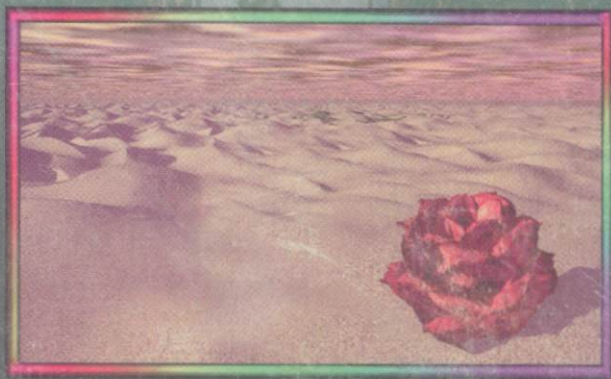


الابتكار، والمستقبل فكر جديد . مجتمع جديد



راجي عنایت



مركز
للطباعة والنشر والتوزيع

أسسها أحمد فؤاد سليمان سنة ١٩٦٨

500

عيسى يوسف اللاموسي

الابتكار.. والمستقبل

فكر جديد، لمنهج جديد

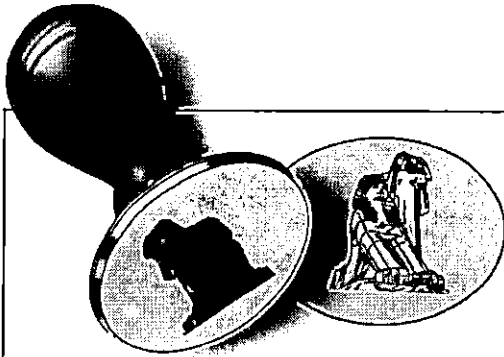
راجي عنابن



مؤسسة مصر
للطباعة والنشر والتوزيع

أسسها أحمد محمد إبراهيم سنة ١٩٧٨

عيسى يوسف اللاموسي



الابتكار والمستقبل فكر جديد، لمجتمع جديد .

راجى عنايت .

يوليو ١٩٩٩ م .

٧١٤٤ / ١٩٩٩ م .

I . S . B . N 977 - 14 - 0955 - 7

دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع .

٨٠ المنطقة الصناعية الرابعة .

مدينة السادس من أكتوبر .

ت: ٢٢٠٢٨٧ / ١١ (١٠ خطوط)

فاكس: ١١/٣٣.٢٩٦

١٨ ش كامل صدقى - الفجالة - القاهرة

ت: ٥٩٠٩٨٢٧ - ٢/٥٩.٨٨٩٥

فاكس: ٥٩٠٣٣٩٥ / ٢. ص.ب: ٩٦ الفجالة .

٢١ ش أحمد عرابى - المهندسين - الجيزة

ت: ٣٤٦٦٤٣٤ - ٢/٣٤٧٢٨٦٤

فاكس: ٢/٣٤٦٢٥٧٦. ص.ب: ٢٠ إمبابة .

اسم الكتاب

اسم المؤلف

تاريخ النشر

رقم الإيداع

التقييم الدولى

الناشر

المركز الرئيسى

مركز التوزيع

إدارة النشر

مقدمة

لماذا تفاجئنا الأحداث ، فى حياتنا الخاصة والعامة ، دون أن ننجح فى توقعها أو أن نجد لها تفسيراً مقبولاً؟ .

لماذا يفشل الكثير من الاقتصاديين والساسة فى اتخاذ القرار المناسب ، فى الوقت المناسب ، عند مواجهتهم للواقع دائم التغيير؟ .

لماذا يعجز كبار المفكرين عن فهم المستجدات العالمية والتعامل معها؟ .

السرفى هذا يتلخص فى أن المجتمع البشرى يمر بتحولات جذرية متواصلة ومتسارعة ، تخضع لمنطق يختلف تماماً عن المنطق الذى ساد حياتنا على امتداد العديد من القرون الماضية ، وفهم هذا المنطق الجديد ، والتعامل معه ، لا يتم بالاعتماد على الفروض والأفكار والخبرات والنظريات والأيدولوجيات التى قامت عليها حياتنا السابقة .

إننا بصدد حياة جديدة ، تفرض علينا آليات جديدة فى التفكير ، وتحتاج منا أن ننظر إلى كل ما هو حولنا بعين جديدة ، لم يعد القياس على السابق يفيدنا فى فهم الظواهر الجديدة والتعامل معها ، لذلك نحتاج إلى أن نتخلص من سيطرة المحفور على عقولنا ، والذى تراكم على مدى سنين عمرنا ، وأن نبحث عن سبل للتفكير جديدة علينا . .

كيف نخرج من هذا المأزق؟ ، وكيف يستطيع الإنسان العادى أن يتعامل مع الحياة الجديدة التى يفرضها عصر المعلومات؟ ، وكيف يتحول الابتكار إلى ممارسة شعبية جماهيرية ، بعد أن كان حكراً على قلة نادرة من صانعى القرار والعلماء؟ . . هذا هو موضوع كتابنا .

نستعرض فى البداية الجهود التى بذلت فى النصف الثانى من القرن العشرين ، للوصول إلى منهج جديد للتفكير يتيح التعامل مع الواقع الذى يتغير بقوة وسرعة ، مثل التفكير الواضح والتفكير الناقد والتفكير الاختراقى ، إلى أن نصل إلى التفكير الابتكارى والآليات المختلفة التى يمكن أن نعتمد عليها فى ممارسته على يد الفرد أو الجماعة .

راجى عنايتنا

القاهرة ١٩٩٨

الفصل الأول

المأزق العام

على مستوى العالم كله - وليس فقط فى مصر أو الدول العربية أو دول العالم الثالث - يسود إحساس لدى الجميع بمواجهة مأزق جاد ، نتيجة للتغيرات الجذرية الهائلة التى تندفع بشكل متسارع ، يتضح ذلك المأزق ، كلما تصدينا لآثار هذه التغيرات ، وحاولنا الوصول إلى حلول باقية للمشاكل التى تخلقها ، بحيث لا تتحول تلك الحلول إلى مشاكل أكثر جسامة فى المستقبل .

هذا المأزق ، لا يواجه فئة دون أخرى ، ولا تظهر معالمه فى مجال دون آخر . نرى شواهد فى مجال الحكم واتخاذ القرار السياسى على مختلف المستويات ، كما نراها فى أوساط الاقتصاد والمال والمؤسسات الاقتصادية والشركات . . وأيضاً نراها فى المجال الاجتماعى منعكسة على الكيان التقليدى للأسرة ، وعلى تدنى مستويات التعليم ، وعلى مجال الخدمة الاجتماعية .

هذا المأزق ، لا يفرق بين يمين أو يسار ، تواجهه الدول الاشتراكية والرأسمالية على حد سواء ، وتعانى منه النظم الشمولية والديموقراطية دون استثناء . . نرى شواهد فى الشرق والغرب والشمال والجنوب . . والنتيجة؟ ، حالة من التخبط والشلل والسخط والتمرد ، وفقدان القدرة على اتخاذ القرار السليم فى الوقت المناسب ، فى الحياة الشخصية والعامية .

سنكتشف فيما يلى ، كيف أن غياب المنهج المناسب للتفكير

هو السر الذى وراء كل الحيرة والفوضى والفشل واليأس . ذلك المنهج الذى يتيح لنا فهم طبيعة التغيرات الحادثة والعلاقات المتبادلة بينها ، ومن ثم القدرة على الوصول إلى تصور مستقبلى متكامل ، يساعد على اتخاذ القرارات السليمة ، ويحدد لنا أولويات الحركة .

سنحاول أن نفعل ذلك كله . لكن ، لن يكون جهدنا مفيداً ، إلا إذا التزم القارئ فى نظره إلى الأفكار المطروحة بعقل مفتوح مستعد لإعادة النظر فى كل ما طال الأخذ به ، وحاول - بجهـد إرادى - أن يفصل الذات عن الموضوع . ذلك لأن تقبل الأفكار الجديدة ليس إهانة وليس انهزاماً للذات . الانتصار الحقيقى المطلوب هو الانتصار على الذات وعلى الجمود الفكرى ، كما أن سقوط الأفكار والعقائد التقليدية ليس جريرة أحد ، وإنما هو النتيجة الحتمية للتحوّل الشامل الذى يمر به الجنس البشرى .

حقائق أساسية

قبل أن نبدأ حديثنا عن الابتكار ومنهج التفكير المطلوب ، قد يكون من المفيد طرح بعض الحقائق الأساسية ، التى نستند إليها فى تصويرنا لهذا المأزق ، وسبل الخروج منه .

● الذى نحن فيه ليس مجرد تطور للمجتمع الصناعى ، الذى ساد لما يزيد على قرنين من الزمان ، فالمجتمع الجديد الذى نمضى إليه يقوم على أسس ومبادئ جديدة ، تتناقض فى معظمها مع الأسس والمبادئ والعقائد التى قام عليها المجتمع الصناعى .

● أقرب سابقة يمكن الاعتماد عليها فى فهم الحالى ، هى مرحلة

التحول من الزراعة إلى الصناعة ، وكيف نسخ زحف الصناعة أسس الحياة الزراعية .

● كان اختراع الآلة البخارية هو رأس الحربة في قيام المجتمع الصناعي . لقد قاد إلى الإنتاج والاستهلاك على نطاق واسع ، مما قاد بدوره إلى قيام السوق بالمعنى الذى نعرفه ، بكل ما اقتضاه من أسواق مال وعمالة ، وتشريعات ونظم حكومية . كان التوصل إلى التكنولوجيا الابتكارية للآلة البخارية ، هو السبيل إلى إقامة المصانع ذات المداخن ، والتي تطورت مع الوقت إلى صناعات كهروميكانيكية . مما يعنى أن توصل الإنسان إلى اختراق تكنولوجيا ابتكارى ، يكون عاملاً حاسماً فى انتقاله من شكل حياة إلى شكل آخر . لقد كانت سيادة المجتمع الصناعى سبيلاً إلى قيام أشكال جديدة فى الاقتصاد والحكم والتعليم والإدارة والممارسة الديمقراطية والأسرة والثقافة والإعلام .

● كما كانت الآلة البخارية رأس حربة فى الاقتحام الصناعى ، جاء الكمبيوتر وما يتصل به من تكنولوجيات رقمية وتكنولوجيات اتصال متطورة ليصنع رأس حربة فى الاقتحام المعلوماتى ، وكما قامت الحياة - بكل تفاصيلها - على أساس المصانع ، تقوم الحياة الجديدة على أساس التكنولوجيات المعلوماتية الابتكارية ، التى تقود إلى أسس جديدة فى العمل والعمالة والإنتاج والسياسة والاقتصاد والإدارة والأسرة والتعليم والثقافة .

● المآزق الحالى ، ينبع من عجزنا عن الاعتماد على الخبرات ،

والنظريات والعقائد التي شاعت في عصر الصناعة ، نتيجة لدخولنا إلى مجتمع المعلومات ، وعدم توصلنا إلى الخبرات والنظريات والعقائد البديلة ، التي يفرضها المجتمع الجديد .

- الفهم الجديد الذي أصبحنا في أشد الحاجة إليه ، يتحقق من خلال : دراسة التغيرات الحالية ، ورصد مؤشراتنا الأساسية متنامية القوة ، للتعرف على المنطق الذي يحكم المجتمع القادم . هذا هو الذي يتيح لنا تصور الرؤية المستقبلية الشاملة ، التي تقود إلى التعرف على مستقبل أى نشاط بشري في كل مجال من المجالات . عند التوصل إلى ذلك ، يمكننا أن نحدد أولوياتنا ، ونصل إلى الاختيار الأسلم في حل مشاكلنا الحالية ، وإلى تصور أسس إعادة البناء في كل مجال من المجالات .
- فى جميع الأحوال ، يقتضى الأمر آليات خاصة فى التفكير ، تخرجنا من أسر قنوات التفكير التى حفرت مع الزمن على عقولنا .

- التفكير الابتكارى ، هو السبيل إلى التصدى للمستجدات ، التى لا يفيد فيها الاعتماد على الخبرات والنظريات والعقائد السابقة ، وهو الذى ينهى حالة الالتباس العام لدى المفكرين ويحبسهم بين الخيارات النابعة من الأسس المجتمعية التاريخية أو التقليدية .

- المآزق الحالى ، يستلزم أن تكون ممارسة التفكير الابتكارى جماهيرية عامة ، غير مقتصرة على الصفوة أو النخبة من المفكرين وصناع القرار . وما يضاعف هذه الحاجة إلى التفكير

الابتكارى ، ذلك التحول المطرد من العمالة اليدوية أو العضلية إلى العمالة العقلية أو المعرفية ، والذي يفرض على كل عامل فى أى موقع أن يكون قادراً على مواجهة ما يعترض عمله من مشكلات ، والتفكير فى بدائل الحلول ، ثم تطبيق الحل الأمثل .

