه الرسالة غير متوقعة؟ كيف تثيرون فضول فريقكم واهتمامه؟ إن مفهوم جهاز الراديو القائم على الترانزستور غير كافٍ على الأرجح بنفسه ومن نفسه، لتحفيز فريقكم. فهو يركز على التكنولوجيا أكثر منه على القيمة. جهاز راديو قائم على الترانزستور؛ ماذا إذا؟

ماذا عن الدخول في بعض من المواضيع الإدارية الكلاسيكية؟ المنافسة: ستتغلب شركة سوني على مختبرات بيل في جعل جهاز راديو قائم على الترانزستور يعمل. الجودة: ستكون سوني المصنع العالمي الأكثر احتراماً في صناعة أجهزة الراديو. الابتكار: ستبتكر سوني أجهزة الراديو الأكثر تقدماً في العالم.

إليك الفكرة التي اقترحها إيبوكا على فريقه: جهاز راديو يمكن وضعه في الجيب. كان يصعب في المقابل فهم هذه الفكرة؛ إلى أي درجة هي غير متوقعة، وغير معقولة، إذ إنها قد تبدو وكأنها فكرة يسمع بها للمرة الأولى مهندسو سوني. لم تكن أجهزة الراديو بعد أجهزة توضع في الجيب، بل كانت قطعة أثاث. في ذلك الوقت، كانت مصانع أجهزة الراديو توظف صانعي إطارات بدوام كامل.

بالإضافة إلى ذلك، كانت فكرة تقديم شركة مبتدئة يابانية ابتكاراً من هذا القبيل، في حين كانت العقول اللامعة في مختبرات بيل ترى في هذا أمراً مستحيلاً، لا تصدق. ففي النهاية، كانت خمسينيات القرن العشرين عقداً عنت فيه عبارة صنع في اليابان صناعة رديئة.

لكن مهندسي سوني كانوا موهوبين وطموحين جداً. لقد انتشرت فكرة إيبوكا في شأن جهاز الراديو الذي يمكن وضعه في الجيب داخلياً وأدخل سوني في فترة غير معقولة من النمو. ففي العام 1957، ارتفع

عدد موظفي الشركة إلى 1,200. وفي مارس 1957، وبعد أربعة أعوام فقط على منح سوني إذن صناعة أجهزة الترانزستور بشيء من التذمر، أطلقت الشركة جهاز تي آر 55، جهاز الراديو الأول القائم على الترانزستور الذي يمكن وضعه في الجيب. وبيع من جهاز تي آر 55 مليون ونصف وحدة، الأمر الذي وضع سوني على الخريطة العالمية.

راديو يمكن وضعه في الجيب أليست هذه ببساطة فكرة إنتاج لامعة، بدلا من أن تكون فكرة قابلة للرسوخ؟ لا إنها الأمان معا، والعاملان معا ضروريان. ما من شك أن أحدا كان سيخترع جهاز راديو قائم على الترانزستور حتى لو قرّر إيبوكا صنع آلة طهو الأرز الأكثر بهرجة. لقد شكّلت أجهزة الراديو القائمة على الترانزستور تقدما تكنولوجيا لا مفر منه. لكن أجهزة الراديو القائمة على الترانزستور الأولى كانت في حجمها بعيدة كل البعد عن حجم الجيب، ومن دون فكرة إيبوكا غير المتوقعة، كان مهندسوه سيتوقفون عن متابعة العمل بالتكنولوجيا قبل وقت طويل من اتخاذ الجهاز حجما صغيرا يمكن استخدامه. لقد كان إيبوكا مصدر وحي لسنوات من الجهد لأنه خرج بفكرة غير متوقعة أجبرت مئات المهندسين على بذل أقصى ما عندهم.

في شهر مايو 1961، ألقى جون ف. كنيدي خطابا أمام جلسة خاصة للكونغرس. كانت الحرب الباردة حينها تسيطر على السياسة العالمية. لقد أتاحت الحرب الباردة طرقا قليلة لقياس النجاح - لتسجيل الأرباح والخسائر - لكن في مجال بالغ الوضوح، كانت الولايات المتحدة متخلفة بشدة. كان هذا المجال الفضاء.

قبل ذلك بأربعة أعوام، دهشت الولايات المتحدة التي كانت تفتخر بكونها الأمة الأكثر تقدما، عندما أطلق الاتحاد السوفياتي القمر

سبوتنيك، القمر الصناعي الأول. ردّت الولايات المتحدة في نهاية الأمر بإطلاق قمرها الصناعي الخاص، لكن الاتحاد السوفياتي حافظ على ريادته، وحافظ على موقعه الأول. ففي أبريل 1961، أصبح رائد الفضاء السوفياتي يوري غاغرين أول إنسان يخرج إلى الفضاء. وتبعه الرائد الأميركي ألن شيبارد بعد شهر.

في خطاب كنيدي أمام الكونغرس، شدّد على سلسلة من الطلبات لمساعدة الولايات المتحدة على المحافظة على صدارتها خلال الحرب الباردة. طالب بأموال لتحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية: وضع برنامج المساعدة الأميركية للتنمية الدولية، وتوسيع حلف شمال الأطلسي، وبناء محطات الإذاعة والتلفزيون في أميركا اللاتينية وجنوب شرق آسيا، ودعم الدفاع المدني.

لكنّه أنهى خطابه بملاحظة فضولية. فقد كان اقتراحه الأخير لا يمت بصلة إلى المساعدة الدولية أو الدفاع المدني، بل كان هذا: "أعتقد أنّه على هذه الأمة أن تلتزم بتحقيق هدف إرسال أول إنسان إلى القمر وإعادته سالماً إلى الأرض، قبل نهاية هذا العقد... إذا أكّدتنا على هذا الأمر، فلن يقتصر الأمر على ذهاب إنسان إلى القمر، بل ستكون أمة كاملة. لذلك يتعين علينا جميعاً العمل على إرساله إلى هناك"

فكرتان غير متوقعتين. كلتاها تحدثان المفاجأة. أجهزة الراديو كانت قطع أثاث، وليست أشياء توضع في الجيوب. والرجال لا يسيرون على القمر. إنّها مسيرة طويلة إلى هناك، والفضاء رفيع.

كلتاها تحدثان على التفكير، فبدلاً من وضعنا على طريق مضنية ننتقل عليها من خطوة تراكمية إلى أخرى، تعطينا الأفكار نظرة سريعة على كيفية سير العالم. ولا يقتصر الأمر على الطريقة بل يتعداه إلى السبب.

كلاهما تحدثان فجوات معرفة. يقول لونشتاين، واضع نظرية الفجوة، إنه من المهم التذكّر أنّ فجوات المعرفة مؤلمة. يسأل: "إذا كان الناس يحبون الفضول، فلماذا يعملون على إيجاد الحلول له؟ لماذا لا يضعون قصص الأسرار جانبا قبل الفصل الأخير، أو يطفئون جهاز التلفزيون قبل الجولة النهائية من مباراة كرة قدم متقاربة؟"

تؤدّي الفكرتان إلى فجوات معرفة كبيرة، لكنّها ليست كبيرة إلى درجة لا يمكن تخطّيبها. لم يقترح كنيدي وضع رجلٍ على المريخ، ولم يقترح إيبوكا جهاز راديو قابل للزرع. كان كل هدف جريئا ومستفزا، وإنما غير مسبب للشلل. وكان المهندس الذي استمع لخطاب "الإنسان على القمر" ليبدأ بالعصف الذهني بصورة فورية: "حسنا، أولا يتعين علينا حل هذه المشكلة، ومن ثم تطوير هذه التكنولوجيا، ومن ثم...".

سمحت رؤية جهاز الراديو القابل للوضع في الجيب باستمرار الشركة خلال فترة حرجة من النمو، وجعلتها فاعلا دوليا أساسيا في مجال التكنولوجيا. وأبقت فكرة الإنسان على القمر لدى عشرات آلاف الأشخاص في عشرات المؤسسات، لعقد من الزمن تقريبا. إنّها أفكار كبيرة، وقوية، وقابلة للرسوخ.

عندما يساورنا الشك حيال قدرتنا على لفت انتباه الأشخاص، أو قدرتنا على المحافظة على انتباههم، علينا استقاء الإلهام من كنيدي وإيبوكا، وكذلك، وعلى نطاق أصغر، من أستاذ الصحافة لنورا إيفرون ومديري نورديستروم. ويمكن أن يكون عدم التوقع مدهشا لمدة طويلة، خدمة للمبادئ الأساسية.

الفصل 3

الملموس

ذات يوم صيفي حار كان الثعلب يتنزه في بستان حتى وصل إلى عنقود عنب قد نضج للتو على دالية تسلقت جذعا مرتفعا. قال الثعلب متراجعا بضع خطوات للوراء: "إنه تماما ما سيروي عطشي . ثم ركض وقفز لكنه لم يصل إلى الغصن. التفت مرة ثانية ، وواحد اثنان ثلاثة قفز للأعلى ، لم يفلح هذه المرة أيضا. كرر المحاولة للوصول إلى الطعام المغربي لكنه استسلم أخيرا ، ثم مشى بعيدا وأنفه نحو الأعلى قائلا: "أنا متأكد بأنه عنب حامض . من السهل أن تزدرى شيئا لم تستطع الوصول إليه.

القصة الخرافية أعلاه الثعلب والعنب ، كتبها الفيلسوف اليوناني إيسوب ، الذي كان بحسب المؤرخ اليوناني هيرودوتس عبدا (جرى تحريره في ما بعد). كتب إيسوب بعضا من القصص الأكثر رسوخا في التاريخ. لقد سمعنا جميعا بقصصه المشهورة السلحفاة والأرنب ، والصبي الذي بكى الذئب ، والإوزة التي وضعت بيضا ذهبيا ، وغيرها الكثير. وإذا كانت أية قصة من هذا الكتاب لا تزال سارية منذ آلاف السنين وحتى اليوم ، فهي على الأرجح قصة الثعلب والعنب.

حتى الناطقين باللغة الإنكليزية الذين لم يسبق لهم أن سمعوا بقصة الثعلب والعنب سيتعرفون إلى عبارة عنب حامض ، التي تتضمن

عبرة القصة. لقد اجتاز درس إسوب العالم. في المجر، يقول الناس العنب الحامض ولفظها باللغة المحلية سفانيو أز زولو. وفي الصين، يقال: العنب حامض لأنه لا يمكنك الوصول إليه. وفي السويد، أضيفت عبارة محلية تعني حامضة، قال الثعلب عن الثمار الحمراء اللون.

من الواضح أنّ إسوب كان يشير إلى عيب بشري عالمي. ما كانت القصة الخيالية لتصمد أكثر من 2,500 عام لو لم تعكس بعض الحقائق العميقة عن الطبيعة البشرية. لكن هناك حقائق عميقة عدّة لم تدخل اللغة اليومية وتفكير عشرات الثقافات. هذه الحقيقة قابلة للرسوخ بصورة خاصة بسبب طريقة صياغتها. فالصور الملموسة التي تتناولها القصة الخرافية - العنب والثعلب والتعليق الرافض عن العنب الحامض - سمحت بصمود الرسائل. وقد يفترض البعض أن تكون مدة صمود أفكار إسوب أقصر لو جرى اعتبارها اقتراحات إسوب المساعدة؛ لا تكن غيباً لهذه الدرجة عندما تخسر.

ما يحتاجه العالم هو المزيد من القصص الخرافية. على الإنترنت، يشكّل أحد المواقع التهامية مولداً للجمل الطنانة الخاصة بالعمل. وفي إمكان القراء إنتاج جملهم الطنانة الخاصة بالعمل العائدة إليهم عبر دمج كلمة من ثلاثة عواميد، مما يعطي جملاً مثل إعادة هندسة متبادلة مرتكزة على التكلفة، ونموذج رؤيوي موجّه للعميل، وقيم لوجستية استراتيجية. (على فكرة، تبدو هذه جميعها جملاً طنانة معقولة إلى حد بعيد). وللمعلمين جملهم الطنانة الخاصة: مهارات إدراكية فائقة، ودافع جوهري، وتقييم للحافظة، وملائم من الناحية التطويرية، وتعليم على أساس الموضوع. وإذا تحدّثتم إلى طبيب، لا يكون حتى عليكم تقديم الأمثلة. فالجملة المفضّلة من الطب هي: ضعف غير معلل

لعضلة القلب. ويعني ضعف عضلة القلب أنّ خلا ما يشوب قلبكم، وتعني عبارة غير معّلى أنّ لا فكرة لدينا عن سبب عدم عمل قلبكم.

غالبا ما تكون اللغة تجريدية، لكن الحياة ليست كذلك. فالمعلمون يعلمون الطلاب عن المعارك والحيوانات والكتب. ويصلح الأطباء مشاكل معداتهم وظهوركم وقلوبكم. وتبتكر الشركات البرمجيات، وتبني الطائرات، وتوزّع الصحف؛ وتبني السيارات التي هي أرخص ثمنا وأسرع أو أفضل من سيارات العام الماضي. وحتى استراتيجية العمل الأكثر تجريدية عليها أن تبين في النهاية الخطوات الملموسة للكائنات البشرية. وفهم هذه الخطوات الملموسة أسهل من فهم استراتيجية تجريدية؛ تماما كما أنّ فهم قصة ثعلب يحاول الحصول على بعض العنب أسهل من فهم تعليق تجريدي عن الروح البشرية.

يصعب التجريد فهم فكرة وتذكرها. كما يصعب تنسيق نشاطاتنا مع نشاطات أخرى، قد يفسّر التجريد بطرق مختلفة تماما. ويساعدنا ما هو ملموس على تجنب هذه المشاكل. وهذا هو ربما الدرس الأكثر أهمية الذي يمكن أن تعلّمنا إياه يسوب.

منظمة المحافظة على الطبيعة

طوال خمسين عاما، ساهمت منظمة المحافظة على الطبيعة في حماية المناطق القيمة من الناحية البيئية في العالم باستخدام الطريقة الأكثر سهولة المتاحة: عمدت إلى شرائها. فهي تشتري الأراضي بأسعار السوق وتجعلها في منأى عن الاستخدامات المضرة بالبيئة، مثل التطوير أو قطع الأشجار ونقل أخشابها. وباتت تعرف هذه الاستراتيجية ضمن المنظمة بالمال والهدادين. وهي جاذبة للمانحين والمستثمرين، لأنّ نتائج

هباتهم كانت واضحة تماما. فالهبة الكبيرة أعطت قطعة أرض كبيرة. والهبة الصغيرة أتت بقطعة أرض صغيرة. وكما علّق أحد المانحين، فقد أنتجت منظمة المحافظة على الطبيعة نتائج يمكنكم الاعتماد عليها.

في العام 2002، كان مايك سويني مدير العمليات العام في المنظمة يواجه تحديا كبيرا. فكاليفورنيا تمثل أهمية خاصة بالنسبة إلى المنظمة، لأنها تضم الكثير من المناطق الحساسة بيثيا. فهي واحدة من خمس مناطق ذات مناخ متوسطي في العالم. (المناطق الأخرى هي فينيبوس في جنوب أفريقيا، وماتورال في شيلي، ونوغان في أستراليا، وحوض المتوسط بطبيعة الحال). وتشغل هذه المناطق ذات المناخ المتوسطي 2 في المئة فقط من مساحة اليابسة، لكنّها تضم ما يزيد عن 20 في المئة من أنواعها النباتية. وإذا أردتم شراء منطقة قيمة من الناحية البيئية، تعود المناخات المتوسطة عليكم بفائدة مالكم.

في العام 2002، أخذ سويني وفريقه خارطة لكاليفورنيا ولونوا المناطق الأكثر حساسية من الناحية البيئية، أي المناطق التي تستحق المحافظة عليها. وما أثار الدهشة أنّه جرى تلوين 40 في المئة من الخارطة. شكّل هذا عائقا، إذ لم يتوفر ما يكفي من المال لشراء هذه المساحات الكبيرة.

إلا أنّ 9 في المئة من الولاية كان مصنفا على أنّه في خطر داهم. كانت 9 في المئة من مساحة كاليفورنيا بعيدة جدا عن الشراء، لكن هذه المناطق كانت أساسية من الناحية البيئية، وما كان في إمكان منظمة المحافظة على الطبيعة التخلي عنها ببساطة.

قرّرت المنظمة تنفيذ بعض المقاربات الجديدة، إذ لم يكن في إمكان استراتيجية المال والفدايين النجاح مع هذه الكمية الكبيرة من الأراضي.

لذلك وعوضاً عن شراء الأراضي بكاملها، عملت المنظمة على ضمان حماية المناطق الحساسة من الضرر، فدفعت للملكي الأراضي المال حتى لا يطوروا أراضيهم، واشترت ما يعرف بارتفاق المحافظة. وعملت مع السلطات المحلية وحكومات الولاية على تغيير السياسات وتشجيع المحافظة على الأراضي الخاصة والعامّة. كما ركّزت على المناطق البحرية المهمّة، حيث لم يكن هناك أي أراضٍ لشرائها.

كانت هذه الاستراتيجيات الجديدة منطقية، إذ كان في إمكان منظمة المحافظة على الطبيعة حماية المزيد من المناطق التي تتخطى قدرتها من خلال استراتيجية المال والفدادين. لكنّها عانت أيضاً من التراجع. أولاً، كان طابع الأمور ملموساً بدرجة أقل بالنسبة إلى المانحين. ولم يكن في إمكان المانحين الاعتماد على تنظيم حكومي ملائم. ثانياً، كانت الاستراتيجيات الجديدة مؤثّرة إلى حدٍ مهم في معنويات الموظفين، مما يجعل التقدم ملموساً بدرجة أقل. فعندما ركّزت المنظمة على صفقات الأراضي، قال سويني: "كان من السهل الاحتفال بإبرام صفقة، لإخبار الجميع أنّ جون وماري حصلوا على هذه الأرض، وللترتيب على أكتافهما". كان من الأصعب العثور على هذه اللحظات العالمية البالغة الأهمية بالنسبة إلى المعنويات، في النموذج الجديد. كيف يمكن لمنظمة المحافظة على الطبيعة جعل الاستراتيجية الجديدة ملموسة أكثر؟

ما الذي قد تفعلونه في وضع كهذا؟ هل من سبيل إلى إعادة تحصيل الطابع الملموس الذي لا يقدر بثمن لاستراتيجية المال والفدادين في سياق كان أكثر التباساً؟ لديكم 40 في المئة من مساحة الولاية (أو على الأقل 9 في المئة) لا بد من حمايتها، ولا يمكنكم شراؤها. كيف تبررون أنفسكم أمام المانحين والشركاء؟

ناقش تشيب هذه الحالة مع طلابه في جامعة ستانفورد، ومع السعي إلى إثبات الحاجة لما هو ملموس، أجاب بعض الطلاب بكسر الحجم الكبير غير الممكن للتحدي - 40 في المئة من كاليفورنيا! 9 في المئة في حاجة ماسة! - وبتقسيم الأمر إلى مزيد من الأهداف الثانوية الملموسة بمقدار أكبر. فعلى سبيل المثال: "سنحامي مساحة 2 في المئة من كاليفورنيا سنويا لمدة عشرين سنة". وحاول آخرون التعرض لوحدة قياس يمكننا فهمها، مثل الفدان. وفي إمكان غالبية الناس فهم الفدان. لكن الحجم كبير جدا: 2 في المئة من كاليفورنيا يعني حوالي 2 مليون فدان. وإنّ أحدا لا يمكنه تصور هذه المساحة.

حاول الطلاب بذكاء أن يجدوا طريقة لتقسيم هدف كبير مجرد إلى أهداف أصغر وملموسة أكثر. وهذه هي الفكرة الصحيحة. لكن في هذه الحال، تكون الأرقام كبيرة جدا. والقياس بواسطة الفدان ليس بالضرورة الطريقة الأفضل للتفكير. وهناك أراضٍ بمساحة 1,500 فدان أكثر قيمة من الناحية البيئية من أراضٍ بمساحة 90,000 فدان. والتفكير بالقياس بواسطة الفدان سنويا أشبه بأمين متحف يفكر في عدد اللوحات في السنة، بغض النظر عن الفترة أو الأسلوب أو الرسام.

إليك ما فعلته منظمة المحافظة على الطبيعة: فبدلا من الكلام حول ما يتعلق بمنطقة الأراضي، فقد تكلمت على المناظر الطبيعية. والمنظر الطبيعي قطعة أرض متجاورة ذات خصائص فريدة وقيمة من الناحية البيئية. ووضعت المنظمة هدفا قضى بحماية خمسين منظر طبيعي - شكّلت خمسة وعشرون منها أولوية قصوى - خلال فترة عشر سنوات. وكانت خمسة مناظر طبيعية في السنة أكثر واقعية من مليوني فدان في السنة، وملموسة بمقدار أكبر.

تقع في شرق سيليكون فالي مجموعة تلال سمراء تشكّل بداية لمساحة بحجم منتزه يوسمايت الوطني. وتشكّل التلال السمراء مستجمع مياه مهمّاً للخليج سان فرانسيسكو، لكنّه يتقلّص بفعل امتداد سيليكون فالي. وعلى الرغم من أهمية المنطقة من الناحية البيئية، فإنها لا تشبه الغابات السمراء أو الساحل، مع مناظرها الجميلة التي تلهم المخيلة. فالتلال مغطاة بعشب تتقاطعها أعداد قليلة من أشجار البلوط. وفي الجزء الأكبر من السنة، يكون لون العشب أسمر. ويقرّ سويني أنّ هذا ليس بالأمر الجذاب. وحتى المجموعات المحلية في منطقة سيليكون فالي التي كانت مهتمة بحماية المساحات المفتوحة لم تكن تولي اهتماماً بالتلال السمراء. إلا أنّنا لا ننتبه لمنطقة معينة لأنها جميلة، بل لأنها جزء مهم من الناحية البيئية"

أطلقت المنظمة على سافانا أشجار البلوط اسم بركة جبل هاميلتون (على أساس أعلى قممها؛ أي الموقع الذي يوجد فيه مرصد محلي). وأدّى اعتبار هذه المنطقة منظراً طبيعياً ملائماً وتسميتها كذلك إلى وضعها على خارطة المجموعات المحلية وصانعي السياسات. وقال سويني قبلاً إنّ مجموعات سيليكون فالي أرادت حماية المناطق المهمة القريبة من منازلها، لكنها لم تكن تعرف من أين تبدأ. "إذا قلت إنّ هناك منطقة بالغة الأهمية شرق سيليكون فالي، فهي غير موجودة، لأنّها ليست ملموسة. لكن عندما تقولون بركة جبل هاميلتون، يثير هذا اهتمامهم"

قدّمت مؤسسة باكارد، وهي مؤسسة في سيليكون فالي أنشأها أحد مؤسسي شركة هوليت باكارد، هبة كبيرة لحماية بركة جبل هاميلتون. وبدأت مجموعات بيئية أخرى في منطقة باي تطلق الحملات

لحماية المنطقة. ويقول سويني: "نضحك دائما الآن، لأننا نرى وثائق الآخرين وهم يتحدثون عن بركة جبل هاميلتون، ونقول: تعرفون أننا من قام بهذا"

يميل الناس الذين يعيشون في المدينة إلى تسمية المناطق إلى جوارهم وتحديدتها: كاسترو، سوهو، منتزه لينكولن، وغيره. وتأتي هذه الأسماء للتعريف بمنطقة وسماتها. وللجوار شخصيات، فقد أوجد حفظ الطبيعة الأثر نفسه مع مناظره الطبيعية. فبركة جبل هاميلتون ليست مجموعة من الأمتار المربعة، بل منطقة بيئية مشهورة.

ليست القصة قصة أرض، بل قصة تجريد. تجنبت منظمة المحافظة على الطبيعة شرك التجريد - موفرة 8 ملايين متر مربع في اليوم - عبر تحويل النقاط التجريدية على خارطة إلى أراضٍ ملموسة. وقد أدركت المنظمة بحكمة أن السياق بات أكثر التباسا، وكذلك الحلول، لكن ما كان في الإمكان السماح بازدياد التباس رسائلها. فاللموس عنصر أساسي للأفكار القابلة للرسوخ.

فهم التجريد

ما الذي يجعل شيئا ملموسا؟ إذا نظرتم إلى شيء بجواسكم، يكون ملموسا. فمحرك ف8 شيء ملموس. والأداء المرتفع شيء ملموس. وفي غالبية الأوقات، يرتبط ما هو ملموس بأشخاص معينين يقومون بأشياء معينة. وفي الفصل الخاص بما هو غير متوقع، تكلمنا عن خدمة العملاء ذات المستوى العالمي لنوردستروم. وخدمة العملاء ذات المستوى العالمي هي أمر تجريدي. وواقعة سخرية موظف في نوردستروم من قميص عميل أمر ملموس.

تساعد اللغة الملموسة الناس وخصوصا المبتدئين على فهم المفاهيم الجديدة. والتجريد هو رفاهية الخبير. فإذا كان عليكم تعليم فكرة ما لغرفة مليئة بالناس، وكنتم غير متأكدين مما يعرفونه، يكون ما هو ملموس اللغة الآمنة الوحيدة.

لرؤية هذا الأمر، يمكننا البدء بدراسة صفوف الرياضيات في آسيا. ونحن نعرف من الأخبار المتواردة عبر السنين، أنّ الأطفال في شرق آسيا يتخطون بأدائهم الأطفال الأميركيين، في كل شيء تقريبا (باستثناء استهلاك المأكولات التي تحتوي على دهون). وهذا الأمر بديهي بصورة خاصة في الرياضيات. وتتخلف مهارات الرياضيات للأميركيين عن مهارات الآسيويين في مراحل مبكرة؛ فالثغرة واضحة منذ الصف الأول، وتتسع مع التقدم في صفوف المرحلة التكميلية.

ما الذي تفعله المدارس الآسيوية بصورة مختلفة؟ نفترض أنّ هذه المدارس تعمل بفاعلية شبه آلية: فالساعات طويلة والنظام قاسٍ. ونفكر في التلاميذ الآسيويين الشرقيين كونهم أقل ابتكارا بطريقة ما، ويروقنا أن نفكر في أنّ أداءهم يتخطى أداء تلامذتنا من خلال آليات متكررة والذاكرة. لكن ما يتبين هو أنّ الحقيقة هي العكس تماما.

في العام 1993، درست مجموعة من الباحثين عشر مدارس في اليابان، وعشر في تايوان، وعشرين مدرسة في الولايات المتحدة. وفي كل مدرسة، تمّ اختيار معلّمي رياضيات مختلفين لتطبيق الدراسة عليهما، وتمت دراسة أربعة صفوف مع كل معلّم. ووجد الباحثون أنّ جميع المعلّمين استخدموا التذكير المتكرّر إلى حدّ كبير، إذ إنه كان إجراء نموذجيا يتكرّر في نصف الصفوف على الأقلّ تمّت ملاحظته في جميع البلدان. لكن التقنيات الأخرى سجّلت اختلافا كبيرا بين البلدان الثلاثة.

على سبيل المثال ، لناخذ هذا السؤال من معلّم ياباني : "لديك 100 ين وقد اشتريت دفتر تدوين بسبعين ين. كم يبقى لديك من المال؟" أو هذا السؤال الذي تطرحه معلمة في تايوان : "هناك في الأساس ثلاثة أولاد يلعبون بالكرة. يأتي اثنان إضافيان لاحقاً ، ومن ثم ينضم إليهم ولد آخر. فكم يكون عدد الذين يلعبون الآن؟" وترسم المعلمة وهي تتكلّم على اللوح خطوطاً على شكل عصي وتكتب المعادلة $1 + 2 + 3$. لاحظوا أنّ هؤلاء المعلمين يشرحون مفاهيم رياضية تجريدية بالتركيز على أشياء ملموسة ومألوفة ؛ شراء مواد مدرسية واللعب بالكرة. وتستفيد شروحاتهم من مخططات موجودة ، وهو تكتيك اختبرناه في الفصل المعنون البسيط. ويأخذ المعلمون مخططاً حالياً - ديناميكيات لعبة كرة من ستة أشخاص - ويفككون طبقة جديدة من التجريد.

يطلق الباحثون على هذا النوع من طرح الأسئلة اسم : الحساب في السياق. وهو تقريبا عكس التذكير المتكرّر. فعلى عكس قولنا الجاهزة ، يظهر هذا النوع في آسيا مرتين أكثر من الولايات المتحدة (61 في المئة من الصفوف مقارنة بحوالي 31 في المئة).

في حالة أخرى ، وضعت معلمة يابانية على طاولة خمسة صفوف من عشر خانات لكل منها. ثم سحبت ثلاثة صفوف من عشر خانات لكل منها ، وسألت أحد التلاميذ كم بقي من الخانات ، فأعطاهها جواباً صحيحاً : 20. ثم سألت المعلمة التلاميذ كيف عرفوا أنّ هذا تمرين طرح. فقد زوّدت هذه المعلمة تلامذتها بصورة بصرية للطرح. وكان في إمكان التلاميذ بناء مفهوم تجريدي - الطرح - على أساس ملموس : 30 خانة جرى سحبها من أصل 50. اعتبر الباحثون الأسئلة من هذا

القبيل أسئلة معرفة مفهومية. وجرى طرح هذا النوع من الأسئلة في 37 في المئة من الصفوف في اليابان، و20 في المئة من الصفوف في تاوان، وإنّما فقط في 2 في المئة من الصفوف في الولايات المتحدة.

إنّ استخدام ما هو ملموس كأساس للتجريد ليس جيدا للتوجيهات الرياضية؛ بل هو مبدأ أساسي للفهم. هل سبق أن قرأتم ورقة أكاديمية أو مقالة فنية أو حتى مذكرة ووجدتم أنفسكم مرتبكين بدرجة كبيرة من جراء اللغة التجريدية الخيالية المستخدمة التي تدفعكم إلى طلب الحصول على مثل؟

أو ربما اختبرتم إحباط الطهي من خلال وصفة عالية التجريد: "اطهوا حتى يبلغ المزيج تماسكا قلبيا". ماذا؟ فقط قولوا لي إلى كم من الدقائق يجب التحديق! دعوني أرى صورة لما تبدو عليه الأمور! بعدما طهونا الوجبة مرّات عدّة، بدأت عبارة "تماسك قلبي" تتخذ معنى. لقد بنينا صورة حسية لما تمثله العبارة. لكنّها في المرة الأولى تبدو بلا معنى مثل معادلة $1+2+3$ بالنسبة إلى ولد في السن الثالثة.

هكذا يساعدنا ما هو ملموس على الفهم؛ إذ يساعدنا على بناء لمحات أكثر عمومية وتجريدا على أسس معرفتنا ومفاهيمنا الحالية. ويتطلّب التجريد بعض الأسس الملموسة. ومحاولة تعلّم مبدأ تجريدي من دون أسس ملموسة هو كمحاولة المباشرة ببناء منزل ببناء سقف في الهواء.

الملموس قابل للتذكّر

من الأسهل تذكّر الأفكار الملموسة. لناخذ الكلمات على حدة، على سبيل المثال. فقد أظهرت التجارب على الذاكرة البشرية أنّ الناس

أفضل في تذكر الأسماء الملموسة والتي يسهل تصوورها (دراجة هوائية أو أفوكا) منه في تذكر الأسماء المجردة (العدالة أو الشخصية).

من الطبيعي أن تكون الأفكار القابلة للرسوخ مليئة بالكلمات والصور الملموسة؛ فكروا في الجرد المشويّ أو الحوض المليء بالثلج مع أنبوب موصول إلى الكلية المسروقة. فأسطورة سرقة الكلية كانت لتكون أقل رسوخا لولا أنّ الرجل استيقظ ووجد أحدهم قد فرّ مع تقدير الذات.

يدرس الباحث في جامعة يال إيريك هافيلوك قصصا تناقلتها الألسن، مثل ملحمتي الإلياذة والأوديسة. ويلاحظ أنّ هذه القصص تتسم بالكثير من الخطوات الملموسة، مع قليل من التجريد. لماذا؟ من المؤكّد أنّ الإغريق ما كانوا يواجهون مشكلة مع التجريد؛ فقد كان المجتمع من أنتج أفلاطون وأرسطو في النهاية. ويرى هافيلوك أنّ القصص تطوّرت بعيدا من التجريد مع الزمن. وعندما انتقلت من جيل إلى جيل، ازدادت التفاصيل القابلة للتذكّر واستمرت وزال التجريد.

لننتقل إلى العالم الحديث وإلى مجال آخر من التعبير الذي لا يمرّ عليه الزمن والجميل: المحاسبة. ضعوا أنفسكم مكان أستاذ محاسبة كان عليه تعليم مبادئ المحاسبة لطلاب الجامعة. وبالنسبة إلى طالب جديد، يمكن أن تبدو المحاسبة تجريدية تماما: بيان الدخل، الميزانية، الحسابات المختصرة، الحسابات المستحقّة، جردة الخزينة. ولا يوجد أشخاص أو بيانات ملموسة في الإطار.

بصفتكم أساتذة، كيف تجعلون مفاهيم المحاسبة تبدو حيّة؟ قرّر أستاذان من جامعة ولاية جورجيا، هما كارول سبرنغر وفاي بورسيك، تجربة شيء مختلف تماما. ففي خريف عام 2000، علّما فصلا

من مقرّرات المحاسبة باستخدام دراسة حالة طوال الفصل كأساس. وأتبعت دراسة الحالة مشروعاً جديداً أطلقه طالبان مبتدئان واسعاً الخيال، هما كريس وساندي، في جامعة ولاية لوغراندي.

كان لدى كريس وساندي فكرة لمنتج جديد يدعى "الخروج الآمن ليلاً"، وهو منتج يستهدف الأولياء الذين لديهم أولاد مراهقون يكونون في سن كبيرة بما يكفي للقيادة. وفي إمكان الجهاز بعد تركيبه في سيارة المراهق أن يسجّل مسار السيارة وسرعتها. وللمرة الأولى، في إمكان الأولياء التأكد تماماً إذا كانت تجري قيادة سياراتهم بمسؤولية.

عند هذه النقطة، أنتم، بصفّتكم طلاباً في مادة المدخل إلى المحاسبة، تصبحون جزءاً من القصة. كريس وساندي صديقان لكم، وقد سمعناكم تتحدّثون عن صف المحاسبة. هما في حاجة لمساعدتكم. يسألانكم، هل فكرة العمل الخاصة بكم مجدية؟ كم من الوحدات سيكون عليكم بيعها لتغطية أقساطكم؟ لقد أعطيتم توجيهها في شأن كيفية تعقّب تكاليف المواد ذات الصلة (أجهزة تلقي نظام المواقع الجغرافية، أجهزة قوية) والشراكات (ما تكلفه بيعها على موقع EBay).

كشفت قصة كريس وساندي طوال الفصل الدور الذي تؤديه المحاسبة في حياة العمل. فكل مقرّر محاسبة يحدّد الفرق بين التكاليف الثابتة والمتحركة، لكن هذا الفرق في القصة لم يكن محدّداً بمقدار ما تمّ اكتشافه. ويتعيّن على كريس وساندي دفع بعض التكاليف مهما يكن، مثل مصروفات البرمجة لتطوير المنتج. وهذه تكاليف ثابتة. وتنتج تكاليف أخرى فقط عندما يجري تصنيع منتجات أو بيعها؛ تكلفة المواد أو عمولة EBay على سبيل المثال. وهذه تكاليف متغيرة. وإذا كان أصدقاؤك يوظفون أموال أقساطهم في مشروع مبتدئ، تكون هذه الفوارق مهمة.

دراسة الحالة مثال للتعلّم ضمن سياق، شبيه بالمعلّمين في صفوف الرياضيات الآسيوية. لكن في صفوف الرياضيات، قد يصادف التلاميذ 300 مثل مختلف طوال فصل دراسي. أما في صف المحاسبة، فأمام التلاميذ مثل واحد كان غنيا بما يكفي لاستيعاب فصل مليء بالمواد.

مع تقدّم الفصل الدراسي، تشهدون من مقاعدكم بصفحتكم محاسبي كريس وساندي، تطور مشروعهما. وتطلب محكمة محلية منهما استخدام جهاز "الخروج الآمن ليلاً" لسجنائها المؤقتين، لكنّها تريد استئجار الجهاز من دون شرائه. كيف يتعيّن على كريس وساندي الإجابة؟ لاحقاً، بدأ العمل ينمو سريعاً، لكن فجأة يجري كريس وساندي اتصالاً ينطوي على خوف، بعدما رفض لهم شيك مصرفي. كانوا يبيعون من المنتج أكثر من أي وقت مضى، ومع ذلك، لم تبقى لديهم أي أموال نقدية. كيف يكون هذا؟ (تواجه العديد من الشركات المبتدئة هذه المشكلة، وتقدّم للفارق بين الربحية والتدفّقات النقدية). وتصبح الإجابة واضحة بالنسبة إليكم فقط بعد مضي شهر من الأخطاء في الدفع وتلقي إيصالات EBay.

إذا هل استمع الطلاب بصورة أفضل؟ كان من الصعب قول هذا في البداية. فالتغييرات على المقرّر جعلت من الصعب مقارنة الامتحانات النهائية مباشرة بتلك التي أجريت في الأعوام المنصرمة. وبدا بعض الطلاب أكثر حماسة حيال المقرّر الجديد، لكن آخرين تدمّروا لأنّ دراسة الحالة تتطلّب الكثير من الوقت. إلا أنّه ومع الوقت، باتت فوائد دراسة الحالة الملموسة واضحة أكثر فأكثر. فبعد تجربة دراسة الحالة، كان الطلاب أصحاب المعدلات العالية أكثر ميلاً إلى نيل شهادة في المحاسبة.

فقد جعل الطابع الملموس في الواقع الطلاب الأكثر قدرة يرغبون في أن يصبحوا محاسبين.

لكن كان للدراسة أيضا آثار إيجابية على الطلاب المنتظمين. ففي مقرر المحاسبة التالي - معدل سنتين لاحقا - اعتمد القسم الأول من المقرر بشدة على المفاهيم التي كان يفترض بالطلاب تعلّمها في المدخل إلى المحاسبة. وسجّل الطلاب الذين عملوا عبر دراسة الحالة نتائج أعلى ملحوظة في الامتحان الأول. في الواقع، كان الفرق في النتائج كبيرا بصورة خاصة بالنسبة إلى الطلاب الذين سجّلوا معدلا عاما بدرجة (ج). وبشكل عام، فقد سجّلوا 20 نقطة أكثر. وتذكروا أنّ هذا حصل بعد عامين من انتهاء دراسة الحالة. إنّ الملموس يرسخ.

نظرية الذاكرة من فيلكرو

ماذا عن الطابع الملموس الذي يجعل الأفكار ترسخ؟ تكمن الإجابة في طبيعة ذكرياتنا.

لدى العديد منا شعور بأنّ تذكّر شيء ما يشبه إلى حدّ معين تخزينه. فتذكّر قصة هو تخزينها في خلايانا الدماغية الخاصة بالتخزين. إنّما هناك خطب ما في هذا التناظر. لكن المدهش في الأمر أنّه قد تكون تعبئة الخلايا مختلفة تماما بالنسبة إلى الأنواع المختلفة للذاكرة.

في الواقع، يمكنكم اختبار هذه الفكرة بأنفسكم. وستطلب إليكم مجموعة الأسئلة الآتية تذكّر أفكار مختلفة. أمضوا 5 إلى 10 ثوانٍ في قراءة كلّ منها؛ ولا تسرعوا في ذلك. ومع انتقالكم من جملة إلى أخرى، ستلاحظون أنّ الشعور يختلف من حيث تذكّر أنواع الأشياء المختلفة.

- تذكر عاصمة كانساس
- تذكر المجموعة الأولى من ألبوم هاي جود (أو أغنية أخرى تعرفونها جيدا)
- تذكر لوحة الموناليزا
- تذكر المنزل الذي أمضيتم فيه الجزء الأكبر من طفولتكم
- تذكر تعريف الحقيقة
- تذكر تعريف البطيخ الأحمر

يستخدم ديفيد روبن ، عالم النفس السمعي في جامعة ديوك ، هذا التمرين لإعطاء مثال عن طبيعة الذاكرة. ويبدو أن كل زر تحكّم بالذاكرة يطلق نشاطا ذهنيا مختلفا. فتذكر ولاية كنساس تمرين تجريدي ، إلا إذا صادف وكنتم تقطنون في توييكا. وعلى العكس ، عندما تفكرون في أغنية هاي جود ، قد تسمعون صوت بول ماكارني وعزف البيانو. (إذا كانت عبارة هاي جود فارغة المضمون ، الرجاء استبدال هذا الكتاب بألبوم لفريق البيتلز ، وستكونون أكثر غبطة).

مما لا شك فيه أن لوحة الموناليزا استحضرت صورة بصرية لتلك الابتسامة المبهمة الشهيرة. وقد يكون تذكر منزل طفولتكم قد حمل مجموعة من الذكريات ؛ الروائح والأصوات والمشاهد. وقد تشعرون حتى أنكم تركضون في أرجاء المنزل ، أو تتذكرون الطريقة التي كان يجلس بها أهلکم.

قد يكون استجماع تعريف الحقيقة أصعب قليلا ؛ تعرفون بالطبع ما تعنيه الحقيقة ، لكن ليس لديكم على الأرجح تعريف محدد مسبقا يخرج من ذاكرتكم ، كما هي الحال مع لوحة الموناليزا. وربما كان عليكم وضع تعريف في الحال يتلاءم مع ما تشعرون أن الحقيقة تعنيه.

وقد يكون تعريف البطيخ الأحمر قد استدعى أيضا بعض الالتفات الذهنية. فعبارة البطيخ الأحمر أثارت مباشرة ذكريات حسية؛ القشرة الخضراء المخططة، والفاكهة الحمراء، والمذاق والطعمة الحلوة، وثقل البطيخة الحمراء الواحدة. بعد ذلك، يمكن أن تكونوا قد شعرتم بالتحول الذهني مع محاولتكم تغليف هذه الذكريات الحسية في تعريف.

ثم إنّ الذاكرة لا تشبه خلية التعبئة، بل هي أقرب إلى الفيلكرو. فإذا نظرتم إلى جانبي منتج الفيلكرو، ستلاحظون أنّ أحدهما مغطى بآلاف العلاقات الصغيرة والثاني بآلاف الحلقات الصغيرة. وعندما تكبسون الجانبين معا، يدخل عدد كبير من العلاقات إلى الحلقات، وهذا ما يؤدي إلى إقفال الفيلكرو بصورة نهائية.

يضمّ ذهنكم عددا مذهلا من الحلقات. وكلما كان عدد حلقات الفكرة أكبر، كان تعلقها في الذاكرة أفضل. ولمنزل طفولتكم عدد غير محدود من الحلقات في ذهنكم. أما بطاقة ائتمان جديدة فلها حلقة واحدة في أحسن الحالات.

يحبّ المعلمون الكبار عملية ضرب الحلقات في فكرة محدّدة. وصمّمت معلمة من ولاية أيوا تدعى جاين إيليوث مرة رسالة قوية للغاية - تتطرق إلى العديد من الأوجه المختلفة للمشاعر والذاكرة - ما زال طلابها يتذكرونها إلى حد بعيد، حتى بعد انقضاء عشرين عاما عليها.

العيون البنية والعيون الزرقاء

اغتيال مارتن لوثر كينغ في 4 أبريل 1968. وفي اليوم التالي، وجدت جاين إيليوث، معلمة الصفوف الابتدائية في أيوا، نفسها تحاول

شرح موته لتلامذتها في الصف الثالث. وكان التلاميذ في مدينة رايسفل في أيوا التي يقطنها البيض فقط، معتادين على كينغ، لكنهم ما كانوا ليفهموا من قد يرغب في قتله أو لماذا.

وقالت إيليوت: "عرفت أنه كان عليّ التعاطي مع هذا الأمر بطريقة ملموسة، لأننا تكلمنا على الفصل العنصري منذ اليوم الدراسي الأول. لكن شرح اغتيال مارتن لوثر كينغ، أحد أبطالنا قبل فترة شهرين، لم يكن ممكنا لتلاميذ الصف الثالث الصغار في مدينة راسفيل في أيوا"

جاءت إلى الصف في اليوم التالي مع خطة. كان هدفها جعل الحكم المسبق ملموسا بالنسبة إلى تلامذتها. في بداية الصف، قسّمت التلاميذ إلى مجموعتين؛ أطفال أصحاب عيون بنية وأطفال أصحاب عيون زرقاء. ثم قامت بإعلان مذهل: إنّ الأطفال أصحاب العيون البنية أرفع شأنًا من الأطفال أصحاب العيون الزرقاء؛ إنهم أفضل من في الغرفة" لقد جرى فصل المجموعتين: أُجبرَ الأطفال أصحاب العيون الزرقاء على الجلوس في آخر الصف، بينما قيل للأطفال أصحاب العيون البنية إنهم أكثر ذكاءً، وأعطوا وقتًا إضافيًا خلال الاستراحة. وكان على الأطفال أصحاب العيون الزرقاء ارتداء أطواق خاصة، حتى يعرف الجميع لون عيونهم الزرقاء من على بعد. ولم يُسمح للمجموعتين بالاختلاط خلال الاستراحة.

ذهلت إيليوت للسرعة التي تحوّل بها الصف. "لقد رأيت هؤلاء الأطفال يتحوّلون إلى تلاميذ بغيضين وفاسدين وعنصريين... كان الأمر مروعا". على حدّ قولها. وأضافت: "بدت الصداقات منحلّة في الحال، مع توبيخ الأطفال أصحاب العيون البنية لأصدقائهم السابقين أصحاب

العيون الزرقاء. وسأل أحد التلاميذ من مجموعة أصحاب العيون البنية إيليوت كيف يمكن أن تكون معلمة "إن كان لون عينيك اللعينتين أزرق" في بداية صف اليوم التالي، دخلت إيليوت وأعلنت أنها كانت على خطأ. فقد كان الأطفال أصحاب العيون البنية هم الأقل مرتبة. وكان هناك قبول فوري لهذا القلب في الأدوار. فقد علت صرخات المرح من جانب الأطفال أصحاب العيون الزرقاء مع جريهم لوضع الأطواق على أعناق نظرائهم الأقل مرتبة، أصحاب العيون البنية اللون.

في اليوم الذي كانوا فيه أقل مرتبة، وصف التلاميذ أنفسهم بالحزاني والسيئين والأغبياء والبخلاء. وقال أحد الفتيان بصوت محطّم: "عندما كنا في المرتبة الأدنى، شعرت بأن كل شيء يحصل لنا". وعندما عاد التلاميذ إلى كونهم الأفضل، شعروا بالفرح وبأنهم جيّدون وأذكياء.