التفكير الابتكارى والمستقبل

إذا كانت مواجهة المستقبل هى محور حديثنا ، يفيدنا أن نتعرف على الدور الذى يلعبه التفكير الابتكارى فى سعينا لاقتحام مجاهل المستقبل .

دكتور إدوارد دى بونو ، أحد رواد التفكير الابتكارى ، يقول فى كتابه «الابتكار الجاد» : إن اعتبارات المستقبل تتطلب دائماً التفكير ، ونحن غالباً ما لا تكون لدينا المعلومات الكافية عن المستقبل ، ومع اضطرارنا للتصرف واتخاذ القرار ، الأمر الذى تكون له تبعاته ونتائجه فى المستقبل .

هنا ، تظهر أهمية التفكير الابتكارى ، الذى يتيح لنا أن نتبين عواقب تصرفنا أو قرارنا ، كما ييسر لنا أن ندخل فى اعتبارنا النتائج الأبعد .

كما أن الابتكار يكون مطلوباً عند طرح المستقبل المحتمل ، الذى يكون علينا أن نعمل على تحقيقه ، كما نحتاج إلى الابتكار عند رصدنا لاتجاهات التغيير الأساسية ، التى لا يمكن الوصول إليها بمجرد حصر التغييرات الحالية .

وضع الاستراتيجيات ، ومواجهة الظروف غير المتوقعة أو النمطية ،

والتصدى لأوضاع التخلف ، كل ذلك يعتبر جانباً من مسؤوليات التفكير الابتكارى . المعلومات والمنطق يرسمان الإطار ، أما التصميم الابتكارى فهو الذى يكشف عن الاحتمالات . ثم يأتى دور المعلومات والمنطق . مرة أخرى - فى تحديد الإمكانيات . وفى غياب صورة محددة للمستقبل ، يكون علينا أن نستعد للتعامل مع المستقبلات الممكنة أو المحتملة .

الاستراتيجية والابتكار

على أساس الخبرة العملية ، غالباً ما ننظر إلى الاستراتيجية باعتبارها مجرد عملية اختزال لعدد من الإمكانيات ، من أجل استنباط طرق للتعامل مع الاحتمالات المختلفة . هنا ، تظهر الحاجة الأكبر للاعتماد على الابتكار ، للوصول إلى أبعد الاحتمالات . والتجربة العملية تفيد أن التوجهات والتصرفات والسبل التى يرفضها العارفون والخبراء ، يمكن أن تتحول - بعد تطويرها من خلال التفكير الابتكارى - إلى استراتيجيات أفضل .

ولا يجب أن يكون التفكير الابتكارى حدثاً عارضاً أو مؤقتاً ، ذلك لأن فائدته تظهر واضحة إذا ما كان ممارسة مستمرة متواصلة كجانب من التفكير فى المستقبل . وممارسة الابتكار تعتبر حافزاً قوياً ؛ لأنها تجعل الأفراد أكثر اهتماماً بما يقومون به . وهى تعطى الأمل فى الوصول إلى أفكار قيمة ، كما أنها تجعل الحياة أكثر متعة وإثارة للاهتمام ، بالإضافة إلى أنها توفر إطاراً للعمل مع الآخرين كفريق عمل متجانس متساند .

معركة مع العقل البشرى!

ماذا يفعل المفكر ، أو الإنسان بشكل عام ، عندما يفرض عليه التصدى لواقع جذرى فى جدته ، كما هو حال الجميع فى هذه الأيام؟ . ماذا يفعل عندما لا يجديه الاعتماد على الخبرات والنظريات السابقة؟ ، ماذا يحدث عندما تضعنا الظروف فى موقف يصعب فيه الاعتماد على السوابق ، أو على خبرات الآخرين فى أماكن أخرى من العالم؟ .

ليس من سبيل أمامنا سوى العقل .
ولكن هل يساعدنا العقل فعلاً فى هذا التحدى؟ .. أغلب الظن : لا . لماذا؟ .

لأن العقل - كما سنرى فيما يلى من حديث - هو جهاز معلوماتى ذاتى التنظيم والترتيب . مسار العمليات الفكرية فيه يعتمد على نسق خاص ، تم حفره فى تجايفه على أساس خبرات سابقة . وعندما نعتمد على العقل فى النظر إلى الأمور المستجدة ، نعلم إلى تطبيق المنطق السابق ، الذى نبع من واقع سابق على الموقف المستجد الذى نواجهه . وهذا هو السر فى أن استخلاصات أكثر الناس خبرة وذكاء هذه الأيام تأتى غير سليمة ، أو على الأقل غير دقيقة ، لكنها فى جميع الأحوال تجيء غير مفيدة فى التعامل مع الواقع الحالى .

السؤال الذى يطرح نفسه الآن : كيف يواجه الإنسان سيطرة البرمجة السابقة لعقله ، عندما يتعامل مع الواقع المستجد غير المسبوق؟ .

السبيل المتاح هو الاعتماد على الابتكار والتفكير الابتكاري ،
وعلى الآليات المختلفة العملية لممارسة الابتكار ، التي سنوردها
بالتفصيل فيما يلي من هذا الكتاب .

ولكن ، قبل أن نتحدث عن التفكير الابتكاري وألياته ، يحسن
أن نستعرض معا محاولات المفكرين للبحث عن مخرج من هذا
المأزق الذي نتحدث عنه . وسنختار من بين هذه المحاولات التي
تمت خلال العقدين الأخيرين ، ثلاث محاولات للبحث عن سبيل
جديد للتفكير : «التفكير الواضح» ، و«التفكير الناقد» ، و«التفكير
الاختراقى» .

الفصل الثانى

التفكير الواضح أو الجلى

فى مقدمة كتاب «التفكير الواضح» للكاتب هاى روتشيلدز ، يقول إيزاك أزيموف الكاتب العلمى ، ومؤلف قصص الخيال العلمى الشهير :

«التفكير هو قمة الموارد البشرية وذروتها . ومع ذلك ، فنحن لا نبدى الرضا عن أكثر مواردنا ومهاراتنا أهمية ، أما الذين يبدوون سعداء بما وصلوا إليه من مهارات التفكير ، فهم فقراء التفكير ، الذين يعتقدون أن هدف التفكير هو إثبات أنهم على حق ، إرضاء لذواتهم» .

ثم يستطرد أزيموف قائلاً : إننا نعرف على الأقل مليونى جنس من الكائنات الحية على الأرض حالياً ، والمحتمل أنه عاش عليها فى الماضى عشرون مليوناً ، انقرض معظمها . من بين هذه الملايين ، يعتبر الجنس البشرى هو الجنس الوحيد - فى حدود ما نعرف - القادر على التفكير المركب ، والقادر على التعامل مع الأفكار المجردة القائمة على الاستنتاج المنطقى . وكلنا ، كل واحد منا - إذا ما كان سويًا - يمكنه أن يمارس هذا التفكير ، فهو علامة مميزة لإنسانيتنا ، بل العلامة المميزة الحقيقية والوحيدة ، باعتبار أن ما هو غير ذلك من خصائصنا لا ننفرده به تمامًا ، ولا نحقق فيه تفوقًا على باقى الأجناس ، الكائن منها والمنقرض .

لماذا إذن تحتاج عملية التفكير الطبيعية هذه إلى ما نشهده من تدفق الكتب والأبحاث التى تشرح لنا : كيف نفكر؟ .

الثلاثاء المزعج!

يقول أزيبوف: إن السر في هذا، أنه بالرغم من ممارسة كل إنسان للتفكير، إلا أننا لا نفكر جميعاً تفكيراً واضحاً أو جلياً. قلة فقط هي التي تفكر بجلاء ووضوح، وحتى هذه القلة تقع في مصيدة التفكير الخاطيء، لسبب أو لآخر. ثم يستطرد مداعباً: «ولست في حاجة إلى أن أحدد لكم فرداً بعينه، ينطبق عليه هذا الوصف، فيكفى أن أقدم لكم نفسى».

يوضح هذا قائلاً: كل يوم ثلاثاء، أخصص الوقت من التاسعة صباحاً وحتى الثالثة بعد الظهر، لمقابلة الناشرين وتناول الغذاء فى نادى الناشرين الذى رأسه. بعض أيام الثلاثاء يكون مشمساً، وبعضها يكون ملبداً بالغيوم أو ممطراً، أو يتساقط فيه الجليد. بعضها يكون معتدل الطقس، وبعضها يكون بارداً أو حاراً.

عندما يكون الطقس لطيفاً فى أحد أيام الثلاثاء، لا أعير ذلك اهتماماً، ومن ناحية أخرى أكون منتبهاً عندما يكون مزعجاً، وتتراوح مشاعرى بين الغضب والتعاسة، أما إذا تعاقب إزعاج طقس الثلاثاء لمرتين أو أكثر، أقول لكل من أقابله: «الطقس يكون دائماً سيئاً يوم الثلاثاء». فإذا حل ثلاثاء لطيف الطقس، شعرت أننى أتعرض لنوع من الخيانة أو الخديعة، (المفروض) أن يكون طقس الثلاثاء سيئاً.

والحقيقة أن ما أعرفه - ويعرفه كل منا - هو أن أيام الأسبوع نظام اصطناعى اصطلاحى اخترعه الإنسان لا علاقة بينه وبين المؤثرات الطبيعية للطقس، وأنه إذا راجعنا الطقس على مدى عدة سنوات،

اكتشفنا أن كل يوم من أيام الأسبوع يمر بنفس معدل حالات الطقس .

أما عن سر إصراره على الربط بين الثلاثاء والطقس السيئ فيقول : لأن إحساسى بأن الطبيعة تضطهدنى يسرنى ، ويصعد لدى الإحساس بالمأساوية ، عندما أستيقظ صباح الثلاثاء وأرى المطر يتساقط ، فأصبح منتصراً «أرأيتم؟!» . لهذا أقول : إن التفكير الواضح يحرمنا أحياناً من بعض الاستمتاع .

يستخلص أزيهوف قائلاً : إن التفكير الواضح يتضمن جهداً أكبر من جهد التقاط الفكرة الجاهزة وتعميمها . والسرفى شيوخ الاضطرابات والقسوة والبؤس فى عالم اليوم ، هو أن العديد من البشر يركنون عادة إلى التفكير المشوش المختلط ، وفقاً لأنماط جامدة فى عقولهم ، ويخضعون أحكامهم العقلية لعواطفهم .

إنقاذ العصفور الصغير

يستهل المؤلف هاى روتشيلدز كتابه «التفكير الواضح» ، بحكاية الصبى الصغير جونى أبلتون .

كان جونى فى العاشرة من عمره ، عندما عثر على عصفور حديث الفقس فى قاع فجوة ضيقة ، عمقها أقل قليلاً من المتر ، وسط أعمدة الهيكل الخرسانى لعمارة تحت الإنشاء .

تجمع عمال البناء فى الموقع حول الفجوة ، يحاولون الوصول إلى طريقة لإنقاذ العصفور الصغير ، دون أن يصلوا إلى نتيجة . وجاءت الفكرة المبتكرة من جانب الصبى جونى ، الذى اعتمد على الرمال

الموجودة فى الموقع ، وراح يسكبها برفق وبشكل بطى للغاية داخل الفجوة ، بعد ساعة من الزمن ، كانت الرمال قد ملأت الفجوة ، والعصفور الصغير يقف فوق الرمال سليماً . كانت فكرة جونى هى أن التدفق البطىء للرمال يتيح للعصفور أن ينفذها بقدميه دائماً ، مستقراً فوق سطحها .

يعلق روتشيلدز ، متصوراً الأفكار التى قد تكون خطرت له قبل فكرة تسريب الرمال ، فيقول : «ربما يكون جونى قد فكر فى جميع الطرق التى يمكن بها رفع الأشياء ، دوبارة أو خيط يمكن تثبيته فى جسم العصفور بطريقة ما ، حتى يمكن رفعه إلى أعلى ، ولكن كيف يتم تثبيت الخيط فى العصفور؟ ، ربما يكون قد فكر فى طريقة ما ، ثم ما لبث أن استبعدها لاحتمال أن تضر بالعصفور» .

الذى يجب أن نلاحظه هنا ، أن جونى قام بتجريب الحل فى عقله فقط ، دون أن يعتمد إلى التجريب العملى . لقد تصور الحل ، وتساءل : ما الذى يمكن أن يحدث فى هذه الحالة؟ .

البحث العقلى والابتكار

يقول روتشيلدز ، إذ كان عقل جونى قد رفض فكرة الخيط ، ربما يكون قد انتقل إلى التفكير فى مادة لاصقة عند نهاية عصا . وهى طريقة عملية إذا كان الذى سقط فى الفجوة عملة معدنية مثلاً . ولا بد أنه فكر فى نوع المادة اللاصقة فى حالة العصفور ، وهل يمكن أن تلحق ضرراً به ، إذا ما حاول أن يخلص نفسه . ويقول روتشيلدز : «لاحظ كيف بحث العقل عن عدة حلول يمكن تطبيقها على المشكلة . هذا النمط من البحث العقلى هو أحد أسرار نجاح

المبتكرين من الفنانين والأدباء والعلماء والرياضيين والمخترعين والناجحين من رجال الأعمال والاقتصاد والسياسة» .

ثم يعود إلى واقعة جوني فيقول : ربما يكون قد تخيل فكرة صب الماء فى الحفرة ، ليعوم العصفور فوقه . . ثم راح يستعرض المشاكل التى يمكن أن يخلقها هذا الحل . منها مشكلة تسرب الماء فى ثغرات الأسمنت ، ومنها احتمال أن يغرق العصفور فى الماء . . وهنا ، جاءت فكرة استخدام الرمال ، وفى عقله تصور جوني دفعات الرمل البطيئة المتساقطة ، وتصور العصفور وهو ينتفض ليسقط ما وقع عليه من رمل ، ويرتفع فوق بقدميه .

الاستخلاصات الخمسة

من واقع ما قام به جوني أبلتون يمكننا أن نصل إلى أسلوب سوى لحل المشكلات . ويطلب المؤلف هاى روتشيلدز بتأمل الملامح الرئيسية للعملية :

١ - يقوم الحل على الخبرات الماضية ، والحقائق التى ترسبت فى العقل .

٢ - الحقائق التى يمكن تطبيقها على المشكلة ، نستدعيها من خلال عملية «البحث العقلى» ، التى نحفر فيها وسط الرصيد الضخم من الذكريات المخزونة من المخ .

٣ - يمكن أن تندمج فى عقولنا بعد ذلك الحقائق المتصلة بالمشكلة ، لتصبح فى صورة عدة حلول ممكنة . هذه العملية ، عملية وضع الحقائق إلى جوار بعضها البعض ، والسعى للقيام بالتجارب

- العقلية ، ثم مناقشتها بشكل سليم ، للوصول منها إلى الاستخلاصات .. هذه العملية هي جوهر التفكير الواضح .
- ٤ - التفكير الواضح ، يتضمن سلسلة من هذه النشاطات العقلية ، حيث يقود الحل المقترح لمشكلة ما إلى ابتكار الحلول المحتملة ، مما يصل بنا في نهاية الأمر إلى استخلاص نهائى كامل .
- ٥ - أخيراً ، قد نبدأ فى اتخاذ الخطوات العملية لحل المشكلة ، وهو هدفنا من التفكير الواضح . الأفضل هو أن نصل إلى حل المشكلة ، فإذا لم يتم ذلك ، فنحن لا نخسر كل شىء . جهدنا - سواء كان ناجحاً أم فاشلاً - تضاف نتيجته كخبرة سابقة فى بنك ذكرياتنا ، نستخرجها مستقبلاً عندما نمر بخبرة شبيهة .

عالم من التجريدات

يقول روتشيلدز : إنه من الضرورى فى عالم اليوم أن نكون قادرين على التعامل مع المفاهيم المجردة ، فى عديد من المهن والوظائف ، مما يختلف كثيراً عما كان مطلوباً من أسلافنا البدائيين . ويكفى فى هذا أن نفكر فى المشاكل المجردة التى يكون على المهندس أن يحلها وهو يبنى جسراً معدنياً كبيراً ، أو الطبيب الذى يواجه تشخيص حالة مرضية غير نمطية ، إلى آخر ذلك .

والنتيجة ، أننا نعيش اليوم فى عالم من التجريدات ، تصبح فيها الحقائق غائمة ومختلطة إلى أبعد حد . لهذا ، يكون من السهل أن تجيء الاستخلاصات خاطئة ، مما يعطل إنتاجنا ويعقد حياتنا .

ونحن نصل إلى المعرفة من خلال كم هائل من مصادر الاتصال ، التي تزودنا بمعلومات مباشرة وغير مباشرة حول أحداث تجرى بعيداً ، أو بيانات توصل إليها أناس آخرون ، ربما تكون قد خضعت في معالجتها إلى غيرهم . نحن نحصل على معلوماتنا المجردة - أول ما نحصل عليها - من المدرسة والمدرسين . ونحن نقرأ الكتب والجرائد والمجلات التي تحفل بالتجريدات ، كما تتدفق علينا كل أنواع الرسائل غير المباشرة ، أو التي نتبناها بطريقة لاشعورية ، من الإعلام المسموع والمرئي .

واليوم نصل إلى قمة هذا ، مع تفجر ثورة المعلومات ، بما تجلبه من المزيد والمزيد من أجهزة الكمبيوتر القوية ، ووسائل الاتصال المتطورة عن طريق أقمار الاتصال ، فنغرق أكثر فأكثر من المعلومات المجردة .

مع تعقد الحياة ، تصبح عواقب التفكير الخاطئ أكثر تكلفة وخطورة :

- الاستخلاص الخاطئ بالمفاعل النووي الأمريكي ، فى «ثرى مايلز أيلاند» ، بلغت خسائره بليون دولار .
- القرار الخاطئ فى ملاحقة ناقلة البترول (فالديز) التابعة لشركة «إيكسون» ، عبر مياه ألاسكا ، قاد إلى أضرار بيئية هائلة ، تكلفت فيها عمليات التنظيف الجزئى للزيت المنسكب ما يصل إلى مليونى دولار .
- الاستخلاص الخاطئ من جانب غواصة نووية ، يمكن أن يقود إلى حرب عالمية .

مفتاح التفكير الواضح

يصل هاى روتشيلدز فى كتابه «التفكير الواضح» إلى عدة مبادئ أساسية ، يجب أن تكون نصب أعيننا ، ويعتبرها المفتاح إلى التفكير الواضح :

- الحقائق - وبخاصة التعميمية - لا يجب الاعتماد عليها واعتبارها صادقة ، قبل مراجعتها بشكل مناسب ، والتحقق من صدقها .
- «توقف» ، و«انظر» ، و«أنصت» ، كلما صادفت تناقضاً يشير إلى أن الحقيقة التى تعتمد عليها خاطئة ، أو غائمة ، أو تعكس خطأ فى التفكير .
- صيغنا العقلية وطرقنا الخاصة فى التفكير ، تصنع قييداً على تفكيرنا ، وتعوق وصولنا إلى حلول للمشكلات التى تواجهنا .
- الاتصالات السليمة الدقيقة ، خلال الكلمة المكتوبة أو المسموعة أو المرئية ، ليست سهلة ؛ لذا يجب أن نكون يقظين للطرق المختلفة التى يتم بها بث الرسائل واستقبالها ، فيما يتصل بالاستخدام الخاطئ للغة ، أو الخلط فى دلالات الألفاظ .
- معالجة الأفكار العقلانية ، يمكن أن يفسدها الاعتماد على الحقائق الخاطئة أو المشوشة ، أو التعميم الخلل ، أو القفز إلى الاستخلاصات ، أو اتباع التفكير غير المنطقى .
- الكثير من الأفراد والجماعات يحاولون التأثير على آرائنا وتحركاتنا ، عن طريق خلط الأوراق ، والعبث بالحقائق ، وإبراز بعض الحقائق وإخفاء البعض الآخر ، من أجل تغليب فكرة

معينة ، وأيضاً بالاعتماد على الإيحاء العاطفى الذى لا يستند إلى الحقائق ، وتعتمد بث الرسائل اللاشعورية .

- يعلمنا التاريخ أن نكون «متسامحين» إزاء الآراء المغايرة لأرائنا ، فعادة ما توجد بعض الحقائق فى الرؤية المغايرة لرؤيتنا .



يختم هاى روتشيلدز كتابه عن التفكير الواضح قائلاً :

خمسة مليارات من البشر على سطح الأرض ، يؤمنون بما يزيد على خمسة أديان رئيسية ، ومئات العقائد الأقل شيوعاً ، وآلاف الثقافات والخلفيات المختلفة ، تزعم كل منها درجة من التفوق على الأخرى . لهذا ، فى عالم اليوم الذى يمضى نحو المجتمعات العالمية (جلوبال) ، لا يمكن أن نصل إلى حل لمشكلات العالم الملحة العاجلة ، بهدف تحقيق السلام والحفاظ على البيئة ، إلا بالجهود المستمر الذى يستهدف فهمنا لبعضنا البعض ، وباستعدادنا للقيام ببعض التنازلات عندما يقود الاختلاف إلى أزمة .

التفكير الجلى والواضح ، يكون ضرورياً عند سعيينا لتحقيق هذا الهدف الحيوى .

الفصل الثالث

التفكير الناقد

نأتى بعد ذلك إلى «التفكير الناقد» . ومن أفضل الكتب فى هذا المجال ، كتاب «تطوير ممارسة التفكير الناقد» ، لمؤلفه ستيفن بروكفيلد الأستاذ بجامعة كولومبيا ، بالولايات المتحدة الأمريكية .

يقول بروكفيلد : إنه من الممكن التعرف على التفكير الناقد فى سياق علاقاتنا البشرية ، ونشاطنا العملى ، واهتماماتنا السياسية . والتفكير الناقد ، يقتضى ما هو أكثر من مهارات التحليل المنطقى ، الذى يجرى تدريسه ضمن العديد من مناهج الكليات الجامعية . فهو يتضمن التساؤل حول الافتراضات التى تستند إليها طرفنا المعتادة فى التفكير والتصرف ، ثم يتضمن الاستعداد للتفكير والتصرف بشكل مختلف ، على أساس ذلك التساؤل الناقد . فما هى المكونات الأساسية للتفكير الناقد؟ ، وما هى سبل التعرف على هذه المكونات فى سلوك البشر؟ .

يقول بروكفيلد : «إن تكون مفكراً ناقداً ، فذلك جانب من كونك شخصاً متطوراً . هذا بالإضافة إلى أن تنمية التفكير الناقد والعمل على إشاعته ، يعتبر أمراً حيويًا فى تسييد الديمقراطية الصحيحة ودعمها . وبغير التفكير الناقد تضمحل علاقاتنا البشرية ، ويبقى مجال عملنا على نفس الوضع الذى كان عليه منذ عشرين سنة مضت ، وتتضاءل مساهمتنا السياسية إلى حد عدم المشاركة .

معنى التفكير الناقد

يورد بروكفيلد النقاط الخمس التالية حول معنى التفكير الناقد :

١- التفكير الناقد، نشاط مثمر وإيجابي؛

مارسو التفكير الناقد يكون ارتباطهم بالحياة نشيطاً . وفى مجال عملهم ، يعتبرون أن من بين مهامهم الإبداع ، ثم إعادة الإبداع . إنهم يقدرون الابتكار ، وهم أنفسهم مبتكرون ، يسودهم الإحساس بأن الحياة حافلة بالإمكانات .

وهم ينظرون إلى المستقبل كمجال مفتوح وطّيع ، وليس كطريق جامد ومسدود . وهم يتمتعون بثقة ذاتية فيما يتصل بقدرتهم على تغيير عوالمهم ، كأفراد ومن خلال العمل الجماعى .

البعض ينظر إلى ممارس التفكير الناقد باعتباره شخصاً لاذعاً ، مُدينًا لجهد الآخرين ، دون أن يقدم لهم يد العون . أصحاب هذا الموقف يرون أن التفكير الناقد يجعل من صاحبه شخصاً غير اجتماعى ، غير أن الواقع الفعلى يجرى على عكس هذا تماماً ، فأنت عندما تفكر بشكل ناقد ، تصبح واعياً بتنوع وتمايز القيم والسلوكيات ، والهياكل الاجتماعية ، والأشكال الفنية ، فى حياتنا .

إذا ما تكامل لديك إدراك هذا التنوع ، من الطبيعى أن تتصف بقدر من التواضع فى إنتمائك إلى قيمك وسلوكياتك وهياكلك الاجتماعية ، التفكير الناقد يكسبنا إدراكاً واعياً بأن هناك من يكون لديهم نفس الإحساس بالثقة ، والاقتناع ، ولكن تجاه قيم وسلوكيات ، يمكن أن تكون مناقضة تماماً لما لدينا .

٢- التفكير الناقد، عملية وليس نتيجة:

أن تكون مفكراً ناقداً ، يعنى أن تتساءل بشكل متواصل حول الافتراضات المستقرة . فأوضاع البشر لا تصل أبداً إلى الكمال ، الذى لا يستوجب التطوير القائم على النقد . إذا ما شعرنا يوماً ما أننا وصلنا إلى مرحلة التطور الكامل ، نكون قد تناقضنا مع جوهر التفكير الناقد ، باعتبار أن من بين أسسه التشكك فى أى دعوى بالوصول إلى الحقيقة الشاملة ، التى يمكن أن نطبقها على أى شىء .

٣- مظاهر التفكير الناقد تتباين وفقاً للسياقات التى يتحقق فيها:

المؤشرات التى تساعدنا على معرفة ما إذا كان الشخص يمارس التفكير الناقد أم لا ، تتباين بشكل لا نهاية له . بعض الناس يكون ذلك النشاط عندهم أقرب إلى النشاط الداخلى لأبعد حد ، فلا تظهر على السطح سوى بعض المعالم المحدودة ، على شكل تغيرات فى حياتهم ، فى أحاديثهم أو فى كتاباتهم ، والبعض الآخر ، تنعكس ممارسة التفكير الناقد على حياتهم بشكل مباشر واضح .