حتى أداؤهم في المهام الأكاديمية تبدّل. وكان أحد تمارين القراءة عبارة عن مجموعة مقاطع صوتية يتعيّن عليهم استعراضها في أسرع مدّة ممكنة. في اليوم الأول، عندما كان التلاميذ أصحاب العيون الزرقاء في المؤخرة، استغرقهم الأمر 5.5 دقائق. وفي اليوم التالي، عندما كانوا في المقدمة، استغرقهم الأمر 2.5 دقيقة. سألت إيليوت: "لم لم تكونوا سريعين بهذا المقدار بالأمس؟" فأجابت فتاة صاحبة عينين زرقاوين: "كنا نضع تلك الأطواق... .. وتدخل أحد التلاميذ ليقول: "ما كان في إمكاننا التوقف عن التفكير في تلك الأطواق".

جعل تمرين إيليوت الحكم المسبق ملموساً؛ ملموساً بدرجة كبيرة. كما كان له وقع طويل الأمد على حياة التلاميذ. فقد أظهرت الدراسات التي أجريت بعد 10 و20 عاماً أنّ الأحكام المسبقة لدى تلاميذ إيليوت كانت أقل أهمية منها لدى زملائهم الذين لم يجروا التمرين.

ما زال التلاميذ يتذكرون التمرين إلى حد بعيد. وأظهر اجتماع لتلاميذ إيليوث بعد مرور خمسة عشر عاما على إنهائهم الدروس جرى بثه على قناة بي بي أس كم أنّ التمرين أثر فيهم. وقال راي هانسن، في معرض تذكّره طريقة تغيّر فهمه بين يوم وآخر: "كانت واحدة من تجارب التعلّم الأكثر عمقا في حياتي". وقالت سو جندر رولاند: "يجب إزالة الحكم المسبق في مرحلة مبكرة أو أنّه سيلازمكم طوال حياتكم. أحيانا أشعر أنّي أُميّز، فأوقف نفسي وأعود للتفكير في تمرين الصف الثالث، وأتذكّر ما كان الأمر عليه عندما كنت في مرتبة أدنى من سواي"

وضعت جاين إيليوث علاقات في فكرة الحكم المسبق. وكان من الممكن أن يكون من السهل بالنسبة لها معالجة فكرة الحكم المسبق بطريقة معالجة الصفوف الأخرى لها؛ أي كمعرفة مهمة وإنما تجريدية، شأنها بذلك شأن عاصمة كنساس أو تعريف الحقيقة. وكان في إمكانها معالجة الحكم المسبق كشيء يجب تعلّمه، مثل قصة معركة الحرب العالمية الثانية. ولكنها بدلا من ذلك، حولت الحكم المسبق إلى تجربة. فكروا في العلاقات المحددة: هيئة صديق بدأ فجأة يسخر منكم، شعور الطوق حول عنقكم، الإحباط نتيجة الشعور بمرتبة أدنى، الصدمة التي تتلقونها عندما تنظرون إلى عيونكم في المرآة. تضع هذه التجربة الكثير من العلاقات في ذكريات "التلاميذ"، لا يمكن نسيانها بعد عقود.

المسار إلى التجريد: المسودة والآلة

تمرين جاين إيليوث دليل مقنع على قوة ما هو ملموس. لكن إن كان ما هو ملموس قويا لهذه الدرجة، لم نتقل بهذه السهولة إلى التجريد؟

السبب بسيط: لأنّ الفارق بين الخبير والمبتدئ هو في القدرة على التفكير بتجريد. يتأثر المحلّفون الجدد بشخصيات المحامين وتفاصيل الوقائع وشعائر المحكمة. وفي الوقت عينه، يزن القضاة الحالة الراهنة مقارنة بالدروس الحسيّة للحالات الماضية والسوابق القانونية. ويحاول طلاب علوم الأحياء تذكّر ما إذا كانت الزواحف تضع البيض أم لا. ويفكّر معلّمو علوم الأحياء على صعيد النظام الكبير لتصنيف الحيوانات.

يرى المبتدئون في التفاصيل الملموسة تفاصيل ملموسة، بينما يعتبرها الخبراء رموزاً لنماذج ووجهات نظر تعلّموها مع أعوام الخبرة. ونظراً لقدرتهم على رؤية مستوى أعلى من وجهات النظر، من الطبيعي أن يرغبوا في التحدّث على مستوى أعلى. يريدون التكلّم عن استراتيجيات الشطرنج، وليس عن رجال الدين وهم يسيرون بشكل مائل.

وهذا هو المكان الذي يتدخّل فيه الماكر التقليدي، ألا وهو لعنة المعرفة. درس باحث يدعى بيث بيشكي شركة تصنيع صمّمت وبنّت الآلة المعقّدة المستعملة لإنتاج شرائح السيليكون. ولبناء آلة من هذا القبيل، احتاجت الشركة لمجموعتين من المهارات: المهندسون الذين قد يبتكرون تصاميم باهرة، والمصنّعون الذين يمكنهم تحويل هذه التصاميم إلى آلات مادية معقّدة.

إذا كانت الشركة ستنتج، فيجب أن تكون مجموعتا الأشخاص قادرتين على التواصل بسهولة. لكنّهما كانتا تتكلمان لغتين مختلفتين بشكل لا يثير الدهشة. فالمهندسون مالوا إلى التفكير بصورة تجريدية؛ إذ أمضوا يومهم في العمل على الرسومات والمسودات. أما فريق التصنيع

من ناحية أخرى فقد مال إلى التفكير على المستوى المادي ؛ إذ أمضى اليوم في بناء الآلات.

إنّ أكثر ما تكشفه لعنة المعرفة هو ما يحصل عندما يحدث خطب ما على أرضية التصنيع. فقد يواجه المصنّعون أحيانا مشكلة ، شيئا لم يركب أو ربما لا يتلقى طاقة كهربائية كافية. وقد يحيل المصنّعون المشكلة إلى المهندسين ، فيبدأ المهندسون العمل مباشرة ، وتحديد العمل على إصلاح رسوماتهم.

على سبيل المثال ، قد يقع فريق التصنيع على جزء غير مناسب للآلة. وعندما عرض الفريق الجزء على المهندسين ، أرادوا إزالة المسودات وتحريك الأمور على الرسومات. بتعبير آخر ، أراد المهندسون غريزيا القفز إلى مستوى أعلى من التجريد.

وجد بيشكي أنّ المهندسين جعلوا رسوماتهم "مرتبة أكثر فأكثر" على أمل أن توضح الرسومات المحسّنة العملية بالنسبة إلى المصنّعين. ومع الوقت ، باتت الرسومات أكثر تجريدا ، ما أعاق التواصل أكثر فأكثر.

كان المهندسون يتصرفون كالسياح الأميركيين الذين يسافرون إلى بلدان أجنبية ويحاولون جعل أنفسهم مفهومين بالتحدث باللغة الإنكليزية بصورة أبطأ وبصوت أعلى. كانوا يعانون من لعنة المعرفة ، وقد فقدوا القدرة على تخيل ما يمكن أن يبدو عليه النظر إلى رسم تقني من وجهة نظر شخص غير خبير.

كان المصنّعون يفكّرون ، لمّ لا تنزلون ببساطة إلى المصنّع وتجعلوننا نرى أين يجب وضع القطعة؟ وكان المهندسون يفكرون ، ماذا علينا أن نفعل لتحسين الرسومات؟

إنَّ سوء التواصل هذا مألوف بنوعيته من دون أدنى شكّ بالنسبة إلى العديد من القراء الذين لا يعملون على آلة تصنيع شرائح السيليكون. إذاً كيف تصلحون الأمور؟ هل يتعيّن على كلا الطرفين مساعدة الطرف الآخر أكثر والالتقاء في منتصف الطريق؟ ليس الأمر كذلك في الواقع لأنّه على المهندسين تبديل سلوكهم. لماذا؟ كما يشير بيشكي، كانت الآلة المادية المجال الأكثر فعالية وملاءمة للتواصل. فالجميع يفهمون الآلات ببساطة. وعليه يجب حلّ المشاكل على مستوى الآلة.

من السهولة نسيان واقع أنّنا نتحدّث كخبراء. فقد بدأنا نعاني من لعنة المعرفة، على غرار المسجلات في لعبة المسجلات والمستمعين. يمكن أن يبدو من غير الطبيعي الحديث بشكل ملموس عن مسألة نعرفها منذ أعوام. لكن إن كنا نرغب في تأدية الجهود، فسنرى النتائج: سيفهم جمهورنا ما نقوله ويتذكّرونه.

ليست عبرة هذه القصة هي الخط من مقدار الأمور. فقد واجه المصنّعون مشاكل معقّدة وكانوا في حاجة لإجابات ذكيّة. عوضاً عن ذلك، تكمن عبرة القصة في إيجاد "لغة شاملة"، لغة يتحدّثها الجميع بطلاقة. ولا بد أن تكون هذه اللغة الشاملة ملموسة.

الملموس يؤدّي إلى التنسيق

في الفصل الأخير، ختمنا مع شعارين غير متوقعين جرى استخدامهما لتحفيز مجموعات كبرى من أشخاص أذكيا والتنسيق في ما بينها. وكانت الشعارات تحديات لبناء "أجهزة راديو توضع في الجيب"

و"إرسال الإنسان إلى القمر يوماً ما". وتجدر الإشارة إلى أن هذه الشعارات ملموسة بشكلٍ مرضٍ. وتسري الشكوك حول عجز المهندسين اليابانيين نتيجة عدم تأكدهم من مهمتهم، وحيال تمضية ما يكفي من الوقت في وكالة الفضاء الأميركية لاكتشاف معنى "الإنسان" أو "القمر" أو "العقد"

يجعل ما هو ملموس الأهداف شفافة. فحتى الخبراء يحتاجون للشفافية. لنأخذ شركة برمجيات مبتدئة هدفها بناء "محرك البحث المهم التالي". وهناك في الشركة مبرمجان لديهما معرفة متشابهة تقريبا، يعملان في مكاتب متجاورة. بالنسبة إلى الأول، يعني "محرك البحث المهم التالي" الاكتمال، وضمان إعادة محرك البحث كل شيء على الإنترنت يمكن أن يكون ذا صلة، مهما كان ملتبسا. وبالنسبة إلى الثاني، يعني السرعة وضمان النتائج الجيدة إلى حد بعيد سريعاً. ولن تتلاءم جهودهما بالكامل إلى أن يصبح هدفهما ملموساً.

عندما استعدت شركة بوينغ لإطلاق تصميم الطائرة من طراز 727 في ستينيات القرن العشرين، حدّد مديروها هدفاً جعل ملموساً بصورة متعمّدة: يجب أن تتسع الطائرة لحوالي 131 مسافراً، وأن تطير من دون توقف بين ميامي ومدينة نيويورك، وتحطّ على المدرج 4-22 في مطار لاغارديا. (تمّ اختيار المدرج 4-22 لطوله؛ أقل من ميل، وكان يعتبر قصيراً جداً بالنسبة إلى طائرات الركاب العاملة حينها). ومع هدف ملموس إلى هذا الحد، نسّقت شركة بوينغ بفاعلية أعمال آلاف الخبراء في أوجه متعدّدة من الهندسة أو التصنيع. تخيّلوا كم كان من الأصعب تصنيع طائرة من طراز 727 هدفها أن تكون أفضل طائرة للركاب حول العالم

عائلة فيراري تقصد ديزني وورد في مختبر

البحوث والتطوير

أُسست شركة ستون ياماشيتا، وهي شركة استشارة صغيرة في سان فرانسيسكو، على يد روبرت ستون وكايت ياماشيتا، المبتكرين السابقين في شركة أبيل. وستون ياماشيتا أستاذ في استخدام التقنيات الملموسة لمساعدة المؤسسات على إحداث التغيير. ويقول كايت ياماشيتا: "كل ما فعله تقريبا معمق وبصري". فمنتج غالبية الشركات الاستشارية غالبا ما يكون قد عرض على برنامج باوربوينت. وفي شركة ستون ياماشيتا، الأمر أشبه بمحاكاة أو حدث أو تركيبة ابتكارية.

في العام 2002، تعاونت شركة ستون ياماشيتا مع شركة هيولت باكارد. فقد كان فريق إدارة هذه الأخيرة يأمل في إرساء شراكة مع شركة ديزني، وطلب إلى شركة ستون ياماشيتا مساعدته على إعداد عرض يسلط الضوء على بحوث هيولت باكارد، ويظهر كيفية مساعدتها لشركة ديزني في إدارة منتزهات الترفيه.

تجري شركة هيولت باكارد، شأنها بذلك شأن العديد من شركات التكنولوجيا، بحوثا واسعة النطاق في مختبراتها، لكن هذه البحوث لا تترجم دائما إلى منتجات حسيّة ملموسة. ويتحمس الباحثون للدفع بمحدود التكنولوجيا، وتصنيع المنتجات المعقدة والمتطورة، مع سعي الزبائن بصورة عامة إلى الحصول على منتجات سهلة ويمكن الاعتماد عليها. فرغبات الباحثين والزبائن لا تلتقي دائما.

كان العرض الذي صمّمته شركة ستون ياماشيتا معرضا على مساحة 6,000 قدم مربع. ووصف ياماشيتا جوهر الأمر: "اخترعنا

عائلة وهمية تدعى فيراري، وثلاثة أجيال منها، ووضعنا عرضاً عن حياتهم وزياراتهم إلى ديزني وورد"

عند السير في هذا المعرض، تبدأون برؤية غرفة جلوس عائلة فيراري، التي تملأها صور العائلة. وكانت كل غرفة تالية، تصف المشاهد المختلفة للعائلة خلال العطلة في ديزني وورد. وساعدت تكنولوجيا هيولت باكارد العائلة على شراء البطاقات، وتسريع دخول أفرادها المنتزه، وجدولة حجوزاتهم للعشاء. ومكّنهم جزء آخر من التكنولوجيا من التمتع بجولاتهم المفضّلة مع تقليص مدّة الانتظار. ولدى العودة إلى الغرفة في الفندق في نهاية النهار، كان هناك تحوّل نهائي: أنزل إطار صورة رقمية أوتوماتيكياً صورة لأفراد العائلة على سكة مزالج في ديزني وورد.

حوّلت شركة ستون ياماشيتا، بتعاونها مع مهندسي هوليت باكارد، رسالة عن منافع التنسيق - ما يمكن أن يكون عليه العرض على برنامج باوروينت - إلى محاكاة حيّة وتتنفّس. فقد وضعت شركة ستون ياماشيتا علاقات في فكرة الخدمات الإلكترونية، إذ اتخذت فكرة تجريدية وجعلتها ملموسة مع خبرة حسّية كثيفة.

تجدر الإشارة إلى وجود جمهورين مختلفين للمعرض. فالجمهور الأول كان ديزني. فالمنفّذون في ديزني كانوا المبتدئين؛ إذ كان عليهم أن يظهروا، بصورة ملموسة، ما يمكن لتكنولوجيا هوليت باكارد أن تصنعه لهم. كانوا بعيدين عن المبتدئين. فقد كان العديد من المهندسين يشكّكون في قيمة عروض ياماشيتا. لكن ما إن افتتح المعرض، حتى أحدث حماسة رائعة ضمن هوليت باكارد. فقد كانت النية الأساسية منه الاستمرار بما يكفي لجعل ديزني مستقرة، لكن ونظراً لشعبيته، استمرّ

مدّة ثلاثة إلى أربعة أشهر. وقال أحد المراقبين: "بات المعرض شعبيا لدرجة أنّ الآخرين بدأوا يتساءلون هل رأيتم هذا الشيء الهام الذي صنعه فريق المختبرات؟ هل تعرفون أنّه يمكننا فعل هذا؟ هل تعرفون أنّنا فعلنا هذا الأمر في غضون 28 يوما فقط؟"

ساعد ما هو ملموس فريق الخبراء على التنسيق. فقد وجدت فجأة مجموعة متنوّعة المهارة من المهندسين، معتادة على التعامل مع مشاكل تكنولوجية صعبة، نفسها في مواجهة مباشرة مع عائلة فيراري. ومن خلال الاستجابة للاحتياجات الملموسة لعائلة واحدة - بطاقتها وحجوزاتها وصورها - قاموا بشيء مميّز: أخذوا أفكارا تجريدية من مختبرات البحوث الخاصة بهم وجعلوا منها صورة لعائلة على سكة مزاج.

الملموس يجعل المعرفة تتذكّر الأشياء البيضاء

خذوا قلما وورقة وجدوا طريقة لتحديد وقتا لأنفسكم (ساعة، زوجة تحبّ العدّ، إلخ...). إليكم اختبار فردي عما هو ملموس. ستقومون بتمرينين مختصرين مدّة كلّ منهما 15 ثانية. وعندما يصبح ما في حوزتكم جاهزا، اضبطوا ساعاتكم لمدة 15 ثانية، ثمّ اتبعوا تعليمات الخطوة 1 أدناه.

تعليمات الخطوة 1:

اكتبوا أكبر مقدار ممكن من الأشياء البيضاء التي تأتي إلى ذهنكم بالألوان.

توقفوا. أعيدوا ضبط ساعاتكم مدّة 15 ثانية، ثم اقلبوا الصفحة لتعليمات الخطوة 2.

تعليمات الخطوة 2:

اكتبوا أكبر مقدار ممكن من الأشياء الموجودة في برادكم التي تأتي إلى ذهنكم.

في إمكان غالبية الأشخاص أن يعتبروا بصورة ملفتة الأشياء البيضاء في برادهم كأبي شيء أبيض. والنتيجة مذهلة لأن برادنا لا تتضمن تحديدا أجزاء كبيرة من الكون. وحتى الأشخاص الذين يدرجون أي أشياء بيضاء غالبا ما يشعرون أن اختبار البراد "أسهل لم يحصل هذا؟ لأن ما هو ملموس طريقة لتعبئة ذهنكم وتركيزه. ولمثل آخر عن هذه الظاهرة، خذوا أمرين: (1) فكروا في خمسة أشياء سخيفة فعلها الناس في العالم خلال العشرة أعوام المنصرمة. (2) فكروا في خمسة أشياء سخيفة فعلها أطفالكم خلال العشرة أعوام المنصرمة. إنه بالطبع ضرب من الألاعيب النظيفة للذهن. لكن ما قيمته؟ لناخذ حالة استخدم فيها مبادر هذه الألعبوة النظيفة لتحصيل استثمار بقيمة 4.5 مليون دولار من مجموعة ذكية ومتطورة من المستثمرين.

كابلان وغو كومبيوترز

بالنسبة إلى أحد المبادرين، تكون فرصة ترسيخ فكرة عمل لدى رأسماليين معينين بمشروع محلي بالغة الأهمية، وشبيهة بحالة ممثل مبتدئ يخضع لتجربة على يد مخرج سينمائي مستقل. لكن نيل فرصة ترسيخ فكرة في شركة كلاينر بركينز - الشركة الأكثر شهرة في سيليكون فالي - أشبه بتجربة مباشرة مع ستيفن سبيلبرغ. يمكنكم لقاء نجم أو تفويت أكبر فرصة في حياتكم.

لذلك كان جيرى كابلان البالغ من العمر 29 عاما خائفا لدى وقوفه في مكتب كلاينر بركينز في بداية عام 1987. فقد كان عرضه سييبدأ في غضون 30 دقيقة. وكان كابلان باحثا سابقا في معهد ستانفورد، وكان عليه المغادرة للعمل في مؤسسة لوتس في بداياتها. وباتت لوتس مع نجاح منتجها لوتس 1-2-3 المنقطع النظير اسما معروفا في البورصة.

بات كابلان الآن جاهزا للتحدي التالي. فقد كانت لديه رؤية لجهاز كومبيوتر شخصي أصغر حجما وأكثر قدرة على أن يكون محمولا.

انتظر خارج قاعة المحاضرات فيما كان المبادر السابق يقدم عرضه. وبنظره إلى المبادر الآخر، شعر بأنه غير محضّر. ومع مراقبته، تحوّل خوفه إلى هلع. فقد كان يرتدي بذلة سوداء حالكة مع ربطة عنق حمراء. أما كابلان فكان يرتدي سترة رياضية مع قميص بقبة مفتوحة. كان المبادر الآخر يعرض رسما بيانيا ذا ألوان ملفتة على لوح أبيض. وكان كابلان يحمل حقيبة بنية مع عدد من الأوراق في داخلها. لم تكن هذه قادرة على التأشير بوضوح.

كان كابلان يعتقد أنه جاء إلى جلسة تعارف غير رسمية، لكن بمجرد وقوفه هناك، أدرك كم كان ساذجا. فلم تكن لديه خطة عمل ولا صفحات منزلقة ولا رسوم بيانية ولا توقعات مالية ولا نماذج" والأسوأ من ذلك كان المبادر الآخر يواجهه في قاعة اجتماع مجلس الإدارة جمهورا مشككا كان يطره بوابل من الأسئلة.

عندما حان دور كابلان، قدّمه أحد الشركاء. فأخذ كابلان نفسا عميقا وبدأ: "أعتقد أنّ نوعا جديدا من أجهزة الكمبيوتر، التي هي

مدونة ملاحظات أكثر منها آلة كاتبة، ويجري تشغيلها بقلم بدلا من لوحة مفاتيح، ستلبي احتياجات المهنيين مثلنا عندما نكون بعيدين عن مكاتبنا. فنستخدمها لتدوين الملاحظات، وبعث الرسائل واستلامها من خلال الروابط الهاتفية الخلوية، والبحث عن عناوين الاستدلال، وأرقام الهاتف، ولوائح الأسعار، والجردات، وإجراء العمليات الحسابية وتعبئة استمارات الأوامر.

قام بتغطية التكنولوجيا المطلوبة وسلط الضوء على الأمر المجهول الرئيسي: إن كان في إمكان الآلة التعرف بصورة موثوقة على خط اليد وتحويله إلى تعليمات. يستذكر كابلان ما حصل تاليا:

بدا جمهوري مشدودا. لم أكن أعرف إن كانوا منزعجين من قلة تحضيري أو إن كانوا مركّزين على ما كنت أقوله... وبعدها اعتقدت أنني أفسدت الأمور، وأنه كان لدي القليل لأخسره، قرّرت المخاطرة ببعض التمثيل المسرحي.

"إن كنت أحمل جهاز كومبيوتر محولا الآن، لكنتم عرفتم ذلك طبعا. فأنتم لم تلاحظوا أنني أحمل نموذجا لجهاز الكومبيوتر المستقبلي بين يدي الآن"

رمى بحقيبتى الجلدية البنية في الهواء فوقعت في وسط الطاولة محدثة صوتا قويا.

"أيها السادة، إليكم نموذجا عن الخطوة التالية في عالم الكومبيوتر"

لبرهة، اعتقدت بأنّ هذا المشهد الدرامي الأخير سيؤدي إلى طردي من القاعة. كانوا يجلسون في صمت مطبق، يحدّقون إلى حقيبتى الجلدية البسيطة - الجاسمة بلا حراك على الطاولة -

على الرغم من أنّ حيوية كانت ستُضفي عليها بشكل مفاجئ. قام بروك براير، الشريك الذي تبدو عليه علامات الشباب وإنما الذي مضى على وجوده في الشركة وقت طويل، من مكانه على مهل وحمل الحقيبة كما لو كانت تعويذة. ثمّ طرح السؤال الأول.

"ما مقدار المعلومات الذي يمكن تخزينه في شيء من هذا القبيل؟" أجاب جون دوير، وهو شريك آخر، عن السؤال قبل أن أجيب أنا. "لا يهم، رقائق الذاكرة تصغر حجما ويتراجع ثمنها سنويا، بينما تتضاعف قدرتها، بينما الحجم والسعر هما عينهما سنويا"

تدخل شخص آخر وقال: "لكن تذكّر يا جون أنه ما لم تترجم ما كُتب بخط اليد بفاعلية، يكون الأمر أشبه باستعمال المزيد من المساحة". كان المتحدث فينود كوسلا، الرئيس التنفيذي المؤسس لشركة سان ميكروسيستمز، والذي ساعد الشركة على تقييم الصفقات التكنولوجية.

قال كابلان إنه اعتبارا من تلك اللحظة، كان بالكاد يستطيع الكلام، بما أنّ الشركاء والمعاونين تبادلوا الأسئلة ووجهات النظر، مما جعل اقتراحه أكثر وضوحا. كان أحدهم يلمس حقييته بشكل دوري أو ينظر إليها. "فقد تحوّلت بسحر ساحر من إكسسوار قرطاسية للتخزين إلى رمز للتكنولوجيا المستقبلية".

بعد أيام قليلة، تلقّى كابلان اتصالا من شركة كلاينبركينز، فقد قرّر الشركاء دعم الفكرة، ورصدوا لشركة كابلان التي لا وجود لها أصلا 4.5 مليون دولار.

ما الذي حوّل هذا الاجتماع من جلسة استجواب - مع مبادر قلق في مقعد الضيف - إلى جلسة عصف ذهني؟ إنها الحقيبة البنية. فقد شكّلت الحقيبة تحدياً للمشاركين في قاعة اجتماع مجلس الإدارة؛ إذ كانت طريقة لتركيز أفكارهم وجعل معرفتهم الحالية قادرة على الاستذكار. فقد بدّلت تصرفاتهم من كونها قائمة على ردود الأفعال إلى تصرفات فاعلة وابتكارية.

سهّل حضور الحقيبة على رأسماليي المشروع العصف الذهني، بالطريقة عينها التي سهّل بها تركيزنا على "الأشياء البيضاء في البرّاد" العصف الذهني. فعندما رأوا حجم الحقيبة، أحدث هذا عدداً من الأسئلة: ما هو حجم الذاكرة في ذلك الشيء؟ أيّ عناصر حاسوبية ستبرز في السنوات المقبلة وأي عناصر لن تعرف ذلك الأمر؟ ما التكنولوجيا الجديدة التي يجب اختراعها لجعل الأمر ممكناً؟ كانت هذه العملية عينها التي انطبقت على مهندسي شركة سوني اليابانية من خلال مفهوم جهاز الراديو الذي يوضع في الجيب

أدى ما هو ملموس إلى إيجاد حلبة مشتركة يمكن التعاون على أساسها. فالجميع في القاعة يشعرون بالراحة لأنهم يتطرقون إلى التحدّي عينه. وحتى الخبراء - حتى رأسماليي مشروع شركة كلاينربركينز، نجوم عالم التكنولوجيا - يستفيدون من الحديث الملموس الذي يضعهم على أرضية مشتركة.

العيادة

علاج إعادة التزويد بالمياه بواسطة الفم يخلص حياة الأطفال!

الوضع: في كل عام، يموت أكثر من مليون طفل في بلدان مختلفة من العالم بسبب الزمومة التي يسببها الإسهال. ويمكن الوقاية من هذه المشكلة، بتكلفة متدنية جدا، عبر إعطاء الأطفال النوع المناسب من السوائل. كيف نجعل الناس يهتمون لهذه الفكرة؟

• • •

الرسالة 1: إليكم شرح من بي أس أي، وهي مجموعة لا تتوخى الربح تعالج المشاكل الصحية في البلدان النامية:

الإسهال واحد من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى وفاة الأطفال الصغار في البلدان النامية، إذ يتسبب بموت أكثر من 1.5 مليون طفل سنويا. والإسهال بحد ذاته ليس السبب، بل الزمومة، أي فقدان السوائل من الجسم. فحوالي ثلاثة أرباع الجسم مكون تقريبا من المياه، فإذا تخطى فقدان السوائل عتبة العشرة في المئة من الكمية الإجمالية للسوائل في الجسم، تنهار الأعضاء الحيوية، ويعقبها الموت. وإذا كانت الحالة حادة، كما هي الحال مع الكوليرا، يمكن أن تحدث الوفاة خلال ثماني ساعات فقط.

لتجنب الزمومة التي تهدد الحياة، من الضروري زيادة التزود بالسوائل بكميات كافية لتعويض السوائل ومواد الإلكتروليت المفقودة نتيجة الإسهال. والسائل الأفضل لهذه الغاية هو خليط من مواد الإلكتروليت والسكر والمياه، معروف بأملاح إعادة التزويد بالمياه بواسطة الفم. فهذه الأملاح تعوض عن سوائل الجسم ومواد الإلكتروليت بسرعة أكبر من أي سائل آخر، وتعمل هذا أيضا حتى عندما يكون المرض قد فتك بجدار الأمعاء.

تعليقات على الرسالة 1: بسرعة: كم هي درجة إمكانية حل هذه المشكلة؟ لنفترض أنك مسؤول صحي في بلد نام. ما الذي تفعله غدا للبدء بإنقاذ الأطفال؟

توخيا للعدالة، تظهر هذه الرسالة على صفحة إلكترونية تصف ما كانت تفعله بي أس أي لحلّ هذه المشكلة. ولا يعكس هذا النصّ بالضرورة كيف يمكن للمؤسسة مقارنة صانعي القرارات لإقناعهم بالعمل. والمعلومات مكتوبة بلغة تحثّ على المصدقية، فهناك مقدار كبير من اللغة والعرض العلميين. لكن إذا بدت المشكلة بالغة التعقيد، فهذا قد يمنع الناس من محاولة حلّ المشكلة.

الرسالة 2: هذه الرسالة من جايمس غرانت، الذي كان مدير منظمة اليونيسف لأعوام عدّة. كان غرانت دائم السفر مع حقيبة مليئة بملقعة من الملح وثمانية ملاعق من السكر؛ وهي مكونات العلاج بواسطة أملاح إعادة التزويد بالمياه بواسطة الفمّ بعد مزجها في ليتر من المياه. وعندما كان يلتقي برؤساء وزراء البلدان النامية، كان يخرج حقيبة الملح والسكر ويقول: "هل تعرفون أنّ هذا يكلف أقلّ من تكلفة فنجان شاي ويمكنه إنقاذ حياة مئات آلاف الأطفال في بلدكم؟"

تعليقات على الرسالة 2: بسرعة: كم هي درجة إمكانية حلّ هذه المشكلة؟ ما الذي سيفعلونه غدا للبدء بإنقاذ حياة الأطفال؟ تطرح رسالة غرانت المسألة مباشرة، وتساعد معرفتكم على الاستنكار. ربما تبدؤون الآن بعصف ذهني حول وسائل لتوزيع رزم الملح/السكر على المدارس. ربما تفكرون في حملات دعائية لتعليم الأمهات النسبة المناسبة من الأملاح والسكر.

غرانت هو بوضوح أستاذ في جعل الأفكار قابلة للرسوخ. فهو يخرج بدعم ملموس ويبدأ بتناقض مستحوذ على الاهتمام غير متوقع: تكلف هذه الرزمة أقلّ من ثمن فنجان شاي، لكن يمكن أن يكون لها وقع حقيقي. ويقضي رؤساء الحكومات وقتهم في التفكير في مشاكل اجتماعية مترسّخة - إقامة البنية التحتية، وبناء المستشفيات، والمحافظة على بيئة صحية - وفجأة يجري تقديم كيس من الملح والسكر في مكانه إنقاذ مئات آلاف الأطفال.

تضحّي رسالة غرانت بالإحصاءات والوصف العلمي الذي يضيفي مصداقية على رسالة منظمة بي أس أي. لكن بصفته مديرا لليونيسيف، كان لديه ما يكفسي من المصداقية لمنع الأشخاص من طرح الأسئلة حول وقائعه. لذلك ترك غرانت المعركة الوقائية (التي لا جدال حولها) وراءه ودخل معركة الحوافز. فكيس الملح والسكر خاصته معادل لحقيقية كابلان البنية في عرض مشروع الرأسمالي: إنه يساعد أعضاء الجمهور على تكريس خبرتهم لحل المشكلة. لا يمكنكم رؤية الأمر وعدم البدء بالعصف الذهني حول الإمكانيات.

لائحة الأهداف المتوازنة

الرسالة 2	الرسالة 1	القائمة
√	-	بسيطة
√	-	غير متوقعة
√	-	ملموسة
-	√	ذات مصداقية
√	√	مثيرة للمشاعر
-	-	قصة

النتيجة النهائية: هذه العيادة واحدة من أفضل أمثلتنا لما هو قبل وما هو بعد في الكتاب، لأنها تظهر القوة التي يمكن أن تكون عليها الفكرة الملموسة. والعبرة في العثور على طريقة ما لدعوة الأشخاص إلى الطاولة، ومساعدتهم على الاستفادة من معرفتهم. هنا يعتبر الدعم أفضل من الوصف العلمي.

جعل الأفكار ملموسة

كيف نسير برسائلنا الخاصة نحو الأفكار الملموسة؟ قد نجد أنّ قراراتنا الخاصة أسهل إذا كانت موجهة على أساس احتياجات أشخاص معينين: قراؤنا وطلابنا وزبائننا.

تعتبر شركة جنرال ميلز من أكبر مصنّعي المنتجات الاستهلاكية حول العالم. وتتضمّن ماركاتها بلسبوري وتشيروس وغرين جاينت وبيتي كروكر وتشيكس وغيرها. ومن أهم ماركات الشركة، على صعيد المبيعات، ماركة هامبرغر هيلبر. انضمت ميليسيا ستانزسكي، المتحدرة من ميتشغن والبالغة 28 عاما، إلى الشركة في العام 2004 كمديرة للماركات في الشركة.

وعندما انضمت إلى الفريق، كانت هامبرغر هيلبر تشهد تراجعا مستمرا منذ عقد من الزمن. وأعلن الرئيس التنفيذي الذي أحبطه التراجع أنّ هدفه الأول لعام 2005 هو إصلاح الوضع وتطوير ماركة هامبرغر هيلبر. وكانت ستانزسكي العضو الأحدث انضماما إلى الفريق متحمّسة لمواجهة هذا التحدي.

عندما بدأت عملها، أعطيت ثلاث رزم ضخمة من البيانات والإحصاءات: بيانات مبيعات وحجم وتقارير إعلانية واستراتيجية، ومعلومات عن منتجات، وبحوث سوق عن زبائن الماركة. وكان استجماع المعلومات من الرزم واستيعابها في الذاكرة صعبا. فأطلقت عليها لقب رزم الموت.

بعد أشهر قليلة، قرّر فريق ستانزسكي وضع البيانات جانبا ومحاولة شيء جديد. فوضعوا خططا لإرسال أعضاء فريق هامبرغر

هيلبر - موظفو تسويق وإعلان وبحوث وتطوير - إلى منازل زبائن المنتج. وكانت الفكرة معروفة بصورة غير رسمية بالبنان، لأنه كان على موظفي جنرال ميلز رسم صورة عن زبائن الماركة بينانهم.

تمّ الاتصال بالأمهات (أكبر شريحة من زبائن هامبرغر هيلبر) اللواتي كنّ يرغبن بدعوة الغرباء إلى منازلهن والسماح لهنّ بالتحدث بهنّ وهنّ يطهون. وزار الفريق بين 20 و30 منزلاً. وزارت ستازنسكي ثلاثة منازل، ورسخت التجربة في ذهنها. قالت: "لقد قرأت ويمكنني إعادة جميع البيانات عن زبائننا. فأنا أعرف بياناتهم الديموغرافية غيباً، لكنها تجربة بالغة الصعوبة تلك التي تقضي بدخول منازل الزبائن واختبار جزء صغير من حياتهم. لن أنسى إحدى النساء التي كانت تضع طفلها على وركها وهي تحضّر الغداء في الفرن. ونحن نعلم أنّ التلاؤم صفة مهمة لمنتجنا، لكنّه أمر مختلف أن نرى الحاجة للتلاؤم مباشرة"

تعلمت ستازنسكي أكثر من أي شيء آخر أنّ الأمهات وأطفالهن يقيّمون إمكانية التوقع فعلاً. فلمنتج هامبرغر هيلبر 11 شكلاً مختلفاً للباستا، لكنّ الأطفال لا يهتمون للأشكال المختلفة. وما يهتمون به هو النكهة، وترغب الأمهات فقط في شراء النكهة القابلة للتوقع التي لا يمكن لأطفالهن رفضها. لكن هامبرغر هيلبر يتضمن أكثر من 30 طعمة مختلفة، وقد جاهدت الأمهات لإيجاد ما تفضّلن بين كل ما هو معروض في محلات السمانة. وتسعى شركات المأكولات والمشروبات دوماً إلى تطوير نكهات ورزم جديدة، لكن كان على ستازنسكي مقاومة هذا التوجه. قالت: "تعتبر الأمهات النكهات الجديدة خطرة"

باستخدام هذه المعلومات الملموسة عن الأمهات والأطفال، أقنع الفريق مجموعة متنوعة من الأشخاص عبر الشركة - في مجموعات

تتراوح بين سلسلة التزويد والتصنيع والمالية - بتبسيط سلسلة المنتج. فبحسب ستازنسكي، كانت وفورات التكلفة ضخمة، لكن الأمهات كن أكثر سعادة لأنّه كان من الأسهل عليهنّ العثور على ما تفضله عائلاتهنّ على رفوف متاجر السمانة. وقد أحدثت فكرة تبسيط سلسلة المنتج - مع أفكار أخرى رئيسية خاصة بالتسعير والدعاية - إلى تحوّل في مسيرة المنتج. وفي نهاية السنة الضريبية 2005، ارتفعت مبيعات منتج هامبرغر هيلبر 11 في المئة.

قالت ستازنسكي: "الآن عندما يكون عليّ اتخاذ قرار في شأن الماركة، أفكر في النساء اللواتي التقيت بهنّ وأتساءل كيف كنّ ليتصرّفن لو كنّ مكاني. ومن المدهش كم أنّ التفكير بهذه الطريقة عامل مساعد ومن بين خصائص الرسوخ الست التي نراجعها في هذا الكتاب، ربما يكون ما هو ملموس الأكثر سهولة للفهم. وقد يكون أيضا الأكثر فعالية من بين الخصائص.

أن نتوخي البساطة - للعثور على الرسالة الأساسية - أمر بالغ الصعوبة. (يستحق الأمر العناء طبعاً، لكن دعونا لا نخدع أنفسنا بالقول إنّه سهل). فصياغة أفكارنا بطريقة غير متوقعة تتطلّب مقداراً كبيراً من الجهود والابتكار التطبيقي. لكن توخي ما هو ملموس ليس صعباً، ولا يتطلّب الكثير من الجهود. والعائق هو ببساطة النسيان؛ إذا نسينا أننا ندخل في ما هو تجريديّ. وقد نسينا أنّ أشخاصاً آخرين لا يعرفون ما نعرفه. فنحن المهندسون الذين يعودون باستمرار إلى رسومهم، ولا يلاحظون أنّ الجامعين يريدون متاً فقط اللحاق بهم إلى طابق المصنع.

الفصل 4

المصادقية

يعاني شخص من بين كل عشرة أشخاص من القرحة في حياته. فالقرحة الإثني عشرية، وهي النوع الأكثر شيوعا، غالبا ما لا تكون مميّزة، لكنها تسبب ألما بالغا. ولمدة طويلة، كان سبب القرحة مجهولا. وكانت التقديرات تشير إلى أنّ القرحة تتطور عندما يتكوّن فائض من الحمض في الأمعاء، مما يؤدي إلى تآكل جدار الأمعاء. وكان يعتقد أنّ سبب هذا الحمض هو الضغط أو المأكولات الحارة أو الإكثار من الكحول. وركّزت علاجات القرحة التقليدية على التخفيف من العوارض المؤلمة، نظرا لعدم وجود طريقة واضحة لشفاء القرحة.

في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، أقدم باحثان طبيان من بيرث في أستراليا على اكتشاف مذهل: القرحة سببها البكتيريا. فقد حدّد الباحثان باري مارشال وروبن وارن نوعا صغيرا لولبيا من البكتيريا هو المذنب. (سيعرف لاحقا بهيليكوباكتر بيلوري). وكان معنى هذا الاكتشاف كبيرا: فإذا كان سبب القرحة البكتيريا، فيمكن علاجها. في الواقع، يمكن علاجها خلال أيام بواسطة علاج بسيط بالمضادات الحيوية.

إلا أنّ عالم الطب لم يسعد بهذا الأمر. فلم تقم الاحتفالات لمارشال ووارن، اللذين أثبتا تقريبا وحدهما الأوجه الصحية لبضع مئات من ملايين الأشخاص. وكان سبب نقص التقدير بسيطا: إنّ أحدا لم يصدقهما.

كانت هناك العديد من المشاكل التي تعترض قصة البكتيريا. وكانت المشكلة الأولى بديهية. فالحمض في الأمعاء مادة قوية، ويمكنها بوضوح القضاء على قطعة لحم رفيعة، وهو قوي بما يكفي (وهذا أقل وضوحاً) لتحليل ظفر. وكان من السخيف التفكير في أنّ البكتيريا يمكنها أن تعيش في بيئة من هذا القبيل. وكان الأمر أشبه بالتعثر بكوخ أسكيمو في الصحراء.

المشكلة الثانية كانت المصدر. ففي وقت الاكتشاف، كان روبن وارن طبيباً موظفاً في مستشفى في بيرث، بينما كان باري مارشال لا يزال طبيباً مقيماً متدرّباً في السن الثلاثين، ولم يكن طبيباً متخصصاً بعد. وتوقّعت الأوساط الطبية اكتشافات هامة على يد حملة شهادات الدكتوراه من جامعات الأبحاث أو الأساتذة على نطاق أوسع، ومن المراكز الطبية ذات المستوى العالمي. فالأطباء المقيمون لا يشفون من الأمراض التي تصيب 10٪ من سكان العالم.

المشكلة الأخيرة كانت الموقع. فالباحث الطبي في بيرث هو كعالم الفيزياء من الميسيسيبي. فالعلم هو العلم، لكن وبفضل الغرور البشري الأساسي، نميل إلى التفكير في أنه سيخرج من أماكن دون سواها.

ما كان في إمكان مارشال ووارن حتى أن يجعلوا ورقتهما البحثية مقبولة للنشر في إحدى المجلات الطبية. وعندما قدّم مارشال اكتشافاتهما في مؤتمر محترف، سخر منه العلماء. وعلّق أحد الباحثين الذين استمعوا إلى عرضه بالقول: "ببساطة هو لا يتمتع بسلوك العالم

توخياً للعدل مع المشكّكين، فقد كانت لديهم حجة منطقية: كان دليل مارشال ووارن مرتكزاً على الارتباط وليس على العلاقة السببية. فغالبية مرضى القرحة تقريباً كانوا يعانون من هيلوري. وللأسف، كان

هناك مرضى يعانون منه وليس من القرحة. وكعلاقة سببية ذات دليل، لم يكن في إمكان الباحثين أن يقيسوا بشكل جيد نسبة البكتيريا لدى أشخاص يحملونها ليروا إن كانوا يعانون من القرحة.

بمحلول عام 1984، كان صبر مارشال قد نفذ. ففي صبيحة أحد الأيام، لم يتناول الفطور وطلب من أحد زملائه ملاقاته إلى المختبر. وبينما كانا ينظران باضطراب، تناول كوبا مليئا بنحو مليار خلية من خلايا هيلوري، وقال: "مذاقها كمذاق مياه المستنقعات في غضون أيام قليلة، عانى مارشال من الألم والغثيان والقيء؛ الأعراض التقليدية للتهاب المعدة، والمراحل الأولى للقرحة. وباستخدام الناضور، وجد زملاؤه أنّ بطانة معدته التي كانت زهرية اللون وفي صحة جيدة، قد تحوّلت إلى اللون الأحمر وباتت ملتهبة. وكالساحر، شفى مارشال نفسه بمجموعة من المضادات الحيوية وأدوية بيسموث (المكوّن الفعّال لبيبتو بيسمول).

حتى بعد هذا العرض المذهل، لم تنتهِ المعركة. فقد راوغ علماء آخرون في شأن التجربة. فقد ادّعوا أنّ مارشال شفى نفسه قبل أن يطرّور قرحة متفجّرة بالكامل، فأحدث ربما عوارض القرحة بدلا من القرحة الأصلية. لكن تجربة مارشال أعطت دفعا آخر لمؤيدي نظرية البكتيريا، وجمعت الأبحاث المتتالية المزيد من الأدلة لصالحها.

في العام 1994، أي بعد عشرة أعوام، وافقت المعاهد القومية للصحة أخيرا على الفكرة القائلة إنّ المضادات الحيوية هي العلاج المفضّل للقرحة. وساهم بحث مارشال ووارن في موضوع مهم في الطب الحديث: إنّ البكتيريا والفيروسات تسبّب أمراضا أكثر مما تعتقدون. وبات يعرف اليوم أنّ سرطان عنق الرحم يسببه ورم حليمي بشري معدّ

أو ما يعرف بإتش بي في. وقد جرى ربط بعض أنواع أمراض القلب بما يعرف بالسيتوميغالوفيروس ، وهو فيروس شائع يصيب حوالي ثلثي الأشخاص.

في خريف عام 2005 ، حصل مارشال ووارن على جائزة نوبل للطب على عملهما. فقد كانت لهذين الرجلين رؤية لامعة تستحق جائزة نوبل وتبدّل وجه العالم. إذاً لم كان على مارشال أن يسمّم نفسه حتى يصدّقه الناس؟

إيجاد المصادقية

لنطرح سؤالاً على أوسع نطاق ممكن: ما الذي يجعل الناس يصدّقون الأفكار؟ كيف يكون هذا السؤال طموحاً؟ لنبدأ بالإجابات البديهية. نحن نعتقد أنّ أهلنا أو أصدقاءنا يصدّقون. نحن نصدّق لأنّه كانت لدينا تجارب قادتنا إلى معتقداتنا. نحن نصدّق بسبب معتقداتنا الدينية. نحن نصدّق لأننا نثق في السلطات.

إنّها قوى جبارة؛ العائلة والتجربة الشخصية والإيمان. ولحسن الحظ ، ليس لدينا أي سيطرة على الطريقة التي تؤثر فيها هذه القوى على الناس. ولا يمكننا العودة بذكرياتنا إلى أمهات الناس لإضفاء المصادقية على ما نريده. ولا يمكننا إعداد عرض على برنامج باوربونت يلغي المعتقدات الأساسية للأشخاص.

إذا كنّا نحاول إقناع جمهور مشكّك بتصديق رسالة جديدة ، فالواقع هو أنّنا نخوض معركة شرسة ضدّ تعلّم شخصي لحياة طويلة وعلاقات اجتماعية. وقد يبدو أنّه ليس هناك الكثير مما يمكن فعله للتأثير في ما يفكّر فيه الناس. لكن إن كنّا مشكّكين في قدرتنا على التأثير في

المعتقد، فبالكاد يكون علينا النظر إلى الأفكار القابلة للرسوخ بشكل طبيعي، لأنّ بعضاً منها يقنعنا بتصديق بعض الأمور التي لا يمكن تصديقها إلى حد بعيد.