٤- محركات التفكير الناقد تكون إيجابية أو سلبية:

من بين الأفكار الشائعة حول التفكير الناقد ، ما يفيد أن هذا النشاط يتحقق عندما يمر الشخص بمأسى أو كوارث فى حياته . وأن الأحداث السلبية هى التى تدفع الناس إلى التساؤل حول افتراضاتهم السابقة ، التى وثقوا بها .

لكن من الثابت أيضاً ، إمكان أن تثيره الأحداث السعيدة المبهجة غير العادية ، كالوقوع فى حب كبير ، أو تحقيق نجاح غير متوقع فى عمل ما ، أو اكتشاف نبع للإمكانات لم نكن منتبهين له .

٥- التفكير الناقد، عاطفى كما هو عقلانى؛

ينظر البعض إلى التفكير الناقد باعتباره نوعاً من النشاط المعرفى المنطقى الخالص ، الذى يسمو على تأثيرات المشاعر والعواطف والأحاسيس . وحقيقة الأمر ، أن العواطف تكون ذات وضع محورى فى عملية التفكير الناقد . فعند ممارستنا للتفكير الناقد ، وتشجيعنا الآخرين على أن يفعلوا نفس الشيء ، لا يمكننا أن نتجاهل المشاعر فى هذا النشاط .

طرح أسئلة ناقدة حول قيمنا وأفكارنا وأنماط سلوكنا التى التزمنا بها ، يثير لدينا القلق . ومن الطبيعى أن نخاف عواقب مثل هذه التساؤلات ، أو من قبولنا أى بدائل لسبلنا الحالية فى التفكير .

الثابت ، أن المقاومة والارتباك والاحتجاج أمور واردة فى مراحل التفكير الناقد . لكننا نشعر أيضاً بالسعادة والتحرر والراحة والإثارة ، عندما ننجح فى الوصول إلى طرق جديدة فى النظر إلى أنفسنا وعملنا وعالمنا . عندما نهجر الافتراضات التى تعوق تطورنا ، يسودنا شعور بالتحرر . وعندما نكتشف أن لدينا القدرة على تغيير مظاهر من حياتنا ، نملأنا الإثارة والحماس .

كيف نمارس التفكير الناقد؟

بعد أن استعرضنا معنى التفكير الناقد ، ننتقل إلى السؤال الأهم : كيف نمارس التفكير الناقد؟ ، وما هي مكوناته الأساسية؟ يقول ستيفن بروكفيلد بوجود أربعة مكونات أساسية ، هي :

١. التعرف على الافتراضات وتحديها:

محاولة التعرف على الافتراضات التي تقوم عليها أفكارنا ومعتقداتنا وقيمنا وأسس عملنا ، والتي نأخذها مأخذ القضية المسلمة ، يكون ضرورياً للغاية في عملية التفكير الناقد . وبمجرد أن يحدد ممارس التفكير الناقد هذه الافتراضات ، التي قد يعتبرها بديهية ، يكون عليه أن يتحّن مدى مصداقيتها ، وفعاليتها في الزمن الحاضر والظروف الراهنة ، سواء كانت هذه الأفكار البديهية تتصل بطريقته في تنظيم عمله ، أو بتوجهاته السياسية ، أو بالأسس التي تقوم عليها علاقاته الحميمة مع الآخرين . كما إنه يتساءل حول مصداقية الرؤى التي تتدفق عليه من وسائل الإعلام .

ممارس التفكير الناقد ، يكون مستعداً للتخلى عن الافتراضات القديمة ، إذا ما اكتشف أنها غير مناسبة للواقع الحالى الذى يعيشه . افتراضات من نمط : «العاملون موجودون هنا لكى يعملوا فقط ، وليس لكى يفكروا . . » ، أو «القرارات التي يتخذها الرؤساء والآباء ، تكون معصومة من الخطأ ، لا تجوز مناقشتها» .

بعد هذا ، يكون علينا أن نبحث عن افتراضات جديدة ، تكون مناسبة أكثر لخبراتنا الفعلية المعاصرة .

٢- أهمية تحدى السياق:

ممارس التفكير الناقد يكون واعياً بأن الممارسات والتصرفات والهياكل لا يمكن إلا أن تخرج من سياق معين . ما ننظر إليه باعتباره الطريقة المناسبة ، فى تنظيم العمل ، أو فى سلوكنا تجاه الزملاء ، أو فى نشاطنا السياسى ، أو فيما نأخذه كقضايا مسلمة مما تطرحه وسائل الإعلام ، هو فى حقيقة الأمر انعكاس للثقافة والعصر الذى عشناه . عندما يدرك المفكر الناقد هذه الحقيقة ، يصبح واعياً بالسياق الذى يخرج منه كل شىء .

٣- تصور واستكشاف البدائل:

من الأمور المحورية فى التفكير الناقد ، القدرة على تخيل واستكشاف بدائل طرقنا الحالية فى التفكير والحياة . بعد أن يدرك ممارس التفكير الناقد أن العديد من الأفكار والنظريات التى يأخذ بها ، تنبع من افتراضات قد لا تكون منسجمة مع متطلبات حياته المعاصرة ، يعمد بصفة مستمرة إلى استكشاف طرق جديدة للتفكير فى مظاهر حياته . وعليه أن يكون واعياً بمدى تأثير السياق على تشكيل كل ما يعتبره عادياً وطبيعياً ، من طرق العيش والتفكير . فيكتشف وجود سياقات أخرى يعتبرها الآخرون عادية ، رغم أنها تختلف نهائياً عن السياق الذى يأخذ به . هذه السياقات الأخرى ، علينا أن نفحصها بتمعن ، للتعرف على الافتراضات التى تقوم عليها ، فقد يفيدنا تبنيها ، والاستفادة بها فى تطوير حياتنا .

٤. التشكك التأملى:

عندما نتحقق من وجود بدائل لما هو ثابت فى عقائدنا وسلوكياتنا المعتادة ، وما ارتضيناه من هياكل حياتنا الاجتماعية ، نصبح أكثر تشككاً فى دعاوى الحقيقة المطلقة أو النهائية ، أو دعاوى التفسير النهائى الشامل لأى أمر .

وهذا ينقلنا إلى ما يمكن أن نطلق عليه «التأمل التشككى» ، أو «التشكك التأملى» ، الذين يعتمدون التشكك فى تأملاتهم ، لا يأخذون الأمور على علاتها ، وهم يؤمنون بأن مجرد الأخذ بالممارسة أو البنية لزم من طویل ، فذلك لا يعنى أن هذه الممارسة أو البنية صالحة لجميع الأزمان ، أو حتى الزمن الراهن . كما أن مجرد قبول الفكرة من الجميع ، لا يعنى أن نصدقها ، ونأخذ بها ، ونعتبرها حقيقية ، دون أن نراجعها أولاً ، ونتأكد من صلتها بالواقع الذى نتعامل معه ، وعدم تناقضها معه .

بمجرد أن يقول الأب أو المدير أو رئيس الوزراء ، إن شيئاً ما هو الصحيح أو المفيد ، فهذا لا يعنى أنه صحيح ومفيد فعلاً .

ممارس التفكير الناقد يتشكك فوراً فى قول أولئك الذين يزعمون أن لديهم الإجابات الشافية على كل شىء فى الحياة ، يتشكك فى خبير الإدارة الذى يقول له : «إذا ما اشتريت برامجى للتدريب ، واتبعت الخطوات الواردة بها فى تطوير عملك ، فستضاعف أرباحك فى ربع السنة القادم» . أو فى خبير التربية الذى يزعم أن لديه منهجاً أو نموذجاً للتعليم ، يناسب جميع المتعلمين فى مختلف التخصصات .

إيقاظ الحس الناقد

يحاول ستيفن بروكفيلد أن يقدم المزيد من التوضيح في مضمون التفكير الناقد ، فيقول : إن إرغام الناس على ممارسة التفكير الناقد لا يخدم سوى إثارة مخاوفهم ، وربما دفعهم إلى مقاومته .

المطلوب ، هو أن نحاول إيقاظ الحس الناقد ، والتشجيع على تبنى التفكير الناقد ، دون السعى لفرض إرادة غريبة عند الآخرين .

ومضمون التفكير الناقد ، يختلف من مفكر لآخر ، ويورد بروكفيلد - بشكل مكثف - جانباً من تصورات المفكرين حول التفكير الناقد ، والتي تتنوع وفقاً لتباين طرق التفكير . «هاليت» يقرن التفكير الناقد بتنمية قدرات التفكير المنطقي ، و«كيتشنر» يقرنه بتطبيق الحكم التأملی ، بينما يركز «سيريفان» على اصطیاد الافتراضات ورصدها . أما «هالفيش» فيربط بين التفكير الناقد والابتكار في استخدام واختيار المعنى .

وقد أورد «أنيس» قائمة تضم ١٢ مظهراً للتفكير الناقد ، ومن بين ما تضمنته هذه القائمة : القدرات التحليلية ، وإجراء الحوار ، والتعرف على الالتباسات في عملية التفكير ، وتحديد التناقضات في الجدل ، والتحقق من المعقولية التجريبية للاستخلاصات العامة . وقد حدد «دى أنجلو» عشرة توجهات يعتبرها شروطاً لازمة لكي يصبح الإنسان صاحب تفكير ناقد ، من بينها الفضول والمرونة والتشكك والأمانة .

وفي مجال التعليم ، يبرز جهد «هابرماس» في تمييز التعليم التحرري كعنصر ثالث يضاف إلى التعليم التقني وتعليم الاتصال .

وعن التعليم التحررى ، يقول «أنيس» : إنه ذلك التعليم الذى يحزر الإنسان من القوى الشخصية أو المؤسسية أو البيئية ، التى تمنع رؤية الجديد ، وتتيح للمتعلم أن يتحكم فى حياته وفى مجتمعه وعالمه .

نشاط معاش، وليس تسلية أكاديمية

وينبهننا بروكفيلد إلى أن التفكير الناقد هو نشاط معاش ، وليس مجرد تسلية أكاديمية ، إنه ما يفعله كل منا ، بالرغم من قلة الممارسة ، وباختلاف درجة اقتناعنا به . وهو ممارسة عامة ، رغم تباين ممارسته من شخص لآخر ، بعد أن أصبحت حياتنا معقدة ومختلطة إلى أبعد حد . لقد أصبح من الصعب تجاهل الإحساس بأن العالم يضى فى الطريق الذى تصورناه ، أو افتراضناه ، والإحساس بضرورة وجود طرق أخرى للحياة .

كما يقول بروكفيلد : إننا غالباً ما ننظر إلى التفكير الناقد باعتباره أكاديمياً مجرداً ، وأنه مقطوع الصلة بالحياة المعاشة ، لهذا يكون من المفيد جداً أن نحدد نشاطين محوريين فى التفكير الناقد ، هما :

● التعرف على الافتراضات ، وتحديها .

● استكشاف وتصور البدائل .

ثم يحاول بعد ذلك أن يطرح الأوجه المختلفة لهذين الشرطين المحوريين ، كما يسعى إلى إعطاء أمثلة على التفكير الناقد ، وعائده فى الحياة العملية . إلا أنه يؤكد فى نفس الوقت أن هذا الفصل بين النشاطين المحوريين هو مجرد التوضيح والشرح والتبسيط ، ذلك لأنهما يندمجان - بشكل قوى أو ضعيف - وفقاً لطبيعة ممارسى التفكير الناقد ، والسياق الذى تقوم عليه حياة كل منهم .

من أين تأتي الافتراضات؟

التعرف على الافتراضات وتحديدها ، يظهر بوضوح عندما يحاول الإنسان تحسس طرقه المعتادة فى التفكير والتصرف ، وسبر غورها ، وأيضاً بالنسبة لطرق الآخرين من حوله . ذلك التحسس والسير الذى يستهدف التعرف على حقيقة : القيم والأفكار البديهية ، والأقوال النمطية حول الطبيعة البشرية والنظم الاجتماعية ، وغير ذلك مما يؤخذ مأخذ التسليم وتقوم عليه حياتنا .

عندما يبدأ الناس فى تأمل سلوكهم المعتاد نحو شركاء حياتهم الزوجية ، أو تجاه من يحبون ، ذلك السلوك الذى يتخذ مسارات محددة ، أو عندما يشرع العمال فى التساؤل حول الافتراضات التى تقوم عليها دوافعهم للعمل ، والتى كان قد جرى تنظيم العمل على أساسها . . عندما يحدث ذلك ، نكون بصدد أول عنصر من عناصر أو مكونات التفكير الناقد . ويطرح بروكفيلد بعض الأمثلة فى مجال التعرف على الافتراضات ، وتحليلها :

- المدرسون الذين يشرعون فى التساؤل حول بعض الطرق التعليمية (إلقاء المحاضرات ، أم الحوار والنقاش ، أم المعلومات المعتمدة على الكمبيوتر) ، والتى تعتبر مناسبة لأهداف معينة ، أو لنوعيات خاصة من المتعلمين .
- الزوجان اللذان يتأملان ما يمكن أن يكون هناك من أفكار ، تقوم عليها أحكامهما حول تقسيم العمل بينهما فى حياتهما الزوجية ، كالطهى والتنظيف والإصلاحات المنزلية .
- المواطنون الذين يسألون عن المبررات التى يمكن أن يقدمها

- السياسيون ، بالنسبة لتصوراتهم وتقييماتهم لبعض الدول ،
وتصنيفهم لها كدول جيدة للغاية أو شريرة للغاية .
- المشاهدون الذين يتساءلون حول المعايير التي تأخذ بها محطات الإذاعة والتلفزيون ، عندما تختار ما ترى أنه يستحق البث .

السياق الذي وراء الافتراضات

يتحقق العائد الأكبر لعملية التعرف على الافتراضات ، عند إدراك مدى أهمية فهم السياق الذي يكمن خلف تلك الافتراضات ، وأيضاً التصرفات التي تتشكل على أساسه . عندما يدرك الناس أن الفهم الكامل للتصرفات والقيم والعقائد والرموز الخلقية ، يتم من خلال التعرف على السياق الذي تخرج منه ، يصبح إدراكهم أكثر نضجاً واكتمالاً ، مما يمكن أن نطلق عليه «الإدراك السياقي» .

أصحاب الإدراك السياقي ، ينظرون إلى عقائدهم ومبادئهم وقيمهم باعتبارها تركيبات اجتماعية . وهم يفهمون أن النظم القيمية والمصطلحات السلوكية ، تنتقل اجتماعياً ، وتتولد وتتحدد شخصياً ، عن طريق الخبرة الخاصة .

وخلاصة القول ، أن المعرفة العامة والخاصة ، لا بد أن ننظر إليها باعتبارها مشروطة ومؤقتة ونسبية . هذا بالإضافة إلى أنها تنبع من سياق خاص بها . وهذه مسألة هامة ، وركن أساسى من أركان التفكير الناقد . وي طرح بروكفيلد ، هنا أيضاً ، بعض نماذج ذوى الإدراك السياقى :

- العاملون فى أى مؤسسة ، الذين يفهمون أن الطرق «العادية» التى يلتزمون بها فى العمل وتنظيم الإنتاج فى المكان الذى يعملون فيه ، ليست «عادية» أو «طبيعية» ، ولكنها تعكس الفلسفة الشخصية لمدير المؤسسة ، أو من هم فى مستواه .
- المواطنون الذين يعرفون جيداً ، أن كل ما تعتبره الحكومة شيئاً «عاديًا» ، فى مجال البطالة أو التضخم ، يعكس فلسفة سياسية خاصة تلتزم بها هذه الحكومة ، ومجموعة من أولويات سياسة الحزب الذى يشكل هذه الحكومة .
- الأبناء البالغون ، الذين يدركون أن معارضة الآباء والأمهات لاختياراتهم فى الزواج أو فى العمل الذى يرتبطون به ، غالباً ما تقوم على أرضية من القواعد والتوقعات الثقافية ، النابعة من الزمن الذى كان فيه هؤلاء الآباء والأمهات صغاراً .

الإحباط وانهازم الذات

هذا التحول فى الموقف ، من تصور أن ما نعتبره قيمًا ونظمًا وعقائد خلقية هو من ابتداعنا واختيارنا شخصيًا ، إلى فهم أن ذلك كله وليد الثقافة التى عشناها ونعيشها ، هذا التحول يمكن أن يثير - إلى أبعد حد - التحفظ لدى معظم الناس .

عندما نكتشف أن التوجهات الخلقية والسلوكية التى نعتبرها من صنعنا شخصيًا ومن صميم اختيارنا ، هى فى حقيقتها بنت الثقافة المؤثرة فىنا ، فغالبًا ما يقود ذلك الاكتشاف إلى إحساس بالتححرر والانعقاد . وفى أحيان أخرى ، يشعرا اكتشاف أننا لسا

سوى إفراف لللقى الاءءماعفة؁ بانءقاص فى قءرءنا على الوصول إلى أفكار خاصة بنا؁ مما فءعلنا نءعر بالإءاباء . وبرى بروكففلء أن هءه المرءلة ءسءءق ءءءم المعونة المءربة الماهرة؁ لاءءفاء مرءلة الكءف الءرءة هءه؁ من مراءل ءءكفر الناقد .

بفن ءءءى والائءماء

ءعرفنا على الافءراضاء الضمنية ءى ءقوم عليها ءفاءنا؁ وءءء هءه الافءراضاء؁ فءوء إلى ءءول كبرى فى ءرفة ءءكفرنا . كما فءوء ءصور البءائل والبعء عنها؁ إلى ءنمفة ءور ناقد ءاص فى عقولنا؁ وبالءءءفء ففما فءءصل بءعوى ءمولفة وفعالفة أى فكرة أو مءامسة .

هءا ءءءى للبعء عن البءائل؁ فبفر ءكوكنا ءول مصءاقفة أولءك الءفن فءبروننا بأن لءفهم «الإءابة ءفاففة الكاملة» لأى من أوضاع ءفاءنا؁ أو ءلول مشكلاءنا . وهءا هو ما أطلقنا علىه ءعبفر «ءءكك ءءأملى» . فى «ءءكك ءءأملى»؁ نحن لا نقبل - بءكل ءسلفمى - ءقففة ءءصرفء الءى نءمعه؁ أو السفاسة المءروءة علىنا؁ أو ءبفرر المعلن؁ لمءرء المكانة أو النفوء أو السلطة ءى فءمع بها مصدر هءا وءاك . نءهء أمءلة على هءا ءءكك ءءأملى؁ عنءما نرفض ءبفرر موقف ما باءءبار أن «هءا هو الوضع الءقفقى»؁ أو لأنه «هكذا فءب أن ءسفر الأمور» . نءهءه فى ءالاء ءءءءى للأفكار النمطففة ءى ءءصل بءور ووضع كل من الرءل والمرأة؁ أو الافءراضاء ءى ءءبءب بها الءمامعاء العرففة وءفءرض أنها السبفل الوءفء للوصول إلى الءقففة .

وهذا لا يعنى أن يتحاشى ممارس التفكير الناقد الالتزام بعقيدة أو قضية ، أو الانتماء لفكر معين . ففي إمكان الفرد أن يكرس حياته بكل حماس لفكرة ما ، أو لنظام اجتماعى ما ، أو لقضية بعينها ، ومع ذلك يبقى محافظاً على وعيه الناقد . وذلك عندما يكون ارتباطه والتزامه من خلال وعى وإدراك حقيقى .

نماذج التشكك الإيجابى

- يورد بروكفيلد بعض التطبيقات على الأفكار التى طرحناها :
- الآباء والأمهات الذين يتحدّثون القوالب الجاهزة والمعتمدة حول العلاقة بين الرجل والمرأة فى إطار العلاقة الزوجية . من بين هذا ، ما يقال من أن الحنان والحنو (الطبيعيان) عند المرأة ، يعنى أنها أفضل من الرجل وأنسب فى تنشئة الأطفال . أو أن التماسك العاطفى عند الرجل ، وقدرته على حفظ مسافة بين ذاته والموقف الذى يتصدى له ، يعنى أنه الأنسب لتعويد الأطفال على النظام .
 - المواطن الذى ينظر بتشكك إلى فكرة أن رصد المال الكافى لإنتاج وتطوير نظم الأسلحة المتفوقة يمكن أن يحفظ السلام إلى الأبد .
 - مشاهد التليفزيون الذى يتساءل حول التغطية الإعلامية لمفاوضات التسليح ، التى تصور أحد الطرفين - أو الأطراف - باعتبارها الوحيد الذى لا يستهدف سوى الحقيقة الخالصة والعدل التام ، وتصور - فى نفس الوقت - الأطراف الأخرى باعتبارها مثالا للشر ورغبة التوسع الإمبريالى .
 - المدرس الذى يبدي حذراً تجاه تأكيدات خبير تطوير التعليم ،

الذى يقول : إنه إذا ما تم تبني منهجه الجديد ، والتقنيات الهيكلية الجديدة ، أو غير ذلك من أشكال التطوير التكنولوجى التى يقترحها ، فإن هذا سيكون فيه النهاية لكل مشكلات النظام والتنظيم فى المدرسة ، وأنه السبيل الوحيد لرفع مستوى تحصيل التلاميذ .

● المواطن الذى يستمع بحذر وتشكك إلى السياسى الذى يقول : إنه إذا ما تم انتخابه ، فسيكون فى هذا نهاية لأهم المشكلات الاجتماعية التى يعانى منها المواطنون .

متى نمارس التفكير الناقد؟

غالبًا ما يندفع الناس إلى ممارسة التفكير الناقد نتيجة لظروف أو منبهات خارجية ، على شكل أو آخر . ونادرًا ما يحدث التغيير فى نمط التفكير نتيجة لإرادة الفرد الشخصية . بعض هذه المنبهات تنتج عن جهد بشرى مقصود ، كما فى حالة الشخص الذى يحاول إقناعنا بأن الأساس هو المنفعة الشخصية فيما نميل إلى الاعتقاد بأنه سلوك غيرى ، أو الخبير الذى يقترح طرقًا أخرى للاتصال مع زملاء عملنا والتعامل معهم .

ومن منبهات التفكير الناقد ، حدث غير متوقع يمزق أنسجة حياتنا المستقرة ، كأن يتم فصلنا من عمل كنا نتصور أنه مضمون على مدى الحياة ، أو عندما يهجرنا شريك حياتنا دون مقدمات أو إنذار مسبق (على الأقل بالنسبة لعقلنا الواعى) ، أو عندما نعانى من مرض أو عجز . . فى مثل هذه الحالات ، نضطر إلى القيام بعملية إعادة تنظيم شاملة لأولوياتنا وافتراضاتنا .

التعرف على ما يقوم من تعارض بين افتراضاتنا وبين الأمر الواقع ، واستكشاف ذلك التعارض أو التناقض ، يكون أكثر يسراً عندما يتم من خلال صحبة الآخرين . عندما نكتشف أن ما نأخذه كمأساة خاصة يقاسمنا فيه الآخرون ، تهبط بشدة درجة شكنا في أنفسنا . نشهد تطبيقاً عملياً لذلك في جماعات المرأة وجماعات مدمنى الخمر ، التى تتيح لنا أننا لسنا بمفردنا فيما نمر به من متاعب .

مراحل التفكير الناقد

من خلال دراسة حالات إقدام الأفراد على ممارسة التفكير الناقد ، يمكن أن نكتشف عدة مراحل عامة ، تأخذ التتابع التالى :

الحدث المفجر : يبدأ الأمر بحدوث شىء غير متوقع ، يفجر الموقف ويشيع حالة من القلق والارتباك فى الفرد . من أمثلة ذلك ، الطلاق أو فقدان عزيز أو فقدان العمل أو العجز الجسدى أو تغيير المقر جغرافياً . وهذه كلها من الأحداث السلبية ، وسنرى فيما يلى جانباً من الأحداث الإيجابية .

التخمين والتقييم : بعد الحدث المفجر ، تأتى مرحلة التدقيق والتأمل الذاتى والتخمين والتقييم ، فى كل ما يتصل بالموقف التالى لذلك الحدث . وعادة ما تتراوح ردود الأفعال فى بداية هذه المرحلة بين التقليل من شأن الحدث ، أو إنكاره أصلاً ، وبين إطالة التفكير والتأمل فى جوهر ذلك التناقض الذى يربك حياتنا . نتعرف على حقيقة الأمر ونسعى إلى تفسيره ، اعتماداً على تأمل الذات . بعد ذلك ، قد نسعى إلى البحث عن أولئك الذين يشاركوننا نفس الموقف .

الاستكشاف : بعد اعترافنا بوجود خلل أو تعارض فى جانب من جوانب حياتنا ، نبدأ البحث عن طرق جديدة فى تفسير ذلك التعارض ، أو فى سبل التعايش معه ، تلك السبل التى نسعى بها إلى التخفيف من إحساسنا بعدم الراحة . أو قد نندفع إلى البحث عن هوية جديدة ، أو تأمل أدوار جديدة فى الحياة . ومن الممكن أيضاً أن نعترف علانية - وسط المجتمع - ببحثنا عن التغيير . فى أثناء هذه المرحلة ، نسعى إلى امتحان طرق جديدة فى التفكير والتصرف ، تبدو أكثر اتفاقاً وانسجاماً مع إدراكنا لما يحدث فى حياتنا .