قراءة عام 1999، انتشر بريد إلكتروني على الإنترنت، انتقل من شخص لآخر، مدّعياً أنّ شحنات موز قادمة من كوستاريكا لوّثت بعدوى مميتة تعرف أيضاً بالبكتيريا الآكلة للحوم. وجرى تحذير الناس من عدم شراء الموز طوال ثلاثة أسابيع، وطلب إليهم التنبه للرعاية الطبية، في حال عانوا طفحاً بعد تناولهم الموز. كما حذّر البريد الإلكتروني من أنّ "التهاب نتيجة البكتيريا الآكلة للحوم مؤلم جداً إذ إنّها تأكل حوالى اثنين إلى ثلاثة سنتمترات من اللحم البشري في الساعة. ويكون البتر مرجحاً والموت ممكناً". ادعت الرسالة أنّ إدارة الغذاء والدواء الأميركية كانت متلكئة في إصدار تحذير عام خوفاً من تعميم الرعب على مستوى الأمة. (قد يعتقد البعض بأنّ زوال سنتمترات من اللحم البشري قد يكون كافياً لزرع الرعب، حتى في غياب الرد من إدارة الغذاء والدواء). وقد جرى نسب هذه الرسالة المفاجئة لمعهد مانهايم للبحوث.

انتشرت هذه الشائعة الغريبة على الأقل في أجزاء منها لأنّه كان لها وقع السلطة. وقد عمّمها معهد مانهايم للبحوث! وعرفت إدارة الغذاء والدواء بالمشكلة! كان معهد مانهايم للبحوث وإدارة الغذاء والدواء معنيين كمحفّزين للمصادقية. وتجعلنا سلطتهما نفكر مرتين في ما يمكن أن يكون في مكان آخر تصريحات غير معقولة إلى حد ما: تقضي البكتيريا الآكلة للحوم على ثلاثة سنتمترات من اللحم البشري في الساعة؟ إن كان هذا صحيحاً، لمَ ليست القصة موضوع أخبار المساء؟

من الواضح أنّ أحدهم أدرك أنّه يمكن تحسين مصداقية الشائعة. وقد أضافت الصيغة التالية أنّ "مراكز التحكّم بالمرض أكّدت هذه الرسالة". وإذا سارت الشائعة لمدة كافية، فلا شكّ أنّها في نهاية المطاف "ستتحسّن على يد الدلالي لاما" أو أنّ "مجلس الأمن سيوافق عليها"

كما تظهر قصة الموز الملوّث، تعتبر السلطات مصدرا متينا للمصداقية في أفكارنا. فعندما نفكّر في السلطات التي يمكنها إضفاء المصداقية، نميل إلى التفكير في نوعين من الأشخاص. النوع الأول هم الخبراء؛ أي من يكون سجلهم مملوءا بالشهادات المعتمدة: أوليفر ساكس لعلوم الأعصاب، وألن غرنسبان للاقتصاد، وستيفن هوكينج للفيزياء.

يشكّل المشاهير والشخصيات الموحية الأخرى الفئة الثانية من السلطات. لم نهتمّ لأنّ مايكل جوردان يحبّ الماك دونالدز؟ بالطبع، هو ليس أخصائي تغذية أو متذوّقا عالميا. نحن نهتمّ لأننا نريد أن نكون مثل مايكل، وإذا كان يحبّ ماك دونالدز، فنحن نحبّه أيضا. وإذا أحبّت أوبرا كتابا، فهذا يجعلنا نهتمّ للكتاب أكثر. نحن نثق في توصيات الأشخاص الذين نريد أن نكون مثلهم.

إن كان في إمكانكم نيل موافقة ستيفن هوكن أو مايكل جوردان - خبراء أو مشاهير معروفون - تجاوزوا هذا الجزء من الفصل. أما بالنسبة إلى الباقين، فمن يمكننا الاعتماد عليه؟ هل يمكننا العثور على مصادر خارجية للمصداقية لا تعني المشاهير أو الخبراء؟

إنّ الإجابة هي نعم بصورة مفاجئة. يمكننا الاعتماد على مصداقية السلطات. وقد كان هناك مناهضة للسلطات تدعى بام لافين.

بام لافين، المناهضة للسلطات

كانت بام لافين نجمة سلسلة من الدعايات لمكافحة التدخين التي كانت تبث في أواسط التسعينيات. ولم تكن لافين شخصية مشهورة ولا خبيرة صحية، بل كانت مدخنة.

في ما مضى، كانت لافين في السن التاسعة والعشرين وأما لولدين. وقد بدأت التدخين في السن العاشرة وبدأت تعاني من الانتفاخ في سن الرابعة والعشرين. وعانت من جراحة فاشلة لنقل الرئة.

كان غريغ كونولي، مدير الرقابة على التبغ قي وزارة الصحة العامة في ولاية ماساتشوستس مكلفا بتصميم حملة خدمة عامة لمكافحة التدخين. ويات يعرف بقصة بام لافين وطلب منها إطلاع جمهورها على القصة، فوافقت.

قال كونولي: "ما تعلمناه من الحملات السابقة هو أنّ إخبار القصص بواسطة أشخاص حقيقيين هو الطريقة الأكثر إقناعاً". وقد صورت الوزارة سلسلة من لقطات الثلاثين ثانية، ويثتها خلال عرض برامج ذات نسبة مشاهدين عالية مثل آلي ماك بيل وداوسن وداوسن غريك. وكانت اللقطات عنيفة. فقد أظهرت لافين تكافح للعيش وهي تحتق ببطء بسبب جراحة رثتها الفاشلة. ورآها المشاهدون تخضع لعلاج أنابيب كثيف؛ وهو إجراء يجري فيه إدخال أنبوب مع كاميرا في نهايته عبر الفم في اتجاه الرئتين. وأظهرت اللقطات ندبات العلاج الجراحي المؤلم على ظهرها.

في لقطة أخرى، تظهر صور للافين كطفلة وراشدة، تصف فيها كيف أنّ الانتفاخ تركها مع "وجه سمين" و حذبة على عنقها". وقالت: "بدأت التدخين لأبدو أكبر سنا وأنا آسفة للقول إنّ الأمر قد نجح

كان من الصعب مشاهدة اللقطات ، وكانت مناقضة للبرامج الخفيفة مثل داونسن كريغ. وقال كونولي : " لا نشعر بأي ندم على الإطلاق لنصدم المدخنين حتى ينهضوا من ثباتهم

باتت لافين بطلة حركة مكافحة التدخين ، وكانت موضوع برنامج وثائقي عبر قناة أم تي في. ووضعت مراكز التحكم بالمرض قصتها ضمن حملة لمكافحة التدخين عبر الإنترنت وفي برنامج توعية مدته عشرون دقيقة وعنوانه لا يمكنني أن أتففس.

توفيت في شهر نوفمبر 2000 عن عمرٍ بلغ إحدى وثلاثين سنة ، وكانت قبل ثلاثة أسابيع على الجدول لإجراء جراحة ثانية لزرع رئة.

بعدها استمعتم لقصة لافين ، لم تفاجأوا على الأرجح لكونها ناطقة فعلية ، إذ لم يكن هناك من شك في أنها عرفت من تجربتها الشخصية ما كانت تتحدث عنه ، فقد كانت لديها قصة قوية تجربها.

يأتي مثل آخر عن استخراج المصادقية من مناهضة السلطات من منظمة داو فاند في مدينة نيويورك ، وهي منظمة تأوي الرجال الذين ليس لديهم مأوى ، وتحوّلهم إلى مواطنين منتجين من خلال تقديم النصائح ، وإعادة التأهيل من الإدمان على المخدرات ، ومن خلال التدريب الوظيفي ، وهذا هو الأمر الأهم. ومنذ أعوام قليلة ، كان بعض ممثلي إحدى المنظمات المانحة - داعمون ماليون محتملون - على وشك زيارة مكاتب المنظمة. وأرسلت المنظمة سائقا يدعى دنيس ليصطحبهم ويقلّمهم إلى مقر المؤسسة.

كان دنيس مشردا قبل أن يلجأ إلى المنظمة للمساعدة. وخلال الرحلة بالسيارة التي استمرت 45 دقيقة ، أخبر دنيس قصته لممثلي جهة الدعم. فعلق أحدهم بالقول : "لم نكن جالسين نصغي لمجموعة من

المديرين الذين يخبروننا كم هي فعالة خدماتهم، بل كان دنيس أفضل سفير يمكن أن تقدّمه المنظمة، إذ إنه كان دليلاً حياً. وتستخدم المنظمة هذا المبدأ داخلياً، إذ يجري ربط كل مشرّد ضمن البرنامج بشخص يراعاه، كان قبل عامين في الوضع عينه.

يستحق الأمر أن نذكر أنفسنا بأنه لم يكن بديهياً أن يكون لافين ودنيس سلطتين فعّاليتين. فقبل ثلاثين عاماً، ما كانت حملة لمكافحة التدخين مثل حملة لافين لتحدث على الأرجح، بل كان الجراح العام سيعطينا محاضرة حادّة عن مخاطر التدخين، أو كان بيرت رينولدز سيمدح مزايا الحياة الخالية من التدخين.

يتعلّم المواطن في العالم الحديث، السذي يفيض باستمرار بالرسائل، أن يطور الشكّ حيال مصادر تلك الرسائل. من وراء هذه الرسائل؟ هل يجب أن أثق فيهم؟ ما الذي يجنونه إن صدّقتمهم؟

إنّ إعلاننا تلفزيونياً يدّعي أنّ شامبو جديداً يجعل شعركم أكثر نعومة أقل مصداقية من الاستماع لأفضل صديقة لديكم تخبركم كيف أنّ شامبو جديداً جعل شعرها أكثر نعومة. حسناً، تريد الشركة في الواقع أن تبيعكم الشامبو. لكن صديقتكم لا تريد ذلك، مما يعطيها المزيد من نقاط الثقة. والنتيجة هي أنها لا يمكن أن تكون أهم مصدر صدق وثقة، إذ إن ما يسمح بالعمل كسلطات ليس الوضع. فالمناهضون للسلطات يكونون أحياناً أفضل من السلطات.

قوة التفاصيل

ليس لدينا دائماً سلطة خارجية تضمن رسالتنا، فغالبا ما يجب أن تضمن رسالتنا نفسها بنفسها، إذ يجب أن تتمتع بالمصداقية الداخلية.

بالطبع ، تعتمد المصدقية الداخلية غالبا على الموضوع الذي ناقشه : فالبرهان الرياضي ذو المصدقية يبدو مختلفا عن مراجعة فيلم ذي مصداقية. لكن المفاجئ أنّ هناك بعض المبادئ العامة لترسيخ المصدقية الداخلية. ولرؤية هذه المبادئ توضع حيز التنفيذ، يمكننا مجددا التحوّل إلى الأساطير المدنية.

موت الصديق أسطورة مدنية شهيرة تبدأ مع شخصين يخرجان في موعد في سيارة الشاب الصديق. وتفرغ السيارة من الوقود تحت شجرة على طريق مقفرة. وتشكّ الفتاة في أنّ الشاب يخدعها لينال منها، لكنّها سرعان ما تدرك أنّهما كانا فعلا عالقين. ويقرّر الشاب السير في اتجاه أقرب منزل، بينما تبقى الفتاة في مكانها. ويمضي وقت طويل على ذهابه - حوالى الساعة - والفتاة مرتعبة من خدش مزعج يأتي من سقف السيارة، ناتج ربما من جذع شجرة متدلّي إلى الأسفل. وبعد ساعات من الانتظار المقلق، تخرج الفتاة من السيارة لتكتشف أنّ - تابعوا الموسيقى المرعبة - صديقها مقتولٌ ومتدلّ من الشجرة فوقها. لقد كانت أصابع رجله تحفّ بالسقف وهو يتأرجح في الهواء.

عندما يستعرض الناس هذه الأسطورة، يضيفون دائما تفاصيل محدّدة. هناك إشارة دائمة إلى موقع محدّد، يختلف باختلاف أماكن السرد في البلاد. "حدث تماما عند طريق المزرعة 121" حدث تماما في أعلى ضفة بحيرة ترافيس

يرى الخبير في الأساطير الشعبية جان برنغاند أنّ الأساطير "تطلب مقايضة جيدة بين مصداقيتها ووقعها الناتج من تفاصيل مكانها"

وتمثّل معرفة الشخص للتفاصيل جزءا مهما من خبرته. فكروا كيف يمكن لهاوي قصص أن يبني بسرعة مصداقيته بإخبار نكتة ملفتة

عن حرب أهلية. لكن التفاصيل الملموسة لا تفترض المصداقية للسلطات التي تزود بها فقط، بل تفترض المصداقية للفكرة بحد ذاتها. فنكتة الحرب الأهلية، التي تتضمن الكثير من التفاصيل المثيرة، تحمل مصداقية لقصة أيّ كان. فبجعل الادعاء ملموسا، تجعله التفاصيل يبدو حقيقيا وقابلا للتصديق أكثر.

المحلفون وفرشاة أسنان دارث فادر

في العام 1986، ابتكر الباحثان في جامعة ميتشغن جوناثان شيدلر وملفين مانيس، تجربة لمحاكاة إحدى المحاولات. وطلب من الأشخاص تأدية دور المحلفين وأعطوا نصّ محاولة (خيالية) لقراءته. وطلب من المحلفين تقييم رشاقة أمّ، هي السيدة جونسون، واتخاذ قرار بشأن ما إذا كان يجب أن يبقى ابنها البالغ من العمر سبع سنوات تحت رعايتها. جرى إعداد النص ليكون متوازنا بشدّة: كان هناك ثماني حجج ضدّ السيدة جونسون وثمانية حجج معها. سمع جميع المحلفين الحجج عينها. لكن الاختلاف الوحيد كان في مستوى التفصيل في هذه الحجج. ففي إحدى المجموعات التجريبية، كانت جميع الحجج الداعمة للسيدة جونسون تتضمن بعض التفاصيل الحيّة، بينما لم تتضمن الحجج المساقاة ضدّها أي تفاصيل إضافية، بل كانت باهتة بفعل المقارنة. واستمعت المجموعة الأخرى لمزيج معاكس.

على سبيل المثال، تقول إحدى الحجج التي تصب في مصلحة السيدة جونسون: "ترى السيدة جونسون أنّ طفلها يغسل أسنانه وينظّفها قبل الخلود إلى النوم". وبالشكل الحيّ، تضيف الحجة تفصيلا: "يستعمل فرشاة أسنان حرب النجوم التي تشبه دارث فادر."

ومن الحجج التي سيقت ضدّ السيدة جونسون: "ذهب الطفل إلى المدرسة مع ذراع مجروحة بقوة لم تنظفها السيدة جونسون أو لم تلاحظها. وكان على ممرضة المدرسة تنظيف الجرح". وبالشكل الحيّ، تضيف الحجة تفصيلا يشير إلى أنه عندما كانت الممرضة تنظف الجرح، أوقعت سائل مركوروكروم على نفسها، فتلطّخ ثوبها باللون الأحمر.

اختبر الباحثون بعناية الحجج مع تفاصيل حيّة وبدونها حتى يكون لها الأهمية عينها؛ وجرى تصميم التفاصيل حتى تكون غير متلائمة مع الحكم باستحقاق السيدة جونسون. وكان مهما أنّ السيدة جونسون لم تتنبّه إلى الذراع المجروحة، ولم يكن مهما أنّ ثوب الممرضة تلتطخ في العملية.

لكن حتى لو لم تُعط أهمية للتفصيل، لكنها كانت مهمة. فالمخلفون الذين سمعوا الحجج المناسبة مع تفاصيل حيّة حكموا بأن تكون السيدة جونسون أما ملائمة (5.8 من أصل 10) أكثر من أولئك الذين سمعوا حججا غير ملائمة مع تفاصيل حيّة (4.3 من أصل 10). فقد كان للتفاصيل وقع كبير.

يمكننا ربما الشعور بالراحة حيال عدم اتخاذ الأمور منحى أكثر دراماتيكية. (فإذا تراجعت رشاقة الأم من 8 إلى 2، ربما كنا لنقلق قليلا حيال نظامنا القضائي). لكن المحلفين نطقوا بأحكام مختلفة على أساس تفاصيل حيّة غير مؤاتية. إذا لم أحدث التفاصيل الفارق؟ لقد دفعت بمصدقية الحجة. لو كان في إمكاني عقليا رؤية فرشاة أسنان دارث فادر، لكان من الأسهل عليّ تصوّر الطفل ينظف أسنانه بعناية في الحمام، الأمر الذي يعزّز بدوره المفهوم القائل إنّ السيدة جونسون أم صالحة.

ما يجب أن نتعلّمه من الأساطير المدنية ومحاولة السيدة جونسون هو أنّ التفاصيل الحيّة تدفع بالمصداقية. لكن ما يجب إضافته أيضا هو أنّ علينا الإفادة من التفاصيل الحقيقية والأساسية. وعلينا تحديد التفاصيل المقنعة والإنسانية - بمقدار ما هي فرشاة أسنان دارث فادر - وإنما ذات مغزى أكبر؛ أي تفاصيل ترمز إلى فكرتنا الأساسية وتدعمها.

في العام 2004، أقام أستاذان في كلية إدارة الأعمال في جامعة سناتفورد ورشة عمل مع منظمات فنية في واشنطن العاصمة. وجرى تصميم أحد التمارين لجعل قادة الفن يركّزون على المبادئ المستدامة لمنظمتهم، المبادئ التي لا تساوم عليها تحت أي ظرف من الظروف. وكانت منظمة ليز ليرمان دانس إكسشنج من المنظمات المشاركة، وهي شركة فنانة رقص تبتكر وتؤدّي وتعلّم وتعدّ أشخاصا في صناعة الفن. وفي ورشة العمل، أصرّ مسؤولو المنظمة على أنّ التنوع يمثل واحدا من قيمهم الأساسية.

قال أحد الأساتذة، وهو يشكّ في المبالغة: "هيا. يدعي الجميع أنّهم يقيّمون التنوع، لكنكم شركة رقص. أنتم ربما تضمّون عددا كبيرا من الراقصين البالغين من العمر 25 عاما، وجميعهم طوال القامة ورفيعو القوام. وبعضهم ربما أصحاب بشرة ملّونة، لكن هل هذا تنوع؟" وافق أشخاص آخرون من الحضور، غير متكيّفين مع ما تقدّمة المنظمة، على إجابة الشكّ.

أجاب بيتر دي مورو، المدير الفني في المنظمة بمثل. قال: "في الواقع، أكبر أعضاء الشركة سنا هو رجل في سن الثالثة والسبعين يدعى توماس دواير. جاء إلى المنظمة بعد مسيرة مهنية كاملة أمضاها كموظف لدى الحكومة الأميركية، وتقاعد في العام 1988، ولم تكن لديه آية

خبرة في مجال الرقص. وقد مضى على انضمامه للمؤسسة حتى اليوم 17 عاماً

أسكت هذا التفصيل - توماس دواير البالغ 73 عاماً - صوت الشك في القاعة. واختير الأستاذة لحظة نادرة بلا كلام.

وكان هناك سبب سديد مكن دي مورو من الردّ السريع مع مثل حيّ. والسبب هو أنّ التنوّع هو حقاً قيمة أساسية في المنظمة. وهو جزء من الهيكل التنظيمي للمنظمة.

في العام 2002، ربحت منظمة ليز ليرمان هبة عبقرية من ماك آرثر على ابتكارها رقصة حديثة تضمّ جماعات بشرية من مختلف أنحاء الولايات المتحدة. وفي مشروع رقص حمل اسم هلولويا/الولايات المتحدة الأمريكية، زارت ليرمان جماعات عبر البلاد وسألت السكان عمّا يجعلهم يشعرون بالامتنان. ثمّ أعدت لوحات راقصة عن هذه المواضيع. وضمت العروض النهائية أعضاء من الجماعات المحلية: راقصات "همونغ" مراهقات في مينيابوليس، ومالكات "كولي بوردر في فيرجينيا، ومجموعة من ست سيدات يلعبن الورق من برلنغتون فيرمونت، فوّتن لعبة الورق الأسبوعية مرتين فقط طوال أربعين عاماً.

والآن، إليكم ملخص ما يمكن أن تشعر به العيون المشككة التي يبدو وقع الرقص الحديث عليها كوقع دفن شخص وهو حيّ: سواء أحبوا أم لم يحبوا تمضية عطل نهاية الأسبوع وهم يشاهدون عروض راقصات "بوردر كولي"، عليهم أن يقرّوا بأن منظمة "ليز ليرمان" متنوّعة. إنّ التنوّع الحقيقي، وليس التنوّع بالكلام.

إنّ مثل توماس دواير - الموظف الحكومي السابق البالغ 73 عاماً - مثل رمز حيّ وملموس لمنظمة ذات قيم أساسية. إنّ رمز للمؤيدين

والراقصين أنفسهم على السواء. لا أحد يريد المشاركة في مشروع رقص وأن يكون الراقص الوحيد في سن متقدّمة وسط راقصين صغار في السن. وتدعي منظمة ليز ليرمان أنّ التنوّع كان قيمة أساسية أكسبتها مصادقية من تفاصيل مثل دواير، بدلا من مصدر خارجي.

ما هو أبعد من الحرب

إنّ استخدام التفاصيل الحيّة هو طريقة واحدة من الطرق التي تحدث مصادقية داخلية؛ لنسج مصادر المصادقية في الفكرة ذاتها. وهناك طريقة أخرى تقضي باستخدام الإحصاءات. فمنذ المرحلة الابتدائية، تعلّمنا تدعيم حججنا ببرهان إحصائي. لكن الإحصاءات تميل إلى التحديق. كيف يمكننا استخدامها مع استمرار سعيها إلى إلزام جمهورنا؟ كان جيوف آينسكو وسواه من قادة حركة ما هو أبعد من الحرب في ثمانينيات القرن العشرين عازمين على معالجة التناقض التالي: عندما نرى طفلا يركض وهو يحمل مقصا، نجفل. نصرخ في وجهه ليتوقف. إلا أنّه عندما نقرأ الصحف وهي تتحدّث عن السلاح النووي - القادر على قتل ملايين الأطفال - لا يأخذ الأمر متنا، في أفضل الحالات، أكثر من لحظة فزع.

انطلقت حركة ما هو أبعد من الحرب بمجموعة مواطنين كانوا يشعرون بخاطر السباق إلى التسلح بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفياتي. وعند هذه النقطة، كانت الترسانة السوفياتية والأميركية مجموعتين تكفيان لتدمير العالم أكثر من مرة. وكانت حركة ما هو أبعد من الحرب تدقّ أبواب كل منزل في جوار أعضائها، على أمل حشد أصوات عامة مناهضة للسباق إلى التسلح. وقد بذلوا جهودا كبيرة

لمعالجة مشكلة إضفاء مصداقية على اعتقادهم القائل إنّ السباق إلى التسلّح كان خارجا عن نطاق السيطرة. كيف يمكن الإيضاح للناس القدرة المدمّرة المذهلة للمخزون النووي العالمي؟ إنّه أمر غير ملموس وغير مرئي بدرجة كبيرة. كما أنّ سرد القصص أو تقديم التفاصيل يبدو غير ملائم: إنّ التصارع بالأسلحة النووية يقتضي منا التصارع مع نطاقها. والنطاق يتوقف على الأرقام.

قد ترتّب حركة ما هو أبعد من الحرب حفلات منزلية تدعو إليها العائلة المضيفة مجموعة من الأصدقاء والجيران، مع ممثل عن الحركة يتحدث إليهم. ويتذكّر آينسكو عرضا بسيطا كانت المجموعة تستخدمه في عروضها. كان يحمل دائما سلة معدنية إلى اللقاءات. وفي اللحظة المناسبة من العرض، كان يخرج كرة زجاجية صغيرة من جيبه ويرميها في السلة الفارغة. كانت الكرة تحدث صوت قرقة قويا نظرا إلى ارتدادها واستقرارها. وكان آينسكو يقول: "هذه هي قنبلة هيروشيما". ثم كان يمضي بضع دقائق في شرح الدمار الذي أحدثته قنبلة هيروشيما؛ أميال الأبنية التي سويت بالأرض، وعشرات آلاف الأشخاص الذين قتلوا بصورة فورية، وعدد كبير من الأشخاص الذين أصيبوا بحروق أو بمشاكل صحية أخرى طويلة الأجل.

بعد ذلك، كان يرمي عشر كرات بايسبول في السلة. وكان صوت القرقة أعلى وأكثر إزعاجا. كان يقول: "هذه هي قوة نيران الصواريخ التي تحملها إحدى الغواصات النووية الأميركية أو السوفياتية"

في النهاية، كان يطلب من المشاركين إغلاق عيونهم، وكان يقول: "إنّها الترسانة الحالية للعالم من الأسلحة النووية". ثم كان يرمي 5000 كرة في السلة (كرة لكل رأس نووي في العالم). كانت الضجة

فائقة، لا بل مرعبة. عندها يقول آينسكو: "زئير الكرات يستمر ويستمر. وبعد ذلك يخيم صمت قاتل

هذه المقاربة طريقة مبتكرة لنقل إحصاءات. لنكشف الأمر قليلا. أولا، كان لحركة ما هو أبعد من الحرب اعتقاد أساسي: "يجب أن ينهض الجمهور ويفعل شيئا حيال السباق إلى التسلح". ثانيا، حدّد أعضاء الفريق ما كان غير متوقع حيال الرسالة: يعرف الجميع أنّ الترسانة النووية للعالم قد نمت منذ الحرب العالمية الثانية، لكنّ أحدا لا يدرك حجم هذا النمو. ثالثا، كان لدى الحركة إحصاءات تعطي اعتقادهم المصادقية؛ أي أنّ في العالم 5000 رأس نووية، بينما تكفي رأس واحدة للقضاء على مدينة. لكن المشكلة كانت أنّ عدد 5000 يعني القليل بالنسبة إلى الناس. وكان لبّ القضية يقضي بجعل هذا الرقم ذي معنى.

كان الانعطاف الأخير في العرض؛ السلة والكرات الصغيرة، هو الذي أعطى بعدا حسيا لمفهوم مجرد. بالإضافة إلى ذلك، تمّ اختيار العرض بعناية؛ فالكرات الصغيرة هي السلاح، وصوتها وهي تضرب السلة مخيف بصورة ملائمة.

لاحظوا شيئا قد يكون مناقضا للحدس: الإحصاءات لم ترسخ في الذهن. ما كان في إمكانها الرسوخ. لم يكن أحد ممن شاهدوا العرض ليتذكّر، بعد انقضاء أسبوع عليها، أنّ في العالم 5000 رأس نووية.

إنّ ما رسخ في الذهن هو الوعي المفاجئ والعميق بالخطر الكبير؛ الانتقال الكبير الحجم من السلاح النووي المحدود في الحرب العالمية الثانية إلى الترسانة العالمية الحالية. ولم يكن للأمر أهمية إن كان عدد الرؤوس 4,135 رأسا أو 9,437. كان الأمر يقضي بجعل الناس يدركون أنّ في الأمر مشكلة خارجة عن نطاق السيطرة.

إنّهُ الشَّيء الأكثر أهمية الذي يجب تذكُّره عن استخدام الإحصاءات بفعالية. فنادرًا ما تحمل الإحصاءات معنى من ذاتها أو في ذاتها. وسيجري، لا بل يجب استخدام الإحصاءات في غالبية الأحيان للتمثيل على علاقة. وبالنسبة إلى الناس، تذكّر العلاقة أهمّ من تذكّر العدد.

مبدأ النطاق البشري

هناك طريقة أخرى لإضفاء الحياة على الإحصاءات تقضي بتأطيرها أكثر فأكثر عبر جعلها أكثر إنسانية ومواكبة للتطورات اليومية. وعلى سبيل المثال العلمي، لنقابل بين الأمرين التاليين:

1. درس العلماء أخيرًا قيدا ماديا مهما بدقة فائقة. ولوضع الدقّة في إطارها، لتتصوّر رمي صخرة من الشمس إلى الأرض وإصابة الهدف ضمن ثلث ميل من الوسط المحدّد.

2. درس العلماء أخيرًا قيدا ماديا مهما بدقة فائقة. ولوضع الدقّة في إطارها، لتتصوّر رمي صخرة من نيويورك إلى لوس أنجلوس وإصابة الهدف ضمن ثلثي إنش ميل من الوسط المحدّد.

أيّ من الأمرين يبدو أكثر دقّة؟

كما قد تلاحظون، إنّ مستويات الدقة في الأمرين متشابهة تماما، لكن عندما قيّمت مجموعات مختلفة الأمرين، صنّف 58% منهم الإحصاءات الخاصة بالشمس إلى الأرض "بالمؤثرة جدا". وارتفعت النسبة إلى 83% عندما بات الأمر مرتبطا بالإحصاءات عن نيويورك ولوس أنجلوس. وليس لدينا خبرة بشرية، ولا حدس حيال المسافة بين

الشمس والأرض. أما المسافة بين نيويورك ولوس أنجلوس فملموسة أكثر. (على الرغم من أنها ما زالت بصراحة بعيدة عن أن تكون ملموسة. المشكلة هي جعل المسافة ملموسة أكثر - مثل ملعب كرة القدم - ومن ثم تصبح الدقة ملموسة أكثر. فرمي صخرة بطول ملعب كرة قدم بدرجة دقة تبلغ 3.4 ميكرون أمرٌ غير مفيد).

يصف ستيفن كوفي في كتابه العادة الثامنة استطلاعاً لمجموعة من 23,000 موظف من شركات وقطاعات عدّة. ويقدم نتائج الاستطلاع:

- 37 في المئة فقط قالوا إنّ لديهم فهماً واضحاً لما تحاول مؤسستهم بلوغه مع معرفة السبب.
- واحد فقط من أصل خمسة كان متحمساً لفريق عمله وأهداف مؤسسته.
- واحد فقط من أصل خمسة كان لديه ربط واضح بين مهامه وأهداف فريق عمله ومؤسسته.
- 15 في المئة فقط شعروا بأنّ مؤسستهم تمكّنهم تماماً من بلوغ أهدافهم الرئيسية.
- 20 في المئة فقط يضعون ملء الثقة في المؤسسة التي يعملون فيها.

يا له من أمر منبه. إنّهُ مجرد إلى حد بعيد أيضاً. لقد ابتعدتم على الأرجح عن هذه الإحصائيات للتفكير في أمور أخرى مثل "هناك الكثير من عدم الرضا والتردد في غالبية الشركات"

ثم يفرض كوفي استعارة إنسانية جداً على الإحصاءات. ويقول: "لنقل إنّ فريق كرة قدم سجّل هذه النتائج عينها، يكون 4 لاعبين من أصل 11 على الأرض يعرفون أين يقع هدفهم. فقط لاعبان من أصل

11 لاعبا قد يهتمان. فقط لاعبان من أصل 11 لاعبا يعرفان الموقع الذي يلعبان فيه ويعرفان تحديدا ما يجب أن يفعلاه. وجميع اللاعبين باستثناء لاعبين قد ينافسون أعضاء فريقهم الخاص بدلا من الفريق الخصم يولد التناظر الخاص بكرة القدم سياقا إنسانيا للإحصاءات، إذ يوجد نوعا من الدراما وحسا من الحركة. ولا يمكننا إلا أن نتخيل أفعال اللاعبين اللذين يحاولان تسجيل هدف، وهما يواجهان باقي أعضاء فريقهم في كل مرحلة من المراحل.

ما فائدة التناظر؟ يعتمد على مخططنا لفرق كرة القدم والواقع القائل إن هذا المخطط هو بطريقة أو بأخرى أنظف وأفضل تحديدا من مخططات مؤسساتنا. فمن المفيد أكثر التفكير في نقص في التعاون بين أعضاء فريق كرة قدم - حيث يكتسب عمل الفريق أهمية قصوى - منه في شركة. وهذا ما يرمي إليه تحديدا كوفي: يتعين على الشركات العمل كفرق، لكنّها لا تفعل. فأنسنة الإحصاءات تعطي الحجّة وقعا أكبر.

لنأخذ كمثال آخر على المبدأ الإنساني وضعنا من صلب الحياة: تصوّر ما إذا كان تحسين تكنولوجيا محدّد يستحقّ المال المدفوع. ويأتي مثل من سيسكو، عندما كان عليها أن تقرّر ما إذا كان يجب أن تضيف شبكة لاسلكية لموظفيها. وقدّرت تكلفة صيانة شبكة لاسلكية بجوالي 500 دولار في السنة لكل موظف. يبدو هذا السعر مرتفعا؛ بإضافته إلى طلب إضافة تأمين خاص بالأسنان أو بالعيون لجميع الموظفين. لكنه ليس فائدة وإثما/ استثمار. إذا كيف نحتسب قيمة الاستثمار؟ عليكم أن تقرّروا إن كان الأمر يستحق الحصول على قيمة إضافية تبلغ 501 دولار لكل موظف سنويا بعد إضافة الشبكة.

توصّل أحد موظفي سيسكو إلى طريقة أفضل للتفكير في الاستثمار: "إذا اعتقدتم أنه في إمكانكم زيادة إنتاجية الموظف بدقة أو دقيقتين يومياً، تكونون قد استرجعتم تكلفة الشبكة اللاسلكية". على هذا المقياس، يكون من الأسهل تقييم الاستثمار. وتكون نيتنا على هذا المستوى صالحة. ويمكننا بسهولة محاكاة السيناريوهات التي يمكن أن يوفر فيها الموظفون دقائق قليلة من الولوج إلى الشبكة اللاسلكية. على سبيل المثال، إرسال أحدهم طلباً لوثيقة منسّية خلال اجتماع بالغ الأهمية.

لا تشكّل الإحصاءات أصلاً عاملاً مساعداً، بل إنّ الدور يعود إلى القياس والسياق. ولا يدرك الكثير من الناس إن كانت الشبكة اللاسلكية قادرة على استدرار 500 دولار من القيمة الهامشية لكل موظف في السنة. فالقياس الصحيح يبدّل كل شيء. وقد رأينا أن ما هو ملموس يسمح للناس بالاستفادة من معرفتهم. تذكرون محاكاة شركة هوليت باكارد لعائلة في ديزني لاند؟ في سياق مشابه، يسمح مبدأ القياس البشري بالاستعانة بحدسنا في تقييم مصداقية محتوى رسالة معيّنة.

الإحصاءات مصدر جيد للمصداقية الداخلية عندما تستخدم لإعطاء مثل عن العلاقات. في مقدمة هذا الكتاب، ناقشنا مثل الحملة الإعلانية لمركز علوم المصلحة العامة ضدّ الفوشار المشبع بالدهون. وأشارت الإحصاءات إلى أنّ كيس فشار متوسط الحجم يحتوي على 37 غراماً من الدهون المشبّعة. ماذا إذا؟ هل هذا جيد أم سيئ؟

وضع آرت سيلفرمان من المركز محتوى الفشار المشبع بالدهون في سياق ملائم للمقارنة. وقال إنّ كيس فشار يوازي تناول طعام غير صحي ليوم واحد. وعرف سيلفرمان أنّ غالبية الناس قد ترتعب من هذا الأمر.

ماذا لو كان سيلفرمان غير مصيب؟ كان ليتناول مادة غذائية غير صحية وإنما ذات نسبة سعرات حرارية متدنية مثل اللوليوبوس. يحتوي كيس الفشار على دهون توازي 712,000 من اللوليوبوس! (أو عدد غير محدود من اللوليوبوس التي لا تحتوي على الدهون). هذا الإحصاء غير دقيق لأنه يستمد قوته من مشاعر مختلفة حيال الطعام غير الصحي. وبغرض الانتقام، قد يغير مخرج فيلم سينمائي رخيص مجال المقارنة من دهون مشبعة إلى بعض الصفات الإيجابية للذرة: "يحتوي كيش الفشار على فيتامين (ج) بمقدار ما يحتوي عليه حوالي 32 كيلوغراما من البروكولي!"

هذه الاحتمالات أمثلة عن طريقة الكتابة عن إحصاءات تثير فينا القلق. وفي مجال السياسة بشكل خاص، يسمح العبث بالإحصاءات بعمل مريح لعدد غير محدود من المدافعين عن القضايا. وفي إمكان أشخاص لا يراعون الأخلاقيات كثيرا ويتمتعون بكثير من الذكاء التحليلي، مع ما يكفي من قدرات التحريف، أن يحولوا مجموعة من الإحصاءات إلى حالة قائمة بذاتها.

بالطبع، لتذكر أيضا أنه من الأسهل العمل من دون إحصاءات منه في ظل وجودها. فالبيانات تعزز الحدود. وما لم يكن الأشخاص يملكون ما يكفي من الأخلاقيات للتلاعب بالبيانات، فإن حقيقة البيانات تعوقهم. وهذا أمر جيد، لكنه ما زال يحتاج لكثير من التفسير المرن.

إذا ماذا عن بقيتنا، الذين لا يعرفون لغة الإحصاءات؟ ماذا علينا أن نفعل؟ سنبقى تحت تجربة القيام بأقصى ما لدينا للعمل على إحصاءاتنا. جميعنا يفعل هذا. سجّلت 16 نقطة لفريق دار العبادة في

كرة السلة الليلة!" (من دون ذكر عدم تسجيل 22 رمية وخسارة المباراة). "طولي قرابة المترين (من دون ذكر الكعب بعلو سبعة سنتمترات). "ارتفعت الإيرادات بنسبة 10 في المئة هذه السنة، لذلك أعتقد أنني أستحق علاوة" (من دون ذكر تراجع الأرباح).

عندما يتعلّق الأمر بالإحصاءات، تكون أفضل نصيحة لدينا هي استخدامها كمدخلات وليس كنتائج، واستخدامها لتركيز أفكاركم في شأن مسألة معيّنة. لا تركّزوا أفكاركم وتحاولوا بعد ذلك البحث عن الأرقام على سبيل الدعم؛ فهذا استدعاء للتجربة والاضطرابات. لكن إن استخدمنا الإحصاءات للمساهمة في تثبيت أفكارنا، فسنكون في موقع قوي يمكننا من تشاطر الأعداد المحورية مع الآخرين، على غرار ما فعل جيوف آينسكيو ومؤيدو حركة ما بعد الحرب.

العبادة

التعامل مع هستيريا هجوم أسماك القرش

الوضع: كل عدّة أعوام، تضعّ وسائل الإعلام بالحديث عن هجمات أسماك القرش. إلا أنّ هذه الهجمات تبقى نادرة جدا ولا تختلف كثيرا بين عام وآخر. إذا لم تستهلك وسائل الإعلام الكثير من هوائها ومساحاتها وهذا المقدار من انتباه الرأي العام؟ الإجابة هي أنّ هجمات أسماك القرش تولّد قصصا مروّعة ومخيفة مثل تلك القصة المأخوذة من برنامج أوبرا ونفري:

أوبرا: كانت بيتاني هاميلتون تحب ركوب الأمواج. وكانت تركب الأمواج يوميا منذ سنّ الثامنة. وكانت بيتاني ظاهرة لدرجة أن الناس قالوا إنّ المياه المالحة تسري في عروقها. وفي بداية سنّ الثالثة عشرة، باتت بيتاني نجمة في رياضة ركوب الأمواج

وشخصية محلية مشهورة، لكن ما الذي حصل لاحقا وجعل بيتاني حديث عناوين وسائل الإعلام حول العالم؟

في الصباح الباكر، كانت بيتاني تركب أمواج المحيط على لوحها وذراعها في المياه؟ وفجأة، تربّصت سمكة قرش قاتلة بطول خمسة عشر مترا بذراعها وبدأت تنهشها بعنف إلى أن انتزعت ذراعها من جسدها الصغير. وبعد ثوانٍ، اختفت السمكة مع ذراعها كاملة، وبقيت بيتاني وحيدة على لوحها وسط المياه المدماة.

تخيلوا أنكم مجبرون على مواجهة قصص حياة من هذا النوع. ربما كنت مدير الدعاية في جمعية حماية أسماك القرش، أو ربما كنتم تحاولون إقناع ابنتكم بأنه لا خطر في الذهاب إلى شاطئ البحر. كيف تفعلون ذلك؟ الحقيقة إلى جانبكم - الهجمات نادرة - لكن هذا دليل لن يصدقك الناس على أساسه. إذا ما المصدر الذي ستعتمد عليه لجعل الناس يصدقونك؟

الرسالة 1: ركّزنا هذه الرسالة على إحصاءات نشرها متحف فلوريدا للتاريخ الطبيعي:

إن احتمال الغرق على شاطئ في منطقة محمية من قبل حراس إنقاذ أكبر من احتمال أن تهاجمكم سمكة قرش، والاحتمال الأقل أن تتعرضوا للقتل بسبب إحداهما. ففي العام 2000 في الولايات المتحدة، لقي 12 شخصا حتفهم في مناطق محمية من قبل حراس إنقاذ. ولم تكن هناك إصابات من أسماك القرش. (في سنة عادية، تسجل 0.4 إصابة).

التعليقات على الرسالة 1: هذا جيد لكنه ليس ذا أهمية كبيرة. فهذه الرسالة تتطرق إلى المصدقية الداخلية؛ أي مصداقية الإحصاءات الصعبة. لدينا تعليقان: أولاً، لا يبدو الغرق عنصر المقارنة المناسب، لأن العديد من الأشخاص قد يعتقدون بأن الغرق سبب شائع للموت. "الغرق أكثر شيوعاً من هجمات أسماك القرش" لا يبدو أمراً غير متوقع. (وربما نكون كثيري

الشك، لكن حضور حراس الإنقاذ من الطلاب الجامعيين لم يشكّل لنا قطّ ضماناً سلامة). ثانياً، المقارنة الإحصائية - 12 حالة وفاة مقابل 0.4 - جيدة، لكنّها ليست حيّة أو ذات معنى على المستوى الإنساني. ومن غير المحتمل أن يتذكّر أيّ كان هذه الأرقام بعد أسبوع.

الرسالة 2: تركز هذه الرسالة أيضاً على إحصاءات نشرها متحف فلوريدا للتاريخ الطبيعي:

أي حيوان يمكن أن يعرّضكم أكثر للقتل؟

سمكة قرش أو رنة؟

الإجابة: يمكن أن تتسبّب الرنة أكثر بمقتلكم. في الواقع، النسبة أعلى بحوالي 300 مرة من نسبة إصابتكم من قبل سمكة القرش (من خلال اصطدام بسيارتكم).

التعليقات على الرسالة 2: راقنا أن يكون "بامبي" أكثر خطورة من سمكة القرش الشريرة، الأمر الذي أتبعناه بالإحصاءات غير المتوقعة التي تشير إلى أن "بامبي" أكثر خطورة بدرجة كبيرة (خطرة أكثر بحوالي 300 مرة!). الأمر غير معقول لدرجة أنّه يثير الضحك، والفكاهة ترياق جيد للخوف الذي تحدّثه قصص أسماك القرش. وبمعنى من المعاني، نحن نواجه مشاعر بمشاعر أخرى (انظر الفصل التالي).

تتطرقّ هذه الرسالة إلى المصادقية الداخلية للأرقام، لكنّها تتطرقّ أيضاً إلى الجمهور بكونه مصدراً للمصادقية. ويعرف الجمهور كم أنّهم يخشون الرنة عندما يقودون سياراتهم؛ أي ليس كثيراً. وقلائل منّا يخشون الخروج ليلاً خشية الاصطدام برنة. نحن نعرف أنّنا لا نخاف من الرنة، إذا لم نخاف من أسماك القرش؟ (هذا أكثر فعالية من مقارنة هجمات أسماك القرش بالغرق؛ ففي النهاية، لدى غالبيتنا خوف ولو ضئيل من الغرق).

لأنحة الأهداف المتوازنة

الرسالة 2	الرسالة 1	القائمة
√	√	بسيطة
√	-	غير متوقعة
√	√	ملموسة
√	√	ذات مصداقية
√	-	مثير للمشاعر
-	-	قصة

النتيجة: عندما نستخدم الإحصاءات، كلما اعتمدنا على الأرقام الفعلية، كلما كان أفضل. فالأرقام تعلمنا بالعلاقة الباطنية، لكن هناك طرق أفضل للتمثيل على العلاقة الباطنية أكثر منه على الأرقام. فمقارنة الرنة وسمكة القرش أشبه بمقارنة باستخدام آينسكو للكرات الحديدية الصغيرة في سلة.

اختبار سيناترا وسايڤ إكسبرس

رأينا أنه يمكننا إضفاء مصداقية أكبر على أفكارنا وحدها باستخدام تفاصيل مقنعة أو باستخدام الإحصاءات. وهناك طريقة ثالثة لتطوير المصداقية الداخلية تقضي باستخدام نوع خاص من الأمثلة، وهو مثل يمر بما يعرف باختبار سيناترا.

في أغنية سيناترا الكلاسيكية "نيويورك نيويورك"، يغني عن بدء حياة جديدة في مدينة نيويورك ويرد الكورس "إذا استطعت ذلك هناك، فأتمكّن من ذلك في أي مكان". وينجح مثل في اختبار سيناترا عندما يكون مثل واحد كافياً لإرساء المصداقية في مجال معين. على سبيل المثال، إذا حصلت على عقد الأمن لفورت نوكس، تكون في موقع

يؤهلك لانتزاع أي عقد أمن (حتى لو لم يكن لديك زبائن آخرون). إذا نلت وظيفة في البيت الأبيض ، يمكنك المنافسة على أي عقد للتزويد بالمأكولات أو المشروبات. إنه اختبار سيناترا: إذ استطعت ذلك هناك ، فأتمكّن من ذلك في أي مكان.

سايف إكسبرس مؤسسة عائلية قائمة في الهند استخدمت اختبار سيناترا لصالحها. فهي تنافس في مجال الشحن البحري ، حيث المنافسة شرسة. وفي حين أنّ المنافسة تؤدي إلى تدني الأسعار ، ظهرت نتيجة مهمة: غالبية شركات الشحن لا تضمن الشحنات الآمنة والمسلّمة على الوقت. ومع بعض شركات الشحن ، لا يمكن حتى ضمان التسليم.

وحتى تميّز سايف إكسبرس نفسها عن منافسيها ، ضمّنت لزيائنها إجراءات تسليم آمنة وعلى الوقت. وتهافتت على الفور الشركات الدولية العاملة في الهند على سايف إكسبرس ؛ وهي شركات معتادة على شركات مثل فدرال إكسبرس. لكن سايف إكسبرس ناضلت لاستقطاب الشركات الهندية التي لم تعتد على دفع تكاليف أعلى. وكان روبال جاين ، عضو مؤسس في شركة سايف إكسبرس العائلية ، مصمما على تعبيد الطريق مع الشركات الهندية.

في سبيل تحقيق هذه الغاية ، صمّم جاين على الفوز بصفقة مع استوديو كبير في بوليوود. وعندما اقترح جاين أن توزّع سايف إكسبرس أفلام الاستوديو ، كانت ردّة الفعل من قبيل "هل تمزح؟"

كان الشكّ متوقعا ومعقولا: القرصنة مصدر قلق كبير في الهند ، كما هي في بقية أنحاء العالم ، لذلك فإنّ التوزيع مهمة حسّاسة. فإذا انتهى الأمر بالأفلام "ضالة لطريقها" ، تظهر النسخ المقرصنة بعد أسابيع قليلة في زوايا الشوارع. وهذا خطر ما كان الاستوديو يودّ مواجهته.

لحسن الحظّ، كان لجاين مصداقية قوية جاهزة. فقد تولّت سايف إكسبرس إصدار كتاب هاري بوتر الخامس؛ كل كتاب من كتب هاري بوتر في كل مكتبة في الهند سلّمتها سايف إكسبرس، وكانت عملية بالغة التعقيد: كان على جميع الكتب الوصول إلى المكتبات عند الساعة الثامنة من صباح يوم الإصدار، وليس في وقت مبكّر جداً، وإلا حاول مالكو المكتبات بيعه في وقت مبكر، الأمر الذي يطيح بالسّرّ، وليس في وقت متأخّر جداً، وإلا انتاب الغضب مالكي المكتبات بسبب المبيعات الضائعة. كما أنّ كتب هاري بوتر كانت في حاجة للحماية من القرصنة نفسها المطبّقة على أفلام الاستوديو؛ لا يمكن حصول تسرّبات.

وكان لجاين قصة أخرى. لقد عرف من حديث سابق أنّ للمسؤول التنفيذي عن استوديو بوليوود شقيقاً قدّم لتوّه امتحانات الشهادة الثانوية. بعدما أخبر قصة هاري بوتر، أضاف جاين: "في المناسبة، لقد أوصلنا بأمان أوراق الامتحانات لصفوف شقيقك وأعدنا أوراق الإجابات. تتولى سايف إكسبرس توزيع جميع الامتحانات المركزية للشهادة الثانوية وامتحانات القبول في الجامعات.

بعد أسبوعين، تمّ توقيع الصفقة.

نجحت قصّة جاين في اختبار سيناترا. كان في إمكان جاين استخدام الإحصاءات بدلا من القصص؛ "98,84 في المئة من عمليات التوصيل تتمّ في الوقت المحدّد". أو كان في إمكانه الاستعانة بمصدر مصداقية خارجي، مثل شهادة الرئيس التنفيذي لشركة متعدّدة الجنسية: "لقد استخدمنا سايف إكسبرس في جميع عمليات التوصيل الخاصة بنا في الهند ووجدنا أنّها موردّ ممتاز للخدمات. الأمران معا يولّدان المصداقية. لكن هناك شيء استثنائي حيال أن تكون الشركة هي

التي تولّت أمر توصيل الامتحانات الرسمية وآخر كتاب لهاري بوتر في آن واحد. تأتي القوة من الطابع الملموس وليس من الأرقام أو الصلاحيات. هذه القصص تجعلكم تفكرون، "إذا استطاعت سايف إكسبرس ذلك هناك، فستمكن من ذلك في أي مكان"

الأقمشة الصالحة للأكل

إذا أردنا مثلاً يجمع بين مصادر "المصداقية الداخلية" الثلاثة - التفاصيل والإحصاءات واختبار سيناترا - يمكننا التحوّل إلى بيل ماك دوناف، عالم البيئة المعروف بمساعدته للشركات على تحسين الظروف البيئية والإنتاج في آن واحد.

يميل غالبية المسؤولين التنفيذيين إلى الشكّ عندما يقاربههم علماء البيئة، حتى علماء البيئة الودودون مع عالم الأعمال من مثل ماك دوناف. ولتخطّي شكّ من هذا القبيل - لإثبات أنّه يمكن أن يكون هناك تلاؤم تام بين أهداف العمل وأهداف البيئة - نجربنا ماك دوناف قصة نجحت في اختبار سيناترا.

القصة هي التالية: في العام 1993، استخدم مصنع أقمشة سويسري هورونر تكستيل، ينتج أقمشة للكراسي لشركة ستيل كايس، ماك دوناف وعالم كيمياء يدعى مايكل برونغارت. وكانت مهمتهما واحدة من المهام التي تعتبرها غالبية العاملين في قطاع النسيج مهمة مستحيلة: إيجاد عملية تصنيع من دون استخدام مواد كيميائية سامة.

يتناول قطاع النسيج عادة مواد كيميائية خطيرة. وتحتوي غالبية ألوان الصباغة على مواد سامة. في الواقع، كانت التشذيبات الناتجة من مصنع

رونر تكستيل - الأقمشة الفائضة التي لا تستعمل في صناعة الكراسي - تحتوي على العديد من المواد الكيميائية الخطرة التي تصنفها الحكومة السويسرية على أنها نفايات سامة. بالإضافة إلى ذلك، ما كان في الإمكان طمر التشذيات أو حرقها في سويسرا؛ وفي سبيل الامتثال للتشريعات الحكومية، كان يجب تصديرها أو شحنها إلى بلد يعتمد تشريعات أقل تشدداً مثل إسبانيا. (لاحظوا التفصيل الحيّ والملموس). قال ماك دوناف: "إذا اعتبرت تشذياتكم نفايات خطرة مع إمكانية بيعكم ما في وسطها، فلا تحتاجون لعالم ذرة لتعرفوا أنّكم تبيعون نفايات خطرة".

للتطرق إلى هذه المشكلة - إزالة المواد السامة من عملية تصنيع الأثاث - كان ماك دوناف بحاجة لشريك راغب في ذلك من قطاع المواد الكيميائية. كان عليه تزويد رونر تكستيل بمواد كيميائية نظيفة لتلائم احتياجات الإنتاج الخاصة بالشركة. فبدأ هو وبرونغارت بمقاربة المسؤولين التنفيذيين في قطاع المواد الكيميائية. قال: "نود أن نرى جميع المنتجات في المستقبل آمنة بمقدار ما هي المواد الصيدلانية الخاصة بالأطفال. ونود أن يكون أطفالنا قادرين على لمسها وأن يبقوا في صحتهم لا أن تصيبهم الأمراض

طلبوا من مصانع المواد الكيميائية فتح كتبهم والتحدّث عن المواد الكيميائية التي يصنعونها. قال ماك دوناف للشركات: "لا تقولوا لنا إنها ملك لكم وشرعية. فإن كنا لا نعرف ما هي، فلن نستخدمها". رفضت ستون شركة مواد كيميائية التجاوب معهما، وفي النهاية، قبل رئيس شركة سيبا جيغي بالأمر.

درس ماك دوناف وبرونغارت 8 آلاف مادة كيميائية شائعة الاستخدام في قطاع النسيج. ثمّ قاسوا كلّ مادة كيميائية على أساس

مجموعة من المعايير. ومن بين المواد الكيميائية التي اختبروها، رسبت 7,962 مادة. وبقيت 38 مادة كيميائية، لكن هذه المواد كانت "آمنة بما يكفي لتناولها" بحسب ماك دوناف. (لاحظوا التفصيل الملموس - "آمنة بما يكفي لتناولها" - بالإضافة إلى إحصاء يقيم علاقة؛ عدد قليل من المواد الكيميائية الجيدة من أصل عدد كبير من المواد الكيميائية السامة).

الأمر المثير للدهشة أنه باستخدام هذه المواد الكيميائية الـ 38، كان في إمكانهما ابتكار مجموعة كاملة من الأقمشة التي تحتوي على جميع الألوان ما عدا اللون الأسود. وكانت الأقمشة التي وقع اختيارهما عليها مصنوعة من مواد طبيعية؛ الصوف وليف نبات يعرف برامي. وعندما بدأت عملية الإنتاج، جاء مفتشو الحكومة السويسرية لاختبار المياه الخارجة من المصنع للتأكد من أنّ الانبعاثات الكيميائية هي ضمن الحدود القانونية. في البداية، اعتقد المفتشون أنّ أجهزتهم معطّلة، فعلى حدّ قول ماك دوناف. لم تكن الأجهزة تضبط أيّ شيء في المياه. ثم اختبر المفتشون المياه المتدفقة إلى المصنع، والتي كانت عبارة عن مياه شرب سويسرية، ووجدوا أنّ أجهزتهم في حالة جيدة. وقال ماك دوناف: "كانت الأقمشة في عملية التصنيع تصفي المياه أكثر فأكثر

لم تكن عملية ماك دوناف الجديدة آمنة أكثر فحسب، بل كانت أقل تكلفة. فقد انخفضت تكاليف التصنيع بنسبة عشرين في المئة. وكان التوفير في جزء منه ناتجاً من تراجع تكلفة معالجة المواد الكيميائية السامة. ولم يعد على العمال ارتداء ملابس حماية. وبدلاً من شحن التشذيبات إلى إسبانيا لطمرها، جرى تحويلها إلى لباد جرى بيعه للمزارعين والبستانيون السويسريين لأغراض عزل الحبوب.

إنها قصة ملفتة. فكروا في جميع العناصر التي يمكن تذكرها: المهمة المستحيلة. إلغاء جميع المواد الكيميائية باستثناء 38 من أصل 8,000 مادة كيميائية. تحولت مياه المصنع إلى مياه نظيفة لدرجة أن المفتشين السويسريين اعتقدوا بأنّ أجهزتهم قد تعطلت. جرى تحويل التشذبات من نفايات خطيرة إلى مواد عازلة للحبوب. تضاف إلى ذلك فكرة أنّ هذه الأقمشة "آمنة بما يكفي لتناولها"، ونتيجة العمل السعيدة؛ العمال في أجواء أكثر أماناً وتراجعت التكاليف بنسبة 20 في المئة.

لو قارب ماك دوناف أيّ مجال عمل في أي قطاع، مع اقتراح بإدخال عملية أكثر ملاءمة للبيئة، فستمح هذه القصة مصداقية كبيرة. فهي تتخطى بسهولة الخطوات التي يحدّها اختبار سيناترا.

لقد تحدّثنا حتى الآن عن إيجاد المصداقية من خلال الاعتماد على المصادر الخارجية؛ أي الصلاحيات والصلاحيات المضادة. كما تحدّثنا عن إيجاد المصداقية من خلال الاعتماد على المصادر في داخل الرسالة ذاتها؛ أي باستخدام تفاصيل وإحصاءات وأمثلة تنجح في اختبار سيناترا. لكن يبقى هناك جانب واحد من جوانب المصداقية لم نتطرّق إليه، وقد يكون المصدر الأكثر قوة.

أين هي اللحمية؟

أطلقت ونديز في العام 1984 إحدى ألمع الحملات الدعائية التلفزيونية عبر الأزمان. كانت الدعاية الأولى تبدأ مع ثلاث نساء يقفن عند منضدة. وعلى المنضدة قطعة هامبرغر في طبق، وهن يحدّقن فيها لأنّها كبيرة الحجم؛ إذ كان قطرها حوالي 31 سنتمترًا. "إنّها بالطبع هامبرغر كبيرة". تقول المرأة التي إلى اليسار.

"إنها هامبرغر كبيرة جدا". يتردد الصوت في الوسط.

"يا لها من هامبرغر منفوشة". تقول الأولى.

"يا لها من هامبرغر منفوشة... .."

ثم تمر برهة صمت مع رفع المرأة التي في الوسط قطعة الخبز العليا للكشف عن قطعة لحم بالغة الصغر ومطهوه بدرجة كبيرة وموضوعة مع قطعة مخلل واحدة. تبدو قطعة اللحم صغيرة بسبب قطعة الخبز الكبيرة.

للمرة الأولى، نسمع المرأة التي إلى اليمين والتي تؤدي دورها كلارا بيلر البالغة 80 عاما. تخفض نظاراتها وتقول بشكل شرس: "أين هي اللحمة؟"

يقول المعلن: "بعض مطاعم الهامبرغر تقدّم لكم قطعة أصغر حجما على خبزة منفوشة.."

بيلر: "أين هي اللحمة؟"

المعلن: "تحتوي سينغل من وندي على لحوم أكثر من ووبر وبيغ ماك. في وندي تحصلون على لحوم أكثر وخبز أقل"

بيلر: "أين هي اللحمة؟" تحدّق في المنضدة وتقول: "لا أعتقد أنّ أحدا سيعود إلى هنا"

هناك الكثير من الأمور التي يمكن أن نحبّها في هذه الدعاية. فهي مضحكة ومنتجة جيدا. باتت كلارا بيلر نجمة محدودة الشهرة. والأهم أنّ الدعاية سلّطت الضوء على فائدة حقيقية للهامبرغر من وندي: إنّها تحتوي فعلا على كمّية لحوم إضافية. لقد كانت الدعاية ابتعادا منعشا عن أدوات الإعلان النموذجي الذي يحاول إحداث مشاعر قوية وإنما غير ملائمة حيال السلع الاستهلاكية. على سبيل المثال، ربط حب والدة لأطفالها بنعومة نوع معيّن من الأقمشة. وقد قامت وندي بشيء أكثر

أهمية: لقد سلّطت الضوء على فائدة أصيلة لمنتجها وقدمت ذلك بطريقة فكاهية.

كان للدعاية وقع قويّ. فبحسب الاستطلاعات التي أجرتها وندي، ارتفع عدد الزبائن الذين كانوا يعتقدون أنّ سينغل من وندي أكبر حجماً من ووبر ويبلغ ماك بنسبة 47 في المئة خلال الشهرين اللذين تلياً بث الإعلان. وبعد انقضاء عام على عرض الإعلان، ارتفعت إيرادات وندي بنسبة 31 في المئة.

كان ادعاء وندي أنّ الهامبرغر الخاص بها يحتوي على مزيد من اللحوم. وكانت هذه المعلومات ربما شيئاً لم يفكر فيه أغلب الناس كثيراً من قبل. فالأمر لم يكن شائعاً قبلاً. إذا كيف تمكّنت وندي من إضفاء مصداقية على هذا الادعاء؟

لاحظوا أنّ شيئاً مختلفاً يحدث هنا. فهذه الرسالة لا تعتمد على المصداقية الخارجية؛ إذ لم تعتمد وندي إلى دعوة لارب بيرد للتأكيد على حجم الهامبرغر. (كما لم تلجأ إلى عامل معاج للصلاحية، مثل الاستعانة بمارد ثمين أكل للهامبرغر). ولم تعتمد على المصداقية الداخلية كذلك، مردّدة إحصائية تقول إنّها "تحتوي على نسبة 11 في المئة إضافية من اللحوم!"، بل طوّرت الدعاية مصدراً جديداً لمصداقية السلعة: الجمهور. لقد عهدت وندي بمصداقيتها إلى زبائنها.

تحدّثت الدعاية الزبائن بطريقة ضمنية للتأكد من ادعاءات وندي: انظروا بأنفسكم؛ انظروا إلى الهامبرغر الخاص بنا مقارنة بالهامبرغر الخاص بـماك دونالدز. ستلاحظون الفارق في الحجم! باستخدام لغة علمية، قامت وندي بادعاء مزّيف. فأى زبون يحمل مسطرة وأداة قياس في إمكانه التأكد من حقيقة الادعاء. (على الرغم

من أنّ فائدة وندي كانت واضحة لدرجة أنّ تمييز الفارق بالعين المجردة كان كافياً).

هذا التحديّ - الطلب إلى الزبائن اختبار ادعاء بأنفسهم - "مؤهل قابل للاختبار". وفي إمكان المؤهلات القابلة للاختبار تقديم دفع قوي للمصداقية، بما أنّها تسمح أصلاً لجمهوركم "بالمحاولة قبل الشراء"

المؤهلات القابلة للاختبار

للمؤهلات القابلة للاختبار تاريخ مضيء في الأساطير المدنية. وفي تسعينيات القرن العشرين، حاولت شركة سنابل مواجهة الإشاعات التي تقول إنها تدعم الكوكوكوكس كلان. وكان مروّجو الإشاعات يعتقدون أنّ لديهم أدلة قليلة إلى جانبهم: "انظروا إلى أية عبوة من سنابل؛ هناك صورة لسفينة عبيد في مقدّمتها!" وكان المشكّكون يتشجّعون لرؤية رمز غريب على شكل حرف "ك" داخل دائرة، ويزعمون أنّه دليل على ملكية جماعة الكوكوكوكس المذكورة.

المؤكد كفاية أنّ علامات سنابل تحمل صورة سفينة وحرف "ك" في داخلها. لكن ليس لها أية علاقة بهذه الطائفة. فالسفينة ترمز إلى سفينة مأخوذة من حفلة الشاي في بوسطن. وحرف "ك" الذي توجد حوله دائرة يرمز إلى "كوشر". لكن بعض الأشخاص الجاهلين رأوا هذه الرموز وبدأوا يروّجون الشائعات.

لاحظوا أنّ شائعة سنابل تقدّم نسخة مطوّرة لجملة "أين هي اللحمة؟" تقول وندي: "انظروا بأنفسكم. إنّ الهامبرغر الخاصة بنا تحتوي على كمية أكبر من اللحم". ويقول مروّجو الشائعات: "انظروا بأنفسكم، هناك حرف ك حوله دائرة". تدفع صلاحية ادعاء أن نرى

بأنفسنا بعض الأشخاص إلى الجنوح بطريقة غير منطقية لاعتماد خلاصة مروّجي الشائعات. وهنا يمكن أن تؤدّي المؤهلات القابلة للاختبار دورها؛ يمكن أن تكون خطوة/انظروا بأنفسكم صالحة، في حين أنّ الخلاصة الناتجة يمكن تكون برمتها غير صالحة.

المؤهلات القابلة للاختبار مفيدة في العديد من المجالات. على سبيل المثال، لنأخذ السؤال "هل أنتم أفضل الآن مما كنتم عليه قبل أربعة أعوام؟" طرح رونالد ريغن هذا السؤال الشهير على الجمهور خلال المناظرة الرئاسية في العام 1980 مع جيمي كارتر. كان يمكن لريغن التركيز على الإحصاءات؛ أي معدل التضخم المرتفع وخسارة الوظائف ونسب الفوائد المرتفعة. لكن وبدلاً من التسويق لنفسه، وضع الكرة في ملعب الجمهور.

يأتي مثل آخر للمؤهلات القابلة للاختبار من جيم تومبسون، مؤسس حلف التدريب الإيجابي. وتقضي مهمة هذا الحلف بتركيز رياضات الشباب على عدم الفوز بأي ثمن، بل على تعلّم دروس للحياة.

يعقد الحلف ندوات تدريبية لمربي الرياضة للشباب. وخلال الندوات، يستخدم المدربون تناظر خزان المشاعر لجعل المدربين يفكرون بالنسبة الملائمة من الثناء والدعم والملاحظات الهامة. خزان المشاعر مثل خزان الوقود في السيارة. إذا كان خزان وقودكم فارغاً، لا يمكنكم القيادة لمسافة طويلة. وإذا كان خزان مشاعركم فارغاً، لن تتمكنوا من تحقيق أفضل أداء

بعد التقديم لتناظر خزان المشاعر، يبدأ المدربون بتمرين. أولاً، يطلبون من المدربين أن يتخيلوا أنّ الشخص الجالس قربهم يخطئ في

حركة أساسية في مباراة. ويتعيّن على المدربين أن يقولوا له شيئاً لاستنزاف خزان مشاعره. وبما أنّ التوقف الذكي يهدئ العديد من التفاعلات الرياضية، تجري تادية هذا التمرين بحماسة كبيرة. ويقول تومبسون: "تضج الغرفة بالضحك مع بدء المدربين للتمرين، وأحيانا بابتكار كبير

ثمّ يطلب إلى المدربين أن يتخيّلوا أنّ شخصا آخر ارتكب الخطأ عينه، لكنهم مكلفون الآن بملء خزان مشاعر هذا الشخص بدلا من استنزافه. يؤدّي هذا إلى إجابة تحمل صمّتا أكبر. ويقول تومبسون: "غالبا ما يسود الغرفة صمت مطبق، وتسمعون في النهاية همهمة تقول محاولة جيدة!"

يتعلّم المدربون الدرس من خلال مراقبة سلوكهم؛ أي كيف وجدوا أنّ الانتقاد أسهل من الدعم، وأن التفكير في 10 إهانات ذكيّة أسهل من تعزية وحيدة. ووجد تومبسون طريقة لتحويل ما يراه إلى مؤهل قابل للاختبار، أي إلى شيء يمكن للمدربين اختباره بأنفسهم.

العيادة

حدسنا معيب، لكن من يريد تصديق هذا الأمر؟

الوضع: غالبا ما يثق الناس بحدسهم، لكن حدسنا تشوبه عوامل تحييز يمكن تحديدها. لكن غالبية الناس تتراح لحدسها، ويصعب إقناعهم بما هو عكس ذلك. إنها المعركة الكبرى التي يواجهها علماء النفس الذين يدرسون عملية اتخاذ القرارات. لنقل إنكم محررو مقدّمة كتاب علم نفس، وأنكم تنظرون في طريقتين متنافستين لشرح مفهوم "تحييز التوفّر".

الرسالة 1: تحضروا لتوقع بعض الأمور. أي من الأحداث التالية يتسبب في مقتل عدد أكبر من الأشخاص؟ القتل أو الانتحار؟ الفيضانات أو السل؟ الأعاصير أو الربو؟ خذوا برهة للتفكير في إجاباتكم.

ربما تفكرون في أن الأكثر شيوعا هو القتل والفيضانات والأعاصير. ويفكر الناس بهذه الطريقة غالبا. لكن في الولايات المتحدة، هناك نسبة 50 في المئة أكثر من الوفيات نتيجة الانتحار منه بسبب جرائم القتل. كما أن السل يتسبب بوفاة أشخاص بنسبة تسع مرات أكثر مما تتسبب به الفيضانات، ويسبب الربو حالات وفاة بنسبة ثماني مرات أكثر من الأعاصير.

إذا لم يتوقع الناس بهذا السوء؟ بسبب انحياز التوفر. انحياز التوفر هو ميل طبيعي يؤدي بنا - عند تقدير أرجحية حصول حدث معين - إلى الحكم على أرجحية الحدث من خلال توفره في ذهننا. ونحن نعتقد بدفع من حدسنا في أن أرجحية الأحداث تكون أكبر عندما يكون من الأسهل تذكرها. لكن غالبا ما لا تشكل الأشياء التي نتذكرها ملخصا دقيقا للعالم.

قد نتذكر أشياء بصورة أفضل لأنها تثير مشاعر أكثر، وليس لأنها متواترة أكثر. وقد نتذكر أشياء بصورة أفضل لأن وسائل الإعلام أمضت وقتا أطول في تغطيتها (ربما لأنها تقدم صورا حية أكثر)، وليس لأنها شائعة أكثر. وقد جعلنا انحياز التوفر نتوه في حدسنا، مما يدفعنا إلى معالجة الأمور غير الاعتيادية على أنها شائعة والأمور غير المحتملة على أنها محتملة.

التعليقات على الرسالة 1: يستخدم هذا المقطع مؤهلا قابلا للاختبار بسيطا وإنما فعالا. أي مشكلة تعتقدون أنها تسبب مقتل عدد أكبر من الأشخاص؟ فسي أي حال من الأحوال، سيختار القراء أحد الاحتمالات، بما معناه أنهم سيقدمون مثلا لأنفسهم عن واقع لانحياز التوفر.



الرسالة 2: إليكم مقطع بديل يمثل انحياز التوفر ويعتبر بمثابة مقدمة نموذجية لنوع الكتب الذي نتحدث عنه:

انحياز التوفر ميل طبيعي يؤدي بنا - عند تقدير أرجحية حصول حدث معين - إلى الحكم على أرجحية الحدث من خلال توفره في ذهننا. ونحن نعتقد بدفع من حدسنا أن أرجحية الأحداث تكون أكبر عندما يكون من الأسهل تذكرها. لكن غالباً ما لا تشكّل الأشياء التي نتذكرها ملخصاً دقيقاً للعالم. على سبيل المثال، في دراسة في شؤون عملية اتخاذ القرارات أعدّها باحثون من جامعة أورغن، اعتقد المشاركون في التجربة أن نسبة الوفيات من جراء الانتحار، بينما حقيقة الأمور هي أن نسبة الوفيات من جراء الانتحار تتخطى نسبة الوفيات من جراء القتل بخمسين في المئة. كما اعتقدوا أن حالات الوفيات من جراء الفيضانات أكثر منها بسبب السل، لكن الحقيقة هي أن حالات الوفيات بسبب السل أعلى بتسع مرات من حالات الوفيات نتيجة الفيضانات. واعتقد المشاركون في أن عدد الوفيات نتيجة الأعاصير هو نفسه تقريباً عدد الوفيات نتيجة الربو، لكن الواقع أن حالات الوفيات بسبب الربو أعلى بنسبة ثماني مرات من حالات الوفيات الناتجة من الأعاصير.

قد يتذكر الناس أشياء بصورة أفضل لأنها تثير مشاعر أكثر، وليس لأنها متواترة أكثر. وقد يتذكرون أشياء بصورة أفضل لأن وسائل الإعلام أمضت وقتاً أطول في تغطيتها (ربما لأنها تقدّم صوراً حيّة أكثر)، وليس لأنها شائعة أكثر. وقد يجعلنا انحياز التوفر نتوه في حدسنا، مما يدفعنا إلى معالجة الأمور غير الاعتيادية على أنها شائعة والأمور غير المحتملة على أنها محتملة.

التعليقات على الرسالة 2: هذا أقل تفصيلاً. يمكنكم تصوّر طالب يقرأ المقطع الثاني - الذي يشير إلى أن عدد الوفيات نتيجة الربو أعلى بثمانية مرات من الوفيات نتيجة الأعاصير - ليقول إن المشاركين في التجربة *غيباء*. الأمر أجدى أكثر عندما تختبرون الأثر بأنفسكم.

لائحة الأهداف المتوازنة

الرسالة 2	الرسالة 1	القائمة
√	√	بسيطة
√	-	غير متوقعة
√	√	ملموسة
√	√	ذات مصداقية
-	-	مثيرة للمشاعر
-	-	قصة

النتيجة: يسمح استخدام المؤهلات القابلة للاختبار للناس باختبار الأفكار بأنفسهم.

توجّه اللاعبين الجدد

لننتقل إلى مجال رياضي مختلف: رابطة كرة السلة الأميركية. تخيلوا أنّ وظيفتكم تقضي بتوعية اللاعبين الجدد في الرابطة على مخاطر مرض فقدان المناعة المكتسبة. ولاعبو رابطة كرة السلة الأميركية شبان؛ إذ إن اللاعبين الجدد يكونون عادة ما دون سن الحادية والعشرين. ويكونون شخصيات اشتهرت فجأة، مع كل الانتباه الذي يرافق هذه الشهرة. لقد سمعوا عن مرض فقدان المناعة المكتسبة طيلة حياتهم، لذلك لا يكمن الخطر في أنّهم لا يدركون مخاطر المرض، بل يكمن في أنّ ظروف حياتهم تؤدّي بهم إلى وضع حراسهم الشخصيين جانبا لليلة.

كيف نجعل خطر مرض فقدان المناعة المكتسبة ذا مصداقية وفوريا؟ فكّروا في مصادر المصداقية المحتملة. يمكنكم الاعتماد على المصداقية الخارجية؛ شخصية مشهورة/خبير مثل ماجيك جونسون أو شخصية

أخرى من خارج هذا الإطار، مثل أحد الرياضيين الذين بلغوا آخر مراحل المرض. يمكنكم استخدام الإحصاءات على نطاق إنساني (ربما تمّ التقاط المرض من لقاء مع غريب). يمكنكم استخدام تفاصيل حياة؛ إذ يمكن أن يروي رياضي كيف أنّ تنبّهه لحياته الجنسية الآمنة سقط في ليلة غريبة من السهر. أي من هذه الطرق قد تكون فعالة جدا. لكن ماذا لو أردتم إدخال مصدر المصداقية إلى الداخل، إلى رؤوس اللاعبين؟ لقد ابتكرت رابطة كرة السلة الأميركية طريقة عبقرية لهذه الغاية.

قبل أسابيع قليلة من انطلاق موسم كرة السلة، طلب من جميع اللاعبين الجدد الاجتماع في تاري تاون في نيويورك في جلسة توجيه إلزامية. ومكث اللاعبون لسته أيام في أحد الفنادق من دون فاكس ولا هواتف خلوية. وتعلّم اللاعبون الجدد عن الحياة في الرباطات الكبيرة؛ كل شيء من كيفية التعامل مع وسائل الإعلام، إلى كيفية القيام باستثمارات حسّاسة في ثرواتهم الجديدة.

وفي أحد الأعوام، وعلى الرغم من السرية المحيطة بالتوجيه، تمكّنت مجموعة من المشجعات من دخول الموقع. في الليلة الأولى من التوجيه، كنّ يتمخترن في أرجاء الفندق والمطعم بلباس ملفت للانتباه، الأمر الذي استرعى انتباه اللاعبين. كان هناك الكثير من الغزل ووضوح اللاعبون خططا للاختلاء ببعض النساء في وقت لاحق من دورة التوجيه.

في صباح اليوم التالي، حضر اللاعبون الجدد لحضور التوجيه بدافع الواجب، ففوجئوا بجلوس المشجعات في الصفوف الأمامية في القاعة. قدّمت النساء أنفسهن، الواحدة تلو الأخرى. "مرحبا، أنا شايلا وأنا مصابة إيجابية" "مرحبا، أنا دونا وأنا مصابة إيجابية"

فجأة بات الحديث عن مرض فقدان المناعة المكتسبة مهما بالنسبة إلى اللاعبين الجدد. لقد رأوا كيف يمكن أن تخرج الحياة عن السيطرة وكيف يمكن أن تسبب ليلة واحدة ندما طيلة الحياة.

على نقيض نهج رابطة كرة السلة الأمريكية، يأتي نهج رابطة كرة القدم الأمريكية. ففي الحلقة التوجيهية في أحد الأعوام، وضع موظفو الرابطة واقيا ذكريا على موزة لكل لاعب جديد. ولا شك أنّ ما رآته العيون كان له الوقع المطلوب. ثمّ أخبرت امرأتان - مشجعتا كرة قدم سابقتان - كيف كانتا تحاولان إغراء اللاعبين على أمل الحمل منهم. كانت جلسة النساء قوية؛ لقد كانت رسالة حسنة التصميم. لكن ما الذي يرسخ أكثر: سماع شخص خدع شخصا آخر أو الوقوع ضحية خداع أحدهم؟

كيف نجعل الناس يصدّقون أفكارنا؟ علينا العثور على مصدر المصدقية المناسب للاعتماد عليه. أحيانا تكون ينباع البئر جافة، كما اكتشف باري مارشال في سعية لشفاء القرحة. والاعتماد على المصدقية الخارجية لم ينفع - لم تكن موافقة المشرفين عليه وعلى مؤسسته في بيرث كافية - واعتماده على المصدقية الداخلية لم ينجح؛ معالجته المتأنيّة للبيانات والتفاصيل لم تساعده في عمله. وفي النهاية، ما فعله هو الاعتماد على مصداقية الجمهور؛ لقد "صمّم مؤهلا قابلا للاختبار عبر تجرّع كوب من البكتيريا. كان التحديّ الضمني: انظروا بأنفسكم. إذا شربتم هذه المادة اللزجة، ستصابون بالقرحة، تماما كما حصل معي أنا.

ليس واضحا دائما أيّ مصدر مصداقية يجب الاعتماد عليه. فما أظهره مارشال بذكاء بالغ كان المثابرة؛ ومعرفة الوقت المناسب

للاعتقاد على مصدر مختلف. وفي هذا الفصل، رأينا أنّ مصادر المصداقية الأكثر وضوحاً - القيم الخارجية والإحصاءات - ليست الأفضل دائماً. فالقليل من التفاصيل الحيّة قد يكون أكثر إقناعاً من كمية كبيرة من الإحصاءات. وما هو خارج عن المؤلف قد يكون مفيداً أكثر من شيء مؤلف. وقصة واحدة تجتاز اختبار سيناترا قد تتجاوز جبلاً من الشكوك. ومن المفيد أن نعرف أنّ عبقرية طيباً مثل مارشال كان عليه تخطّي الحواجز عينها بفكرته تماماً كما نتجاوز نحن حواجزنا، وأن نرى أنّه نجح في النهاية، الأمر الذي عاد بالفائدة علينا جميعاً.

الفصل 5

العاطفي

قالت تريزا ذات مرة: "إذا نظرت إلى الحشد، فلن أتمكن أبدا من الفعل. إذا نظرت إلى الفرد، فسأتمكن من ذلك". في العام 2004، قرّر بعض الباحثين في جامعة كارنيجي ميلون رؤية ما إذا كانت غالبية الناس تتصرّف كتريزا.

أراد الباحثون أن يروا كيف استجاب الناس لفرصة مساهمة خيرية في قضية مجردة مقابل مساهمة خيرية لشخص واحد. قدّموا للمشاركين خمسة دولارات لإتمام مسح عن استخدامهم للمنتجات التكنولوجية المختلفة. (كان المسح غير ملائم، وكان الأمر يقضي بالتأكد من أنّ المشاركين يملكون بعض المال النقدي بين أيديهم للنظر في احتمال تقديم الهبات الخيرية).

عندما أتمّ الناس المسح، تلقوا ما دفعوه على شكل فواتير بمبلغ خمسة دولارات. كما تلقوا وبشكل غير متوقع، ظرفا ورسالة طلب عمل خيري يمنحهم فرصة وهب البعض من مالهم لمنظمة إغاثة الأطفال، وهي منظمة خيرية تركز على حسن حال الأطفال حول العالم.

اختبر الباحثون صيغتين لرسالة الطلب. الرسالة الأولى تضمّنت إحصاءات عن حجم المشاكل التي يواجهها الأطفال في أفريقيا، من مثل:

- النقص في الغذاء في ملاوي يخلّف آثاره على أكثر من 3 ملايين طفل.
- في زامبيا، أدّى النقص في المتساقطات إلى تراجع بنسبة 42 في المئة في إنتاج الذرة منذ عام 2000. نتيجة لذلك، يواجه ما مقداره 3 ملايين زامبيّ المجاعة.
- 4 ملايين أنغولي - ثلث الشعب - أجبروا على الهروب من منازلهم.
- أكثر من 11 مليون نسمة في أثيوبيا يحتاجون لمساعدة غذائية فورية. الصيغة الثانية للرسالة أعطت معلومات عن فتاة صغيرة:
- أي مال تعطونه سيذهب إلى روكيا، الفتاة البالغة سبع سنوات من مالي في أفريقيا. تعيش روكيا في فقر مدقع وتواجه تهديد الجوع الحادّ أو حتى المجاعة. ستبدّل حياتها للأفضل نتيجة هديتكم المالية. وبفضل مساندتكم ومساندة الجهات الداعمة الأخرى، سوف تعمل منظمة إغاثة الأطفال مع عائلة روكيا وأعضاء المجتمع الآخرين على أن تؤمّن لها الغذاء والتربية وخدمات الرعاية الصحية والنظافة الأساسية.
- منح الباحثون المشاركين واحدة من الرسالتين المختلفتين، ثم تركوهم وحدهم. اختاروا المبلغ الذي يريدون إيداعه في الظرف، إن كان هناك من مبلغ، ثمّ أغلقوا الظرف وأعادوه إلى الباحث.
- في المتوسط، ساهم الأشخاص الذين قرأوا الإحصاءات بمبلغ 1.14 دولار. أما من قرأوا عن روكيا فساهموا بحوالي 2.38 دولار؛ أي أكثر من الضعف. ويبدو أنّ غالبية الأشخاص كان لديهم شيء مشترك مع تريزا: عندما يتعلّق الأمر بقلبنا، يطغى فرد واحد على الحشد.

اعتقد الباحثون أنّ الهبات الأصغر من رسالة الإحصاءات قد تكون نتيجة ما أسموه التراجع في أثر الجردل. إذا شعر الناس بأنهم مغمورون بحجم المشكلة، ستبدو هباتهم الصغيرة بلا معنى. لكن هذا هو المكان الذي تصبح فيه الأمور مثيرة أكثر للاهتمام. قرّر الباحثون إعطاء مجموعة ثالثة من الأشخاص مجموعتي المعلومات؛ الإحصاءات وقصة روكيا. وتساءل الباحثون إن كان الأشخاص الذين حصلوا على كل هذه المعلومات سيعطون مالا أكثر من معدل 2.38 دولار الذي أعطاه فريق قصة روكيا. وربما كان مزج الإحصاءات مع القصة - قوة الحاجة الفردية مجموعة مع الحجم الإحصائي للمشكلة - يشكّل وحيا لمستوى جديد تماما من العطاء.

لا. الأشخاص الذين تلقوا الرسالتين أعطوا 1.43 دولار، أي أقل بحوالي دولار من الأشخاص الذين تلقوا قصة روكيا وحدها. لقد جعلت الإحصاءات الأشخاص، بطريقة أو بأخرى - الأدلة على المعاناة الإنسانية الكبيرة في أفريقيا - أقل ميلا إلى فعل الخير. ما الذي كان يجري؟

افترض الباحثون أنّ التفكير في الإحصاءات ينقل الناس إلى إطار تفكير أكثر ميلا إلى التحليل. فعندما يفكر الناس بصورة تحليلية، يكونون أقل ميلا إلى التفكير العاطفي. واعتقد الباحثون في أنّ الاستجابة العاطفية في محنة روكيا هي التي أدّت بهم إلى الفعل.

لإثبات هذه الحجة، أجروا دراسة ثانية. وفي هذه الدراسة، جعلوا بعض الأشخاص يفكرون بطريقة تحليلية عبر طرح أسئلة من مثل: "إذا كان شيء ما يسير بسرعة خمسة أقدام في الدقيقة، فكم هو عدد الخطوات الذي سيجتازه في غضون 360 ثانية؟" ودُفع بمجموعة أخرى

من الأشخاص إلى التفكير من حيث الشاعر: "الرجاء تدوين كلمة لوصف شعورك عندما تسمعون كلمة طفل" ثم أعطيت المجموعتان رسالة روكيا. ولتأكيد نظرية الباحثين، أعطت مجموعة التحليل أقل. فعندما دُفع بالأشخاص إلى الشعور قبل القراءة عن روكيا، أعطوا 2.34 دولار، أي ما سبق أن أعطوه قبلا. لكن عندما دُفعوا إلى الحساب قبل القراءة عن روكيا، أعطوا 1.26 دولار.

كانت النتائج صادمة. فمجرد عملية حسابية قلّصت المساهمة الخيرية للأشخاص. فما إن نعتمر قبعة التحليل، حتى نتفاعل مع عواطفنا بصورة مختلفة، فنخفي قدرتنا على الشعور.

في الفصل الأخير، ناقشنا كيفية إقناع الأشخاص بمصداقية أفكارنا، وكيفية جعلهم يعتقدون بشدة بما نقوله. فالمعتقدات بالغة الأهمية، لكنها ليست كافية بذاتها. وحتى يقوم الأشخاص بخطوات عليهم بالرعاية.

يعتقد الجميع أنّ هناك معاناة كبيرة في أفريقيا، وما من شك في هذه الوقائع. لكن من غير الضروري أن يدفع الاعتقاد الناس إلى اهتمام يكفي للتحرك. ويعتقد الجميع أنّ تناول الكثير من المأكولات المشبعة بالدهون يؤدي إلى مشاكل صحيّة، وما من شك في هذه الوقائع. لكن من غير الضروري أن يدفع الاعتقاد الناس إلى اهتمام يكفي للتحرك.

اكتشفت الجمعيات الخيرية منذ زمن الأثر الذي تحدّث عنه تريزا، فهي تعرف أنّ الواهبين يستجيبون بشكل أفضل للأفراد منه للقضايا المجردة. أنتم لا تعطون لمعالجة مشكلة الفقر الإفريقي، بل تدعمون طفلا محمدا. (في الواقع، فكرة دعم طفل كعمل خيري تعود إلى خمسينيات

القرن العشرين ، حينما شجّع رجل دين مسيحي شاب الأميركيين على دعم اليتامى الكوريين المحتاجين). والمفهوم ينطبق على الحيوانات أيضا. وفي فارم سانكتشوري ، وهي منظمة لا تتوخى الربح تكافح للحدّ من المعاملة العنيفة لحيوانات المزارع ، بإمكان الواهبين تبني دجاجة (10 دولارات في الشهر) أو عنزة (25 دولارا) أو بقرة (50 دولارا).

لا أحد يريد تقديم هبة خيرية للصندوق الإداري العام. من السهل أن نفهم من الناحية الفكرية علّة وجود الصناديق العامة - يتعين على أحدهم شراء الكبّاسات - لكن من الصعب توليد الكثير من التعاطف مع تجهيزات المكتب.

تعلّمت المنظمات الخيرية كيف تستقطب تعاطف الواهبين وشفقتهم ، وحمداً لله أنّهم جيّدون في ذلك لأنّ مهاراتهم تخفّف الكثير من المعاناة. لكن جعل الناس يهتمون ليس شيئاً يتعيّن على الجمعيات الخيرية فقط القيام به. فعلى المديرين جعل الموظفين يهتمون بما يكفي للعمل لوقت طويل لتنفيذ مهام معقّدة. وعلى المعلّمين جعل الطلاب يهتمون بالأدب. وعلى الناشطين جعل الناس يهتمون بمبادرات مجلس بلدية المدينة.

يتطرّق هذا الفصل إلى العنصر العاطفي للمرض ، لكنّه لا يهدف إلى دفع الناس إلى التعاطف ، كما تفعل بعض الأفلام السينمائية التي تفرق العيون بالدموع. بل إنّ الهدف من جعل الرسائل عاطفية هو جعل الناس يهتمون. فالمشاعر توحى للناس بالتحرك.

على سبيل المثال ، تعتقد غالبية المراهقين في أنّ التدخين خطير. فما من مشكلة مصداقية مع هذه الرسالة. لكنّ المراهقين يستمرون في التدخين. إذاً كيف تحوّلون اعتقادهم إلى فعل؟ عليكم أن تجعلوهم يهتمون. وفي العام 1998 ، اكتشف أحدهم كيفية فعل ذلك.

الحقيقة

تبدأ الدعاية بلقطة لشارع في مدينة نيويورك. كانت الدعاية عبارة عن شريط فيديو وليس فيلما سينمائيا ؛ وكان معتما قليلا وغير محترف بعض الشيء. يبدو كأنه وثائقيّ وليس دعاية. يظهر تعليق في أسفل الشاشة: خارج المركز الرئيسي لشركة تبغ رئيسية"

تحضر شاحنة كبيرة إلى أمام المبنى ، وتخرج منها مجموعة من المراهقين. ويبدأ المراهقون بتنزيل أكياس بيضاء طويلة مكتوب عليها أكياس جثث. ثم يضعون الأكياس فوق بعضها بالقرب من حافة المبنى. ومع تقدّم الدعاية، يكبر حجم رزمة الأكياس شيئا فشيئا. وفي نهاية الدعاية، يصبح هناك مئات الأكياس المكّدّسة. ويصرخ أحد المراهقين في مكبّر للصوت: "هل تعرفون عدد الأشخاص الذين يقتلهم التبغ يوميا؟" إنّ عدد الوفيات اليومية هو 1,800 ؛ أي بعدد الأكياس التي كدّسها المراهقون أمام المركز الرئيسي لشركة التبغ.

هذه الدعاية جزء من سلسلة دعايات تعرف بحملة الحقيقة. أطلقت الحملة مؤسسة الإرث الأميركي التي أنشئت في نوفمبر 1998 بعدما رفع مدّعون عامون في 46 ولاية دعوى ضد شركات التبغ الأمريكية الرئيسية.

لا يمكنكم مشاهدة دعايات حملة الحقيقة من دون أن يتباكم الغضب على شركات التبغ. فبعد بدء بثّ الدعايات، استعملت شركة فيليب موريس عبارة شركات التبغ الكبرى المناهضة للتشهير بهدف سرقة الأضواء. أدخلت شركات التبغ هذه العبارة في تسويات عدد من القضايا المرفوعة ضدها، مما أعطاهم نوعا من حق النقض على التسويات الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على الإعلان المناهض للتدخين.

وقالت كارولين ليفي ، ونائبة رئيس أولى في شركة فيليب موريس أمام حملة لمكافحة التدخين لدى الشباب في إطار جهد الرقابة: "لقد شعرنا أنّ [دعايات الحقيقة] لم تكن متلائمة مع تركيز جمعية الإرث الأميركية ولا مع مهمتها"

من الترجمات لهذا الادعاء: إنّ الدعايات ناجحة.

في هذا الوقت ، بدأ عرض سلسلة أخرى من دعايات مكافحة التدخين ، وفق مقاربتين مختلفتين. وهذا التراصف أدى إلى سباق خيول محموم ومثير في سوق الأفكار. في الواقع ، في شهر حزيران 2002 ، استطلع مقال نشر في مجلة أميركان جورنال أوف بابليك هيلث 10,692 مراهقا لعقد مقارنة مع حملة الحقيقة القائلة: فكروا. لا تدخنوا.

تبين أنّ بعض الخيول تجري أفضل من خيول أخرى. فعندما طلب إلى الأطفال تذكّر أي إعلان مناهض للتدخين سبق أن شاهدوه ، تذكّر 22 في المئة حملة الحقيقة عفويا ، بينما تذكّر 3 في المئة فقط حملة فكروا. المثير في هذه الإحصائية هو أنّه عندما أعطي الأطفال معلومات من الحملتين ، تذكّر أكثر من 70 في المئة منهم مشاهدته لهما. بتعبير آخر ، شاهد المراهقون الدعايتين على التلفاز ، لكن إحداهما علقّت في ذهنهم أكثر من الأخرى. لقد كان شيء ما في حملة الحقيقة قابلا للتذكّر بصورة عفوية.

الذاكرة مهمة لكنها ليست سوى الخطوة الأولى. ماذا عن الفعل؟ عندما طلب المسح من الأطفال الإجابة إن كانوا يميلون إلى التدخين في السنة المقبلة ، كان من شاهد حملة الحقيقة أقل ميلا إلى ذلك بنسبة 66 في المئة. ومن شاهدوا حملة فكروا. لا تدخنوا كانوا بنسبة 36 في المئة ؛ أي أكثر ميلا إلى التدخين! لا بد أن يكون وقع هذه الأخبار على المسؤولين التنفيذيين في شركات التبغ قويا.