تنمية الرؤية البديلة : من خلال امتحان واستكشاف البدائل ، تظهر لنا طرق للتفكير والتصرف نشعر أنها «معقولة» ، فى إطار ظروفنا . وهنا ، نبدأ فى اختيار ما يبدو أكثر اتفاقاً مع علاقاتنا وطرقنا فى الحياة ، ومع مرور الوقت ، تزداد ثقتنا فى الأدوار الجديدة التى نحب أن نقوم بها ، كيف تتضاعف خبراتنا ومهاراتنا فى التصرف حيال ما نتمنى أن نقوم به .

التكامل : عندما نستقر على قيمة ما ، ونتأكد من مصداقية الطرق الجديدة للتفكير وللحياة ، نبدأ البحث عن سبل التكامل بين هذه الطرق ونسيج حياتنا العام . فى بعض الأحيان ، تتطلب عملية تحقيق التكامل هذه تغييراً فى مواقفنا وافتراساتنا . وفى أحيان أخرى ، تعنى تثبيت وتجديد أوضاعنا الحالية ، ولكن على أساس اقتناع متجدد وراسخ . قد نقرر إقامة علاقات كنا نرفضها من قبل ، أو نعلم إلى إنهاء بعض العلاقات القديمة التى تبدو لنا غير مريحة أو غير مرضية . قد نغير عملنا ، أو نصمم على تغيير

نظم المؤسسة التي ننتمى إليها ، أو نضغط من أجل إحداث تغيير
سياسى .

عالم قابل للتغيير

قبول مخاطر التفكير الناقد ، والتأكد من أنه يضيف لنا بصيرة ورؤية
نافعة بالنسبة لتصرفاتنا ، هو أحد أهم وأقوى فعاليات الحياة الناضجة .
يقول ستيفن بروكفيلد ، مؤلف كتاب «تنمية ممارسة التفكير
الناقد» : إن السر فى تصميمه ، وتحمسه لخص الناس على اقتحام
هذه التجربة ، حتى عندما يبدو أنها تتمخض عن إحباط وقلق
وارتباك ، هو ما تقدمه من عائد ثرى .

نحن ننشغل دائماً - كمفكرين ناقدين - بخلق وإعادة خلق
حياتنا الشخصية والعملية والسياسية .
نحن لا نأخذ عناصر هويتنا كأمر واقع مستقر ، بل نكون - بدلاً
من ذلك - مدركين للآفاق الواسعة لكل ما يتصل بعملية تنمية
مناطق خبراتنا كافة .

نحن نرى المستقبل مفتوحاً لجهودنا وتأثيراتنا ، وننظر إلى العالم
باعتباره قابلاً للتغيير من خلال جهودنا الشخصية والجماعية ،
بالتضامن مع الآخرين الذين يشاركوننا رؤيتنا حول النطاق الواسع
الممكن للتغييرات السياسية والاجتماعية .

نحن لا نقبل الفكرة لمجرد أن ما هو موجود يجب أن يبقى على
حاله ، ولا نفكر أننا نمتلك الحل النهائى لما يكتنف الحياة من
تناقضات ومشكلات . ولكن ، لدينا الثقة فى معرفتنا بأن ما نؤمن
به ، وما يشكل تصرفاتنا ، ينبع من عملية تحليل واختيار حريصة
فى مواجهة الواقع .

الفصل الرابع

التفكير الاختراقي

التفكير الاختراقي ، يعنى التفكير الذى يتيح الوصول إلى الجديد غير المسبوق ، وغير المتوقع . وقد اشترك جيرالد نادلر الأستاذ بجامعة سوث كارولينا ، مع شوزو هيبينو الأستاذ بجامعة تشوكيو باليابان ، فى وضع كتاب هام بعنوان «التفكير الاختراقي . لماذا يجب علينا أن نغير سبلنا فى حل المشاكل ، سبعة مبادئ لتحقيق هذا» .

ويستهل المؤلفان كتابهما بقول لا يُعرف صاحبه ، يقول :
«ليس أكثر تبديداً للجهد ، مثل عمل - ما لم تكن هناك ضرورة له - بكفاءة عالية!» .

هذه العبارة الحكمة ، تتصل اتصالاً وثيقاً بجوهر التفكير الاختراقي ، يقول الكتاب : «هناك خاصية مشتركة بين الأفراد الناجحين - تغيب عن أولئك الأقل قدرة على المنافسة - هى أنهم يقتربون من أية مشكلة اعتماداً على حدسهم ، سائلين أنفسهم بداية عن (الغرض) من حل هذه المشكلة . . عندما يفعلون ذلك ، يقللون من احتمال ضياع وقتهم وجهدهم فى التصدى للمشكلة الخاطئة . .» .

عن تعريف التفكير الاختراقي ، يقول الكتاب : هو تناول فى التخطيط والتصميم ، عند حل أية مشكلة ، يترجم الأفكار إلى أفعال ، سواء كانت المشكلة إنشاء أو إعادة بناء مشروع اقتصادى ،

تأسيس بيت أو نظام معلوماتي ، اختيار طريق للوصول إلى مقر عملك ، وضع برنامج للتسويق ، تصميم مطبخ البيت ، وضع خطة إقليمية للسكان ، تصميم منتج جديد ، أو حتى إقامة علاقة شخصية . في جميع هذه المجالات وغيرها ، يقود التفكير الاختراقي إلى زيادة ملموسة في احتمالات تطوير أو تطبيق الحل الابتكاري الفعال .

وكتمهيد لفهم التفكير الاختراقي ، يعتمد المؤلفان إلى طرح فكرة المبادئ السبعة ، من خلال طرح تطبيقات واقعية ، لتحديد جوهر كل مبدأ من هذه المبادئ .

المبادئ السبعة

١ - مستشار ، طلب منه تصميم نظام لمكتبة السجلات الطبية لإحدى المستشفيات الكبرى . ورغم أنه كان قد انتهى لتوه من تصميم نظام ناجح جداً لمكتبة شبيهة في مستشفى شبيه ، فقد أصر على أن «يبدأ من الصفر» في مهمته الجديد ، رغم أن كلاً من العميلين كان يطلب نفس الشيء . والسر ، اكتشافه أن الغرض من المهمة في كل مستشفى كان مختلفاً .

السؤال : ما هو الابتكار في رفض المستشار تعميم نفس النظام في المستشفى الثاني ؟ .

المبدأ الأول مبدأ التفرد : مهما كان التشابه بادياً ، فكل مشكلة تعتبر فريدة في نوعها ، وتقتضى تناولاً ينبع من حاجاتها ، وسياقها الخاص .

٢ - مهندس صناعى ، جرى استدعاؤه لكي يصمم خطة توسع فى المصنع ، تساعد فى حل مشكلة تأخير تسليم الطلبات للزبائن ، وانخفاض مستوى الجودة ، وارتفاع التكلفة ، وكان المطلوب منه ، دراسة مضاعفة كفاءة إنتاج الشركة . لمواجهة هذه المشكلات ، وفقاً لحدهه ، اعترض المهندس على الحل المقترح من جانب مسئولى الشركة ، واقترح «البدء بالبحث عن الغرض الأساسى» من الجهد المطلوب . وقاد هذا إلى اعتراف المسئولين بأن الغرض لا يجب أن يكون توسيع المشروع ومضاعفة إمكانياته ، بل تطوير نظام للتحكم الإدارى أكثر كفاءة ، يحل هذه المشكلة .

السؤال : ما هو الجديد فى دعوة المهندس إلى أن تركز الشركة على وضوح هدفها وغرضها؟ .

المبدأ الثانى مبدأ الغرض : السعى إلى التعرف على الغرض الأساسى ، يساعد على استبعاد كل المعالم غير الضرورية ، وتجنب الانشغال بحل المشكلة الخطأ .

٣ - فريق مختص بتصميم النظم ، انشغل باستحداث إجراءات جديدة لنظام جمع الضرائب ، فى إحدى الولايات الأمريكية الكبرى ، كان الفريق يعلم أنه سيكون من الضرورى ، خلال خمسة أعوام ، إعادة تصميم النظام الذى سيضعون تفاصيله ، لمجاراة إيقاع التغيير فى الظروف المحيطة . بدأ الفريق بتصوير التغييرات التى ستحدث فى الولاية خلال الأعوام الخمسة التالية ، ثم عمد إلى تصميم النظام الأوفق بعد هذه الفترة

الزمنية . بعد ذلك ، عادوا إلى تصميم النظام الذي يجب تطبيقه حالياً ، والذي حرصوا على أن يكون قابلاً للتطوير والنمو ، لكي يمهد للنظام التالي .

السؤال : لماذا ثبت أن التصميم الذى وضعه الفريق جاء أكثر بساطة واقتصاداً وفعالية ، قياساً على التصميمات غير المثمرة ، التى انشغل بها الخبراء على مدى عدة أسابيع من الحيرة ، وسط كوم من الاقتراحات التفصيلية البديلة ؟ .

المبدأ الثالث - مبدأ الحل التالى ، بعد الحالى : الحل المثالى للمشكلة ، يجب أن يناسب الحل التالى .

٤ - مشروع لتنظيم عمل إحدى وكالات المشتريات الحكومية فى إحدى الولايات الأمريكية . حاول الفريق التصدى لظاهرة عامة ، ظاهرة الموظف الأمين الدقيق ، الذى يعتبر أن مهمته الالتزام بالإجراءات المرعية ، واللوائح ، وليس خدمة الوكالة عن طريق إمدادها بالأشياء المطلوبة . لقد اكتشف الفريق أن العديد من الإجراءات الروتينية البيروقراطية ، جرى تراكمها عاماً بعد عام ، نتيجة فشل واضح النظام الأسمى فى توقع العديد من العلاقات المتبادلة بين الكيانات المنفصلة ، داخل حكومة الولاية كلها .

السؤال : ما الذى أتاح للفريق الوصول إلى حد أدنى للأوراق المتبادلة ، التى يتطلبها العمل ؟ .

المبدأ الرابع - مبدأ النظم : كل مشكلة هى جزء من نظام أكبر . فهّم عناصر وأبعاد القالب الخاص بالنظام ، يتيح -

بشكل مسبق - تحديد التعقيدات التي يجب إدخالها في الاعتبار ، عند وضع الحل .

٥ - مجموعة من المهندسين ، اكتسبوا شهرتهم نتيجة لقيامهم بتصميمات مبتكرة ، وملبية للغرض . ورغم نجاح كل مبنى يقيمونه ، كان الناس يتساءلون : لماذا يبدو أنهم يفتقدون الالتزام بأسلوب معمارى خاص يميزهم ، الأمر الذى يعتبر مفخرة لمن يعملون فى هذا التخصص ؟ .

السؤال : لماذا كانوا يركزون فى عملهم ، بشكل أساسى ، على حاجات ومطالب العميل ، وليس على السعى إلى جمع البيانات والتفاصيل حول العمل الذى يقومون به .

المبدأ الخامس - مبدأ الجمع المحدود للبيانات : عندما تبدأ التفكير فى مشكلة ما ، إذا سعيت إلى معرفة الأكثر من البيانات ، فهذا قد يمنعك من رؤية بعض بدائل الحلول الممتازة .

٦ - مجموعة عمل ضخمة ، تضم عناصر من الحكومة الأمريكية الفدرالية ، ومن الولايات المختلفة ، ومن الوكالات والصناعات ومراكز البيئة ، فشلت - خلال السبعينات - فى محاولاتها للتوصل إلى طريقة تتيح التحكم فى حشرة ضارة بالزراعة ، اسمها «عثة الغجر» ، وكانت تلك الحشرة قد شاعت فى أنحاء الولايات المتحدة ، مما كان من الممكن أن يقود إلى أزمة بيئية كبرى .

قادت المعارك البيروقراطية ، وعمليات تكديس أكوام البيانات

الهائلة ، إلى سد الطريق أمام مجموعة العمل الضخمة من الخبراء . إلى أن جاء مستشار من خارج المجموعة ، ووضح لهم أن مشكلتهم الأساسية لم تكن العثة ، بل سوء تنظيم مجموعة العمل ، وقد أثبتت الأيام صدق رأيه .

السؤال : لماذا لم ينتبه أحد إلى ذلك ، رغم ضياع جهود ثلاث سنوات ونصف؟ .

المبدأ السادس - مبدأ تنظيم البشر : الأفراد الذين يتبنون حلاً ويعملون على تطبيقه ، يجب أن يعملوا معاً من أجل تطوير ذلك الحل ، اعتماداً على التفكير الاختراقي . الحل المستهدف ، يجب أن يتضمن الأقل والضروري من التفاصيل ، حتى يتاح لمستخدمي هذا الحل بعض المرونة عند تطبيقه .

٧ - فى إحدى المستشفيات الكبرى ، كانت هناك مشكلة فى كفاءة نظام صرف الأدوية التى يقررها الأطباء لمرضاهم . فانشغل المسئولون فى وضع نظام ينهى هذه المشكلة . إلا أن إحدى المرضيات أصرت على طرح السؤال التالى : متى سيتم اتخاذ الخطوة التالية ، لتحقيق الوضع الأمثل للحل المستهدف؟ . قاد هذا التساؤل إلى رؤية المشكلة بعين جديدة ، ومن ثم ظهرت فكرة اختراكية ، تتضمن التوزيع الأوتوماتيكي للأدوية التى يصفها الأطباء لكل المرضى ، على أقسام المستشفى التى تحتاجها عمليات صرف الدواء ، بمجرد كتابة الطبيب للدواء .