لم تكن الاستطلاعات العامل الوحيد الذي سجّل فارقا. فقد قاست دراسة نسبة التدخين لدى المراهقين في فلوريدا، حيث انطلقت حملة الحقيقة، مقارنة بباقي أنحاء البلاد. وبعد عامين من الحملة، تراجع التدخين بين طلاب المدارس بنسبة 18 في المئة وبين طلاب المدارس المتوسطة بنسبة 40 في المئة. (نصف هذا التراجع عُزي إلى ارتفاع الضرائب على السجائر خلال فترة إجراء الدراسة).

ما الذي حدث هنا؟ إنه مثل منظمة إغاثة الأطفال يتكرّر. ما فحوى حملة فكروا. لا تدخنوا؟ إنه التفكير. إنها قبعة التحليل. تذكّروا ما حصل مع مساهمات الطفلة روكيا عندما طلب من الواهبين التفكير بصورة تحليلية قبل تقديم الهبات؟

ما فحوى حملة الحقيقة؟ إنه الدخول في شيء مختلف عما هو سائد، وهو شعور المراهق التقليدي. فلقد دخّن المراهقون مرّة للتمرّد على الرجل. وبفضل التأطير المبدع لحملة الحقيقة - الذي يرسم صورة لشركة تبغ كبرى مزدوجة - بات المراهقون يتمردون على الرجل بعدم التدخين.

لا ترتبط حملة الحقيقة باتخاذ قرار منطقيّ بل بالتمرّد. وقد جعلت الكثير من المراهقين يهتمون بما يكفي للقيام بشيء ما. وفي هذه الحال، لم يكن هذا الشيء شيئا يذكر.

الامتداد المعجمي وقوة الجمع

تحدّثنا حتى الآن عما يمكن توقّعه من فصل عن المشاعر؛ مشاعر إنسانية معقّدة وأساسيّة مثل التعاطف (روكيا) والغضب (حملة الحقيقة). لكن السؤال الرئيسي لهذا الفصل أساسي أكثر: كيف نجعل

الناس يهتمون برسائلنا؟ الأخبار الجيدة هي أنه لجعل الناس يهتمون بأفكارنا، فليس علينا إحداث مشاعر من حالة ليس فيها مشاعر. في الواقع، تستخدم العديد من الأفكار نوعاً من استراتيجية موروية، يربط نفسها بمشاعر موجودة أصلاً.

لنأخذ الجملة التالية المأخوذة من مراجعة فيلم سينمائي: "يمكن اعتبار راشمون امتداداً سينمائياً لنظرية النسبية لأينشتاين". راشمون فيلم كلاسيكي يعود إلى عام 1950 وهو للمخرج الياباني أكيرا كوروساوا. في الفيلم، تصف أربع شخصيات مختلفة الحدث عينه - جريمة قتل واغتصاب - كل واحدة من منظرها. تدور أحداث الفيلم وفق سلسلة من المشاهد الاجتماعية، مع تذكّر كل شخصية نسخته/نسختها للأحداث. لكن قصص الشخصيات شخصية ومتناقضة، وفي نهاية الفيلم يبقى المشاهد غير متأكد مما حدث في الواقع. ويطرح الفيلم التساؤلات حول وجود الحقيقة المطلقة؛ أو على الأقل قدرتنا على اكتشافها.

إذاً كان مراجع الفيلم في الجملة أعلاه يقارن الحقيقة النسبية في راشمون مع نظرية النسبية لأينشتاين. لكن نظرية النسبية لأينشتاين لم تكن مصممة للقول إن كل شيء نسبي. في الواقع، كان معناها الحقيقيّ العكس تماماً. لقد صمّمت النظرية لتشرح كيف أنّ قوانين الفيزياء متشابهة في كل إطار مرجعي. ومن وجهة نظر أينشتاين، لا تبدو الأشياء غير قابلة للتوقع، بل تبدو مرتبة بصورة مفاجئة.

لم يربط المراجع فيلم راشمون بالنسبية؟ لا يبدو هذا المرجع استدعاءً لنظرية أينشتاين، بل يدعي أنّ راشمون هو المعادل السينمائي لنظرية أينشتاين. عوضاً عن ذلك، يبدو أنّ القصد من التناظر هو إيجاد

نوع من الرهبة. فعندما نشاهد راشمون ، فهذا يعني أننا سنكون في حضرة شيء عميق.

تمت الاستعانة بنظرية النسبية للربط بها لأنها تؤدي إلى حالة من ترددات المشاعر - العمق والرهبة - في الفيلم. ومراجعة الفيلم أعلاه ليست سوى مثال بين ألف مثل آخر. وتصبح النسبية بمعنى من المعاني لونا على لوحة أفكار. فعندما تريدون المجاهرة بالرهبة ، تشهرون ريشتمك باتجاه النسبية. وهناك تعابير أخرى مثل مبدأ عدم التأكد ونظرية الفوضى والتسرب الكميّ للآليات الكميّة ، وهي أيضا ألوان على هذه اللوحة.

في العام 1929 ، اعترض أينشتاين : "يلعب الفلاسفة بالكلمة ، كما يلهو الطفل بلعبة... هذا لا يعني أنّ كل شيء في الحياة نسبي . وحتى يزداد حزن أينشتاين ، بدأ عدد الأشخاص الذين يحاولون التركيز على ترددات النسبية يتخطى عدد الأشخاص الذين يحاولون فهم النسبية. عندما يتكرر استخدام الكلمات ويرتبط بالتحديد أحيانا والغموض أحيانا أخرى ، يأتي التأثير ليخفف من حدة هذه الكلمات والمفاهيم التي تحملها في طياتها. فعندما يستخدم الجميع الطلاء الأخضر الصارخ ، لا يعود هذا اللون ملفتا للنظر.

يظهر البحث الذي أشرفت عليه جامعتا ستانفورد ويال أنّ هذه العملية القائمة على استغلال الكلمات والمفاهيم لارتباطها العاطفي هي طابع مشترك في التواصل ، إذ يميل الناس إلى الإفراط في استخدام أي أفكار أو مفاهيم تولد تأثيرا عاطفيا. وقد صنّف البحث هذا الإفراط بالاستعمال على أنه توسيع المعنى الدلالي.

لنلق نظرة على مثال غير علمي ولناخذ كلمة فريد Unique. فهي تحمل معنيين : معنى التفرد أي فريد من نوعه ، ومعنى التميّز أي مميّز.

استعان الباحثون بقاعدة بيانات لتفحص كافة المقالات في الجرائد الخمسين الأكثر رواجاً في الولايات المتحدة على فترة عشرين عاماً. وطوال هذه المدة، ارتفعت نسبة المقالات التي استعملت فيها كلمة فريد لوصف شيئاً ما بنسبة 73٪، مما يشير إما إلى ازدياد الأمور الفريدة في العالم اليوم أو إلى تدني مستوى التفرد.

قد يعارض بعض المشككين الذين يتأملون المكانس الكهربائية الآلية أو بارس هيلتون، قائلين: "هناك العديد من الأمور الفريدة في العالم في أيامنا هذه". إلا أنه في الوقت الذي ازدادت فيه شعبية كلمة فريد، انخفض استخدام كلمة غير عادي unusual. في العام 1985، كانت كلمة غير عادي ترد في المقالات ضعف ما كانت ترد فيها كلمة فريد. لكن مع حلول العام 2005، أصبح استخدام هاتين الكلمتين متعادلاً تقريباً.

مكتبة الرمحي أحمد

أضحت الأمور الفريدة بديلة عن الأمور غير العادية. فالتفرد يحمل في طياته معنى كلمة غير عادي كذلك. لذا، إن كان هناك حقاً المزيد من الأمور الفريدة اليوم، فلا بدّ أن نرى أموراً غير عادية كذلك. إنّ واقع انخفاض رواج الأمور غير العادية يظهر زيادة الأمور الفريدة وكأنها حالة من توسيع المعنى الدلالي. فما كنا نصفه سابقاً بغير العادي يضمّ الآن وصف التفرد.

إذاً أين العاطفة في كلمتي نسبية وفريد؟ هنا يكمن لبّ الموضوع: فالطريقة الأساسية لإثارة اهتمام الناس هي إحداث نوع خاص من الارتباط بين أمرٍ لا يهتمهم بعد وآخر يثير اهتمامهم بالفعل. كلّ منا يمارس بشكل طبيعي تكتيك الارتباط ما يمكن أن نتعلّمه من خلال استخدام مثال كلمتي النسبية وفريد أنّه من خلال استخدام الارتباطات

نستطيع أن نفرط في استعمال الألوان. ومع الوقت يزداد استخدام الارتباطات بشكل مفرط فتخفّ قيمتها فيقول الناس في نهاية المطاف "إنّه لأمر فريد بحق"

مع الوقت، ضعفت صيغ التفضيل التي كان أحد الأجيال يستخدمها كرائع groovy، مذهل awesome، ممتاز cool، مذهل phat بسبب ارتباطها بالكثير من الأمور. فعندما تسمع والدك يصف شيئا ما بأنه رائع cool، يفقد مفهوم الروعة قوّته.

وعندما يبدأ أستاذ الاقتصاد باستخدام كلمة أيها المتأنق dude، تصبح مجبرا على إلغاء هذه الكلمة من قاموسك. إذاً يعتبر استعمال الارتباطات أساسيا في سباق التصنيف. إذا صنع شاب آخر قذيفة فعليك صنع قذيفتين، وإن كان فريدا فعليك أن تكون أكثر فريدة.

إن سباق التصنيف هذا القائم على الارتباط العاطفي يؤدي إلى مشاكل بالنسبة للأشخاص الذين يحاولون إثارة اهتمام الغير. في الواقع، وكما سنرى لاحقا، فإنّ سباق التصنيف أضعف بشكل كبير كلمة "الروح الرياضيّة"

مكافحة توسيع المعنى الدلالي:

الروح الرياضيّة

في الفصل السابق، ناقشنا حلقات التدريب التي ترأسها جيم تومبسون مؤسس تحالف التدريب الإيجابي PCA. منذ العام 1988 عند تأسيس التحالف، صارع تومبسون مشكلة مهمّة. ما هو السبيل للتخلّص من السلوك السيئ المرتبط غالبا بالرياضات الشباب؟ لمواجهة هذه المشكلة، كان على تومبسون مواجهة مسألة توسيع المعنى الدلالي.

كان لاعب كرة المضرب جون ماك أنرو خير مثال عن الإفتقار للروح الرياضيّة عندما رمى المضرب، وتجادل مع المسؤولين. أمّا سلوك ماك أنرو اليوم فقد لا يثير الاستغراب في العديد من ألعاب الشباب الرياضيّة. إذ إن السلوك السيئ قد أمسى شائعا الآن ليس فقط في صفوف الرياضيين فحسب بل بين صفوف الأهل أيضا ومشاهدين آخرين.

وبحسب التحالف الوطني لرياضات الشباب، ضمت حوالي 15% من مباريات رياضات الشباب مواجهة بين الأهل أو المدربين من جهة والمسؤولين من جهة أخرى، في حين بلغت هذه النسبة منذ بضع سنوات 5% فقط.

شكّلت الروح الرياضيّة في السابق مفهوما قويا للرياضيين. بيد أن تومبسون شعر أنها أصبحت كلمة ضعيفة. ويقول في هذا الإطار: "تعتبر جوائز الروح الرياضيّة جوائز ترضية للخاسرين"

أخبرت إحدى النساء مرّة تومبسون أن مدرب كرة السلة في الثانوية قال إنه إن حدث وريح أحد لاعبيه جائزة الروح الرياضيّة، فعليه أن يركض لفات عديدة. ويضيف تومبسون قائلا: "تعتبر الروح الرياضيّة عدم القيام بأي أمر سيء: لا تصرخوا في وجه المسؤولين. لا تخالفوا القواعد. لكن رفض القيام بالأمر السيئة لا يكفي. يجب أن نتوقع المزيد من المشاركين في رياضات الشباب. لسوء الحظ، كن رياضيا جيّدا! ليست الصرخة المناسبة التي نحتاج إليها لتحويل رياضات الشباب"

يجب أن يسمع الجميع أمثلة حقيقية عن الروح الرياضيّة الجيدة. يضرب تومبسون مثال لانس أرمسترونغ الذي سجّل ردة فعل غير متوقّعة عندما سقط جون ألريتش أحد أهم منافسيه خلال دورة فرنسا.

وبدلاً من أن يستفيد من هذه الفرصة الذهبية ليزيد من تقدمه أبطاً أرمسترونغ وانتظر ألريتش ليركب الدراجة من جديد. وقد قال لاحقاً إن قيادته للدراجة تكون أفضل عندما ينافس رياضياً عظيم كألريتش. هذه هي الروح الرياضيّة الحقّة.

أدرك تومبسون أنّ الناس ما زالوا معجبين بالأفكار المثاليّة الكامنة في طيات الروح الرياضيّة. لطالما أراد الأهل أن يتعلّم أولادهم الإحترام وحسن التصرف من الرياضيين. وأراد المدربون فعلاً أن يكونوا أمثلة يحتذى بها لا مجرد باحثين عن النصر، ولطالما أراد الأولاد بحق أن يحترم الآخرون فريقهم. أحياناً يرتكب هؤلاء الأشخاص حماقات ويتصرفون كالأغبياء. إلا أنّ تومبسون رأى أنّ الحاجة إلى الروح الرياضيّة والرغبة بها ما زالت موجودة على الرغم من أنّ كلمة الروح الرياضيّة خسرت قدرتها على حثّ السلوك الحسن.

لقد تمّ تحميل عبارة الروح الرياضيّة أكثر من معناها. كما بالنسبة إلى كلمة النسبيّة، فقد ابتعدت كلمة الروح الرياضيّة كثيراً عن معناها الحقيقي. فقد كانت تستعمل للدلالة على السلوك الذي أظهره لانس أرمسترونغ تجاه جان ألريتش. لكن مع مرور الوقت تمّ توسيع مفهوم الكلمة لتتضمن السلوك غير الشهم وغير المؤثر، كالخسارة بدون الانتحاب كثيراً أو إكمال اللعبة بكاملها بدون التعدي على الحكم.

احتاج كل من تومبسون وتحالف التدريب الإيجابي إلى طريقة مختلفة لتشجيع الناس، وليس لتجنّب السلوك السيئ فحسب بل لاحتضان السلوك الحسن أيضاً. وقد أطلقوا على هذه الطريقة اسم تشريف المباراة Honoring the Game. فالناس يهتمون بالرياضات كما تهتمهم المباراة. وهذه طريقة لإظهار أنّ المباراة وسلامتها هما أهم من

اللاعبين الأفراد. وتشريف المباراة هو نوع من الانتماء إلى الرياضة، ما يعني أنك تدين لرياضتك بالاحترام الأساسي. لم يكن أرمسترونغ يحاول أن يظهر بمظهر الرياضي ذي الأخلاق الحسنة، بل كان يشرف المباراة. كما يمكن لمفهوم تشريف المباراة أن يطبق كذلك على غير اللاعبين. فهو يذكر الجميع بأنّ الرياضة هي مؤسسة مدنيّة ولا يجوز العبث بها، ففي ذلك مدعاة للخزي والعار.

هل من برهان على أنّ تشريف المباراة يفني بالغرض؟ لتتوقف عند البيانات التي جمعها اتحاد كرة السلة في دالاس، تكساس. "فخلال موسم كرة السلة عام 2002، ارتكبت أخطاء تقنيّة بمعدّل خطأ كل 15 مباراة، ومنذ ذلك الحين أجرينا ست حلقات عمل تدريبية ذات هدفين. وفي موسم كرة السلة عام 2004، ارتكبت خطأ تقني بمعدّل مرة كل اثنتين وخمسين مباراة". من ناحية أخرى، وجد اتحاد البيسبول في شمال كاليفورنيا أنه بعد التدريب الإيجابي، سجّل انخفاض كبير (90%) في عدد الأشخاص الذين طردوا من المباراة بسبب سوء السلوك. بالمقابل، تحسنت معنويات الفريق بشكل ملحوظ إلى حدّ زيادة عدد اللاعبين المسجلين في الإتحاد بنسبة 20% في حين كانت الشكوى الوحيدة هي قلة عدد اللاعبين.

لم يقتصر هدف تومبسون على تغيير ثقافة رياضيات الشباب فحسب، بل تعدى ذلك ليصل إلى تغيير ثقافة كافة الرياضات. وقد قال تومبسون: "أحلم بأنني أشاهد مباراة البطولة العالميّة حين يسارع مدير إلى الملعب ليوتّخ أحد الحكّام الذي يكون قد أصدر حكماً يتعارض ورأيه". ثمّ يعلّق بوب كوستا على القناة الوطنية قائلاً: "من المؤسف رؤية مدير يسيء إلى مباراة البيسبول بهذه الطريقة..." (وعلى الهامش، لاحظ مدى جمال واقعية هذه الرؤية).

لم تتم تنقية رياضات الشباب من الفظاظة، لكن تومبسون يحدث فرقا ملحوظا في الأمكنة التي يصلها. ومع خطوة تشريف المباراة، نجح في أن يتجنب توسيع المعنى الدلالي وأن يمكسك بفكرة تثير اهتمام الناس. نستخلص جميعا مما سبق أننا إن أردنا إثارة اهتمام الناس، فعلىنا أن نصيب الأمور التي تهمهم. فعندما يصيب الجميع الشيء نفسه ينشأ وقتها سباق التصنيف. وللحؤول دون ذلك أمامنا حلان: الأول هو أن نبحت عن حلبة سباق أخرى كما فعل تومبسون. والثاني هو أن نجد ارتباطات مميزة تناسب أفكارنا.

مناشدة المنفعة الذاتية

نحن في إطار البحث عن طرق لجعل الناس يهتمون بأفكارنا، حول الطفلة الإفريقية روكيا، حول التدخين، عمل الخير والروح الرياضية. والطريقة الأنسب لإثارة اهتمام الناس هي عبر اللجوء إلى الأمور التي تهمهم.

والسؤال هو، ما هي الأمور التي تهم الناس؟ حتى الآن تطرقنا إلى موضوع الارتباطات، لكن هناك جواب أكثر مباشرة. في الواقع قد يكون هذا الجواب هو الجواب الأوضح. ما الأمور التي تهم الناس؟ يهتم الناس لأنفسهم. فلا تتفاجأ أن الطريقة المثلى لإثارة اهتمام الناس هي عبر التطرق إلى المنفعة الذاتية.

في العام 1925، طلب من جون كابلز أن يكتب عنوانا لإعلان يهدف إلى ترويج دروس الموسيقى التي تقدمها مدرسة الولايات المتحدة للموسيقى. لم يكن كابلز يتمتع بالخبرة في مجال الإعلانات، إلا أنه كان بارعا بالفطرة. فجلس أمام الآلة الكتابة وطبع أشهر عنوان في تاريخ

الإعلانات المطبوعة: "ضحكوا عندما جلست أمام البيانو... إلى أن بدأت بالعزف!"

نحن أمام قصة خاسرة من ست كلمات: ضحك الناس عليه فأسكتهم بعزفه! (نجح هذا العنوان بأسرنا لدرجة أنه جعلنا نغض النظر عن ردات الفعل المنطقية؛ كالسبب الذي يجعل الناس يضحكون على شخص يجلس أمام البيانو... متى كانت آخر مرة ضحكت فيها على شخص جالس أمام البيانو؟)

نجح هذا الإعلان نجاحا باهرا في بيع الدروس الموسيقية لدرجة أن مؤلفي الإعلانات ما زالوا يقلّدونه بعد مرور عقود عديدة.

وبعد ستين عاما زاد الإعلان التالي نسبة البيع بمعدل 26٪ خلال السنة الماضية: "ضحك زوجي عندما اشتريت السجادة عبر الإنترنت. لكن عندما وفرت 50٪". (رفض دار النشر أن نعنون كتابنا هذا كالتالي: "ضحكوا عندما كتبنا هذا الكتاب. لكن عندما استفاقوا في مغطسٍ يملاه الثلج..").

ساهم كابلز في تأسيس إعلانات الطلب عبر البريد الرائدة في عالم الإعلان المعلوماتي. ففي مجال إعلانات الطلب عبر البريد، وعلى عكس أنواع الإعلان الأخرى، يعرف المعلنون حق المعرفة كيفية عمل الإعلان. لناخذ على سبيل المثال إعلان *للدليل اختيار الأسهم* المعروف في جريدة أو مجلة. إن أردت أن تطلب دليل اختيار الأسهم، عليك أن ترسل شيكا إلى العنوان المذكور في الإعلان. غير أنّ كل نسخة من الإعلان تعرض عنوانا مختلفا بعض الشيء. فعندما تظهر طلبتك على عنوان معين يتمكن المسوّق من معرفة أي إعلان أدّى إلى هذا البيع بالتحديد.

لنأخذ مثالا آخر عن منتج معجون الأسنان كرسن. لماذا يشتري أحد معجون أسنان كرسن؟ أسبب الإعلانات الجديدة على التلفاز؟ أو بسبب الحسم؟ أو بسبب التصميم الممتاز الجديد؟ أو لأن الوالدة لطالما استعملت كرسن؟ أو لأنه الصنف الوحيد المتوفر في ذلك اليوم؟ والغريب أنّ المسوّقين نادرا ما يعرفون السبب الحقيقي.

وحيث إنّ إعلانات الطلب عبر البريد شفافة للغاية، فهي تشكّل نوعا من المختبر لتقييم التأثيرات الحاتّة. ما الذي يثير اهتمام الناس؟ اسأل مؤلفي الإعلانات عبر البريد المباشر. ويُعتبر جون كابلز في الكثير من الأحيان أعظم مؤلف إعلانات على الإطلاق إذ يقول: "أولا، احرص على إضافة المنفعة الذاتية في كل عنوان تكتبه. فليعرض عنوانك على القراء أنّهم بحاجة بالفعل إلى موضوع الإعلان. وهذه القاعدة أساسية للغاية بحيث تبدو وكأنها واضحة. بيد أنّ العديد من الكتاب يكسرون هذه القاعدة يوميا"

تتميز إعلانات كابلز بتضمين المنفعة الذاتية في عناوينها واعدة بفوائد جمة لقاء كلفة مقبولة:

- يمكنك أن تضحك على هموم المال إن تبعت هذه الخطة البسيطة.
- أمهلني خمسة أيام لأعطيك شخصية جذابة... أعطني الفرصة لأبرهن لك؛ مجانا.
- السرّ خلف زيادة طولك.
- كيفية تحسين ذاكرتك في ليلة واحدة.
- تقاعد عند سن 55 عاماً.

يقول كابلز إنّ الشركات غالبا ما تركز على الخصائص في الوقت الذي يجب أن تركز فيه على الفوائد. "السبب الأكثر شيوعا وراء فشل

الإعلانات هو المعلنون الذين غرتهم إنجازاتهم لدرجة أنهم نسوا أن يطلعونا على السبب الذي يدعونا للشراء". يقول شعار إعلان قديم إنه عليك أن تعدد فوائد الفوائد، وبعبارة أخرى: لا يشتري الناس المنتج بل يشتررون النتيجة.

عندما نرى إنجازات كابلز نشعر بالانزعاج إذ إن معظم إعلاناته مبهمة وخادعة. ففي حين يستمتع صانعو مجموعة الشخصية الجذابة براحة الضمير، يطمح معظمنا إلى العمل يدا بيد مع الحقيقة.

إذا ما هي الدروس التي يمكن أن نستقيها من تقنيات كابلز خارج إطار الإعلانات؟

الدرس الأول هو عدم غضّ النظر عن المنفعة الذاتية. يقول كاتب السيناريو والمنتج التلفزيوني السابق، جيرري وايمان وهو الآن يدرّب المديرين التنفيذيين على كيفية إلقاء الخطابات، إنه لا يجب أن تتلافى اللجوء إلى المنفعة الذاتية. كما يقول إن فكرة علام تحصل من كل هذا؟ (WIFY) يجب أن تكون وجها أساسيا لأي خطاب.

وايمان يشير إلى أنّ بعض الناس يقاومون التعبير صراحة عن الرسالة، وينقل عنهم قولهم ما يلي: "لكن جمهوري ليس غبيا. وقد يشعر بالإهانة إن عبرت عن الأمر بكلّ صراحة". أما بالنسبة للجمهور المشغول البال بأمور عديد، فقد تكون الصراحة في التعبير عن الرسالة أمرا مهما. "حتى إن تطلّب الأمر بضع ثوانٍ للربط بين نقاط الخصائص التي تصفها والفوائد المقابلة، فما إن يستوعبوا الرسالة حتى تكون قد انتقلت إلى النقطة التالية ولا يكون الوقت كافيا لكي يستوعبوا الفائدة أو حتى النقطة التالية"

اعتاد الأساتذة على اللازمة التي يرددها الطلاب: "كيف سنستعمل هذه يوما؟" أو بتعبير آخر: علام نحصل من كل هذا؟ فإن

كان علم الجبر يجعل الطلاب أوسع في ألعاب الفيديو، فهل يتردد الأساتذة في قول هذا؟ هل يشكّون في أنّ التلاميذ قد ينتبهون أكثر عندها؟

إن كانت المنفعة الذاتية إلى جانبك فلا تدفنها. لا تدّر حولها، حيث إنّ اللمسات الدقيقة حتى يمكن أن تحدث تغييرا. وبحسب قول كابلز، إنه لمن المهم أن نحافظ على الذات في المنفعة الذاتية: "لا تقل: سيشعر الناس بالأمان عند استعمالهم إطارات غوديير. بل قل: ستشعر بالأمان عند استعمالك إطارات غوديير .

بالطبع هناك طرق أقل بغضة وعلنية للجوء إلى المنفعة الذاتية من تلك التي تروّجها إعلانات الطلب عبر البريد. ولسبر أغوار هذه الطرق، يمكننا البدء بعرض دراسة غريبة أجريت في تامبه في أريزونا.

قنوات الكابل في تامبه

في العام 1982، قام بعض علماء النفس بدراسة عن الإقناع على مجموعة من سكان تامبه في أريزونا. قام تلاميذ متطوعون بزيارتهم وطلبوا منهم ملء دراسة لفرض مدرسي.

في هذا الوقت، بدأت قنوات الكابل تظهر لكنّها كانت ما تزال غير مألوفة للكثير من الناس. وقد صممت الدراسة لمقارنة نجاح أسلوبين مختلفين في تعليم السكان فوائد قنوات الكابل الأساسية.

تلقى أحد الفريقين معلومات عن أهمية قنوات الكابل:

ستؤمن قنوات الكابل خدمات ترفيهية ومعلوماتية لمن يشترك فيها. إن استعملت بالطريقة الصحيحة يستطيع المرء أن يخطط مسبقا لمشاهدة البرامج المعروضة. وبدلا من دفع الأموال لحاضنة

أطفال وعلى الوقود، وبدلاً من تكبّد عناء الخروج، سيتسنى لكم أن تمضوا المزيد من الوقت في المنزل مع العائلة أو الأصدقاء أو وحدكم.

أمّا الفريق الثاني فقد طلب منهم أن يتخيّلوا أنفسهم في سيناريو مفصّل:

خذ بعض الوقت وتخيّل كيف ستؤمّن لك قنوات الكابل المزيد من الخدمة الترفيهية والمعلوماتية. عندما تستعملها بالطريقة الصحيحة، ستتمكن من أن تقرّر أي برنامج من البرامج المعروضة تؤدّ أن تشاهد. خذ بعض الوقت وفكّر كيف أنه بدلاً من أن تدفع أموالك مقابل الحصول على حاضنة لأطفالك ووقود ثم تتكبّد عناء الخروج، ستتمكن من تمضية الوقت في منزلك مع عائلتك، على أفراد أو مع أصدقائك.

قال بعض القراء إنهم لم يروا أي فارق بين الطريقتين في بادئ الأمر. بيد أنّ الفرق دقيق. لكن اقرأ من جديد، وعدّ المرات التي استعمل فيها ضمير المخاطب (أنت-ك) في كلتا الطريقتين.

كانت الدراسة نسخة أكثر تفصيلاً عن نصيحة كابلز لتجنب الحديث عن الفوائد غير الملموسة (سيسعر الناس بالأمان عند استعمالهم إطارات غودبير) ولتركيز على الفوائد الذاتية (ستشعر بالأمان عندما تستعمل إطارات غودبير). غير أنّ الدراسة التي أجريت في أريزونا تعمّقت أكثر في الموضوع إذ طلبت من الناس تصوّر شعور الأمان عند استخدام إطارات غودبير.

قام السكان بملاء مجموعة من الأسئلة للتلاميذ ثم ودّعوهم. ظنّوا أنهم انتهوا من مشروع البحث، غير أنّه ما زالت أمام الباحثين مرحلة

أخرى بانتظارهم. وبعد شهر من إجراء الدراسة، وصلت قنوات الكابل إلى المدينة وبدأت الشركة المحليّة بحثّ الناس على الاشتراك. وبعد أن تمكّن الباحثون من الحصول على بيانات المشتركين من شركة الكابل، قاموا بتحليلها لمعرفة مَنْ مِنَ السكان قام بالاشتراك ومن لم يشترك.

وصل معدّل اشتراك سكان هذه المدينة الذين حصلوا على معلومات من الكابل إلى نسبة 20% أي النسبة نفسها تقريبا للمشاركين في الجوار. في حين بلغت نسبة اشتراك الأشخاص الذين تخيلوا أنفسهم مشتركين بالكابل 47%. وعندما نشرت ورقة البحث حملت العنوان التالي: هل تخيل الأمر يجعله حقيقيا؟ جاء الجواب إيجابيا.

بالمقارنة مع إعلان نموذجي عبر البريد، يعتبر اللجوء إلى تخيل قنوات الكابل طريقة أدقّ للجوء إلى المنفعة الذاتية. والجدير بالذكر أنّ الفوائد الممنوحة لم تكن مدهشة مقارنة بطريقة كابلز.

يكمن لب الموضوع في أنك تستطيع تجبّب عناء مغادرة المنزل عبر طلب الكابل. في الواقع، لم يكن مجرد سماع الفوائد بالطلق كافيا لاستقطاب المزيد من المشتركين. لكن ما إن بدأ الناس بلعب دور البطولة، وعندما بدأوا بتخيل أنفسهم في المنزل وهم يشاهدون فيلما جيدا برفقة من يحبون، ويقومون لتفقد الأولاد في الغرفة المجاورة متى يحلو لهم، ويوفرون الأموال التي يدفعونها على حاضنة للأطفال، عندها فقط بدأ اهتمامهم يزداد.

يطرح هذا الإستنتاج أنه من الممكن أن تكون واقعيّة الفوائد هي التي جعلت الناس يهتمون بدلا من قوتها. فلست مضطرا أن تعد بالوفرة وبالشخصيّة الجذابة، إذ قد يكون كافيا أن تعد بالفوائد المعقولة التي يستطيع أن يتخيل الناس أنفسهم يتمتعون بها.

تخيّل أنّ منظمة أنقذوا الأطفال تبنت هذه الفكرة في الإعلان من أجل تأمين الكافلين. فالإعلان الحالي هو "يمكنك أن تكفل روكيا وهي فتاة صغيرة في مالي، لقاء 30 دولارا شهريا". وهو يعتبر إعلانا ناجحا بالفعل. ولكن ماذا لو قمنا بتوسيع هذا الإعلان؟ تخيّل نفسك كفيلا لفتاة صغيرة في مالي اسمها روكيا. تضع صورة لها على مكتبك في العمل إلى جانب صور أولادك. وخلال السنوات الماضية، تبادلت الرسائل معها ثلاث مرات وعرفت من خلال هذه الرسائل أنها تحبّ المطالعة وأن أخاها الصغير يزعجها في أغلب الأحيان. وأنها تشعر بالحماس لفكرة أنها ستلعب في فريق كرة القدم في العام المقبل. يُعتبر هذا قويا وعميقا.

ماسلو

لا يقتصر الأمر على المنفعة الذاتية بالطبع وبخاصة إن حددنا تعريف المنفعة الذاتية على أنها الوفرة والأمان كما نفعل عادة. إن كان الأمر يقتصر على ذلك، ما كان أحد ليقدم في القوات المسلحة. لكن ثمة أمور يهتم لها الناس لا تظهر أبدا في إعلانٍ على طريقة كابلز. في العام 1954، وضع أحد علماء النفس يدعى أبراهام ماسلو بحثا في علم النفس عن الأمور التي تحفزّ الناس. استخلص من العديد من البحوث القائمة لائحة من الحاجات والرغبات التي يحاول الناس تحقيقها. وهي على الشكل الآتي:

- الارتقاء: مساعدة الغير في تحقيق طاقاتهم.
- تحقيق الذات: تحقيق طاقاتنا الخاصة، انجازاتنا الذاتية والخبرات البارزة.
- الجماليّة: التطابق والترابيّة والجمال والتوازن.

- التعلّم: المعرفة والإدراك والتواصل الفكري.
- التقدير: التحقيق والكفاءة والحصول على الموافقة والإستقلالية والمركز.
- الانتماء: الحب والعائلة والأصدقاء والعاطفة.
- الأمان: الحماية والسلامة والاستقرار.
- المادية: الجوع والعطش والراحة الجسدية.

قد تتذكّر هذه القائمة على أنها هرم ماسلو أو هرمية ماسلو للحاجات. اعتُبرت قائمة ماسلو للحاجات ملهمة إلى حدٍ كبير. إلاّ أنّه أخفق في تسميتها بالهرمية. فقد رأى ماسلو الهرمية على أنها سلم الارتقاء، ليتم التسلق عليه درجة درجة من الأسفل إلى الأعلى. فلا تستطيع أن تحقق مبتغاك في الانتماء إلاّ إن حققت مبتغاك في الأمان، ولا تستطيع تحقيق حاجتك الجمالية إلاّ إن حققت حاجاتك المادية. (في عالم ماسلو لم يكن هناك فنانون جائعون).

أمّا البحوث اللاحقة فقد اقترحت أنّ الوجه التراتبي في نظرية ماسلو هو زائفٌ. إذ يسعى الناس وراء كافة هذه الحاجات في الوقت عينه وعلى حدٍ سواء. لا شكّ أنّ معظم الناس الجائعين يسعون لتأمين المأكل قبل الارتقاء لكنّ أموراً كثيرة تتداخل بين هاتين الحاجتين.

عندما يتكلّم الناس عن المنفعة الذاتية، فهم يناشدون بالطبع الطبقات المتعلقة بالحاجات المادية والأمان والتقدير. أحيانا يتم الاعتراف بالانتماء عندما يكون المتكلّم حساسا ولا يخاطر الكثير من المسوّقين أو المديرين بعيدا عن هذه الفئات. حتى الأمور التي تبدو وكأنها تدرج تحت عنوان الجمالية غالبا ما تكون متعلّقة بالتقدير لكنها تكون متخفية (كالإعلان عن سيارة فخمة مثلا).

قد يكون هناك سبب جليّ يدفع الناس إلى التركيز على هذه الفئات بالذات. ربما هذه الفئات هي التي تهمهم فعلا، في حين أنّ الفئات الأخرى، كتحقيق الذات والارتقاء والى ما هنالك، تُعتبر أكاديمية بعض الشيء. طرحت البحوث الجديدة هذه المسألة لتساعد في تسليط الضوء على فئة من فئات ماسلو التي تجعل الناس يهتمون.

تخيّل أنّ إحدى الشركات تعطي موظفيها علاوة بقيمة ألف دولار إن حققوا أهدافا معينة في الأداء. هناك ثلاث طرق مختلفة لعرض هذه العلاوة على الموظفين:

1. فكر في ما يعنيه مبلغ الألف دولار: دفعة أولى لسيارة جديدة أو أعمال التحسين التي ترغب بالقيام بها في المنزل.
2. فكر في ازدياد الأمان بمجرد أنك تملك في حسابك المصرفي مبلغ ألف دولارٍ تبقيه ليومك الأسود.
3. فكر في ما يعنيه مبلغ الألف دولار: فلا بدّ أنّ الشركة تدرك أهميتك بالنسبة للأداء الإجمالي. فهي لا تدفع مالا من أجل لا شيء.

عندما يُسأل الناس عن الاحتمال الذي يميلون إليه شخصيا، يختار معظمهم الاحتمال الثالث. فهو جيّد بالنسبة لاحترام الذات. ومن جهة أخرى، أوليس واضحا بالنسبة للاحتمالين الأول والثاني أنّ المبلغ المذكور يمكن أن يُصرف أو يدّخر؟ فمعظمنا لا يعاني من أي مشكلة البتة في تصوّر نفسه يصرف ألف دولار. (أما الأشخاص الذين يتصوّرون أنفسهم يدّخرون المبلغ فهم أقل شيوعا).

لكن، هنا يكمن الجدل. عندما يُسأل الناس عن أفضل ترتيب قد يختاره الآخرون، يشيرون إلى الاحتمال الأول على أنّه الأقرب إلى

الاكتفاء، يتبعه الاحتمال الثاني. الأمر هو أن احترام الذات يحفزنا نحن في حين أن الدفعات الأولية هي التي تحفز الآخرين. تفسر هذه الفكرة البسيطة كل شيء تقريبا عن تنظيم الحوافز في معظم المؤسسات الكبرى. أو لناخذ وجها مختلفا من المهمة نفسها. لنقل إنك تحاول إقناع شخص ما ليشغل منصبا جديدا في قسم أساسي لنجاح الشركة. إليك ثلاثة محفزات ممكنة للوظيفة الجديدة:

1. فكر في الأمان الذي توفره هذه الوظيفة. فهي من الأهمية بمكان بحيث إن الشركة تحتاج دوما إلى شخص يشغل هذه الوظيفة.
2. فكر في الرؤية التي تمنحها هذه الوظيفة. فبسبب أهمية هذه الوظيفة، سيراقب الكثير من الأشخاص أداءك.
3. فكر في مدى أهمية العمل في وظيفة رئيسية كهذه، بحيث تتاح أمامك فرصة فريدة لمعرفة حقيقة طريقة عمل الشركة.

مرة أخرى، تظهر الهوة جلية بيننا وبين الآخرين. فمعظم الناس يقولون إن الاحتمال الثالث - التعلم - هو الأكثر تحفيزا بالنسبة لهم. وهؤلاء أنفسهم يتوقعون أن أكثر ما يحفز الآخرين هو الرقم الأول (الأمان) ثم الرقم الثاني (التقدير).

بكلمات أخرى، يظن الكثيرون منا أن الآخرين يعيشون في قبو ماسلو؛ فقد نملك منزلا ضخما لكن الجميع يعيشون في الأسفل. قد تكون نتيجة قضاء الكثير من الوقت في قبو ماسلو التغاضي عن العديد من الفرص لتحفيز الناس. هذا لا يعني أن الطبقات السفلى - أو الحاجات الملموسة والمادية لتفادي صورة الهرمية - غير محفزة. بل على العكس. كلنا نحب الحصول على علاوات وعلى أمان الوظيفة، كما

نحب أن نشعر أننا ننتمي حقاً إليها. غير أنّ التركيز على هذه الحاجات حصرياً يبعدها عن فرصة اختيار محفزات أكثر أهمية.

المثال الأنسب لاستعمال هذه المحفزات ينطبق على عنصر متقاعد في الجيش الأميركي ؛ لا نعني بذلك قائداً في ميدان القتال بل مسؤولاً عن قاعة الطعام.

عشاء في العراق

إنّ طعام الجيش هو تماماً كما تتوقعونه: رقيق محروق ومحضّر بكميات هائلة. الأطباق غير مزينة بالبقدونس. تعتبر قاعات الطعام مصانع للوحدات الحرارية إذ تعطي عناصر الجيش الطاقة اللازمة لإتمام واجبهم. تقول حكمة عن الجيش: الجيش القوي هو الجيش الذي أُطعم جيداً.

غير أنّ قاعة بيغاسوس للطعام خارج مطار بغداد طوّرت سمعة مختلفة. فهناك، يُحضّر الطعام بشكلٍ جيّدٍ، ويضم صحن الفاكهة أشهى الشمام والكيوي والعنب. كما تسري أخبارٌ عن جنود يأتون من المنطقة الخضراء (أي المنطقة المحمية جيداً من الأميركيين في بغداد) ويقطعون أكثر الطرقات خطورة ليقصدوا بيغاسوس بهدف الحصول على وجبة طعام.

كان فلويد لي المسؤول عن بيغاسوس قد تقاعد بعد 25 سنة من الخدمة في البحرية عندما بدأت الحرب في العراق. فتخلّى عن تقاعده ليأخذ الوظيفة وقد قال: "أعطاني الله فرصة أخرى كي أطعم الجيش. لطالما انتظرت هذا العمل، وها أنا الآن في بغداد"

يدرك لي حقّ الإدراك أن الجندية عمل صعب. فغالبا ما يعمل الجندي 18 ساعة في اليوم لسبعة أيام في الأسبوع ذلك بالإضافة إلى

الخطر الدائم في العراق. يودّ لي أن يقدم القليل من الراحة في ظلّ الإضطرابات القائمة. فهو واضحٌ تماماً بالنسبة لمهمّته: "بالنسبة لي، أرى أنني لست فقط مسؤولاً عن الطعام، بل أيضاً عن المعنويات"
 فلنفكّر بالأمر قليلاً: "بل أيضاً عن المعنويات. هذا يعني بحسب هرمية ماسلو أنّ لي يتوجه نحو الارتقاء.

تتجلّى هذه الرؤية من خلال المئات من الأفعال الصغيرة التي يقوم بها مساعدو لي يومياً. في بيغاسوس، تغطي الرايات الرياضية جدران قاعة الطعام، والأغطية الخضراء تكسو الطاولات والنوافذ مزينة. كما تمّ تبديل الأضواء المزعجة بمروحة في السقف مزودة بلمبات خافتة. يضاف إلى ذلك قبعات بيضاء طويلة يعتمرها الأشخاص الذين يقدمون الطعام. الملحوظ أنّ الأمر الذي زاد من سمعة بيغاسوس الحسنة عن الطعام اللذيذ هو أنه في بيغاسوس تستعمل المواد ذاتها المستعملة في الأمكنة الأخرى. كما تُقدّم الأطباق نفسها في كل الأمكنة خلال واحد وعشرين يوماً من الخدمة، وتؤمن أطباقه من المورد نفسه كالآخرين. غير أنّ التصرفّ إزاء الأمر يحدث الفرق. يهتم المسؤول باختيار الفاكهة المناسبة يومياً، وبإزالة عناقيد العنب التي لا تصلح للأكل، وباختيار أفضل ما يوجد من الشامام والكيوي بهدف تقديم أشهى سلّة من الفاكهة. في المساء، تقدم خمسة أنواع من الفطائر وثلاثة من الكعك. أما اللحمية التي تقدّم يوم الأحد فتتبع لمدة يومين كاملين. كما يقوم الطباخ الآتي من نيو أورلينز بطلب البهارات التي تشحن إلى العراق لتنكيه المقبلات. بالإضافة إلى ذلك يصف الشيف المسؤول عن الحلويات حلوى الفرولة التي يعدّها بأنّها شهية؛ وهي صفة لم تستعمل قطّ لوصف طعام الجيش.

استنتج لي أن تقديم الطعام هو وظيفةٌ بحدّ ذاته لكنّ رفع المعنويات هي رسالة. فمهمّة رفع المعنويات تتضمن الإبداع، الخبرة، والبراعة. في حين تقتصر حاجات تقديم الطعام على المعرفة ليس إلّا.

قال أحد الجنود الذي حضر إلى العشاء في بيغاسوس مساء الأحد: الوقت الذي يمضيه المرء هنا يجعله ينسى أنه في العراق. فبذلك يتسلل لي إلى فئات ماسلو المنسيّة، أي الحاجة إلى الجمالية، والتعلم، والارتقاء. فبمجردّ أنه أعاد إحياء رسالته كمسؤول عن قاعة الطعام، أوحى إلى زملائه بإحداث واحة في قلب الصّحراء.

آلة الفشار والعلوم السياسية

يعترف معد الإعلانات عبر البريد جون كابلز بأنّ هناك محفّزات قوية خارج إطار المنفعة الذاتية الضيق. فيروي قصّة عن مسوّق يروّج لفيلم تعليميّ جديد عن الوقاية من الحرائق من شأنه أن يساعد رجال الإطفاء. وكان هذا المسوّق قد تعلّم أنّ هناك ثلاث متطلبات أساسية للمستهلك: الجنس، الطمع، والخوف.

شعر المسوّق أنّ الطمع هو الأفضل في هذه الحالة. فخرج بعددٍ من الأفكار لتوزيع الهدايا بهدف حثّ رجال الإطفاء على مشاهدة هذا الفيلم. بدأ بالاتصال بالوحدات المحلية كي يكون فكرة عن الهدية التي تستهويهم أكثر. عند الإتصال، كان يصف الفيلم الجديد ثمّ يسأل: "أتودّ أن تشاهد الفيلم علّك تشتريه لاستعماله في البرامج التثقيفيّة التي تقدّمها؟" والجواب الساحق كان بالطبع "نعم!"

أتى السؤال الثاني على شكلين لي طرح مسألة الطمع: "هل يفضلّ رجال الإطفاء آلة كهربائية ضخمة لصنع الفشار أم طقم

سكاكين رائعة للتقطيع كعربون شكر لمشاهدة الفيلم؟"
 جاء الرد في الاتصاليين الأولين قاطعا: "هل تظن أننا قد نستعمل برنامج للوقاية من الحرائق من أجل مجرد آلة للفشار؟"
 توقف المسوق عندها عن طرح الأسئلة بخصوص الهدايا المجانية.
 إذًا، تساعد المنفعة الذاتية على إثارة اهتمام الأشخاص في بعض الأحيان، وتردعهم في حين آخر. ما العمل إذا حيال ذلك؟
 يصبح اللغز أكثر تعقيدا عندما نفكر بالسياسة. تعتبر الحكمة التقليدية بأن الناخبين هم خير مثال على المنفعة الذاتية. إن عرض اقتراح لرفع هامش الضرائب على المداخيل العالية، نتوقع أن يصوت أصحاب المداخيل العالية ضدّ هذا الإقتراح في حين يصوت الباقيون لصالحه.
 في الواقع، إن هذه الحكمة التقليدية غير صحيحة. فلا براهين كافية على إمكانية توقع الرأي العام عبر القليل من المنفعة الذاتية. في العام 1998، كتب دونالد كيندر، وهو أستاذ في العلوم السياسية في جامعة ميتشيغان، دراسة ملهمة بعد ثلاثين عاما من البحث عن هذا الموضوع وقد لخص تأثيرات المنفعة الذاتية على النظرة السياسية بأنها تافهة! تافهة! وقد كتب كيندر:

عندما يواجه الأميركيون السود والبيض العمل الإيجابي، يعطون آراءهم من دون أن يحسبوا الفوائد أو الأضرار الشخصية. فالعاطل عن العمل لن يصطف وراء السياسات المصممة لمعالجة المحنة الاقتصادية. كما أنّ الأشخاص الذين هم بأمس الحاجة إلى العناية الطبية، لن يفضلوا الضمان الاجتماعي الذي تقدّمه الدولة أكثر من المؤمنين كليا. وبالنسبة لأهالي الأولاد في المدارس الرسمية، فهم لن يدعموا هبات الحكومة للتعليم أكثر من

المواطنين الباقين. لا تختلف النساء اللواتي يعملن خارج المنزل عن سيدات المنازل في دعمهن للسياسات الموجهة لدعم المرأة العاملة. من ناحية أخرى وفي الحالات المختلفة كالتمييز العنصري للفصل المدرسي، والقوانين ضد الكحول، والامتحانات المدرسية الالزامية، وسياسات الإسكان والتعليم الثنائي اللغة، والالتزام بالقوانين، والاكتفاء بحل الخلافات القانونية، وضبط السلاح وغيرها، يبدو احترام الذات غير مهم.

تعتبر نتائج هذا البحث غير بديهية. فإن لم يدعم الناس منفعتهم الذاتية، فمنفعة من إذا سيدعمون؟

إنّ الإجابة عن هذا السؤال دقيقة كلّ الدقة. أولاً، إنّ المنفعة الذاتية تهتمّ عندما تكون تأثيرات إحدى السياسات العامة ملحوظة، وملموسة، وفورية. ففي كاليفورنيا مثلاً في العام 1978، دعت مبادرة تصويت سُميت بالاقترح 13 إلى انخفاضٍ حادٍ على ضرائب الممتلكات مقابل انخفاض حادّ متساوٍ في الخدمات العامة كالمدارس، والمكتبات، وأقسام الشرطة والإطفاء. وفي هذا الإطار، صوت سكان المدينة لصالح الاقتراح 13، إذ كانوا قد تعبوا من ارتفاع الضرائب الكبير الذي تزامن مع زيادة أسعار الممتلكات. أما أصحاب المكتبات ورجال الإطفاء وغيرهم فلقد صوتوا ضدّه. ثانياً، تحدد المنفعة الذاتية الأمور التي نهتمّ بها، حتى وإن لم تملّي علينا مواقفنا. فعلى سبيل المثال، بالنسبة للاقتراح 13، استطاع السكان والموظفون في القطاع العام تكوين رأي مناسب عن المبادرة حتى ولو كانت آراؤهم متضاربة مع منفعتهم الذاتية.

لكن الأمر لا يتمحور حول المنفعة الذاتية فحسب. فالمبادئ، كالمساواة والفردية والمثل العليا في الحكومات وحقوق الإنسان وما

شابهها، قد تكون موضع اهتمامنا حتى ولو كانت تتعارض مع منفعتنا الذاتية وتنتهكها. قد لا نطبق أن نسمع آراء بعض المجموعات السياسية الهامشية ولكننا ندعم حقها بالتعبير لأننا نؤمن بحرية التعبير.

من الممكن أن يكون الجزء الأهم من القصة هو التالي: غالباً ما تكون منفعة المجموعة أفضل مؤشر عن الآراء السياسية من المنفعة الذاتية. يقول كيندر: حين يضع الناس آراءهم، يبدو أنهم لا يسألون أنفسهم. "ما لي في هذا؟" بل بالأحرى، "ما للمجموعة في هذا؟" فقد تقوم مجموعتنا على العرق أو الطبقة أو الدين أو الجنس أو المنطقة أو الحزب السياسي أو الصناعة أو اختلافات أخرى لا تحصى.

صدرت فكرة متصلة بما سبق من الأستاذ في جامعة ستانفورد جايمس مارش، الذي افترض أننا نستعمل نموذجين أساسيين لتتخذ قراراً. الأول هو أننا نحسب النتائج. نقيّم إذا البدائل، مقيمين قيمة كلّ منها، ونختار البديل الذي تكون قيمته هي الأكبر. يُعتبر هذا النموذج معياراً لاتخاذ القرارات في دروس الاقتصاد: فالناس منطقيون ويضعون المنفعة الذاتية فوق كل شيء. يطرح العامل المنطقي السؤال الآتي: "أية أريكة تؤمن لي الحدّ الأقصى من الراحة والجمالية بهذا السعر؟ أي مرشح سياسي سيخدم أكثر مصالحنا الاقتصادية والاجتماعية؟ أما النموذج الثاني فهو مختلف عن الأول. فهو يفترض أنّ الناس يأخذون قراراتهم بالارتكاز على الهوية وفي هذا الإطار تطرح ثلاثة أسئلة كذلك: من أنا؟ ما نوع هذا الموقف؟ كيف سيتصرف الأشخاص الذين يشبهونني في مثل هذا الموقف؟

يجدر بالذكر أنه في النموذج الثاني، لا يقوم الناس بتحليل النتائج لنفسهم. لا توجد حسابات، بل فقط معايير ومبادئ. أي أريكة كان ليشتري شخص مثلي؛ محاسب من الجنوب الشرقي؟ ما هو الحزب السياسي الذي قد يدعمه ممثل بوزي في هوليوود؟ وكان الناس قد يستشيرون صورة مثالية عن أنفسهم: ما كان ليفعل شخص مثلي؟

هذا النموذج الثاني من اتخاذ القرار يساعد على تسليط الضوء على السبب الذي أغضب رجال الإطفاء بخصوص آلة الفشار. لتذكر أن آلة الفشار هذه لم تكن رشوة. إن كان المسوق قد قال: "اطلب هذا الفيلم لقسم الإطفاء وسأعطيك آلة فشار لعائلتك"، لكان معظم الناس رفضوا هذا العرض على أسس أخلاقية. لكن على العكس، لم يكن هذا العرض ضارا البتة: سنعطيك آلة فشار عربون شكر لأنك تكبّدت عناء مشاهدة الفيلم. ستحصل على الآلة مهما كان رأيك فيه. فما من شيء غير أخلاقيّ لقبول هذا العرض.

يمكننا التعمق أكثر في البحث: فمن وجهة نظر تسعى وراء المنفعة الذاتية، من الغباء فعلا رفض هذا العرض. إن اتخذت القرار (أ)، فسينتهي بك المطاف مع آلة فشار. وإن اتخذت القرار (ب)، فلن تحصل على واحدة. فما لم يكن الفشار يدمّر القيم في عالمك، يستحسن أن تتخذ القرار (أ).

أما من جهة نموذج الهوية في اتخاذ القرارات، يعتبر رفض الآلة الحل الأمثل. ستتخذ عملية التفكير الشكل الآتي: "أنا رجل إطفاء، أنت تعرض عليّ آلة فشار لحثي على مشاهدة فيلم عن السلامة. لكنّ رجال الإطفاء ليسوا من النوع الذي يحتاج إلى الهدايا الصغيرة

لتحفيزنا على التعلم بشأن السلامة. نحن نخاطر بأرواحنا وندخل المباني المحترقة لإنقاذ الناس. عارٌ عليك أن تظن أنني بحاجة إلى آلة الفشار هذه!"

لكن هناك طرقٌ لتوحيد هذين النموذجين من اتخاذ القرار. ماذا لو عرض المسوق التبرع بخمسين دولاراً لبرنامج مدرسي لمكافحة الحرائق مقابل أن يشاهد رجال الإطفاء الفيلم؟ فلا يعود هذا العرض انتهاكاً واضحاً لهوية رجال الإطفاء.

لا شك أن المنفعة الذاتية أمرٌ فائق الأهمية، ولا شك أنه بإمكاننا جعل الناس يهتمون عبر اللجوء إليها. لكنها تنجح فقط في ظروف محددة إذ إن بناء الأفكار دوماً حول المنفعة الذاتية يشبه الرسم دائماً باللون عينه، ما يؤدي إلى خنقنا وقتل الإلهام لدى الآخرين.

إن فلويد لي، المسؤول عن قاعة الطعام في بيغاسوس، على حق. فقد كان يستطيع أن يولد التحفيز من خلال اللجوء إلى المنفعة الذاتية وحسب، عبر العرض على موظفيه إنهاء دوام عملهم قبل عشر دقائق من الوقت الأساسي كل ليلة مثلاً إن عملوا جيداً وبجهد، أو السماح لهم باختيار أولى قطع اللحم. لكن عوضاً عن هذا، ساهم في إحداث هوية خاصة لبيغاسوس: فهو شيف في قاعة طعام بيغاسوس وهو مسؤول عن المعنويات، لا الطعام. يمكنك أن تتخيل المئات من القرارات التي يأخذها الموظفون في الخيمة بعد أن يكونوا قد فكروا في صمتهم: "ما كان شخص ينتمي إلى بيغلسوس ليفعل في مثل هذا الموقف؟"

العبادة

الحاجة إلى علم الجبر ومبدأ ماسلو

الحالة: إن كل معلم جبر في التاريخ كان عليه أن يواجه سؤالين اثنين: "لم عليّ أن أعرف كل هذا؟ متى سأستخدم هذا الذي تعلمته؟" إن عبادتنا هذه تدرس محاولات ثلاث للإجابة عن هذين السؤالين.

- الرسالة رقم 1: سنة 1993 وفي مؤتمر بعنوان علم الجبر للجميع، تمّ التوصل إلى النقاط التالية كردّ عن السؤال: "لم علينا أن ندرس الجبر؟"
- إن الجبر يؤمّن الوسائل للانتقال من الخاص إلى العام. هو يشمل اكتشاف النماذج في موادّ ضمن مجموعة متكاملة، وتطوير اللغة الضرورية التي تساعد على هذا الاكتشاف ونقلها إلى الآخرين.
- إن الجبر يؤمّن المناهج لتعديل الرموز مما يتيح لنا أن نفهم العالم الذي يدور من حولنا.
- إن الجبر يشكّل وسيلة عبور لفهم عالمنا عبر أمثلة من العمليات الحسابية.
- إن الجبر علم المتغيرات. هو يؤهلنا لأن نتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات عبر التعرف على المتغيرات (كمية معينة تتغير فتصبح قيمة معينة)، وعبر تحديد تركيبة هذه المعلومات وإيجادها.
- إن علم الجبر هو مجموعة الأفكار الرئيسية والتقنيات الضرورية التي من شأنها أن تحدد ماهية العلاقات التي تربط الكميات المتغيرة وتدفع المرء إلى التفكير فيها.

تعليقات على الرسالة رقم 1: إن هذه الرسالة تسلط الضوء على الإشكاليات التي تطرحها ما تسمى لعنة المعرفة. حضر المؤتمر مبدئيًا مجموعة من الخبراء في علم الجبر توصلوا إلى إجابة بدت أنها لاقت استحسانا لدى خبراء آخرين. لكن لنكن واقعيين: أنظنون حقًا أن تلميذًا لا يملّ طرح الأسئلة سيُسرع للحاق بقطار علم الجبر بعد أن يُقال له: "إن الجبر يؤمّن

المناهج لتعديل الرموز فيتيح لنا أن نفهم العالم الذي يدور من حولنا؟ إن النقاط التي تم طرحها أعلاه تبدو منطقية جدًا إلا أنها تصلح فقط للتعريف بعلم الجبر. غير أننا إذا ما أردنا إعطاء أسباب تدفع تلميذاً إلى دراسة علم الجبر فتلك لا تتفع. نحن بحاجة إلى رسالة من نوع آخر، تدفع الطلاب إلى السعي بأنفسهم وراء علم الجبر.

الرسالة رقم 2: لقد ابتكرنا الإجابة التالية بعد أن استلهمناها من أمثلة عدة وجدناها على الإنترنت:

إليكم ما أقوله لتلاميذي عندما يسألونني عن حاجتهم لتعلم الجبر:

- أنتم تحتاجون إلى علم الجبر لكي تتأهلوا شهادة الثانوية العامة.
- إن كل حصة رياضيات وعلوم ستأخذونها في المستقبل ستحتاجون فيها إلى معرفة علم الجبر.
- لكي يتم قبولكم في جامعة ذات مستوى جيد يجب أن يكون سجلكم في الرياضيات جيداً أيضاً.
- ثم حتى وإن كنتم لا تتوون البتة الدخول إلى الجامعة فإن المنطق الذي تتعلمونه من خلال الجبر سيساعدكم عند شراء منزل، أو إيجاد الميزانية اللازمة لذلك...

إن أخي يعمل كمندوب مبيعات لإحدى شركات التكنولوجيا المعروفة... لطالما واجه مشاكل مع الرياضيات في المدرسة غير أنه أدرك الآن أن الجهد الذي بذله في دراسة هذه المادة قد طور لديه القدرة على تحليل الأمور، وجعل منه مندوباً جيداً لدى زبائنه.

تطبيقات على الرسالة رقم 2: إن هذا المدرس يتجنب ما يُسمى لعنة المعرفة عبر التكلم بطريقة عملية، لكنه يبقى قريباً جداً من مبدأ ماسلور. لم علينا أن ندرس علم الجبر؟" السبب الأول: عليكم أن تدرسوا الجبر لأنه وبكل بساطة عليكم أن تفعلوا ذلك. السبب الثاني: عليكم أن تدرسوا الجبر لكي تتمكنوا من حل مسائل أخرى في الجبر. إن المناشدة الرئيسية هي من أجل تقدير الذات، هي من أجل تلك الرغبة في أن يكون المرء صاحب

كفاءة، وأن يحظى بالتقدير وبالمركز المرموق. والجزء الأكثر فعالية هو الجزء المتعلق بأخ الكاتب حين وجد أن الجهد الذي بذله قد لاقى النتيجة المرجوة. إن قصة الأخ هي مناقشة الذات للتقدير الذي يشبه قصة الانتصار (ضحك الكلّ عندما حللت المسألة على طريقتي الحسابية، لكن عندما فزت بالمبلغ...)

الرسالة رقم 3: في ما يلي إجابة من دين شيرمان، مدرّس الجبر في إحدى المدارس الثانوية، وردت في إحدى حلقات الحوار التي دارت بين عدّة مدرّسين حول هذا الموضوع على الإنترنت:

إن تلاميذي في الحلقة التاسعة يواجهون مشكلة في فهم الفائدة الكبيرة التي تحملها معادلة حسابية عادية، ما دفعهم إلى السؤال عن جدوى هذا الأمر قائلين: "متى سيأتي اليوم الذي نحتاج فيه إلى استخدام هذه المعادلة؟" لطالما شكّل هذا السؤال مصدر إزعاج كبير لي، فكنت في كلّ ما أدرّسه أبحث دائما عن مبررات. أمّا الآن فأنا أجيب: "مطلقا. لن تحتاجوا مطلقا إلى استخدام هذه المعادلة."

أعود بعدها لأنكرهم أن الناس لا يرفعون الأقال وفي أذهانهم أنهم سيلتقون أحدا في الخارج ليلقي بالأحمال على صدورهم. أنتم ترفعون الأقال كي تتمكّنوا من اختراق خط الدفاع الأمامي، أو كي تحملوا أكياس البقالة من السوق إلى المنزل، أو كي تحملوا أحفادكم من دون أن يصيب أجسادكم الألم والتعب في اليوم التالي. وهكذا حين تدرسون الرياضيات فأنتم بذلك تحسّنون من قدرتكم على التفكير بمنطقية أكثر فتصبحون إمّا محامين بارعين، أو أطباء، أو مهندسين، أو حراس سجن، أو أهلا.

إن الرياضيات هي كالتربية البدنية للعقل. إنها وسيلة في سبيل غاية (بالنسبة للكثيرين)، وليست الغاية نفسها.

تعليقات حول الرسالة رقم 3: إنها إجابة رائعة. لننظر إلى العوامل التي سبق ورأيناها في الكتاب: عنصر المفاجأة للفت الانتباه ("مطلقا. لن تحتاجوا

مطلقاً إلى استخدام هذه المعادلة". إن استعمال التشبيه فكرة ذكيّة؛ فهو يضرب على وتر رفع الأثقال الذي نعرفه ليغيّر نظرنا إلى تعلّم الجبر (مثلاً: ليس الأمر كما لو أنكم في كل يوم ستضطرون إلى إيجاد انحناء خطّ معين؛ إنّما أنتم تجعلون دماغكم أكثر قوّة وليونة).

كما أنّه يتخطى مبدأ ماسلو وتدرّجه. فالمناشدة هنا هي لولوج مستويات أعلى ولتطوير الذات. وتكمن الفكرة الرئيسيّة هنا في كون علم الجبر يدفعك إلى الزيادة من قدرتك على تحليل الأمور.

لائحة الأهداف المتوازنة

اللائحة	الرسالة 1	الرسالة 2	الرسالة 3
بسيطة	-	-	√
غير متوقعة	-	-	√
ملموسة	-	√	√
ذات مصداقية	-	-	√
مثيرة للمشاعر	-	√	√√
قصة	-	√	√

الفكرة الرئيسيّة: "إن الرياضيات هي كالتربية البنيّة للعقل"، هذه العبارة هي لتذكيرنا أنّه وفي أكثر الحالات تعقيدا، هنالك دائما فرصة للخروج عن مبدأ ماسلو، وتخطّيه إلى مستويات أعلى فيها الكثير من الحماسة والاندفاع.

لا تعبثوا مع ولاية تكساس

دان سايرك هو الباحث الوطني الأول حول النفايات. لقد عمل في ست عشرة ولاية - بدءاً بولاية نيويورك وحتى ولاية ألاسكا - على حملات ضدّ تكدّس النفايات. وهو غالباً ما يبدأ مشاريعه باختيار أجزاء عشوائية من الطرقات - رئيسيّة منها وزراعيّة - وكان

يسلك تلك الطرقات شخصياً حاملاً عدّاداً في كلّ يد لإحصاء أعداد النفايات.

في ثمانينيات القرن الماضي، لجأت ولاية تكساس إلى خدمات سايرك ومنظّمته المتمركزة في ساكرامنتو والمعروفة باسم معهد البحوث التطبيقية. حيث كانت ولاية تكساس تعاني من مشكلة نفايات جدّية، إذ كانت تنفق 25 مليون دولار أميركي سنوياً على أعمال التنظيفات، وكانت الكلفة ترتفع بنسبة 15 في المئة سنوياً. وباءت كل محاولات الولاية لتشجيع المواطنين على تحسين سلوكهم والحدّ من تراكم النفايات بالفشل إذ لم تجد اللوحات الإعلانية مثل رجاء لا ترموا النفايات أيّ نفع، وكذلك الأمر بالنسبة لمستوعبات النفايات الموضوعة على جانبي الطريق والتي كُتب عليها للنفايات.

كانت الرسائل الداعية للحدّ من النفايات عاطفية جداً، لكنّها كانت تركز على ناحية عاطفية معيّنة ومحدودة. منها ما كان يدعو إلى الشعور بالذنب والحجل كما في إحدى اللوحات التي تُظهر أحد السكّان الأصليين يذرف الدموع لدى رؤيته النفايات. ومنها ما كان يناشد مشاعرنا للشفقة على الطبيعة والحياة البرية عبر عبارة: "أظهروا بعض الاهتمام؛ لا تسبّبوا التلوّث".

أدرك سايرك أنّ هذا النوع من الرسائل لن يحلّ مشكلة ولاية تكساس. فبنظره إن تلك الإعلانات هي كمن يعظ في البرية. ما كانت تحتاج إليه ولاية تكساس هو التأثير في أولئك الذين لن يذرفوا دمعة واحدة أو يتأثروا لرؤية النفايات على جانبي الطريق. إنّ النموذج عمّن يُنتج أكبر كمية من النفايات في تكساس هو أولئك الذين تتراوح أعمارهم بين ثماني عشرة وخمس وثلاثين سنة، عادة ما يقودون

الشاحنات الصغيرة ويكونون من محبّي الرياضة وموسيقى الكاونتري. هؤلاء لا يحبّون أيّ نوع من أنواع السّلطة ولا يتأثرون مطلقا بالجمعيات الإنسانية العاطفية التي تنعق كالبوم حسب رأيهم. وقد قال أحد أعضاء غرفة النقل في تكساس إنّ كلمة رجاء بالتسبة لهؤلاء تقع على مسامعهم كما لو أن آذانهم صمّاء.

يقول سايرك: "لقد وجدنا أنّ الأشخاص الذين يرمون النفايات هم حقًا حمقى. كان علينا أن نشرح لهم أنّ ما يقومون به هو رمي النفايات". كان سايرك يحتفظ بصورة رجل مكتمل الجولة داخل شاحنة، ويضيف قائلاً: "هذا هو السوق الذي نهدف إلى اختراقه، نحن ندعوه البوبا"

إنّ تصميم حملة لمكافحة النفايات مبنية على المصلحة الشخصية ما كان لينجح مع هذه المجموعة من الناس. ففي النهاية ماذا يجني هؤلاء من عدم رمي النفايات؟ فرمي النفايات بعيدا بطريقة جيّدة أمرٌ لا يكسبهم شيئاً على الإطلاق. فالوضع ليس مغرباً وليس جذاباً. من الممكن تصميم حملة تركز على الترهيب؛ حيث يجري التلميح إلى إمكانية فرض غرامة مائة أو غيرها من العقوبات، غير أنّ رفض جماعة البوبا لكلّ أنواع السّلطة سيجعل الحملة بلا فائدة، حتى أنّه قد يولّد ردود فعل عكسية.

أدرك سايرك أنّ الطريقة المثلى لتغيير تصرّف البوبا يكون بإقناعه أنّ الأشخاص أمثاله ليسوا مسؤولين عن انتشار النفايات. وبناء على أبحاثه وافقت غرفة النقل في ولاية تكساس على إطلاق حملة بعنوان لا تعبثوا مع ولاية تكساس.

ظهر في أحد الإعلانات التلفزيونية مؤخراً رجلان من الكاوبوي، معروفان جدّاً بين أهالي تكساس وهما إيد جونز الملقّب بالطويل ورائدي وايت، وهما ينظفان القمامة من على جانب طريق:

يتقدّم جونز الطويل من الكاميرا ويقول: "أعرفون الرجل الذي رمى هذه من النافذة... أخبروه أنني أحمل له رسالة".

ثمّ يتقدّم راندي وايت حاملا بيده زجاجة شراب ويقول: "أنا أيضا أحمل له رسالة...".

نسمع صوتا من خارج الصورة يقول: "ما هذا؟"

حينها يسحق وايت الزجاجة بيده ويهدّد قائلا: "أظنّ أنّ عليّ أن أسلّمه الرّسالة بنفسِي"

telegram @ktabpdf

يضيف جون الطويل قائلا: "لا تعبثوا مع ولاية تكساس

هذا الإعلان بعيدٌ كلّ البعد عن النعيق المؤثر وعن السكّان الأصليين المنتحبين.

في إعلان آخر يظهر الرّامي مايك سكوت من فريق هيوستن أستروس، والمشهور جدّا لرميته السريعة المتقنة. يقول سكوت: "إنّ رمي الأشياء بعيدا هو من اختصاص أهالي تكساس. ثمّ يقدم عرضا لرميته السريعة المتقنة إنّما لكرة نفايات تنطلق كالسهم لتستقرّ في أحد مستوعبات النفايات الموضوع على جانب الطريق، لتنفجر وتشكّل عمودا من لهب.

تظهر الحملة أبطالا رياضيين وموسيقيين، معظمهم غير معروفين خارج ولاية تكساس غير أنّ كلّ أهالي الولاية يعرفونهم ويدعونهم أبناء تكساس، نذكر منهم: الظهير الرباعي في فريق هيوستن أويلر وارن مون، والملاكم جورج فورمن، وعازف موسيقى البلوز على الغيتار ستيفي راي فوغان، وأحد فناني موسيقى الكاونتري جيرى جف واكر. كما وساهم ويلي نلسون في إعلان حمل عنوان أيتها الأمّهات أخبرن أطفالكن بالأّ يعبثوا مع ولاية تكساس.

لكن، أوليس كلّ هذا مجردّ غوغاء تدعمها باقة من المشاهير؟ لا، إنّ الأمر أبعد من ذلك. فبكلّ تأكيد ليست القضية الإعلانات المدعومة من المشاهير؛ فباربارا سترابسيند لن تحدث فرقا إلى جانب البوبا. وحتى المشاهير أصحاب الطلّة الرجولية ما كانوا ليفلحوا بالطريقة عينها. فشوارزينغر صاحب طلّة رجولية ومع ذلك ما كان ليُجدي نفعاً لو تحدّث عن الانتماء لتكساس.

ماذا لو لجأت الحملة إلى نفس المشاهير معتمدة الأسلوب التقليديّ في الإعلان؟ "أنا الملاكم جورج فورمن. إنّ رمي النفايات على الطرق ليس بالأمر الجيّد". لو كان الأمر كذلك لما كان هذا الأسلوب يُفلح أيضاً: سيتخطى فورمن حدوده حينها عبر لعب دور السّلطة الواعظة التي يكرهها البوبا.

إنّ رسالة الحملة الرئيّسيّة كانت إنّ أبناء تكساس لا يرمون النفايات عشوائياً. تجدر الإشارة هنا إلى أنّ المشاهير مهمّون فقط لأنهم يجسّدون نمط تكساس، أو أبعد من ذلك، هم يجسّدون المثال الرجولي لأبناء تكساس. فحتى أولئك الذين لا يحبّون موسيقى ويلي نيلسون يقدرّون حتما هذه الميزة التي يحملها والخاصة بأهل تكساس.

كان نجاح الحملة فورياً ومدوياً. فبعد أشهر قليلة على إطلاقها كانت كافّة الإحصاءات في تكساس تشير إلى معرفة السّكان بماهيّتها وبأنّها حملة للحدّ من نشر النفايات. وفي سنة واحدة انخفض إنتشار النفايات بنسبة 29 في المئة.

بموازاة هذه الحملة كانت غرفة النقل في ولاية تكساس قد أعدت حملة بقيمة مليون دولار أميركيّ لتعزيز القوانين حول معاقبة نشر النفايات. كانت خطة تعتمد على إخافة المخالفين؛ إذا ما ساهمت في نشر

النفائات فسيلقى القبض عليك وستحاكم. غير أن نتائج حملة لا تعبثوا مع ولاية تكساس جاءت مدويّة وفوريّة فتمّ التخلّي عن الحملة البديلة. إنّ إيصال رسالة إلى البوبا عن أهميّة أن يكون المرء من تكساس ، ألغى الحاجة إلى اللجوء لإخافة السّكان.

في السنوات الخمس الأولى للحملة انخفضت النفائات المنتشرة على جانبي الطريق في تكساس بنسبة 72 في المئة ، كما انخفض عدد المستوعبات على الطرقات في ولاية تكساس بنسبة 81 في المئة. في العام 1988 وجد سايرك أنّ في ولاية تكساس أقلّ من نصف النفائات التي وجدها منتشرة على الطرقات في ولايات أخرى والتي قامت بحملات مكافحة نشر النفائات في الفترة الزمنية عينها.

إن عبارة لا تعبثوا مع ولاية تكساس شعار رائع من الناحية اللغوية. لكن يجب ألاّ نمزج بين الشعار والفكرة. فقد أراد سايرك من وراء الفكرة هذه أن يدفع البوبا إلى الاهتمام بنشر النفائات عبر إظهاره أنّ أهل تكساس لا ينشرون أيّ نفائات. فالغاية كانت أن يستجيب البوبا لنداء الهوية أكثر منه لنداء عقلانيّ نابع من مصلحة خاصّة. فحتّى لو تمّ تكليف جهة أخرى القيام بالحملة وكان شعارها لا تقللوا من احترام ولاية تكساس لكانت ساهمت في تخفيض عدد المستوعبات على الطرقات الرئيّسيّة في الولاية.

موسيقى البيانو المزدوج

حتى يومنا هذا يجري التركيز على طرق ثلاث للفت انتباه الناس : اللجوء إلى الجمعيات (أو الإبتعاد عنها وقد يكون هذا واقعا) ، النداء من أجل المنفعة الشخصية ، والنداء من أجل الهوية والانتماء. قد تكون كلّ

هذه الوسائل فعّالة لكن علينا توخّي الحذر من عقابنا القديم، لعنة المعرفة، التي تتداخل مع قدرتنا على ترسيخها.

في العام 2002، ساعد تشيب مجموعة من الأساتذة الجامعيين لا تتوخّى الربح على عقد مؤتمر حول الرواد في مجال الفن في ميامي وفلوريدا. وكان أحد النشاطات يقوم على مساعدة الرواد للتعريف عن منظماتهم وإبراز مهمّتها الرئيسيّة. كانت الأسئلة المطروحة على الحاضرين صعبة: ما علة وجود منظماتكم؟ هل يمكن لمنظمات أخرى القيام بما تقومون به، وإن كان الأمر كذلك ما المميّز إذاً في ما تقومون به؟

في أحد الأسئلة طُلب من المشتركين التعريف بمنظمتهم بطريقة تحثّ الآخرين وتدفعهم إلى التعرّف إلى عملها. كان على المتطوعين أن يبدوا اهتماما كبيرا ليساهموا بوقتهم، وكان على الواهبين أن يبدوا اهتماما كبيرا ليتبرّعوا بأموالهم، وكان على الموظفين أن يبدوا اهتماما كبيرا ليلمسكوا بمنظمتهم (حتى عندما تتقدّم لهم عروض عمل مربحة لدى منظمات تتوخّى الربح). إحدى المنظمات المشاركة في المؤتمر كانت مؤسّسة موراي دارنوف للبيانو المزدوج. عندما حان دورهم طلب تشيب من ممثلي المؤسّسة أن يقرأوا الجملة التي تعرّف بهم ويعملهم:

فريق البيانو المزدوج: نحن وُجدنا لحماية موسيقى البيانو المزدوج، والحفاظ عليها والترويج لها.

تشيب: وما أهمية الحفاظ على موسيقى البيانو المزدوج؟

فريق البيانو المزدوج: حسنا، لم يعد هناك الكثيرون ممن يعزفون موسيقى البيانو المزدوج، نريد حمايتها من الزوال.

في وقت لاحق أقرّ أحد الحاضرين أنه لحظة سماعه عبارة البيانو المزدوج ظنّ على الفور أنّ الأمر يتعلّق بمواكبة البيانو، ذلك النوع من الغناء الذي نجده في الحانات حيث يغني أحد رواد الحانة الثمليين غناء منفردا مع عازف البيانو. ورأى بعض الحاضرين في القاعة أنّه لا يجب الحؤول دون زوال البيانو المزدوج وإنّما تسريع زواله.

لدقائق معدودة، دارت بعض الحوارات في حلقات، دون إحراز أيّ تقدّم في لفت انتباه الحضور إلى أهميّة البيانو كفنّ قائم بحدّ ذاته إلى أن تدخل أحد المشاركين قائلا: "لا أريد أن أبدو فظًا، ولكن لم سيكون العالم أقلّ غنى إن زالت موسيقى البيانو المزدوج نهائيا؟"

فريق البيانو المزدوج (وقد بدت الدهشة جليًا على وجهه): غير معقول...

البيانو آلة رائعة. لقد وُجِدَت لكي تضبط إيقاع الأوركسترا بكاملها وتضعها بقيادة عازف وحيد. فليس هنالك من آلة سواها بنفس المزايا والدقة والشموليّة.

عندما نضع اثنتين من هذه الآلة الموسيقيّة الخلابيّة في غرفة واحدة، وعندما يتناغم كلّ عازف مع الآخر، نحصل على موسيقى رائعة وكأثما موسيقى أوركسترا في غرفة حميمة دافئة.

عند هذه النقطة اعترت الدهشة جميع الوجوه في القاعة، وسمعت أصوات الإعجاب والتأييد. إنّ عبارة - موسيقى أوركسترا في غرفة حميمة دافئة - كانت عميقة ومليئة بالمعاني. وفجأة فهم الحاضرون، وللمرّة الأولى، لماذا كان فريق موراي درانوف ملتزما بالبيانو المزدوج، ولماذا عليه أن يبقى كذلك.

لماذا استلزم فريق موراي درانوف عشر دقائق لإيجاد الرّسالة المناسبة التي جعلت الحضور يهتم يا ترى؟ قد تظنون أنّ فريقاً مكرّساً للبيانو المزدوج هو في الوضعية الأفضل على الإطلاق للتحدّث عن أهميّة الموسيقى وقيمتها.

في الواقع، إنهم يعرفون أكثر من أيّ أحد آخر على وجه الكرة الأرضيّة مدى أهميّة حماية موسيقى البيانو المزدوج والمحافظة عليها، غير أنّ لعنة المعرفة منعتهم من التعبير عن الأمر بشكل واضح وجيد. إن مهمة الحفاظ على موسيقى البيانو المزدوج كانت ذات مغزى ومعنى كبيرين بالنسبة لموراي درانوف، لكن خارج المنظّمة كان الأمر ضبابياً جداً. ولقد أشار عدد من الحضور في وقت لاحق إلى أنّهم كانوا متفقين تماماً مع السؤال الذي تمّ طرحه عن السبب في أن العالم أقلّ غنى إن زالت موسيقى البيانو المزدوج نهائياً. ما المهم إلى هذا الحدّ في البيانو المزدوج؟ من يهتم؟

إن عملت كلّ يوم ولمدّة عشر سنوات على مواضيع تتعلق بالبيانو المزدوج، يسهل عليك أن تنسى أنّ باقي العالم من حولك لم يسمع قطّ بالبيانو المزدوج. يسهل عليك أن تنسى أنّك أنت العازف وباقي العالم من حولك مجرد مستمع. لقد تمّ إنقاذ فريق البيانو المزدوج من لعنة المعرفة بفضل غرفة مليئة بأشخاص يسألون "لماذا؟" إنّ تكرار السؤال "لماذا" ثلاث مرّات دفع بالفريق إلى الانتقال من التحدّث عمّا يقومون به إلى لم يقومون به. لقد انتقلوا من مجموعة جمعيات لا سلطة لها (باستثناء بعض المؤسسات القليلة التي كانت على علم مسبق بماهيّة موسيقى البيانو المزدوج) إلى مجموعة جمعيات متماسكة وحسيّة تمكّنت من التواصل عاطفياً مع العالم الخارجي.

إنّ اعتماد تكتيك ثلاث مرات لماذا؟ أمرٌ جيّد في تخطّي لعنة المعرفة. (تعتمد شركة تويوتا في الواقع تكتيك خمس مرات لماذا؟ لبلوغ جوهر المشكلة في طراز معيّن من صناعتها. لا تتردّد في تكرار لماذا قدر ما تشاء). إن السؤال عن أمر ما والبدء به بقولك لماذا إنّما يساعدنا على تذكّر القيم الأساسيّة والمبادئ الرئيسيّة التي قد تختبئ في ظلّ أفكارنا الأخرى.

منذ بضع سنوات مضت، طلب فريق من المديرين العاملين في إحدى المستشفيات من شركة إيديو أن تساعد على تحسين أسلوب العمل. على الفور أدرك فريق العمل في إيديو أنّه على الأرجح سيواجه مقاومة شديدة لتوصياتهم. كانت الخطوة الأولى لتحفيز فريق عمل المستشفى هو في جعلهم يدركون أنّ هنالك مشكلة فعليّة يجب حلّها ودفعهم إلى إيلاء الأمر أهميّة.

قامت إيديو بتصوير شريط فيديو من وجهة نظر مريض يذهب إلى قسم الطوارئ بسبب كسر في ساقه. في الشريط المصوّر، نرى ما يراه المريض. فنحن المرضى، ندخل من الباب إلى غرفة الطوارئ، نبحث حولنا عمّن يتولّى الفحص الأوليّ، نلتفت إلى الطاقم الطبي الذي يهتم بطلبات الدخول وهو يتكلّم لغة طبيّة غريبة، نرى تشقّقات طويلة في سقف الغرفة. نسمع أصواتا مجهولة المصدر، فنحن لا نرى الشخص الذي يتحدّث إلينا. بين الحين والآخر، نرى أحدهم يمدّ رأسه في مجالنا البصريّ. وغالبا ما تكون هناك وقفات طويلة من الصمت وعدم الحركة، نحذّق في السقف ونسأل أنفسنا غير واثقين بما ينتظرنا بعد ذلك كلّ.

قالت جاين فولتون سوري وهي طبيبة نفسية لدى إيديو، إنّها بعدما شاهدت فريق عمل المستشفى الشريط المصوّر جاءت ردود الفعل

فوريّة. أولى ردود الفعل كانت كلّها عبارة "آه! لم أدرك يوماً ذلك...!"
أضافت سوري أنّها أحبّت كلمة أدرك. فقبل أن يشاهد فريق عمل
المستشفى الشريط المصوّر، لم تكن المشكلة حقيقةً فعلا. بعد ذلك
"أصبحت هنالك حماسة فوريّة لإصلاح الأمور. لم يعد الأمر مجرد
مشكلة على لائحة الإنتظار".

بالإضافة إلى ما تقدم، أجرت إيديو تمارين تبادل الأدوار،
فوضعت الموظّف مكان المريض. تضمّنت التمارين أعمالاً كأن تتخيّل
أنتك فرنسيّ تحاول أن تدخل والدك المستشفى لكنك لا تتكلّم
الإنكليزيّة مطلقاً. أصبحت إيديو معروفة بهذا النوع من التحفيز؛ أي
تحفيز يدفع الموظّفين إلى التعاطف مع زبائنهم. إذ يبدو أنّ الوقت بدأ
يمحو التعاطف في كثير من المواقع وهنا تأتي تحفيزات إيديو التي من
شأنها إعادة التعاطف الطبيعيّ الذي عادة ما نشعر به تجاه الآخرين.
تقول سوري: "إن عالم الأعمال يميل إلى التركيز على الطابع العام
للعمل وليس الخاص منه، فالأوجه العلميّة لهذا الطابع تمنع الناس
من التعاطف"

إنّ ما توصلنا إليه من أنّ التعاطف ينبع من الطابع الخاص أكثر منه
من الطابع العام، يعيدنا إلى ما جاء في الاقتباس عن تيريزا والوارد في
بداية الفصل: "إذا نظرت إلى الحشد، فلن أعمل أيّ شيء على
الإطلاق. إذا نظرت إلى الفرد، فسأعمل؟"

كيف نجعل الآخرين يهتمّون بأفكارنا؟ علينا أن ندفعهم إلى
التخلّي عن تحاليلهم وأحكامهم المسبقة. علينا التعاطف مع أفراد معيّنين.
علينا أن نظهر كيف أنّ أفكارنا متّصلة بأشياء يهتمّ بها الناس. علينا أن
نناشد فيهم المصلحة الشخصية، لكن علينا أن نناشد أيضاً هويّاتهم

وانتماءاتهم ؛ ليس فقط للحاضرين أمامنا في هذه اللحظة ، إنما أيضا لكلّ من يرغب أن يكون حاضرا.

وفيما علينا أن نتساءل دوما عن : ما هو الأمر عليه بالنسبة للحضور ، علينا أن نتذكّر أن نبقي واضحين في ما يخصّ مبدأ ماسلو. إنّ ما هو الأمر عليه بالنسبة للحضور قد يكون حافزا تجميليّا ، أو رغبة في التفوّق لنيل مكافأة بقيمة 250 دولارا. قال فلويد لي : "عندما أنظر إلى الأمر أرى أنني لست مسؤولا فقط عن خدمة الطعام ؛ إنني مسؤول عن المعنويّات". من لن يرغب في أن يكون له قائد مثل فلويد لي ؟

الفصل 6

قصص متنوعة

كانت الممرضة تعمل في قسم العناية الفائقة لحديثي الولادة حيث تتم معالجة المولودين الجدد المصابين بأمراض صحية خطيرة ومراقبتهم. وكانت تقوم بمراقبة طفل معين لساعات طويلة ولم يعجبها ما شاهدته البتة. كان لون بشرته يتغير باستمرار وهذا عنصر مهم في حصول التعقيدات؛ كان يتأرجح بين اللون الوردي الطبيعي وبين لون داكن مقلق للغاية.

فجأة وفي غضون ثوانٍ قليلة تحول لون الصبي الصغير إلى أزرق مسودّ داكن. انقبض قلب الممرضة وراح باقي العاملين في قسم العناية الفائقة يصرخون طالبين أخصائي أشعة وطيبيا.

كان الفريق الطبي الموجود يتصرف على أساس أنّ الطفل يعاني من التصاق في الرئة، وهذه مشكلة شائعة عند الأطفال الموضوعين تحت آلة التنفس الاصطناعي. وقد تحضّر الفريق الطبي لمعالجة التصاق الرئة، وهذا يكون عبر إحداث ثقب في الصدر وإدخال أنبوب لسحب الهواء من محيط الرئة الملتصقة ما يسمح لها بالانتفاخ مجدداً.

غير أنّ الممرضة ظنّت أنّه كان يعاني من مشكلة في القلب. فلحظة رأت لون الطفل - الأزرق المسودّ المرعب - اشتبهت بأن

تكون المشكلة حالة بنومو بيريكمارديوم أو امتلاء الغشاء الذي يحيط بالقلب بالهواء ما يشكّل ضغطاً كبيراً على القلب ويمنعه بالتالي من الخفقان. أصيبت المرّضة بالذعر لأنّه في آخر مرّة شهدت حالة بنومو بيريكمارديوم توفيّ الطفل قبل أن يتمكن الفريق الطّبي من تشخيص الحالة. حاولت المرّضة إيقاف التحضيرات الهستيرية الجارية لمعالجة رئة الطفل، وصاحت: "إنّ القلب!" وفي إجابة على ذلك أشار الطاقم الطبي إلى جهاز تخطيط القلب الذي كان يشير إلى أنّ كلّ شيء على ما يرام، فالشاشة كانت تظهر 130 دقّة في الدقيقة وهو أمر منتظم جدّاً بالنسبة لطفل حديث الولادة. غير أنّ المرّضة أصرت على موقفها ودفعت الفريق الطبي بعيداً عن الطفل مشيرة إليهم بالصمت وهي تفحص دقات القلب بواسطة السّماعة.

لم يكن هنالك أيّ صوت؛ لم يكن قلب الطفل يخفق.

بدأت المرّضة بالضغط على قفصه الصدريّ، وإذا برئيس قسم حديثي الولادة يدخل الغرفة فأعطته المرّضة حقنة وقالت له: "إنّها بنومو بيريكمارديوم، يجب أن نخز القلب"

أخيراً، أكّد أخصائيّ الأشعّة تشخيص المرّضة بعد أن استلم لتوّه نتائج الصور. وجّه رئيس قسم حديثي الولادة الحقنة إلى قلب الطفل، وأفرغ الهواء الذي كان يسبب اختناقّه. تمّ إنقاذ حياة الطفل، وعاد لونه تدريجياً إلى طبيعته.

في وقت لاحق أدرك الفريق الطبي السبب وراء إعطاء جهاز القلب معلومات خاطئة. فهو مصمّم لقياس النشاط الكهربائي وليس دقات القلب الفعلية. فكانت أعصاب القلب تعطي الأمر بالخفقان بالسرعة المطلوبة لكنّ الهواء الموجود داخل الغشاء الذي يحيط

بالقلب كان يمنعه فعلياً من الخفقان. إنّ استخدام المرصّة للسماعة كي تعرف إذا ما كان القلب يخفق بشكل جيّد، هو الذي كشف أن قلب الطفل قد توقّف.

إنّ من علم بهذه القصة هو الطبيب النفسي غاري كلاين، الذي يدرس مختلف ردود الفعل التي يقوم بها الأشخاص والقرارات التي يتخذونها تحت ضغط كبير جداً أو في أجواء متوتّرة. فهو يقضي أوقاتاً كثيرة مع مكافحي الحرائق، ومراقبي حركة الملاحة الجويّة، والعاملين في مصانع الطاقة، وعمّال الإسعافات الأوليّة. وتأتي قصة الطفل في فصل عنوانه قوّة تأثير الخبر في كتابه مصادر القوّة.

إنّ القصص هي الطريقة المثلى والأكثر فعالية للتعلّم. هي تظهر كيف أنّ الإطار العام للأحداث قد يضلّل الأشخاص ويدفعهم إلى اتخاذ القرارات الخاطئة. وهي تسلّط الضوء على العلاقة السببيّة بين الأشياء والتي لم يلاحظها الأشخاص سابقاً، كما تسلّط الضوء أيضاً على الطرق المختلفة، غير المتوقّعة والغنيّة التي حلّ الناس مشاكلهم بواسطتها.

من الناحية الطبية، إنّ القصة السابقة تلقّن دروساً عدّة. هي تعلّم الأشخاص كيف يركّزون ليتمكّنوا من تشخيص المشكلة كما حصل في حالة البنوموبيريكارديوم. وعلى نطاق أوسع تحدّر الطاقم الطبي من مغبّة الاعتماد الكامل على الآلات. كانت آلة قياس دقات القلب تعمل بشكل دقيق لا ريب فيه، لكنّها لم تتمكّن من الحلّ محلّ سماعة الطبيب لاكتشاف ما يدور في جسد الطفل من الداخل.

إنّ هذه الدروس الطبية لا تهم الأشخاص الذين لا يعملون في مجال الخدمات الطبيّة الصحيّة. لكنّ هذه القصة تلهم الجميع دون

استثناء. إنها قصة امرأة تمسكت بحجتها رغم الضغوطات الكبيرة غير المعلنة للامثال لرأي المجموعة. إنها قصة المستضعفين، قصة قلبت مفهوم التراتبية. فالمرضة هي من أعطت التشخيص المناسب للمسؤول عن قسم حديثي الولادة. لقد أنقذت حياة أحدهم عبر تمسكها وإصرارها على الخروج من موقعها.

تكمّن قوّة هذه القصة في وجهين اثنين: الأول في أنها تولد الحماسة في الآخرين (لكي يكتشفوا بأنفسهم التصرف المناسب). والثاني في الإلهام الذي أعطته للآخرين (الحافز للتصرّف). وتجدد الإشارة أنّ كلاً من الحافز والإلهام موجّه نحو هدف واحد: الفعل. في الفصول الأخيرة من الكتاب رأينا كيف أنّ الفكرة الصادقة تدفع الناس إلى التصديق، والفكرة العاطفية تدفع الناس إلى التعاطف. وفي هذا الفصل سنرى كيف أنّ القصة المناسبة ستدفع الأشخاص إلى الفعل.