السؤال :كيف قاد إصرار الممرضة إلى هذه الفكرة الاختراقية؟ .
المبدأ السابع - مبدأ توقيت التحسين : وهذا يعنى أن متابعة
الحلول الملبية للغرض ، هو الجسر الذى يقود إلى المستقبل
الأفضل .

اللتصوص .. ومبادئ التفكير الاختراقى!

هذه واقعة محددة يطرحها كتاب التفكير الاختراقى ، ليوضح
دور التفكير الاختراقى فى حل المشاكل ، وكيفية تطبيق المبادئ
السبعة على مشاكل حياتنا اليومية .

منذ زمن ليس ببعيد ، ساد إحدى العمارات السكنية فى
نيويورك شعور عام بافتقاد الأمن ، بعد أن تكررت حوادث اقتحام
اللتصوص للعمارات المجاورة . وبلغ ذلك الشعور أوجه عندما اقتحم
اللتصوص منزل رجل متوسط العمر من السكان ، وأخرج مسدسه
ليهددهم ، فكانت النتيجة أن اختطفوا منه المسدس ، وقتلوه به .

مساء ذلك اليوم ، وبعد انصراف الإسعاف والشرطة ، التقى
سكان العمارة لمناقشة ما يمكنهم عمله لحماية أنفسهم . فى البداية ،
افتقد الاجتماع أى توجه محدد . . راح كل واحد - بدوره - يسرد ما
يعرفه من حقائق حول الواقعة ، وعمد البعض إلى سرد خبرات
شبيهة فى أماكن وأوقات أخرى ، وأخذ البعض الآخر يستعيد ما
وصل إلى علمه من وقائع شبيهة أوردتها وسائل الإعلام .

أخيراً ، قال أحدهم بحسم : «دعونا ننتهى من هذا ، ماذا يمكننا
أن نفعل؟» .

ساد صمت شامل ، فلم يكن أحد منهم يعرف كيف تكون
الإجابة على ذلك السؤال . لقد توقع معظم الحاضرين أن يتولى
أحدهم تحديد ما هو مطلوب منهم . ثم توالى التعليقات :
- لم نكن قد اجتمعنا هنا ، لو أن الشرطة كانت قادرة على فرض
القانون .

- إنهم يطلقون سراح المجرمين بسهولة شديدة .
- أعتقد أن الشرطة تفعل كل ما فى وسعها .
- نعم أن بإمكان الواحد أن يستدعى الشرطة ، لكن من الممكن أن
يحل أجله وهو ينتظر وصولهم .
- السبب فى هذا ، أن الناس يستدعون الشرطة كلما ارتطم كلب شارد
بصفيحة قمامة .

- هل استدعاء الشرطة هو كل ما يمكن أن نفعله؟ .
- بإمكاننا أن نتعاون لحراسة العمارة بأنفسنا .
- أنا مستعد للقيام بما تطلبونه منى ، لكن ضيق وقتى لا يسمح لى
بالبقاء لحل هذه المشكلة .

- يبدو أن بعضنا لا يميل إلى المساهمة فى أى جهد جماعى! .
- نستطيع أنا وأخى أن نتصدى لهؤلاء المجرمين . . إننا لا نخاف
أحدًا .

- لكن ما العمل إذا واجهنا أحد الخطيرين؟ ، إننا لا نستطيع حمل
السلاح .

- إنها المخدرات . . هؤلاء المجرمون يدمنون المخدرات .

لماذا نحن هنا؟

أخيراً اندفعت إحدى الشابات قائلة : «أريد أن أعرف لماذا نحن هنا؟ .. هذه مضيعة للوقت!» .

كانت ملاحظتها استفزازية ، نتيجة لضيقها بما يقال ، فساد صمت شامل ، قطعته مستطردة «لقد سمعت ما يكفي عن الأخطاء ، وأنا لا أقبلها مثلكم .. لكن أحدا منكم لم يخبرني : لماذا نحن هنا؟!» .

بدت الشابة في نظر معظم الحاضرين محدودة التفكير وغبية ، وأراد أحدهم أن يضع حداً لاقتحامها مجرى الحديث الدائر ، فقال : «نحن هنا لكي نتعامل مع المجرمين . لقد حان وقت هذا ..» .

لم تستسلم الشابة لقوله ، فقد كانت تتساءل بأمانة وصدق عما يمكن عمله إزاء ذلك الموقف . وبصرف النظر عما إذا كانت تعلم أم لا ، فقد كانت هي التي خَطَّت الخطوة الأولى نحو التعامل مع هذه المشكلة ، بشكل فعال .

خفضت صوتها وهي تسأل الرجل : «هل تعتقد حقاً أنه بإمكاننا أن نتعامل مع هؤلاء المجرمين؟» . قال شخص آخر : «نحن هنا لكي نفرض القانون» . ومن الجانب الآخر من الغرفة ، ارتفع صوت فتى في مطلع العمر وهو يقول : «يمكننا أن نساعد الشرطة على فرض القانون ..» .

تطلعت الشابة إلى الفتى باهتمام قائلة : «هذا يبدو صالحاً لأن نفكر فيه» . نظر الرجل المستفز إلى الشابة شذراً ، وقال بحدة - كأن مواجهتها ودحراها هو هدف ذلك الاجتماع - : «وكيف يمكن أن

نساعد الشرطة؟». بدت إجابة الشابة فى أول الأمر كما لو كانت تسعى لكسبه إلى جانبها ، فقد قالت : «ليست لدى فكرة عن هذا . . .» ، ثم استطردت بعد لحظة صمت : «لماذا لا ندعو ضابط الشرطة هنا؟ ، دعونا نسأله عن نوع المساعدة التى يحتاجها» . ولأول مرة فى ذلك الاجتماع ، ابتسمت الشابة وهى تقول : «إذا رغبتم ، يمكننى أن أتكفل بهذا الاتصال» .

بعد هذا بقليل ، انفض الاجتماع ، على أساس لقاء قريب يحضره ضابط الشرطة . لقد تبين للجميع أن هدف اجتماعهم كان البحث عن غرض محدد لعملهم المشترك ، وسرعان ما اتفقوا على أن ذلك الغرض هو مساعدة الشرطة على فرض القانون . . . وبمجرد وصولهم إلى وضوح حول هذا الغرض ، أصبح سبيلهم واضحاً .

خلاصة القول ، أنه حتى إذا كنت تتصدى لحل مشكلة بمفردك ، بينك وبين نفسك ، فإن التركيز فى البداية على الغرض ، أو الأغراض ، يمكن أن يضاعف فرص نجاحك فى حلها .

ويقول المؤلفان : إنه إذا تأملنا أى مشكلة ، فسنجد أن هناك أكثر من غرض للحل ، وهو ما يطلقان عليه تعبير «تسلسل مستويات الغرض» . ثم يشرحان هذا من خلال مثال آخر ، حول مشكلة بسيطة نسبياً ، وهى مشكلة صاحب دراجة يعانى من مشكلة العثور على مفتاح قفل الدراجة كلما أراد استخدامها! . .

مفتاح قفل الدراجة!

بعد سرقة دراجتك ، اشتريت دراجة جديدة غالية الثمن ، ثم اشتريت لها قفلاً ، يصعب عملية سرقتها . ولنفرض أنك أصبحت

تواجه مشكلة العثور على مفتاح الدراجة . فى هذه الحالة قد تحدد الغرض من حل المشكلة بأنه «العثور على مفتاح مفقود» .
لكن من الممكن أن نصل إلى مستويات أعم من الأغراض ،
مثل :

- العثور على المفتاح المفقود للدراجة .
 - تأمين الدراجة ضد السرقة .
 - وسيلة للوصول إلى العمل .
 - التوصل إلى مفتاح يكون متوفراً طوال الوقت .
 - التفكير فى طرق انتقال بديلة .
- من الملاحظ أن بعض الأغراض يكون أعم وأوسع من الأخرى ،
ومن ثم يمكن ترتيبها كتسلسل ، من الأصغر إلى الأكبر ، وهو ما
يطلق عليه المؤلفان تعبير «تسلسل مستويات الغرض» .

المبادئ السبعة للتفكير الاختراقى

يلخص المؤلفان رؤيتهما حول التفكير الاختراقى فى المبادئ
السبعة التالية :

- ١ - أكثر الناس تصدياً لحل المشكلات ، هم الذين يبدأون بالبحث
عن حلول نجحت مع أشخاص آخرين . وهم لا ينتبهون إلى
اختلاف الواقع أو الظروف .
- ومن هنا ، فإن المبدأ الأول هو «كل مشكلة يجب أن ننظر إليها
باعتبارها مشكلة فريدة وحيدة» .
- ٢ - والمبدأ الثانى هو ما أشرنا إليه من ضرورة البدء بالبحث عن

- الغرض أو الأغراض من حل المشكلة ، الحلول التى نصل إليها عن ذلك الطريق ، تكون أفضل بشكل ملموس .
- ٣ - الوضوح حول الحل المستهدف المثالى لتحقيق الغرض ، يمكن أن يقود إلى حلول مستحدثة غير مسبقة ، تساعد فى تطوير عملية التغيير الفعلى التى نتصدى لها .
- ٤ - المشكلات لا تنشأ فى فراغ ، معزولة عن بعضها البعض ، كل مشكلة ترقد فى مهد مشكلة أخرى ، وحل إحدى المشاكل يتطلب - وفقاً للمبدأ الرابع - رصد وتحديد النظم المؤثرة ، حتى يجىء حل المشكلة فعالاً .
- ٥ - عند تناول أى مشكلة ، يمكننا اختصار الكثير من الجهد والوقت ، بالاقتصاد فى عملية الجمع العشوائى للمعلومات ، وفى جمع وتكديس كل الدراسات التى تمت فى ذلك المجال ، فالمبدأ الخامس يقول : إن العائد يكون أفضل «عند تحديد حجم ما نعرفه عن المشكلة» .
- ٦ - المبدأ السادس فى التفكير الاختراقى ، يقول إن أكثر الناس نجاحاً فى حل المشكلات ، هم أولئك الذين يشكلون مجموعة من الأفراد مختلفى التخصصات والتوجهات ، والذين يعتمدون على منابع متباينة من المعلومات ، خلال جهودهم لحل المشكلة .
- ٧ - من الأقوال الشائعة : «لا تحاول إصلاح شىء ما ، إلا عندما يكون متعطلاً أو مكسوراً» . أى لا تفكر فى إصلاح أو تغيير ما هو قائم ، إلا عند ظهور خلل يوقف فعاليته . المبدأ السابع

يرفض هذا الموقف ، ويقول بدلاً من ذلك : إذا أردنا لأى حل أن يكون مؤثراً ، فلا بد أن نواصل رعاية ذلك الحل وتطويره بشكل مستمر . بل إن هذا ينسحب على الهدف ذاته ، الذى يكون فى حاجة إلى تجديد وتطوير مستمرين .

التنويعات الأربعة فى التفكير الغربى

يقول المؤلفان بوجود عدة طرق لحل المشكلات فى الغرب ، تتراوح بين : لا تفعل شيئاً - الصدفة - الشعور والحدس - العقلانية .

لا تفعل شيئاً :

رغم أن العنوان قد يبدو مثيراً للسخرية والتهكم ، فإن الكثير من البشر يسلكون هذا السبيل . الفكرة وراء هذا الأسلوب فى حل المشكلات ، هى أن على البشر ألا يتدخلوا فى مجرى الأحداث ، لأنهم لا يملكون ذلك ، ولأن الحل سيهبط من السماء ! . حضارات كبيرة قامت ، وما يزال بعضها قائماً ، لم تكن تشجع على حل المشكلات . ففى رأيهم ، أن كافة الكوارث والمجاعات والسيول والأوبئة ، وغير ذلك من الأحداث المأساوية ، هى مجرد متاعب طفيفة ، فى الطريق إلى الحياة الأخرى المجيدة الخالدة .

الصدفة :

الأرجح أن البشر الأوائل وصلوا إلى حلول مشكلاتهم عن طريق الصدفة ، كما هو الحال فى التوصل للزراعة أو إلى التحكم فى النار .

دعوة الاعتماد على الصدفة ، تقوم على افتراض أن الصدف العارضة تسيطر على مساعى البشر . إلا أن تطبيقات هذا السبيل تمضى فى طريقين :

- أحد هذين الطريقين يعتمد سلبياً على التماعاات البصيرة ، أو العثور بالصدفة على الحل السليم ، وهو ما أسماه العالم الكبير ألبرت أينشتين «العثور دون بحث» .

- أما الطريق الثانى ، فهو قريب من التناول العقلانى ، بشكل ما ، وهو يركز على التدخل المستمر للحوادث والصدف والمفاجآت فى شئون البشر ، باعتبار أن توقع غير المتوقع يمكن أن يقود إلى عقل متفتح ، وتناول مرن للمشكلات .