حديث عن المبيعات في قاعة غداء زيروكس

ربّما تكون آلات التصوير أكثر الآلات التي نستخدمها تعقيدا على الإطلاق. فأى آلة غير تلك مصنوعة للاستخدام اليوميّ وتجمع بين التقنيات البصرية، والميكانيك، والكيمياء، والكهرباء؟ إنّه لأمر عجيب حقاً أن تعمل هذه الآلات. لكنها غالباً ما لا تعمل. فعند التعرض لأي مشكلة - وليست لمشكلة بسيطة يتمكن أيّ كان من حلّها بأن يفتح درج الأوراق ويغلقه مرّات عدة - هي تتطلّب عامل صيانة مؤهّلاً جداً ليتمكّن من تحديد المشكلة وحلّها.

أمضى الباحث جوليان أور وقتاً طويلاً مع عمّال الصيانة في شركة زيروكس ووجد أنّهم يمضون وقتاً كبيراً في تأليف القصص.

إليكم في ما يلي قصة تلاها أحد عمّال الصيانة في الشركة المذكورة أثناء استراحة الغداء وهو يلعب الورق. (نورد بعض التفسيرات بين مزدوجين):

يوجد في لوحة التشغيل الجديدة الكثير من التعقيدات. فهي لا تنفك تعطي إشارات وأرقاما لأخطاء أو أعطال معيّنة في الآلة، غالبا ما لا يكون هناك أي وجود لها كالرمز E053 (إنه رمز مضللّ يشير إلى خلل معيّن في الآلة من دون أن تكون له أي صلة بالمشكلة الفعلية). هي تحاول فقط استفاد قوتنا.

إنّه بالتحديد ما واجهته اليوم. لقد أمضيت مع وبيير أربع ساعات نحاول اكتشاف المشكلة، وكنا في كلّ مرّة نطفي الآلة ونعيد تشغيلها إلى أن احترق قرص التشغيل في نهاية الأمر. (نشير إلى أنّه تابع لعب الورق بعد هذه الرواية لفترة طويلة) أجل كانت هذه القصة مسلية.

إنّ حديث عامل الصيانة هذا هو للتبجح أكثر منه لإعطاء معلومة مفيدة، وقد نفعنا الأمر عينه. كان بإمكانه إخبار زملائه أنّه واجه مشكلة دقيقة بعض الشيء لكنّه تمكّن في نهاية الأمر من التغلب عليها. غير أنّ ما قاله هنا كان لإضفاء بعض المرح ولتمرير رسالة معيّنة مفادها أنّ ثمة خطأ في آلة التصوير وفي طريقة إشارتها إلى المشكلة. ولهذه القصة جانب آخر من الإيجابية إذ تسمح لزملائه بمشاركته الحديث ومناقشة الموضوع ضمن جماعة لعلهم يتمكّنون من إيجاد الحلّ المناسب، كما وأنّ الجميع أصبح على علم بالإشارة المضلّلة التي تعطيها آلة التصوير عن عطل إمّا يكون وهميًا أو في غير موقعه.

الحضور المتفاعل

غالبا ما ترتبط القصص ارتباطا وثيقا بالتسلية والمرح ؛ بالأفلام ، والكتب ، والبرامج التلفزيونية ، والمجلات. حين يطلب الأطفال أن نروي لهم قصة فهم يبحثون عن التسلية وليس عن الثقافة.

أن يكون المرء مستمعا يبدو كدور ثانوي ، فالذين يجمعون قصصهم من شاشات التلفزة يُسمّون باركون. أما استخدام عبارة متفّرج فهو تضخيم لواقع الأمر. فعندما نقرأ كتابا نشعر أننا دخلنا عالم الكاتب وعندما نخبرنا أصدقاءنا القصص نتعاطف معها. وعندما نشاهد الأفلام ، نتشبه بالمثلين.

لكن ماذا لو أنّ القصص تجرّنا إلى سبل خالية من الحدس والخيال ، مجهولة المنفذ؟ قام فريق من الباحثين بدراسة أظهرت أنّ الفرق بين قصة الحضور وقصة الممثل فيه بعض الغوغاء واللبس.

إنّ ثلاثة من علماء النفس المهتمين بكيفية فهم الأشخاص للقصص التي يقرأونها ، ألفوا بعضها ليقرأها المشاركون في دراستهم وذلك على شاشة الكمبيوتر. وجرى تقسيم المشاركين إلى مجموعتين. قامت المجموعة الأولى بقراءة قصة تمّ فيها إشراك عنصر أساسي في شخصية القصة الرئيسية ، مثال على ذلك : "لبس جون قميصه قبل الذهاب للمشى . وقامت المجموعة الثانية بقراءة قصة تمّ فيها فصل العنصر الأساسي عنه عن الشخصية الرئيسية ، نحو : خلع جون قميصه قبل الذهاب للمشى

بعد بضعة أسطر أتت القصة على ذكر القميص مجددا بشكل خاطف ، وكان الكمبيوتر مجهّزا لقياس الوقت الذي استلزمه كل فريق

لقراءة هذه الجملة. وهنا حصل شيء غريب: إن الأشخاص الذين ظنوا أن جون كان يلبس قميصه قبل الذهاب للمشي قرأوا الجملة أسرع من الأشخاص الذين ظنوا أنه خلع قميصه.

إن هذه النتيجة دقيقة ومذهلة. هي تشير إلى أننا نوجد في ذهننا إطارا جغرافيا للقصص التي نسمعها، ويمكننا القول إن قراءة القصص تجعلنا نرى صوراً في مخيلتنا. فنحن لا يمكننا مشاهدة القصة من خلال شريط مصوّر يمرّ في ذهننا، لذلك نحن نصنع بعض التخيلات التي ترافق ما نقرأه، فتتوضح الفكرة في ذهننا وترسخ. وهذا ما لا يمكن اعتباره مطلقاً حضوراً متفرّجاً. عندما نستمع إلى قصة معينة، تنتقل مخيلتنا من غرفة إلى أخرى، فنحن نتلبسها ونعيشها. لكن إلى أي مدى هو جيد أن نتلبس قصة ما؟

طلب من مجموعة طلاب من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس UCLA التفكير بمشكلة من حياتهم اليومية، مشكلة تزعجهم وتسبب لهم ضغطاً كبيراً إنَّما يمكن حلّها مع الوقت في المستقبل، مشكلة مع الدروس الجامعية مثلاً، أو مشكلة عاطفية.

قيل للطلاب إنَّ الغاية من هذه التجربة هي مساعدتهم على إيجاد الحلّ الأنسب لمشاكلهم، وتمّ إعطاؤهم بعض الأفكار عن كيفية حلّ هذه المشاكل: "من المهم أن يفكّر المرء في مشكلته، ويعرف المزيد عنها، ويرى ما يمكن أن يقوم به لإيجاد الحلّ الأنسب، والخطوات الواجب اتخاذها لمعالجة الأمر... فحلّ المشكلة سيخفّف حتماً من الضغط الذي تعانيون منه، كما وأنكم ستسعدون لنجاحكم في التعامل مع الوضع، وهذا ما يزيدكم خبرة". ثم طلب من هؤلاء الأشخاص العودة بعد أسبوع مع تقرير عمّا قاموا به بهذا الشأن.

كما وتمّ الإبقاء على مجموعة أخرى من الطلاب في مختبر الأبحاث، وطلب منهم تلبس المشكلة والتفكير في كيفية نشوئها:

نودّ أن تتخيّلوا كيف بدأت المشكلة بالبروز. تخيّلوا بداية المشكلة، وعودوا بالتفاصيل إلى الحادثة الأولى... عودوا إلى كافة الأحداث التي تلت، تذكروا كلّ ما قمتم به والخطوات التي اتخذتموها. حاولوا أن تتذكروا كلّ شيء.

كان على هؤلاء تذكّر كلّ ما جرى معهم منذ اللحظة الأولى للمشكلة حتى المرحلة الأخيرة التي هم فيها الآن. الفكرة كانت تقضي أن يعاد سرد الأحداث بالتسلسل لحلّ كلّ نقطة على حدة.

شُكل فريق ثالث، طلب منه استخلاص حدث إيجابي من المشكلة التي يعانون منها:

تخيّلوا أنّ المشكلة بدأت تحلّ، وها أنتم تخرجون أخيراً من الضغط الذي كنتم تعيشون فيه... حاولوا أن تتخيّلوا الارتياح الذي ستشعرون به. حاولوا أن تتخيّلوا مدى ازدياد ثقتكم بنفسكم وأنتم تدركون أنّكم خرجتم بنجاح من المأزق الذي كنتم تمرّون به.

كان الفريق الأخير يركّز بشكل أساسيّ عمّا سيكون عليه حالهم بعد خروجهم من المأزق.

ثمّ أرسل الجميع إلى منازلهم وطلب منهم التفكير بما كان قد أوكل إليهم لمدة خمس دقائق يوميّاً، على أن يعودوا بعد أسبوع بتقرير عمّا توصّلوا إليه.

كيف تعامل كلّ فريق مع مشاكله يا ترى؟ ومن الذي أبلى بلاء

إليكم الإجابة: إنّ الفريق الأول الذي طلب منه تذكّر كل لحظة منذ بداية المأزق وحتى وصوله إلى الوضع الحالي كان الأفضل. فتحليل ما حدث في الماضي أسهل من تخيّل المستقبل. وقد ظهر الفرق جلياً بعد الاجتماع الأول في المختبر، إذ كان الفريق الأول في مزاج أفضل من باقي الفرق كلّها.

في الأسبوع الذي تلا تقدّم الفريق الأول مستمراً، فتحليل الأمور التي أوصلتنا إلى ما نحن فيه، والتفكير في سبل تحسينها أو إصلاحها أو تطويرها، أفضل بكثير من أن نتخيّل ما نرغب في أن نكون عليه. ففي المثل الأول يمكن إيجاد الحلول على أساس أمور واقعية، أما في المثليّن الآخرين فالأمر مختلف، فكيف للمرء أن يبني واقعا على خيال؟

ما السبب في نجاح أسلوب النشاط الذهني؟ إنه ينجح لأننا نتخيّل الوقائع والأحداث بطريقة مختلفة عن تلك التي تحدث فيها الأشياء في النشاط البدني الفعلي. إنّ تخطيطات أجريت على الدماغ أظهرت أنّه عندما يتخيّل المرء وميضاً فهو يستخدم ذاكرته البصريّة، وعندما يتخيّل أحداً يلمس بشرته فهو يستخدم الأجزاء المتعلقة بحاسة اللمس. فالأشخاص الذين يتخيّلون أنفسهم وهم ينظرون إلى برج إيفل لا يمكنهم الإمتناع عن النظر لا شعورياً إلى أعلى. كما وأن النشاط الذهني قد يشوّه أحيانا النشاط البدني: إن كان أحدهم يشرب ماءً وتخيّل أن في الكوب عصير ليمون مثلاً، نرى لعابه يسيل في فمه، والمفاجأة هنا أنّه عندما يشرب أحدهم عصير الليمون ويتخيّل أنّه يشرب كوب ماء، فإنّ اللعاب في فمه يصبح أقلّ. كذلك الأمر لدى معالجة الأشخاص الذين يعانون من رهاب معيّن. فمن يخشى ركوب الطائرة مثلاً يبدأ علاجه بأن يتخيّل نفسه متجهاً نحو المطار. فكلما اقترب في مخيّلته من الطائرة كلّما

زاد رهابه. حتى أنه أحيانا كثيرة يأخذ نفسا عميقا قبل متابعة جلسة العلاج.

تجدر الإشارة إلى أنه ما من أحد تخلص من رهاب يعاني منه بأن تخيله وقد زال من الوجود، بل على العكس، فقط بالمواجهة أمكنه التغلب على خوفه.

هذا باختصار الدور الذي تلعبه القصة، إنها تضع المعرفة في إطار معين، إطار قريب من الواقع الذي نعيش فيه. إنها أقرب إلى علاج رهاب الطائرة. وهنا يمكن القول إن كوننا حضورا في قصة معينة، ليس ثانويا لهذه الدرجة. فنحن في كل مرة نستعد للفعل.

العبادة

كيفية التعامل مع تلاميذ مسببين للمشاكل

الحالة: على المدرسين أن يتعاملوا مع الإزعاج المحتمل حصوله في غرفة الدراسة؛ فقد يكون هناك تلميذ سريع الغضب، عدائي، أو عنيد. بعض المدرسين يتفاجأون بحالات كهذه، وغالبا ما يجهلون كيفية التعامل معها. في عيادتنا هذه سنقارن بين رسالتين وردتا إلينا نتحدثان عن تبادل في الأساليب من أجل التعامل مع هؤلاء التلاميذ.

• • •

الرسالة رقم 1: تم إعداد الرسالة الأولى في جامعة إنديانا، كتوصيات للمدرس.

- ابق هادئا. تمهل في الكلام وليكن تنفسك منتظما. لا تتخذ موقع الدفاع عن النفس.
- لا تتجاهلهم. حاول أن تخرج غضبهم وتبذره. تدبر لقاء معهم بعد حصة الدراسة أو خلال الإستراحة. خلال اجتماعك بهم يجب أن تراعي مشاعر الطالب وتستمع إليه. تكلم بطريقة محترفة وسلسة.

تعليقات على الرسالة رقم 1: تجدر الإشارة إلى أنه ليس في هذه الرسالة أي أمر جديد أو غير متوقّع؛ فما من أمر خارج عن إطار المنطق. (وإن كان التعامل مع التلاميذ من مقتلي المشاكل يكون بالمنطق الذي يعرفه الجميع، فما الحاجة إلى إصدار مثل هذه التوصيات ونشرها؟ فأغلبية التوصيات - "ابق هادئا؛ لا تتخذ موقع الدفاع عن النفس؛" - حاول أن تخرج غضبهم وتبذره" - هي مبهمة جدًا وفي الوقت عينه شديدة الوضوح ومن البديهي أن يلتزم الكلّ بها. (قليلون هم المدرّسون الذين يؤمنون أنّ عليهم أن يرتعّبوا أمام أيّ مشكلة تعترض طريقهم وتأتي بسبب أحد التلاميذ).



الرسالة رقم 2: تمّ توجيه هذه الرسالة بطريقة غير رسمية إلى فريق إعلامي من قبل البروفيسور أليسون باكامان التي أرادت أن تشارك في خبرتها مع مدرّسين آخرين في الفريق:

كان في صفّي تلميذ... يتكلم دائما بصوت مرتفع، وعادة من آخر الصف وفي الوقت نفسه الذي أتكلّم أنا فيه. كنت أتمكن من سماع تعليقاته حتى لول الغرفة وكان الكلّ يسمعه أيضا. كان يختلف معي في كلّ المواضيع والأفكار التي كنت أطرحها، أيّا كانت هذه المواضيع. أصبح الجميع يشكون من تصرفاته في كتاباتهم، وراحوا يقترحون أساليب لمعالجة الوضع إنّما عبر إهانته.

جربت أمورا عدّة منذ البداية ولم أفلح، أخيرا، ناديت أمام الجميع مع صديقه المفضلة وعيّنت موعدا معا نحن الثلاثة في مكنتي. حرصت على يكون هنالك شهود على الموعد الذي حدّدناه للقائنا. إنّها الإيجابية في مشاطرة المكتب مع أحد الزملاء. اعتقد أنّ صديقه كانت قد استكرجت إلى أن وقعت في فخّ الأعبية، أمّا هو فكان يستخدم جسده وكيانه للقيام بالأمور السيئة.

عندما التقيت المشاكس، كان يضع نظارته الشمسية، وكان مظهره وتصرفاته غير لائقين البتّة. بدأت بأن طرحت عليه السؤال التالي: لماذا لا

تخبرني بما يجري في آخر الغرفة...". فإذا به يجيبني: "ما يجري هو أنني لا أوفقك الرَّأي". حاولت التحدّث في الأمر لكنني قوبلت بالصمت التام.

لم يدم الأمر على هذا النحو مطوّلاً لأنني أخبرته أنّ التلاميذ الآخرين يشكون كثيراً من تصرّقاته ويطالبون بمعاقبته. منذ ذلك الحين تغيّرت كلّ تصرّقاته وأسلوبه. لم أواجه أيّ مشكلة معه منذ ذلك الحين. واستنتجني ممّا حصل معي هو أنّ التلميذ حينما تكون تصرّقاته غريبة، فهو يحاول أن يظهر شيئاً يُبهر زملاءه، لكنّه فهم أنّ الأمر لا يلاقي استحساناً كما كان يعتقد.

تعليقات على الرّسالة رقم 2: إنّ هذه الرّسالة تعلمنا كيفيّة التعامل مع التلاميذ. وإذا تبعنا الخطوات التي قامت بها لحلّ المشكلة، نجد أنّ معظمها وارد في الرّسالة الأولى على شكل نقاط وأفكار وليس ضمن سياق قصّة. حاولت المدرّسة أن تخلص التلميذ من غضبه، فتدبرّت موعداً للتحدّث معه على انفراد، وبقيت هادئة طوال الوقت.

لائحة الأهداف المتوازنة

اللائحة	الرّسالة 1	الرّسالة 3
بسيطة	-	-
غير متوقعة	-	√
ملموسة	√	√
ذات مصداقية	-	-
مثيرّة للمشاعر	-	√
قصّة	-	√

الفكرة الرئيسيّة: إن بضع قصص مثل قصّة البروفيسور باكمان - إيجاد حوافز لمعالجة مشاكل التلاميذ مسببي المشاكل - هي أكثر فعالية وأهمية في تدريب المدرّسين من تلك اللائحة ذات النقاط في الرّسالة الأولى. علينا محاربة التجارب، والذهاب فوراً إلى صلب الموضوع للانتهاء من المشكلة.

قصص تلهمنا: قصة جارد

في أواخر تسعينيات القرن الماضي أطلقت سلسلة المطاعم العملاقة سابواي حملة لتسويق فئة جديدة من الشطائر الصحية. ارتكزت الحملة على الإحصاءات: كان هنالك سبعة أنواع من الشطائر تحوي كلّ واحدة أقلّ من 7 غرامات من الدهون. وركّزت الحملة على قصة فريدة تتعلق بطالب يدعى جارد فوغل.

كان جارد يعاني من مشاكل صحية خطيرة جداً. ففي سنواته الدراسية الأولى كان وزنه يبلغ 198 كلغ. كان قياس قمصانه XXXXXXXL وهو أكبر قياس نجده في محال الألبسة التي تبيع القياسات الكبيرة. كان قطر خصر بنطاله 152 ستم.

إنّ والد جارد طبيب صحة عامة في إنديانابوليس وكان يحذّره باستمرار من خطورة زيادة الوزن لكن من دون جدوى. وفي أحد أيام كانون الأول لاحظ صديق جارد، وهو طالب في كلية الطب، أنّ كاحلي صديقه منتفخان جداً. وقد نجح في تشخيص حالته بأنها مشكلة انحسار للأوعية، وهي حالة يخزّن فيها الجسم السوائل نظراً لعدم قدرة الدم على نقل كمية كافية من السوائل، ما يؤدي غالباً إلى الإصابة بداء السكر، وبأمراض في القلب وصولاً إلى الذبحة الصدرية. وأخبره والده أنّه نظراً لوزنه ولوضعه الصحي العام فإنّه لن يتخطى الخامسة والثلاثين عاماً.

بعد زيارته المستشفى في فرصة الربيع قرّر جارد تخفيض وزنه. فقد جذبته حملة سبعة بأقل من ستة، وتناول أوّل شطيرة له من لحم الحبش، حتّى أنّه طوّر نظامه الغذائي الخاص: كان الغذاء يتكون من شطيرة نباتية كبير الحجم أو ما يعرف لدى مطاعم سابواي بفوت لونغ

فيجي ، وعشاؤه من شطيرة صغيرة الحجم من لحم الحبش المعروفة بسيكس إنش توركي.

بعد ثلاثة أشهر من اتباع حمية السابواي وقف على الميزان للمرة الأولى وإذا به يرى الرّقم 150 كلغ. لقد خسر 48 كلغ في ثلاثة أشهر عبر اتباع حمية السابواي. وتابع على هذا المنوال لأشهر عدّة، وأصبح يخسر ما يعادل نصف كلغ. يوميًا. وعندما أصبح جسده أكثر استعدادا بدأ ممارسة رياضة المشي كلّمَا استطاع ذلك ، حتى أنّه لم يعد يستقل الباص للذهاب إلى الجامعة ، ولا المصعد أيضا بل أصبح يسلك السلالم للصعود إلى الصف ولمغادرته.

أصبحت قصّة جارد مصدر إلهام في كل أنحاء البلاد بعد نشرها في صحيفة إنديانا دايلي ستيدونت في نيسان/أبريل من سنة 1999. وقد كتبها رايان كولمان وهو زميل جارد في السّكن. عندما رأى كولمان صديقه جارد بعد أن خسر هذا الأخير وزنا لم يتعرّف عليه في البداية. ثم كتب يصف حالة جارد عندما كان بدينا :

عندما تسجّل فوغل في الجامعة ، لم يبنِ خياراته على المدرّس ، أو على توقيت الدروس كمعظم الطلاب الباقين. كان يبحث عن الصف الأمثل حيث يمكن للكرسيّ أن يسعه.

عندما كان الأصدقاء يقلقون بشأن إيجاد موقف لسيّاراتهم يكون قريبا من مبنى الجامعة ، كان فوغل يبحث عن موقف حيث لا يمكن لسيّارات أخرى أن تركن بجانبه ؛ فلقد كان بحاجة إلى موقف إضافيّ ليتمكّن من النزول من باب السائق.

ينتهي المقال بعبارة قالها جارد : "لقد أنقذت سابواي حياتي وساعدتني على البدء من جديد ، لن أتمكّن من ردّ الجميل مطلقا". إنّها

المرة الأولى التي تصدق فيها إحدى سلاسل المطاعم السريعة وتحوّل حياة أحدهم بطريقة ايجابية حقاً.

وصودف أنّ صحافياً يعمل في مجلة مانز هلت (صحة الرجال) كان يكتب مقالا عن الحميات المجنونة التي تنجح، صودف أن قرأ المقال الذي نشر في إنديانا دايلي حول جارد، وهو يشير إلى حمية عن الطريق الشطائر. لم يذكر المقال اسم جارد ولا حتى الولاية التي كان يبتاع فيها شطيرته، بل أشار بكلّ بساطة إلى شطائر سابواي.

مفتاح الحلّ كان صاحب أحد فروع سابواي ويدعى بوب أوكويجا، الذي تمعن جيّداً في المقال وقال إنّ له احتمالات للنجاح. ذهب بعدها للقاء مدير تصميم الحملات الإعلانية لسابواي والمتمركز في مقرّ عمله في شيكاغو وهو رجل يدعى ريتشارد كود، وطلب منه أن يلقي نظرة على المقال. يقول كود: "في البداية سخرت من الأمر إلاّ أنني تابعتة جيّداً"

صحيح أن جارد هو بطل قصة خسارة الوزن إلاّ أنّ أوكويجا وكود هما بطلا فكرة نشر قصتنا هذه. إن أوكويجا معروف بقدرته على رؤية احتمال نجاح قصة معيّنة، أما كود فمعروف بإنفاقه الأموال الطائلة لمتابعة قصص كهذه.

أرسل كود وباري كراوز وهو رئيس شركة إعلانات تدعى هال ريناي، شخصا إلى إنديانا وفي حوزته معلومات قليلة جدّاً ليجد الشاب صاحب فكرة حمية الشطائر، كما كان عليه أن يكتشف شطائر من تلك التي كان يأكلها.

لم يكن الموفد واثقا مما عليه القيام به. كان ينوي أن يذهب إلى بلومينغتون، لبحث في دليل الصفحات الصفراء عن عناوين كافة المحال

التي تقدّم هذا النوع من الشطائر ثم يدور عليها جميعها بحثا عن بطل قصّته. لحسن حظه لم تكن المهمة بهذا التعقيد مطلقا. فأول مكان شطائر زاره الموفد كان السابواي الواقع قرب الجامعة. بدأ يصف لهم الرّجل الغامض الذي خسر كيلوغرامات عدّة بفضل الشطائر، ولم ينه جملته الأولى حتى صاح أحد العمّال: "أه إته جارد. هو يأتي إلى هنا كلّ يوم"

عاد الموفد رافعا شارة النصر، فالرجل حقيقي وكان ينفق أمواله في السابواي وكان رأي الوكالة "أنهم وقعوا على قصة مثيرة حقّا" غير أن قصّة جارد اصطدمت بعائق جديد. فعندما اتصلت وكالة الإعلانات بمدير الحملة الإعلانية لسابواي لم يكن هذا الأخير متحمّسا على الإطلاق. كان قد استلم منصبه لتوّه، وقد عمل سابقا في عدد من مطاعم الأكل السريع، ولم يكن مقتنعا على الإطلاق أنّه يمكن للوجبات السريعة أن تكون صحية. كان مدير الإعلانات يفضل إطلاق حملة تشدّد على الطعم اللذيذ لشطائر سابواي.

لكي يقنع كراوز، اتصل مدير الإعلانات بمحامي سابواي الذين أكدوا أنّه لا يمكن إطلاق حملة من هذا النوع، فهي ستبدو كإدعاء طبي قد يكون سببا في ملاحقة الشركة قانونيّاً، وغيرها من الأمور التافهة التي لم تعجب كراوز على الإطلاق. والحلّ الوحيد لتجنّب الملاحقة القانونية كان بإضافة عبارة مثل "نحن لا نوصي بهذه الحمية. عليك استشارة طبيبك أوّلا"

بدا أنّه لم يكن لهذه الفكرة أيّ منفذ إلى النور. لكن كود وكراوز لم يكونا مستعدّين للاستسلام. وككل سلاسل المطاعم الأخرى كانت مطاعم سابواي تطلق نوعين من الحملات الإعلانية: المحلية والوطنية. ففي حين أنّ المركز الرّسمي لسابواي قد وضع الفيتو على قصة جارد،

فلقد قررت بعض المراكز المحلية إطلاق الحملة الإعلانية بتمويل من الصندوق المحلي.

وبرزت مشكلة جديدة: إن المراكز المحليّة تدفع المال لقاء عرض الإعلان، أمّا تصويره فهو من تمويل المركز الرئيسي. من سيدفع إنتاج الإعلان إذا؟

قرر كراوز أن يصور الإعلان مجاناً. قال: "إنها المرّة الأولى والوحيدة في حياتي المهنية كلها التي سأصوّر فيها إعلاناً مجاناً"

تم عرض الإعلان للمرّة الأولى في الأول من كانون الأول من العام 2000 بالتزامن مع الحملات الوطنية للحماية الغذائية الصحية. في الإعلان يظهر جارد أمام منزله، ويقول المقدّم: "هذا هو جارد، كان وزنه يبلغ 198 كلغ" - ونرى صورة لجارد في بنطاله الذي يبلغ قطر خصره 152 سنتم - "أمّا الآن فيبلغ وزنه 80 كلغ فقط وذلك بفضل ما يسمّيه حمية سابواي الغذائيّة". ثم يصف المعلن الوجبات الغذائيّة التي كان يتناولها جارد ويختتم قائلاً: "ترافقت الحمية مع كثير من المشي ونجحت. نحن لا نقول إنّ هذا قد ينجح مع الجميع لكنّه نجح مع جارد".

يقول كراوز إنّّه في اليوم التالي لبث الإعلان لم يتوقف الهاتف عن الرنين. اتصلت يو أس أيه توداي، وأيّه بي سي، وفوكس نيوز. وفي اليوم الثالث اتصلت أوبرا! لطالما تعاملت مع أشخاص يسعون وراء الشهرة ويريدون الظهور في برنامج أوبرا، لم أفلح يوماً في أن أتصل بها، المرّة الوحيدة التي نجحت فيها كانت مع جارد، وكانت هي المتصلة!

بعد أيام قليلة اتصل المركز الرئيسي وطلب بث الإعلان على الصعيد الوطني. سنة 1999 كانت نسبة مبيعات سابواي مستقرّة ولا

تتقدّم. أما في سنة 2000 فلقد ازدادت نسبة المبيعات 18 في المئة ، وسنة 2001 ازدادت نسبة المبيعات 16 في المئة إضافية. في الوقت الذي كانت في المطاعم الشبيهة الأخرى تتقدم بحوالي 7 في المئة فقط.

إنّ في قصة جارد شيئا من التحفيز. فهي تسهل علينا أن نتخيل كيف سيكون الأمر لو قمنا باتباع حمية السابواي. طلبية الغداء ، طلبية العشاء ، والسير بين الإثنين. غير أنّ هذه القصة أهم من سواها إذ فيها الكثير من الحيوية والإرادة والطاقة. لقد خسر هذا الشاب 118 كلغ بفضل حمية ابتكرها بنفسه ، إنه لأمر مذهل ! هذه القصة تعطي دفعا قويا لكل من يحاول أن يخسر بعض الوزن.

وتماما كما هي قصة المرضة التي افتتحنا بها هذا الفصل ، في هذه القصة أيضا تفكير عاطفي. فحتى النحيفون سيستلهمون من قصة جارد. لقد تغلب على تحديات عديدة بالمشابرة. وهذه نتيجة إضافية للقصة: إلهام الآخرين. فالإلهام يولد الفعل تماما كما يفعل التحفيز.

وبالمناسبة هل لاحظتم كيف أنّ هذه الحملة الإعلانية هي أفضل بكثير من حملة سبعة بأقل من ستة. إن الحملتين تهدفان إلى إيصال الفكرة نفسها. كلتاهما تتحدثان عن نظام غذائي ذي سرعات حرارية قليلة. إحداهما نجحت نجاحا باهرا فيما كان نجاح الثانية محدودا.

ما ناقشناه في هذا الكتاب - ونأمل أن تكون قد اقتنعت - هو أنه كان من الممكن التوقع أن قصة جارد هي التي ستتصدر في هاتين الحملتين. وانظروا إلى كل ما تسجله حملة جارد في لائحة النجاح :

- هي بسيطة: كل الشطائر واخسر الوزن. (لكن في الأمر مبالغة لأن الشطائر هي عبارة عن كرات اللحم مع المايونيز وهي لا يمكن أن تكون قليلة السرعات الحرارية).

- هي غير متوقعة: لقد خسر الشاب عشرات الكيلوغرامات جراء أكل الوجبات السريعة! (هذه القصة تكسر الصورة التي نملكها في أذهاننا عن الوجبات السريعة، وتصلح لصورة جارد البدين وليس النحيف).
 - هي واقعية وملموسة: يمكننا أن نتذكر جيدا السروال الواسع والقميص الضخم، والحمية المؤلفة من الشطائر. هي أشبه بقصة خيالية وليست خيالاً.
 - هي صادقة: فالشاب الذي كان يرتدي سروالاً ضخماً هو من يسدي إلينا النصائح.
 - هي عاطفية: نحن نتعاطف مع فرد أكثر مما نتعاطف مع الجماعة.
 - هي قصة: يتخطى بطلنا مصاعب جمّة في سبيل النجاح.
- في المقابل لنجري تقييماً لحملة سبعة أقل من ستة. هي بسيطة لكنّ الرسالة التي تنقلها ليس لها نفس الإندفاع. فالرسالة هي أنه "لدينا عدة أنواع من الشطائر التي لا تحتوي على سعرات حرارية"، وتأتي مقابل رسالة جارد "كلّ الشطائر، واخسر الوزن الزائد، عد إلى الحياة مجدداً"
- إن هذه الحملة ليست بعيدة كل البعد عن احتمال أن نتوقعها، غير أن قصة جارد تترك صدى مدوياً لأنها تخرج عن المؤلف في وصف الوجبات السريعة.
- إن هذه الحملة ليست ملموسة ولا الأرقام صادقة، هي فقط صادقة لأنها لم ترفع سقفها عالياً، فما من أحد سيصدق أن هنالك شطيرة تحتوي على أقل من 6 غرامات من الدهون.

من يقرأ هذا الكتاب يستطيع حتما أن يدرك أيّاً من الحملتين ستلاقي نجاحاً بمجرد النظر إلى لائحة النجاح علماً أن غير القراء لا يملكون بالضرورة هذه القدرة على التمييز ، فمدير الحملات الإعلانية الوطنية كان يرغب في إغفال قصة جارد.

من الأسباب المقنعة لهذه الحملة هي أن أشخاصاً كثيرين تعبوا جداً للتوصل إلى تصوير هذا الإعلان. وكم من الأحداث المعقدة حصلت قبل أن يظهر جارد على شاشة التلفزيون: البداية مع مدير أحد فروع السابواي الذي كان مجتهداً حقاً ولفت انتباه مدير الحملات الإعلانية (أكان أحد من المديرين لديكم ليقوم بذلك؟) ، وكان على هذا الأخير أن يحسن التصرف ليستثمر إمكانات في أمر كان من الممكن أن ينتهي بعمل غير مثمر. (أكان هذا عملاً ذا مردود جيّد للاستثمار الذي قام به؟) وكان على رئيس شركة الإعلانات أن يصوّر الإعلان مجاناً لأنه أدرك أنه على أبواب نجاح كبير جداً. (إنما مجاناً!) وأخيراً كان على قسم التسويق الوطني أن يضع كبرياءه جانبا ويعترف بخطئه لأنه لم يوافق على تبني قصة جارد منذ البداية.

لم يكن هنالك حدث واحد قليل الأهمية. لم تكن الجهود التي بذلت عادية البتة. كم من فكرة رائعة ذهبت هدراً لأن أحدهم في الوسط أفلت الكرة من يده؟ (أحد صلات الوصل بين مصدر الفكرة والمعنيين بتنفيذها). ففي العالم الحقيقي كان من الممكن أن يقوم مدير فرع بتعليق صورة جارد على لوحة في الردهة المؤدية إلى الحمام في المطعم ، لكان الأمر مسلياً جداً ، ولكان هذا أكثر ما وصلت إليه قصة جارد.

يذكرنا جارد أنه ليس علينا أن نجد دائماً أفكاراً لامعة تترك أثراً. إظهار هذه الأفكار والتركيز عليها هو ما يهم فعلاً ، وهو غالباً ما يكون

أسهل وأكثر فائدة. ماذا لو تشارك مدرسو التاريخ مع غيرهم من المدرسين في الطرق المختلفة التي يعتمدونها والتي تنجح في الوصول إلى الطلاب؟ ماذا لو أمكننا الاعتماد على المتطوعين في المنظمات التي لا تتوخى الربح لتتوقف عند أحداث ذات مغزى قاموا بها فتلهم باقي العاملين في المؤسسة؟ ماذا لو أمكننا الاعتماد على قدرتنا على المراهنة على أفكار كبيرة ومهمة؟ ليس علينا أن نكون من محبي شطائر السابواي لنقدر الفكرة الرائعة التي رأت النور.

فن إبراز الأفكار

كيف نتأكد من أننا لن ندع فكرة رائعة مثل فطرة جارد تمر من أمام أعيننا ولا نراها؟ إن إبراز فكرة والتركيز عليها ليسا أمرين صعبين لكنهما أمران عاديان في الوقت عينه. فالأفكار لا تظهر نفسها بنفسها لتلفت انتباهنا.

علينا أن نبحث بدقة ووعي تام عن الأفكار الصحيحة. فما الذي نبحث عنه تحديداً؟

في مقدمة هذا الكتاب ناقشنا دراسة تظهر كيف أن أشخاصا تدرّبوا على استخدام المواد الإعلانية التقليدية، كان بإمكانهم أن يبدعوا إعلاناً أهم بكثير من أولئك الذين لا يعرفون شيئاً عن عالم الإعلان. وتتماها كما أن هنالك مواداً إعلانية أثبتت فعاليتها، فهنالك أيضاً قصص إعلانية أثبتت فعاليتها. فتعلم التقنيات الإعلانية يعطي قدرتنا على إبراز الأفكار دفعا عظيماً.

يجب وارن بافت أن يخبر قصة روز بلمكن وهي مديرة أحد الأعمال التي استثمر فيها. بلمكن هي امرأة روسية. وعندما كانت في

الثالثة والعشرين من عمرها احتالت على أحد حراس الحدود وتمكنت من الدخول إلى أميركا. لم تكن تجيد الإنكليزية ولم تذهب قط إلى المدرسة.

سنة 1937 بدأت بلمكن بتجارة المفروشات بمبلغ 500 دولار كانت قد ادخرته. بعد خمسين سنة تقريبا كانت أرباح متجرها تفوق المئة مليون دولار في السنة. وفي سنتها المئة كانت لا تزال حاضرة في المتجر سبعة أيام في الأسبوع. حتى أنها أجلت حفلة ذكرى ميلادها المئة إلى يوم يكون فيه المتجر مقفلا. وفي مرحلة معينة قاضاها منافسوها واتهموها بمخالفة قانون التجارة العامة وبأنها تبيع المفروشات بأسعار بخسة جدا فقط لتقضي على أعمالهم. يقول بافت: "لقد أثبتت للمحكمة أنه بإمكانها أن تبيع سجادة وتحقق ربحا وفيرا حتى بعد أن تجري تنزيلات كبيرة في الأسعار، وتمكنت من بيع القاضي سجادة بقيمة 1400 دولار أميركي

ليس هذه ليست إحدى قصص كتاب تشيكن سوب اوف ذا سول لكن كان من الممكن أن تكون واحدة منها. فهي قصص تدب الحماسة في الإنسان وتشجعه على القيام بأشياء كثيرة.

المدهش في هذه القصص كلها أنه لم يكتبها كتاب بل تم تجميعها وإبرازها من الحياة الواقعية. وأوردنا منها تلك التي تجعل هذه الأفكار تعلق في الذهن. لقد بحثنا في جميع الكتب التي قد تحمل في صفحاتنا قصصا تشبه قصصنا.

قال سقراط إن هنالك أربع خطط أساسية: السهل المأساوي، المعقد المحظوظ، المعقد المأساوي، والمعقد المحظوظ. وبعد انتهائنا من البحث في كتب كثيرة وفرزها توصلنا إلى نتيجة مفادها أن هنالك مخطط التحدي، مخطط التواصل، ومخطط الابتكار.

يمكن لهذه التصنيفات الثلاثة أن تنطبق على ثمانين بالمئة من الكتب التي فرزناها. حتى أنها قد تنطبق على أكثر من ستين في المئة من القصص التي تنشرها بيبولز ماغازين حول الأشخاص الذين ليسوا في عداد المشاهير. لقد شقوا طريقهم بعضهم نحو الشهرة عبر قصة ملهمة ومؤثرة.

مخطط التحدي

إن قصة ديفيد وغوليات هي إحدى تلك القصص. هي قصة ممثل نجح في أحد التحديات المهمة ودخل عالم الشهرة. تحول ديفيد إلى عملاق بفضل إعلان ابتكره بنفسه. فهناك أنواع عديدة من مخططات التحدي: هنالك القصص الفاشلة، وقصص الفقراء الذين يتحولون إلى أثرياء، وقصص تفوق الإرادة على السلطة.

إنّ العنصر الأهم في مخطط التحدي هو أن العوائق عادة ما تكون صعبة ومخيفة بالنسبة لصاحبها. أن يخسر جارد 118 كلف هو تحدٍ، لكن أن يقوم جار جارد البالغ وزنه 95 كلف بخلق خصمه فليس بتحدٍ. لدينا كلنا تهيئات فكرية عن قصص فيها مخطط تحدٍ: أن يفوز الفريق الأميركي على الفريق الروسي في الألعاب الأولمبية سنة 1980، الثورة الأميركية، فيلم حرب النجوم (ستاروارز)، لانس أرمسترونغ...

غالباً ما يكون مخطط التحدي الفعلي أقل عظمة وشهرة عبر التاريخ من هذه الأمثلة. فقصة روز بلمكن لا تشمل قصة أحد المشاهير. إن مخطط التحدي هو ما يلهمنا ويشجعنا على المثابرة. هو يدفعنا إلى العمل بجهد أكبر لبلوغ الهدف المنشود. فحين تسمع عن روز بلمكن التي أجلت حفلة ذكرى ميلادها إلى وقت يكون فيه المتجر مقفلاً يصبح من السهل عليك القيام بتنظيف مرآبك. فالتحديات تدفعنا إلى العمل.

مخطط التواصل

مخطط التواصل. هو قصة علاقة بين أشخاص تخطوا بتواصلهم ثغرة وعائقا كبيرا جدا، أكان هذا العائق عرقيا، أو طبقيًا، وإثنيا، أو دينيا، أو جغرافيا، أو غيره من العوائق المختلفة التي تواجهنا في الحياة. قد يكون التواصل بسيطا مثل قنينة الكوكا كما في الإعلان الشهير من جو غرين. فنحن نرى في الإعلان شخصا أبيض نحيفا يشجع بطلا أسود طويل القامة، ضخم البنية. وقنينة كوكا هي ما تصل بينهما. هذه حتما ليست قصة السامري الصالح لكنها قصة تواصل.

كما يمكن لمخطط التواصل أن يكون قصة رومنطيقية ضخمة، كقصة روميو وجوليات الشهيرة، أو قصة التيتانيك التي حققت أعلى نسبة مبيعات. فهي تحثنا على أن نحب الآخرين، وتدفعنا لمسامحتهم، والتعاطف والتعاون معهم.

إن مخطط التحدي يتضمن تحطّي العقبات في حين أن مخطط التواصل يتعلق بعلاقتنا مع الأشخاص الآخرين. فإن كنتم تخبرون قصة في حفلة الميلاد، أخبروا قصة فيها مخطط التواصل، أما إن كنتم تخبرون قصة في حفلة إطلاق أحد المشاريع فعليكم حتما أن تخبروا قصة ذات مخطط تحدّي.

مخطط الابتكار

الفئة الثالثة من القصص المهمة هي تلك التي تنجم عن مخطط الابتكار. والمثال على ذلك التفاحة التي سقطت على رأس نيوتن فألهته نظريته الشهيرة عن الجاذبية. مخطط الابتكار هو حينما يخرج أحدهم بفكرة عبقرية، أو عندما يحل معضلة بطريقة خلاقة ومبتكرة. هذا ما ندعوه مخطط ماك-غايفر.

إن شركة إنغرسول-رانند تصنع أشياء غير جذابة على الإطلاق كآلة الجليخ التي تستخدم في الكراجات. لطالما كانت هذه الشركة بطيئة في إطلاق صناعاتها الجديدة في السوق. وفي إحدى المرات شعر أحد الموظفين بالانزعاج الشديد من الطريقة التي تجري بها الأمور، ومن فترة الأربع سنوات التي يمضونها لإطلاق كل منتج جديد، وصاح: "نحن نمضي وقتا لإطلاق منتجاتنا أكثر من الفترة التي شاركنا فيها في الحرب العالمية الثانية"

وقررت شركة إنغرسول-رانند فعل شيء حيال ذلك، وقررت تصنيع آلة جليخ وإطلاقها في سنة واحدة، أي في ربع الوقت الذي كانت تأخذه في السابق. ولم يكن هذا الأمر دون مخاطرة، وكانت فرص النجاح ضعيفة بالرغم من كل الجهود التي بذلها كل فريق العمل، والتزامهم بكافة الشروط بالطريقة الصحيحة. ثم برزت مشكلة اتخاذ قرار معين: هل سيتم تصنيع علبه الآلة من مادة البلاستيك أو من المعدن. البلاستيك سيكون أسهل للزبون، أما المعدن فسيكون أكثر متانة. الطريقة التقليدية لدى إنغرسول-رانند في اتخاذ هكذا قرارات كانت في اجراء أبحاث وتجارب عديدة، حول قدرة البلاستيك على التحمل، وقدرة المعدن على التمدد أو التقلص، وغيرها من الدراسات التي تأخذ وقتا طويلا جدا. لكن كان من المفترض أن يسرعوا في اتخاذ القرار. فلجأ فريق من العاملين في الشركة إلى إجراء اختبار أقل مهنية. لقد قيدوا القطعتين في سياراتهم من الخلف وراحوا يقودون في الموقف حيث يركنون السيارات، والقطعتان يتم جرهما خلف السيارة، وبقوا على هذه الحال إلى أن أتت الشرطة وطلبت منهم التوقف عن فعل ذلك وإزعاج كل من حولهم. وجاء الحكم أن القطعة المصنعة من البلاستيك

تحملت الضغط نفسه الذي تحمته القطعة المصنعة من المعدن وهكذا تم اتخاذ القرار.

إن الهدف من عرض هذه المخططات ليس مساعدتنا على ابتكار القصص. فباستثناء كتابة القصص الخيالية أو الإعلانات فإن هذا الأمر لن يساعد كثيرا. الهدف من كل ذلك هو إبراز القصة التي قد تحقق نجاحا ولديها احتمال للنجاح. عندما قرأنا قصة جارد، أردنا أن نلقي الضوء على فكرة رئيسية: إن هذا الشاب يواجه مشكلة كبيرة ثم يتغلب عليها، إنه مخطط تحدٍ. إن مخططات التحدي تساعد الأشخاص على مواجهة التحديات وتدفعهم للإستمرار في ذلك حتى نجاحهم التام. إن كنت تشعر أن هذا ما أنت بحاجة إليه، قم بتنفيذه ولا تتردد.

عليك أن تدرك ما أنت بحاجة إليه. ليس عليك اختراع أشياء جديدة، ولا أن تبالغ في تحليل الأمور وتصوير الحلول. كل ما عليك فعله هو إعادة تنظيم حياتك عند أول فرصة تقدمها الحياة لك.

قصص في البنك الدولي

سنة 1996، كان ستيفن دينينغ يعمل لدى البنك الدولي، وهي المنظمة الدولية التي تقرض المال للدول النامية من أجل أعمال البنى التحتية، كبناء المدارس، وشق الطرقات، ومعالجة المياه. في ذلك الوقت كان يدير عمل البنك الدولي في أفريقيا، وهي ثالث أكبر منطقة للمصرف، وكان يبدو أنه في طريقه إلى أعلى السلم لتسلم المركز القيادي في البنك الدولي.

لاحقا تقاعد أحد مستشاريه، وترك المستشار الثاني وظيفته. ثم طلب منه التنحي عن منصبه في أفريقيا "والاهتمام بمسألة المعطيات". لقد

طلب منه مدراؤه أن يدخل عالم إدارة المعطيات. ويقول دينينغ: "كان هذا مصرفا يهتم بإدارة الأموال وليس المعطيات أو المعلومات. وكان الأمر أشبه بإرسالي إلى سيبيريا"

لم تكن هذه الوظيفة الجديدة غير مغرية وحسب، بل كانت محببة. عرف البنك الدولي الكثير من المعلومات عن كيفية إدارة الأموال وتحقيق النتائج المرضية في الدول النامية، غير أن هذا كان عملا تنظيميا. فقد نفذ البنك الدولي مشاريع في كافة أنحاء العالم، غير أن العملية التنظيمية لم تكن مرتبطة بالسلطة المركزية إنما كانت عملا محليا في البلد الذي تنفذ فيه المشاريع. بتعبير آخر كان لكل مشروع عالمه الخاص. كان من غير الممكن مثلا أن يعرف أحدهم يشرف على تنفيذ محطة تكرير للمياه في زامبيا، بأمر الطريق الدولي الذي يجري شقه في بنغلادش.

بعد شهر على استلامه منصبه الجديد، كان دينينغ يتناول طعام الغداء مع زميل له عاد لتوه من زامبيا. كان هذا الشخص يعمل على مشروع لتحسين العناية الصحية الخاص بصحة الأم والطفل. بينما كان يعمل في زامبيا التقى بعامل في مجال الصحة العامة في بلدة تدعى كامانا، وهي بلدة صغيرة تقع على بعد 360 ميلا من عاصمة زامبيا. كان هذا العامل يكافح وباء الملاريا وكان يبحث عن معلومات عن كيفية التصدي لهذا المرض وإيقاف انتشاره. وكان قد بحث على الإنترنت ووجد ما يريده على موقع مركز مراقبة الأمراض CDC في مدينة أتلانتا. تجدر الإشارة إلى أن هذا حصل في العام 1996، حيث إن الإنترنت لم تكن الوسيلة الأولى لأحد يبحث عن معلومات معينة، خاصة في أفريقيا.

في البداية لم يعر دينينغ الأمر أهمية ، وأخذ الموضوع على أنه طرفة حصلت مع زميله. في وقت لاحق تنبه إلى أن قصة زامبيا هي مثال حي عن النقص الحاد في إدارة المعلومات. كان أحد يبحث عن معلومات صحية ، بحث عنها ، ثم وجدها ، وبفضل ذلك تمكن من حل المشكلة بشكل أفضل. غير أن هذا العامل ما كان عليه أن يتكبد عناء البحث على الإنترنت مع كل ما يعنيه ذلك من أخطاء محتملة في البحث ، كان من الأسهل له بكثير لو توجه إلى مركز البنك الدولي وحصل على المعلومات التي يريد.

حينها بدأ دينينغ يتناقش مع زملائه في العمل ، ويخبرهم كيف أنه من المهم جدا أن يعمل البنك الدولي على إعداد قاعدة معلومات. بعد أسابيع قليلة كان دينينغ على موعد هام مع إحدى لجان الإدارة العليا. أعطوه فقط عشر دقائق لاخبارهم بما لديه لأن الوقت لم يكن يسمح بأكثر من ذلك. كانت المهمة صعبة.

في البداية عرض دينينغ للمشكلة : المصاعب التي واجهها البنك الدولي في نشر المعلومات التي يملكها والتي قد تساعد الآخرين ، والحالة المزرية لقسم المعلومات الذي يرأسه. ثم ، بعد ذلك ، وعوض أن يفعل ما يفعله معظم الناس إجمالاً وهو التحدث عن أهمية تجميع المعلومات وتنظيمها بهدف نشرها وتأمينها متى دعت الحاجة ، قام بكل بساطة بإخبارهم قصة زامبيا.

فورا بعد إخبارهم هذه القصة سارع إليه اثنان من المديرين التنفيذيين وبدأوا يقذفونه بكل ما لديهم من أسئلة عن كيفية تنفيذ هذا البرنامج ، وعن ضرورة تنفيذه. وقال دينينغ في نفسه : "منذ دقائق خلت لم يود هؤلاء سماع ما لدي وما هم الآن مستعدون ليمضوا النهار

بأكمله يستمعون إلي. هذا فظيع! لقد سرقوا فكرتي! ثم راودته فكرة رائعة: "هذا رائع! أصبحت الآن فكرتهم!"

بعد عدة سنوات، عند مغادرته البنك الدولي، كرس دينينغ نفسه لإخبار الجميع عن أهمية القصص أحيانا وكيف أنها تدخل عقول الناس وقلوبهم أيضا. لقد ألف كتابا حول هذا الموضوع: "ذا سبرينغهايد". وهو لم يكن يؤمن بهذا الأسلوب مطلقا، وكان يعتبره مضيعة للوقت. كانت الإحصاءات والإثباتات والأرقام وحدها المهمة بالنسبة إليه. كان دائما يقول إنه من الأفضل إيصال الرسالة للآخرين بطريقة مباشرة ومن دون مقدمات. وما لم يدركه دينينغ هو أنه غالبا عند قول الأشياء بطريقة مباشرة ودون أي تجميل، لا يقبلها معظم من يتلقاها، لا بل هم يرفضونها. أما الآن فقد عرف أنه عندما تشارك الحضور في أفكارك، ورأيك، ومشاعرك، فسيكون التجاوب معك كبيرا جدا.

في ذلك الحين وبعد أن أخبر دينينغ قصة زامبيا، حمل المديرون التنفيذيون القصة إلى رئيس البنك الدولي، وأخبروه أن هذا هو مستقبل المنظمة. دعي دينينغ لعرض فكرته وطرحها أمام الرئيس، وفي نهاية العام، أعلن رئيس البنك الدولي أن إدارة المعلومات هي أولوية على جدول أعمال المنظمة.

قصة المؤتمر الخيالية

بدأنا هذا الفصل من كتابنا بقصة الممرضة للباحث غاري كلاين. ويروي كلاين قصة أخرى تتلاقى مع المواضيع التي نبحثها. طلبت منظمة أحد المؤتمرات مرة إلى شركة كلاين تلخيص نتائج المؤتمر. أرادت شيئا متماسكا وغير محل.

عين كلاين شخصا لكل محاضر في المؤتمر لمتابعة ما يقوله ، وخاصة عندما يروي قصة معينة أو يعطي مثلا كان عليه أن يدون ما يقوله. في نهاية المؤتمر جمع كلاين المعلومات ووجد أن المحاضرين أخبروا مجموعة كبيرة من القصص التي كانت طريفة ، ومأساوية ، وحماسية. نظم فريق عمل كلاين كل القصص ، وبوّها ، وأرسل التقرير إلى منظمة المؤتمر لتطلع عليها.

كانت المنظمة مذهولة وفرحة جدا بما قرأته. فلقد وجدت أن التقرير متماسك جدا وأنه أكثر إفادة من مجموعة المقررات المملة والميتة التي يوردونها عادة في نهاية كل مؤتمر. حتى أنها طلبت من منظمتها أن تنشر التقرير على شكل كتيب صغير. في هذا الوقت ، أرسلت نسخة إلى المحاضرين كالتفاته لطيفة ، ولتشكرهم على ما قاموا به.

كانوا شديدي الغضب ، وشعروا بالإهانة الشديدة لأن القصص وضعت خارج إطارها العام ، فهم لم يريدوا أن يقال عنهم إنهم مجموعة من الذين يجربون القصص والفكاهات. لقد شعروا أن كل الوقت الثمين الذي استثمروه في أبحاثهم من أجل الخروج بمقررات جدية كان قد ذهب سدى بسبب التقرير النهائي الذي تم إعداده. فقد كانوا يستخدمون شعارات مثل ابقوا خطوط الإتصالات مفتوحة ، أو لا تنتظروا طويلا عندما تشعرون أن المشاكل تتفاقم.

قال كلاين : "أردنا أن نظهر لهم مدى ضعف هذه الشعارات مقارنة بالقصص المليئة بالحياة التي كانوا يجربونها ، كالقصة حين أبقوا خطوط الإتصالات مفتوحة أثناء حادث خطير عندما توقفت إحدى محطات الطاقة عن العمل . لكن لم يقبل المحاضرون بهذا الأمر وتم التخلي عن المشروع.

هذه القصة هي المفضلة لدينا في الكتاب ، لأنها تظهر الدوافع بكل وضوح. فنحن لم نكن نحاول تصوير المحاضرين وكأنهم أشخاص سيئون أو هزليون. لكن ضعوا أنفسكم مكانهم. لقد قمتم بمحاضرة رائعة ، وضعت فيها كل ما عملتم عليه طوال حياتكم ، وهدفكم مساعدة الأشخاص على فهم تركيبات معقدة أمضيت سنوات طويلة في بنائها. لقد شيدتم بناء فكريًا عظيمًا! ثم يأتي كلاين - وفريقه - يقترب من البناء ، يخرج بضعة أحجار من الحائط ويحاول أن يلخص بها كل ما بنيتموه. كم هذا مغضب!

من المستحيل تلخيص كل ما بنيتموه بسطور عدة ، إنما كل ما يمكنكم فعله هو إعطاء فكرة عن الموضوع. لكن عندما تجربون دعابة تعبر عن كل ما تودون قوله ، فمن الطبيعي أن يحفظ الحاضرون الدعابة وبالتالي الفكرة التي من ورائها. وهذا ما فعله كلاين ، وكان محققًا تمامًا.

في الفصول التي تحدثنا فيها عن البسيط وغير المتوقع ، قلنا إن الرسائل تنوع من المنطقية إلى غير المنطقية. لكن في الرسائل الموجهة خلال هذه المحاضرة ، لم يكن هنالك إلا المنطق ، وهذا ما قد يجعل الأمور مملة أحيانًا.

مرة جديدة إنها لعنة المعرفة التي سحرت المحاضرين. هم لا يعرفون أن المحاضرين لا يمكنهم قراءة الأشياء وفهمها بالطريقة عينها التي يفعلونها أنفسهم.

إن القصص وحدها هي التي يمكنها أن تهزم لعنة المعرفة. في الواقع ، إن معظم القصص مملوسة وحسية وتمسّ العواطف والحواس. إنها أكثر ما يعبر عن جوهر ما تود قوله. هي تملك القدرة الرائعة على

إثارة المشاعر والحث على الفعل. وفي أغلب الأحيان ما علينا إلا إبراز هذه القصص التي قد تغير مجرى حياتنا.

الخاتمة

ما الذي يرسخ في أذهاننا؟

أحيانا ترسخ الأفكار في ذهننا بالرغم من محاولاتنا منعها من ذلك. سنة 1946 كان ليو دوروتشر يدرّب فريق الدودجرز. كان فريقه في الطليعة، في حين أن فريق نيويورك جاينتس كان يتأرجح في أسفل اللائحة.

خلال إحدى المباريات بين الدودجرز والجاينتس، كان دوروتشر يسخر من الجاينتس أمام مجموعة من المعلقين الرياضيين. فصاح به أحدهم: "لماذا لا تكن لطيفا ولو لمرة واحدة في حياتك؟" فأشار دوروتشر إلى مدرب الجاينتس وقال: "أتريد أشخاصا لطفاء؟ انظر هناك. أتعرف شخصا أكثر لطافة من ميل أوت؟ (مدير الفريق) الجاينتس هم ألطف الناس على الإطلاق! وأين هم؟ في المركز السابع!" بدأ الكل يتداولون مقولة دوروتشر. بدأ الأمر مع رالف رايس عندما عنون كتابه الأشخاص اللطفاء يأتون في المركز السابع، لتصبح بعدها عبارة عالمية شهيرة الأشخاص اللطفاء يأتون في المرتبة الأخيرة. لم يعد أحد يذكر الجاينتس، ولا المركز السابع، ولا حتى البايستبول.

لطالما أغضبت هذه المقولة دوروتشر الذي ما انفك ينفي قولها، وكان محقا بالطبع، إلى أن استسلم في النهاية فعنون سيرة حياته الأشخاص الطيبون يأتون في المرتبة الأخيرة.

من أبرز الاقتباسات الخاطئة التي حفظها المجتمع ، تلك التي تخص المحقق الخيالي الشهير شارلوك هولمز. لم يقل هولمز يوماً: "هذا بديهي عزيزي واتسن". هذا أمر يصعب تصديقه لكنه يتناسب تماما مع شخصية هولمز. وإن سألتهم أحدا عن أشهر جملة قالها هولمز ، ستكون الإجابة: "هذا بديهي عزيزي واتسن". إن أشهر اقتباس عنه هو ذلك الذي لم يقله يوماً.

لكن لماذا رسخت هذه الجملة يا ترى؟ ليس من الصعب تخيل الإجابة. إن أكثر ما كان هولمز يردده هو عبارة عزيزي واتسن وعبارة بديهي. وهكذا حصل الدمج بين الإثنين ، إنه خطأ طبيعي ، أدى إلى ابتكار هذا الاقتباس الشهير.

في الفصل الذي تحدثنا فيه عن ما هو بسيط رويانا ما حصل في العام 1992 أثناء حملة كلينتون الانتخابية وحملة كارفيل الشهيرة: "إنه الاقتصاد أيها الحمقى". وذكرنا أن هذا كان أحد الشعارات الثلاثة التي كتبها كارفيل على لوح أبيض اللون. لكن هل يذكر أحد الجملتين الآخرين؟

كانتا: التغيير مقابل المزيد من الشيء نفسه ، ولا تنسوا العناية الصحية. لم ترسخ أي منهما في ذهن أحد. هل كان كارفيل سعيدا بشعاره الأول؟ من جهة ، كان لهذا الشعار صدى قوي جدا حتى أنه أصبح أداة قوية في إدارة الحملة الانتخابية بكاملها. ومن جهة ثانية لم يتمكن من إيصال ثلث الرسالة التي أراد إيصالها!

نذكر هذه الأمثلة لنشير إلى أن الجمهور هو من يصوت على رسوخ الفكرة. قد يغير الجمهور معنى الفكرة كما حصل مع دوروتشر. قد يحسن الجمهور الفكرة كما حصل مع شارلوك هولمز. وقد يحفظ الجمهور فكرة واحدة ويرفض الأخرى كما حصل مع كارفيل.

كل واحد منا يفتخر بفكرته. نريد لرسالتنا أن تستمر بالشكل الذي أطلقناها به. ما فعله دوروتشر عندما غير الجمهور فكرته كان الرفض ثم الرفض، ثم الرفض... ثم في نهاية الأمر القبول.

السؤال الذي يجب أن نطرحه على أنفسنا هو: هل احتفظ الجمهور بجوهر الفكرة التي أطلقناها؟ إن كانت الإجابة نعم فهذا يعني أننا حققنا الهدف المرجو، فالهدف ليس أن يردد الناس الجملة بشكل ببغائي بل أن يحفظوا الرسالة من ورائها.

القوة في إبراز الفكرة

إن كارفيل، ودوروتشر، وأرثور كونان دويل هم مبدعو أفكار. لقد أبدعوا أفكارا من مخيلتهم. لكن يجب ألا ننسى أن إبراز فكرة ترسخ في الذهن، مهم بقدر ابداع فكرة ترسخ في الذهن. فعالم الأفكار يرتكز أولا وأخيرا على الرسالة الجوهرية التي تنقلها الفكرة. فكما يمكننا أن نحزر ما يجبه والدنا فنقدم له هدية تعجبه، يمكننا أن نعرف ما الفكرة التي تلائم المنتج الذي نحاول تسويقه ونبتكر الفكرة التي تناسبه.

في مقدمة كتابنا حططنا الفرضية السائدة التي تقول إننا بحاجة إلى عبقرى مبدع ليبتكر فكرة رائعة. لا، نحن لا نحتاج إلى عبقرى. لكن علينا أن ندرك أن وقت الابتكار، وزمانه لا يهتمان على الإطلاق. فلنفكر بالأفكار التي وردت في هذا الكتاب، والتي تم إبرازها وليس ابتكارها: نورديز، جارد، الممرضة التي تجاهلت آلة تخطيط القلب واستعانت بسماعة فأنقذت حياة الطفل... إن كنت ممن يجيدون إبراز فكرة ما، ستمكن دوما من التغلب على من يبتكر فكرة. لماذا؟ لأن العالم سيواصل إنتاج أفكار رائعة أكثر مما يفعل أي مبتكر، حتى الأكثر إبداعا.

الخطباء والأفكار الراسخة

كل سنة في الدورة الثانية من حصة تشيب كيف نرسخ الأفكار في جامعة ستانفورد، يقوم الطلاب باختبار صغير لمعرفة ما الرسائل التي ترسخ في ذهنهم وما هي التي لا ترسخ. يعطى التلاميذ معلومات من مصادر حكومية حول أشكال الجرائم في الولايات المتحدة. يكون بعدها على نصف التلاميذ أن يلقوا خطابا مقنعا لمدة دقيقة واحدة، يقنعون فيه زملاءهم أن الجرائم التي تتسم بطابع العنف هي جرائم خطيرة جدا في هذا البلد. والنصف الآخر عليه أن يثبت أن هذه الجرائم ليست خطيرة فعلا.

كما تتوقعون طبعاً، فتلاميذ ستانفورد هم من التلاميذ الأذكياء. وهم سريعو البديهة ومتحدثون جيدون. بحيث لا يلقي أحد منهم خطاباً ضعيفاً مطلقاً.

يتم تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة ثم تلقي كل واحدة خطاباً قصيراً لمدة دقيقة واحدة بينما يستمع الآخرون إليها. وفي نهاية الخطاب يتم تصنيف الخطيب: أكان مؤثراً؟ أكان مقنعاً في ما قاله؟

ما يحدث باستمرار هو أن أكثر الخطباء تمرساً يحصلون على أعلى الدرجات. فالطلاب الرصينون والسلسون والكاريزماتيون يأتون في المقدمة. لا عجب في ذلك: الخطيب الجيد يحصل على درجات عالية في مسابقات الخطابة.

لكن المفاجأة تأتي في ما بعد. عندما ينتهي التمرين، يقوم تشيب بتمرير شريط مصور مختصر ليضع بعض الوقت وليسلي طلابه. ثم فجأة يطلب منهم أن يكتبوا على ورقة كل فكرة يتذكرونها مما قاله كل خطيب.

يكون الطلاب مرتبكين لقلّة ما يذكرونه من الأفكار. لا يجب أن ننسى أن عشر دقائق فقط مرت منذ إلقاء الخطابات. كما أنه ليس هنالك كم كبير من المعلومات ؛ فكل ما سمعوه كان ثمانية خطابات لا يتخطى كل واحد منها الدقيقة الواحدة. ويكون الطلاب محظوظين لو تمكنوا من تذكر فكرة واحدة من كل خطاب. وبعضهم لا يتذكر شيئا مطلقا.

في الخطابات القصيرة كهذه يعطى أغلب الطلاب أرقاما وإحصاءات. فقط طالب واحد من كل عشرة يخبر قصة. وعندما يطلب منهم كتابة ما يتذكرونه، 65 في المئة يتذكرون القصة، و5 في المئة فقط يعطون أرقاما.

علاوة على ذلك، نجد أن ليس هنالك علاقة مطلقا بين فن الخطابة والقدرة على جعل الفكرة ترسخ في ذهن الآخرين. فالطلاب الذين كانوا يسحرون زملاءهم بخطاباتهم لم يبلوا أفضل من باقي الطلاب. وأبرز من جعل فكرته ترسخ هم الذين أخبروا قصة ما. إضافة إلى ذلك عادة ما يكون الطلاب الأجانب في المرتبة الأخيرة في فن الخطابة، فلغتهم الأم ليست الإنكليزية وهذا ما يضعهم في أسفل اللائحة. أما بعد هذا التمرين فيجد الجميع أنفسهم متساوين. كما أن طالبا أجنبيا قرأ هذا الكتاب قبل ذهابه إلى الجامعة سيتغلب حتما على الطلاب الباقين.

لماذا لم يستطع هؤلاء الطلاب الأذكياء المتفوقون جعل أفكارهم ترسخ؟ بعض العوائق التي ناقشناها في هذا الكتاب تشبه إلى حد بعيد ما حصل مع الطلاب. العائق الأول هو ميل الإنسان الطبيعي إلى إضاعة الفكرة الأساسية عندما يفرق في بحر من المعلومات. فإحدى أبرز السيئات في أن يعرف المرء الكثير، هي أنه يميل إلى مشاركة الجميع في كل

ما يعرفه. يقول مدرسو المدارس الثانوية إنه عندما يعد التلاميذ بحثا معيناً، يشعرون أنهم مجبرون على إدراج كل معلومة يعرفونها، وكأن قيمة البحث في كمية المعلومات التي يكسدونها وليس في وضوحها وتسلسلها. فنشر كل المعلومات التي لدينا بهدف إظهار الفكرة الجوهرية ليس أمراً ذكياً.

المعضلة الثانية تكمن في الميل إلى التركيز على إلقاء الخطاب وليس على الرسالة التي يجب إيصالها. فالخطباء عادة ما يحبون أن يظهروا بمظهر رصين، وكاريزماتي، وحماسي. طبعاً تساعد الكاريزما كثيراً في إيصال رسالة معينة، غير أن كل الكاريزما الموجودة في العالم لن تنقذ خطاباً ضعيفاً وغير متماسك، وهذا ما يعرفه طلاب ستانفورد.

معضلات إضافية

هناك معضلتان إضافيتان في هذا الكتاب، لن يضطر طلاب ستانفورد لمواجهةهما. الأولى هي الشلل عند اتخاذ القرار؛ أي القلق والضياع اللذان ينتجان عن خيارات متعددة وحالات مبهمة. لنفكر بالطلاب الذين فاتهم الخطاب والشريط المصور لأنهم لم يكونوا قادرين على أن يقرروا أيهما الأفضل. أو كم كان من الصعب على جف هاوكنز أن يدفع فريقه للتركيز على مواضيع قليلة عوضاً عن التركيز على مواضيع عدة.

للتغلب على هذا الشلل عند اتخاذ القرار على المتحدث أن يجد الفكرة الجوهرية التي ينبغي إيصالها. لذا يجب على المحامين أن يركزوا في مرافعاتهم على نقطة أو اثنتين وليس على عشر نقاط. إن الدرس الذي

يشرحه المدرس فيه حوالى خمسين مفهوما لكن عليه أن يكون بارعا بشكل كافٍ ليجعل تلاميذه يفهمون أهم اثنين أو ثلاثة.

والمعضلة الأكبر بالنسبة لترسيخ الأفكار، هي كما أصبحتم تعرفون لعنة المعرفة. لم يواجه طلاب ستانفورد هذه المشكلة لأن معلوماتهم عن الجرائم كانت محدودة جدا، فكانوا كالصحافي الذي يحاول ألا يضيع الفكرة الرئيسية للقصة، وليسوا كالخبراء الذين نسوا كيف يكون الأمر عندما لا يعرف المرء كل الأمور. إن لعنة المعرفة خصم قوي لأنها في بعض الأحيان ضرورية ولا يمكن تفاديها. فإيصال رسالة ما يجري على مرحلتين: مرحلة الإجابة ومرحلة إخبار الآخرين. في مرحلة الإجابة تستخدم خبرتك للوصول إلى الفكرة التي تريد مشاركتها مع الآخرين. يدرس الأطباء لعشرات السنين ليصبحوا قادرين بعدها على الإجابة عن الأسئلة.

هنا تكمن العقدة: فالعوامل نفسها التي ساعدتك على إيجاد الإجابة هي نفسها التي ستواجهك في مرحلة نقل الفكرة للآخرين. للحصول على الإجابة أنت بحاجة إلى الخبرة، وفي الوقت عينه لا يمكنك فصل الخبرة عن لعنة المعرفة. أنت تعرف أشياء لا يعرفها غيرك، ولم تعد تتذكر كيف يكون عليه الأمر عندما لم تكن تعرف تلك الأشياء. وعندما تصبح في مرحلة مشاركة الأفكار مع الآخرين، فأنت تميل إلى التكلم كما لو كان الحضور هو أنت.

ستقول أمورا كثيرة ثم تلاحظ فيما بعد أن لا أحد يتذكر شيئا مما قلته. فهناك فارق كبير بين الوقت الذي نمضيه في تدريب الأشخاص على كيفية إيجاد الإجابة الصحيحة، والوقت الذي نمضيه في تدريبهم على كيفية إخبار الآخرين بهذه الأمور. فمن السهل جدا

الحصول على شهادات عالية في الطب من دون أن نأخذ أي حصة ذات علاقة بالتعبير والتواصل. فالأساتذة الجامعيون مثلاً يقومون بدورات كثيرة جداً في مجالات اختصاصهم، ولا يقومون بدورة واحدة عن كيفية التعليم.

كيفية ترسيخ الفكرة في الأذهان خطة الطريق في التعبير

إذا ما أردنا لفكرة أن ترسخ في أذهان الحضور فتصبح نافعة ودائمة عليها أن:

1. تلفت انتباههم.
 2. تدفعهم إلى فهمها جيداً فيتمكنون من تذكرها.
 3. تجعلهم يتفوقون معها أو يصدّقونها.
 4. تجعلهم يهتمون ويتعاطفون.
 5. تكون قابلة لكي يعملوا على أساسها.
- كان يمكن أن يتم تنظيم هذا الكتاب حسب هذه الشروط الثلاثة. لكن هناك سبب وراء تركها للخاتمة. يمكن للعنة المعرفة أن تجعل خطة الطريق هذه غير نافعة إطلاقاً. عندما تسأل إحدى الخبيرات: "هل سيفهم الناس فكرتي؟" ستكون الإجابة نعم، لأنها هي تفهمها. عندما تسأل: "هل سيهتم الناس بهذه الفكرة؟" ستكون الإجابة نعم لأنها هي تهتم. إذا ما تذكرنا فريق منظمة موراي درانوف للبيانو المزدوج الذي قال: "نحن هنا لحماية البيانو المزدوج والترويج لموسيقاه، فلقد أصيب أفراد الفريق بصدمة كبيرة إذ لم يتفاعل الباقون معهم بنفس الطريقة.

إن لائحة النجاح بديل عن خطة الطريق المذكورة أعلاه، لكنها أقل تأثيراً بلعنة المعرفة.

1. تلتفت انتباههم. غير متوقعة
2. تدفعهم إلى فهمها جيداً فيتمكنون من تذكرها. ملموسة
3. تجعلهم يتفقون معها أو يصدقونها. ذات مصداقية
4. تجعلهم يهتمون ويتعاطفون. مثيرة للمشاعر
5. تكون قابلة لكي يعملوا على أساسها. قصة

ف عوضاً عن التساؤل عما إذا كان الناس سيفهمون أفكارنا، علينا أن نطرح السؤال: "أهي ملموسة؟" وعوضاً عن التساؤل عما إذا كانوا سيهتمون بها علينا أن نطرح السؤال: "أهي عاطفية؟" هل تخرج عن مبدأ ماسلو؟ هل تدفع الناس إلى اللجوء إلى التحاليل أو تجعلهم يتعاطفون؟ (لم ندرج بين الشروط البسيط منها لأنها تأتي في مرحلة الإجابة أكثر منها في مرحلة نقل الرسالة. هي تساعد على تبسيط الفكرة ليفهمها الناس ويعملوا على أساسها).

فلائحة النجاح مثالية إذاً للتعامل مع مشكلات التواصل المختلفة. لنلق نظرة على بعض مشاكل التواصل الشائعة وكيفية الإجابة عنها.

المشاكل والحلول

مشاكل في التمكن من لفت انتباه الناس إلى رسالة معينة

المشكلة: "لا أحد يستمع إلي" أو "يبدو وكأنهم ملأوا من سماع الأمر ذاته كل الوقت".

الحل: فاجنؤهم واكسروا الأفكار التي اعتادوا على سماعها. أخبروهم أمراً خارجاً عن المؤلف (لن تكون هنالك مدرسة يوم الثلاثاء القادم!)

المشكلة: لقد أضعوا تركيزهم في منتصف الطريق" أو لم يتمكنوا من التركيز حتى النهاية".

الحل: أحدثوا ثغرات فضول؛ أخبروهم أمرا يعرفونه وتوقفوا عند الجزء الذي يجهلونه (تذكروا مقدمات رون أرلج حول مدارس لعبة كرة القدم وهو يعد الجو للمنافسة). أوجدوا بعض الأغاز التي لا يأتي حلها إلا في سياق الحوار أو في نهايته. (كالمدرس الذي كان يبدأ كل حصة من حصته بلغز معين).

مشاكل في جعل الناس يفهمون الفكرة ويتذكرونها

المشكلة: "هم دائما يهزون رؤوسهم عندما أشرح الأشياء لهم لكنهم لا يترجمون شيئا مما شرحت".

الحل: اجعل الرسالة أكثر بساطة واستخدم لغة سهلة وملموسة. استخدم عبارات يفهمها الكل فتوضح القصد مما تقوله، أو استخدم أمثلة حية وملموسة، أمثلة من العالم الحقيقي. لا تتكلم عن إدارة المعلومات، بل أخبر قصة عن عامل في العناية الصحية في زامبيا بحث عن معلومات عن مكافحة الملاريا عبر الإنترنت.

المشكلة: "عندما نعقد اجتماعات لا يبدو أن أحدا يفهم ما يقوله الآخر" أو لدينا مستويات مختلفة جدا من المعرفة ويصعب جدا تعليمهم كيفية القيام بالأمر".

الحل: ابتكر مجالا جديدا يتمكن فيه المجتمعون من اختبار الأمر بأنفسهم. دعمهم يتعاملون مع أمثلة أكثر منه مع مفاهيم وهمية.

مشاكل في جعل الأشخاص يصدقون ما تقوله أو يوافقون عليه

المشكلة: "هم لا يصدقون ما أقوله".

الحل: جد التفاصيل التي تتناسب مع قصتك؛ ما يعادل قصة الرجل الذي تعلم الرقص في عامه الثالث والسبعين، أو مصنع الأقمشة الذي يراعي البيئة عبر معالجة المياه التي تنتج عنه.

المشكلة: "هم يتجادلون حول كل ما أقوله" أو "أقضي وقتي وأنا أجادلهم حول هذا الموضوع".

الحل: أسكت شكوك الحضور عبر قصص واقعية، ادفعهم إلى الابتكار، قل طرفة من شأنها أن تنجح في امتحان سيناترا.

مشاكل في جعل الناس يتعاطفون

المشكلة: "هم عديمو الشفقة" أو "لا يبدو أن أحدا يهتم لهذا الأمر".

الحل: تذكر مفعول مقولة تيريزا: إن الناس يتأثرون بقصة فرد أكثر منه بقصة وهمية. أخبرهم إحدى قصص مخطط التحدي، أو مخطط الابتكار. اضرب على الوتر الحساس في ما يخص انتماءهم وهويتهم. لا تعبثوا مع ولاية تكساس هذا الشاعر الذي أراد القول إن أهالي تكساس لا يرمون النفايات على طرقاتهم.

المشكلة: "إن الأمور التي كانت تؤثر بهم لم تعد كذلك".

الحل: ابتعد عن مبدأ ماسلو وناشدهم عبر أمور تعتمد على المصلحة الشخصية.

مشاكل في جعل الناس ينتقلون إلى الفعل

المشكلة: "أرى الكل يهزّون رؤوسهم ثم لا شيء يحصل".

الحل: ألهمهم بقصة من مخطط التحدي (قصة جارد، قصة ديفيد وغوليات) أو ادفعهم إلى التفكير بقصة كقصة البنك الدولي. احرص على أن تكون الرسالة التي تنقلها بسيطة وملموسة فتدفعهم إلى الفعل.

جون ف. كنيدي مقابل فلويد لي

"أظن أن على هذه الأمة أن تلتزم بتحقيق الهدف قبل انتهاء هذا العقد من الزمن، وهو أن ترسل أول رجل إلى القمر ليسير على سطحه ثم تعيده بأمان إلى الأرض. تلك كانت عبارات جون ف. كنيدي في أيار

من العام 1961. كانت رسالة ملهمة لمهمة أكثر إلهاما. كانت فكرة واحدة دفعت بأمة بأكملها للعمل على مدى عقد من الزمن، وكانت نجاحا تاريخيا لا ينسى.

لكن إليك حقيقة الأمر: أنت لست جون كنيدي.

ولا نحن كذلك. نحن لا نملك أونصة واحدة من الكاريزما التي كان يملكها. ونحن لا نهتم بالذهاب إلى القمر أكثر من اهتمامنا بعدم نسيان محفظتنا في المنزل عندما نغادر في الصباح. فإن كنا بحاجة إلى جون كنيدي لجعل فكرة ترسخ، فإن كتابنا هذا يدفع المرء إلى الانهيار.

جون كنيدي ليس القاعدة، في الواقع إنه الاستثناء. وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تحدثنا في بداية كتابنا عن الرجل على سطح القمر، أوردنا أيضا قصة كنتاكي والجرذ المقلبي، فنحن لسنا بعيدين عن الواقع.

إن الأفكار التي ترسخ في الذهن تتشارك في أمور كثيرة. فمنها المخيفة: سارقو الكلى والمغتسب المملوء بمكعبات الثلج. ومنها اللامعة: القرحة تسببها البكتيريا. ومنها المملة التي تم تحويلها إلى مهمة: إعلان السلامة في الرحلة. ومنها المهمة الذي تم تحويلها إلى مملة: الأملاح التي من الممكن أن تنقذ حياة آلاف الأطفال. ورأينا أفكارا مختلفة ومتنوعة عن المحاسبة، والحرب النووية، وحزام الأمان، والغبار، والرقص، والنفايات، وكرة القدم، والسيدا، والنقل البحري، والهامبرغر.

ما رأيناه في هذه الأفكار - مهمة وسطحية، جدية وسخيفة - هو أنها تتشارك المزايا نفسها. وأملنا هو أن تتمكنوا الآن من فهم هذه المزايا كي تتمكنوا من تطبيقها على أفكاركم الخاصة. "ضحك الجميع عندما بدأت برواية قصة عوضا من إعطاء إحصاءات، لكن عندما ترسخت الفكرة في أذهانهم...".

إن لائحة النجاح وسيلة عملية جدا. وليس من باب الصدفة أن تكون لائحة وليس معادلة. إنها ليست معقدة، وليست علم صواريخ. لكنها ليست طبيعية وبديهية، فهي تتطلب دقة وانتباها.

هذا الكتاب مليء بأشخاص عاديين يواجهون مشاكل عادية، وقد قاموا بأمور مذهلة عبر تطبيق هذه المبادئ (حتى ولو لم يكونوا على علم بأنهم يقومون بذلك). هؤلاء الأشخاص عاديون جدا حتى أنك لن تتعرف إليهم لو التقيتهم. لم ترسخ أسماؤهم في أذهاننا، أما أفكارهم فبلى.

فهذا آرت سيلفرمان الذي حال دون أن تأكل أمة بأكملها الفوشار غير الصحي أثناء حضور الأفلام في دور السينما. فلقد وضع كمية كبيرة من الطعام غير الصحي قرب آلة الفوشار وكتب "انظروا كم تحتوي هذه الحبة من دهون". رجل عادي يقوم بعمل عادي فيقلب المعادلة.

وذاك مدرس نورا إفرون في مادة الصحافة - المسكين حتى أننا لم نذكر اسمه - لقد قال لتلاميذه، الفكرة الرئيسة وهي أنه لا مدرسة يوم الثلاثاء المقبل. فبهذه الجملة فقط أعاد كتابة مفاهيم الصحافة بنظر تلاميذه، كما أنه دفع الكثيرين إلى احتراف المهنة. رجل عادي يقوم بعمل عادي فيقلب المعادلة.

ماذا عن بوب أوكويجا. من غير الجائز أن تتذكروا اسمه. إنه مدير أحد فروع السابواي الذي كان يقدم الشطائر إلى رجل بدين كل يوم، وأطلق حملة إعلانية باهرة. كل ذلك بفضل أوكويجا الذي اهتم بالقصة منذ البداية. رجل عادي يقوم بعمل عادي فيقلب المعادلة.

أما فلويد لي، فماذا يمكننا القول بشأنه؟ هو مدير قاعة الطعام الكبرى للجيش الأميركي في العراق. حدد وظيفته بأنها مسألة أخلاقية

وليست فقط خدمة تقديم الطعام. كان يحصل على نفس المواد الأولية مثل كل الباقين، غير أن الجنود كانوا يتدفقون إلى قاعته، ولقد وصف رئيس الطهاة الحلويات التي يعدها بالشهية. رجل عادي يقوم بعمل عادي فيقلب المعادلة.

هنالك جاين إليوت. فمقاربتها للمشاكل العنصرية، والأحكام المسبقة ما زالت محفورة في ذاكرة تلاميذها حتى بعد عشرين عاما. فنحن لا نبالغ لو قلنا إنها هي من ابتكرت فكرة عدم إصدار الأحكام المسبقة، تماما كاللقاح. امرأة عادية تقوم بعمل عادي فتقلب المعادلة.

كل هؤلاء الأشخاص ميزوا أنفسهم بابتكار أفكار قلبت معادلات كثيرة. لم تكن لديهم السلطة، ولا الشهرة، ولا الأموال. كل ما كان لديهم هو الأفكار.

وهذا هو الأمر الرائع في عالم الأفكار؛ إن أيا منا، مع الرؤيا المناسبة والرسالة المناسبة، يمكن أن يجعل فكرته ترسخ في الأذهان.

كيف تجعل الأفكار ترسخ في الذهن الدليل السهل

ما هي الأفكار التي ترسخ في الذهن؟

سرقة الكلى. الحلوى. فوشار الأفلام.

يرسخ = سهل الفهم ، سهل الحفظ ، فعال في تغيير التفكير أو التصرف.

سته مبادئ : النجاح.

بسيط ، ملموس ، ذو مصداقية ، عاطفي ، قصص.

المشكلة : لعنة المعرفة. من الصعب أن يكون المرء ضيق الأفق.

يبدأ الابتكار بالأفكار: اهزم لعنة المعرفة بلائحة النجاح.

1. بسيط

جد الجوهر

هدف الرئيس. حدد الشيء الأهم: "الخطوط الجوية ذات الكلفة المنخفضة" لا تضيعوا الفكرة الرئيسة. مشكلة الشلل عند اتخاذ القرار: اهزم هذه المشكلة بتحديد الأولوية: "إنه الاقتصاد أيها الحمقى". في العيادة: التعرض للشمس. أسماء وأسماء وأسماء.

تشارك في الفكرة الجوهرية

بسيط = جوهرى = مقتضب. الأمثلة، الأمثلة البصرية: (1) استخدام ما هو نادر، (2) ابتكار مفاهيم عالية...

2. غير متوقع

لفت الإنتباه: المفاجأة. إعلان السلامة الناجح على متن الطائرة.
أبقى على الانتباه: المصلحة. ممّ هي مصنوعة حلقات زحل؟ نظرية الفضول: شدد على إحدى ثغرات المعرفة.

3. ملموس

ساعد الآخرين على أن يفهموا ويتذكروا.
اكتب بواقعية كالشعر. اجعل الخيالي واقعا. ضع أشخاصا في القصة.
العينان الزرقاوان والعينان البنيتان: تحدّ "تخلص من الأحكام العرقية المسبقة.

ساعد الآخرين على التواصل: المهندسون مقابل العمال. جد النقاط المشتركة من أجل إطلاق الحوار. اجعل الأمر حقيقيا: الفيراري تزور عالم ديزني.

4. ذات مصداقية

ساعد الناس على أن يصدقوا.
جائزة نوبل لاكتشاف ما يسبب داء القرحة؛ الاكتشاف الذي لم يصدّقه أحد.

المصداقية الخارجية: السلطة وضد السلطة. بام لافين، المدخن.

المصدقية الداخلية.

استخدم تفاصيل مقنعة. المحلفون وفرشاة الأسنان دارث بادر. الرجل الراقص في الثالثة والسبعين من عمره.

اجعل الإحصاءات سهلة المنال: الرؤوس النووية. العيادة: هستيريا هجوم الحوت.

جد مثلاً يجتاز امتحان سيناترا: "إذا استعطت القيام بذلك هنا، تستطيع القيام به في كل مكان". قصة هاري بوتر التي طرحت في الامتحان. المصنع الذي يحافظ على البيئة عبر إعادة تكرير المياه.

5. عاطفي

اجعل الناس يتعاطفون. مبدأ تيريزا: "إذا نظرت إلى الفرد سأشرع في العمل". الناس يتبرعون لروكيا أكثر مما يتبرعون لأفريقيا. الحقيقة وراء حملة مكافحة التدخين.

استخدم مبدأ الربط.

الحاجة لمعرفة التركيبة الفعلية: مفهوم النسبية أصبح مبهماً. تحويل تمويل الرياضة إلى تكريم اللعبة وتعزيزها.

الدعوة إلى الاهتمام بالذات.

ضحكوا عندما جلست أمام البيانو...

الابتعاد عن مبدأ ماسلو: افتراضنا الخاطئ أن الأشخاص الآخرين أصحاب مبادئ أكثر منا. فلويد لي وخيمته المليئة بالفوضى.

مناشدة للعودة إلى الهوية.

مكافح الحريق الذي رفض آلة صنع الفوشار. فهم كيف يتخذ الأشخاص قراراتهم بناء على هويتهم. العيادة: ما الفائدة من دراسة الجبر. لا تعبثوا مع ولاية تكساس. تكساس لا تنشر نفاياتها على الطرقات. لا تنسَ لعنة المعرفة. لا تظن- كما فعل فريق البيانو المزدوج- أن الآخرين يهتمون بقدرك.

5. القصص

ادفع الناس إلى الفعل.

أخبر القصص الملهمة.

يوم أخطأت آلة القلب، كيف تدخلت الممرضة وأنقذت حياة الطفل. الأحاديث لدى زيروكس. العيادة: كيفية تعامل الطلاب مع مشاكلهم.

جارد الذي كان يزن حوالي 200 كلغ، وصاحب حمية الوجبات السريعة. كيفية إبراز الأفكار المهمة. اجث عن مخططات رئيسية ثلاثة: التحدي (لتخطي العوائق)، التواصل (لإعادة الصلة المقطوعة)، الابتكار (لإيجاد طريقة جديدة في التفكير). أخبر قصة تخبر الآخرين كيف أن مشكلة واقعية تتغير فعلا. ستيفن دينينغ والبنك الدولي: عامل العناية الصحية في زامبيا. يمكنك استخراج عبرة من قصة، لكن لا يمكنك استخراج قصة من عبرة. لم غضب المحاضرون حينما تم تلخيص مداخلاتهم بالقصص التي أخبروها.

ما الذي يرسخ في الذهن؟

استخدم الفكرة التي ترسخ في الذهن.

الأشخاص الطيبون يأتون في المرتبة الأخيرة. إنه بديهي ، عزيزي
واتسون. لماذا الخطاب الناجح ليس بالضرورة فكرة ترسخ في الذهن؟
طلاب جامعة ستانفورد وتمرين الخطاب. تحذير أخير من لعنة المعرفة.

تذكر كيف أن النجاح يساعد الأشخاص على :

الانتباه غير متوقع

الفهم والتذكر ملموس

التصديق والموافقة ذو مصداقية

التعاطف عاطفي

الفعل قصص

إن ما هو بسيط يساعد في مراحل عدة. والأهم من ذلك أنه يخبرك بما
عليك قوله.

المشاكل والحلول

جون أف كنيدي مقابل فلويد لي : كيف أن أشخاصا عاديين في
مواقف عادية يمكنهم أن يحدثوا فرقا بأفكارهم التي ترسخ في الذهن.

مكتبة الرمحي أحمد

telegram @ktabpdf

المؤلفان

تشيب هيث بروفيسور في جامعة ستانفورد ومدرّس مادة تنظيم الأفعال يعيش في لوس غاتوس، كاليفورنيا.

دان هيث مستشار في مؤسسة ديوك كوربورايشن للتربية، وباحث سابق في جامعة هارفارد. هو من مؤسسي شركة ثينك ول، وهي شركة تعنى بإصدار الكتب. يعيش في فيرالينغ، نورث كاليفورنيا.

أفكارٌ وُجِدَتْ لَتَبْقَى

قال الكاتب مارك توين مرة: «يمكن لكذبة أن تقطع نصف العالم قبل أن تنهياً الحقيقة للظهور». ولا شك أن ملاحظته هي في محلها تماماً: فالإشاعات المحليّة، ونظريات المؤامرة، والإنذارات الصحية المزيفة تنتشر كانتشار النار في الهشيم - بينما يكافح أشخاص يحملون أفكاراً هامة - رجال أعمال، وأكاديميين، وسياسيين، وإعلاميين، وغيرهم، لجعل أفكارهم تصمد.

لماذا تزدهر أفكارٌ معينة بينما تموت أخرى؟ وكيف نحسّن من حظوظ نجاح الأفكار الهامة؟

في «أفكارٌ وُجِدَتْ لَتَبْقَى» يناقش الأكاديميين وجامعي الأفكار شيب

ودان هيث هذه الأسئلة، حيث يميّزان اللثام عن طبيعة الأفكار التي

تصمد وبنيتها، ويقدمان أساليب مجرّبة لجعل الأفكار تصمد، كانهاك

المخططات التقليدية الموضوعية، وابتداع «حالات حب استطلاع»،

وتطبيق قاعدة «الملموس قابلٌ للتذكّر». في هذا الدليل الذي لا يمكن

الاستغناء عنه، نجد أن الرسائل «الصامدة» من جميع المستويات - كشبكة

سرقه الأعضاء المزعومة، والدروس الرياضية التي يقدمها مدرّب

محترف، والرؤيا حول منتج جديد تقدمه شركة سوني - تستمد قوة صمودها في أذهان الجمهور

من أعمدة ستة أساسية.

سيحوّل كتاب «أفكارٌ وُجِدَتْ لَتَبْقَى» طريقة تقبّل الأفكار. إنها رحلة سريعة عبر قصص نجاح

أفكار (وسقوط أخرى) - كالعالم الفائز بجائزة نوبل الذي شرب كأساً من البكتيريا ليثبت نظريته

في قرحة المعدة، والمؤسسات الخيرية التي تستغل أعمال الأم تريزا الخيرية، والعرض الذي يقدمه

أستاذ المدرسة الابتدائية لإزالة الأفكار المسبقة من أذهان تلاميذه. إنه كتاب مشير، ومدّش،

ومسلٍ، يُبرز لنا أسس الأفكار الناجحة وكيفية تطبيقها لجعل أفكارنا الخاصة تبقى.

شيب هيث أستاذ السلوكيات الإدارية في كلية الإدارة في جامعة ستانفورد. وهو يعيش في لوس غاتوس،

كاليفورنيا.

دان هيث مستشار في مؤسسة ديوك للتعليم المشترك، وباحث سابق في كلية الإدارة في جامعة هارفارد،

وشريك في مؤسسة Thinkwell لإبداع الكتب الأكاديمية المحدّثة. وهو يعيش في رالي، كارولينا الشمالية.

Why Some Ideas Survive
and Others Die

MADE
to
STICK

Chip Heath & Dan Heath