التفكير الشعورى:

التفكير الشعورى ، يتضمن الأحاسيس والعواطف ، وما يجىء عن طريق الحدس والهاجس ، وهى كلها من العناصر البشرية .

الذين يعتمدون على مشاعرهم فى حل المشكلات ، يميلون إلى الأخذ بكل ما يرد إلى عقولهم ، عفو اللحظة ، ولا يميلون إلى الترتيب والبناء المسبق . المبادئ التى يقوم عليها التفكير الشعورى ، والمناهج التى يعتمدها ، تختلف من شخص لآخر ، لذا يكون من الصعب تحديدها . وأتباع هذا التناول غالباً ما يكونون غير قادرين على شرح الطريقة التى توصلوا بها إلى الحل ، ولعل مرجع ذلك إلى أن العملية تكون على درجة من التركيب والسيولة ، بحيث يصعب وصفها فى كلمات .

هذا التنازل يتضمن الربط الحر بين الأفكار ، والبصيرة ، والحدس ، والبحث عن علاقات غير عادية بين الجزئيات غير العادية من المعلومات ، والاقتراب الشعوري يمكن أن يقود إلى حلول ابتكارية غير مسبوقة . ومع ذلك ، فهناك بعض العقبات التي تعترض طريق التفكير الشعوري ، من بين ذلك عدم قدرته على الوصول إلى تفاصيل مصنفة ، يمكن الاعتماد عليها عند التطبيق . كما أن المعيار المتبع في تقدير ثقل العناصر ذات الأهمية فى الموضوع ، عند الوصول إلى قرار ، تكون عشوائية متذبذبة ، مما يشكل مصدرًا للخطر . هذا بالإضافة إلى أن التفكير الشعوري يمكن أن يصبح نخبويًا ، أى تقتصر ممارسته على النخبة أو الصفوة ، كما أن غياب المعايير القياسية يستبعد إمكانية المراجعة أو التقييم .

التفكير العقلانى:

ظهر هذا التناول منذ ٤٠٠ سنة ، مع بزوغ النهضة العلمية ، عندما تبلورت الحاجة إلى تعميمات يمكن الاعتماد عليها ، مما اقتضى مناهج لا توفرها سبل الشعور أو الصدفة ، وكان نجاح التناول العقلانى مبهرًا ، إلى حد أن تبنته كل مجالات السعى البشرى لحل المشكلات .

كانت السمات المميزة للتفكير العقلانى ، التفكير فى عامل وحيد ، بشكل موضوعى ، والاعتماد على بنية خاصة فى اتخاذ القرار ، والعمل من خلال عمليات منطقية منظمة . ومن بين أسسه :

- الإيجابية : اعتقاد عميق بأن العلم قادر على حل المشكلات ، بل إنه السبيل الوحيد لحلها .

● الاختزال : التناول العقلانى يتميز بعملية مكثفة لتصنيف وتحليل المعلومات ، وعند تقسيم المشكلة إلى جزئيات أصغر ، يفترض أن حل الجزئيات الأصغر يقود أوتوماتيكياً إلى حل المشكلة الكبرى ، وفى التفكير العقلانى ، يتم السعى إلى البيانات كمياً وموضوعياً ، من أجل الوصول إلى الحقائق الثابتة ، أما العناصر الشخصية غير الموضوعية ، التى لا يمكن قياسها ، فهى لا تنكر فى إجمالها ، ولكنها تصنف كعوامل خارجية غير هامة .

عقيدة الخبراء:

من السهل علينا أن نلاحظ وجود الخبراء المتخصصين فى جمع ومعالجة البيانات ، داخل كل مجال من مجالات النشاط البشرى ، لكن الخبير الذى يستطيع الوصول إلى الحلول ذات القيمة ، هو الذى يمتلك المعلومات الضرورية .

وغالباً ما يتصور الخبراء أنهم وحدهم أصحاب القدرة على (معرفة) ما هو الصواب ، وما هى آثار ومخاطر البدائل المختلفة . وعقيدة الخبراء ، هى نتيجة الولع الغربى بالتخصص ، إلا أنها تقود إلى الرؤية المحدودة للمشكلات ، وإلى التمسك بالنتيجة الممثلة ، بالإضافة إلى غير ذلك من النواقص .

الاحتمية:

المفروض فى التناول العقلانى ، أنه بمجرد جمع الحقائق وتحليل البيانات ، يظهر الحل الذى يوافق عليه العقلاء ، والذى يحتفظ بمصداقيته إلى الأبد .

وتتنوع أشكال هذه الحتمية ، أو الجبرية ، فنرى شواهد لها فى كل مجال :

- المهندسون يشيدون البيوت كما لو كانت حاجات اليوم ستظل هى حاجات المستقبل .
- يفترض المديرون أن أشكال التعامل مع العاملين منذ ٢٥ سنة ، يمكن تطبيقها على العاملين اليوم .

تصور إمكان تطبيق الحاضر على المستقبل ، يعتبر من الممارسات الخطيرة . لقد قاد هذا الموقف إلى إنكار الجميع - فى الستينات وأوائل السبعينات - لتنبؤات القلة التى كانت تعنى أزمة الطاقة القادمة ، وأثارها على كل قطاعات المجتمع . ونفس الشيء ينسحب على ظاهرة ارتفاع حرارة الغلاف الجوى .

التناول الكلى

رغم أن التفكير العقلانى يكون مفيداً للغاية فى تطوير التعميمات والأبحاث ، خاصة فى مجال العلوم الطبيعية ، إلا أنه لا يكون بالضرورة مناسباً عند التصدى لأنواع أخرى من المشكلات ، حتى عندما نتصدى لتصميم النظم التكنولوجية ، أو المصانع الأتوماتيكية التى تعمل بالتسيير الذاتى ، أو مشروعات الطاقة النووية ، علينا أن ندخل فى اعتبارنا الفهم العريض والعميق لسلوك البشرى ، ودور ما يمكن أن نطلق عليه «النظم الاجتماعية التكنولوجية» .

يدعو المؤلفان فى كتابهما «التفكير الاخراقي» إلى تبنى عملية

تركيب بين أفضل ما فى أنماط التناول الفكرى ، بما يتسع لكل السبل المأخوذ بها فى حل المشكلات . وهذا التناول الجديد يستمد مصداقيته من الاكتشافات الحديثة الخاصة بوظيفة كل من نصفي المخ ، فى علم وظائف الأعصاب ، فوفقاً للعالم البيولوجى روجر سبيرى الحائز على جائزة نوبل ، يبدو أن هناك طريقتان فى التفكير ، لفظية وغير لفظية ، تنبعان بشكل منفصل نسبياً من النصف الأيسر والأيمن للمخ على التوالى ، «النصف الأيسر يبدو أنه يعمل بطريقة منطقية تحليلية ، أشبه بعمل الكمبيوتر ، ولغته لا تناسب البناء المركب الذى يقوم عليه نشاط النصف الأيمن» . وخلال عملية اتخاذ القرار ، تتولى مقدمة المخ الربط بين الطريقتين .

يقول المؤلفان : إن هذا بالتحديد هو ما يدعوان إليه عند الحديث عن «التناول الكلى» . والمشكلة فى هذا التناول الذى يطلق عليه «كلياً» ، هو أنه لا يتقدم وينشط بما فيه الكفاية ، أو أنه لا ينشط إلا فى حالة المشكلات البسيطة ، كما هو الحال فى اختبارات الذكاء المعملية .

لعبة الشك

فى مجال الكشف عن الحقيقة وحل المشكلات ، يطرح المفكر بيتر إيلبو فكرة «لعبة الشك» و«لعبة التصديق» ، كأداة لتحقيق التفكير الكلى .

تعبير «لعبة الشك» ، يقصد به الإشارة إلى كل أنواع النشاط الفكرى التى تعتمد على الحوار الجدلى ، وعلى الطريقة الاختزالية الجامدة ، التى يفترض فيها أن تكون عقلانية . بما يتضمنه هذا من

تشخيص المشكلة وتحليلها وعرضها ، وتقييم البدائل ، ووضع تفاصيل الحل .

فالتشكك يتيح للفرد أن يفتح ثغرة فى الأفكار ، وأن يميز الافتراضات القائمة ، وأن يمارس تحسناً دائماً للأفكار ، وأن يكون تحليلياً ، وهو يحض الفرد على اتخاذ موضع الدفاع ، كاشفاً ردود الأفعال التى تحمى الأوضاع أو القرارات ، السابقة أو الحالية .

ويقول الكاتب : إن سر فشل رجال الأعمال والأكاديميين والقادة السياسيين فى الغرب ، فى الوصول إلى حلول مؤثرة للمشكلات ، هو الالتزام بالتفكير التقليدى الحرفى ، وفقاً للخطوات الخمس المرعية :

١ - التعرف على المشكلة . ٢ - تحديد المشكلة بوضوح .

٣ - تحليل المشكلة . ٤ - جمع البيانات .

٥ - تحليل البيانات . هذه الخطوات التى يتبناها الساعون إلى إرساء السلام ، هى التى تقود إلى تبديد جهودهم .

لعبة التصديق

من ناحية أخرى ، تقوم «لعبة التصديق» على مجموعة مختلفة تماماً من المبادئ والممارسات ، يبدأ فيها الشخص بتصديق كل الحقائق المطروحة . المبدأ الأول هنا هو الامتناع عن الشك . فنحن عندما نصدق الفكرة أو الحقيقة ، يمكننا أن نفهم آليات عملها المحتملة والبناء الخاص بها ، وهذا لا يتحقق إلا بكبت محاولات التشكك والريبة ، حتى لا ننزلق إلى استبعاد أى حل مقترح ، أياً كانت نظرنا إليه ، باعتباره خاطئاً أو مستحيلاً .

التصديق يستوجب طرح السؤال التالي : كيف يمكن لهذا أن يكون نافعا؟ ، وما هي الأهداف البعيدة التي يمكن أن يوفرها؟ .

واللعبتان - الشك والتصديق - مترابطتان ، وتحتوى كل منهما عناصر من الأخرى . ورغم أن حل أية مشكلة يتطلبها معاً ، إلا أنه لا يمكن ممارستها في نفس الوقت . وهذه سمة أساسية من سمات التفكير الاختراقي ، عند التصدى لحل المشكلات .

خصائص التفكير الاختراقي

يلخص الكاتبان جيرالد نادلر وشوزو هيبينو خصائص التفكير الاختراقي فى التالى :

- التأكيد على التركيب ، أكثر من التحليل .
- يشجع على البحث عن الحل أو الحلول لحساب المستقبل ، ولا يقف عند حد مشكلات الماضى .
- مارس التفكير الاختراقي يلعب دور المصدق ، وليس المتشكك .
- يبدأ بالتساؤل : هل نحن نقوم بالشىء السليم؟ ، بدلاً من أن يتساءل : هل نحن نعمل الشىء بالشكل السليم .
- يوفر نظاماً لتوالد الحلول بشكل واسع .
- بعكس الشائع ، يحض على التركيز والاقتصاد فى عملية جمع المعلومات ، لعدم تبديد الجهد والوقت فى طلب «كل ما هو موجود من المعلومات عن الموضوع» .
- يؤكد على أن يكون التنفيذ أو التطبيق محققاً لنفع الجميع .

- يتيح دورًا غنيًا متعدد الأوجه في الوصول إلى الحلول ، وفي منع ظهور المشكلات .



لقد استعرضنا حتى الآن ، ثلاث محاولات للبحث عن حلول لمأزق التفكير الذى يقع فيه البشر حاليًا ، نتيجة للتغيرات الجذرية الشاملة المتسارعة التى يمر بها العالم ، وهى :

- التفكير الواضح .
 - التفكير الناقد .
 - التفكير الاختراقى .
- والسؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : هل تساعدنا هذه المحاولات - بشكل فعال - على التصدى للمشكلات الناشئة عن تلك التغيرات ؟ .

هل بمقدورها أن تصل بنا إلى نوع التغيير المطلوب ، الذى يجب أن يفرض نفسه على كل شىء فى جميع مجالات حياتنا؟ .

هل هى كافية للوصول إلى أسس عمليات إعادة البناء المطلوبة فى جميع المجالات؟ .

الفصل الخامس

التفكير الابتكاري

التفكير الواضح ، التفكير الناقد ، التفكير الاختراقي . . ثلاثة نماذج مختلفة للتفكير الجديد المطلوب ، يجمع بينها جميعاً إحساس عميق بأن التفكير التقليدي ، الذي أخذنا به على مدى الأجيال القريبة السابقة ، لم يعد يصلح للتعامل مع الواقع المتغير الجديد .

تختلف هذه النماذج ، فيما بينها ، فى تصور المنهج الجديد المطلوب ، وطرحى لها ، لا يعنى اقتناعى بأنها تحقق الهدف الذى أشرت إليه ، أو أن أى منها يصلح للتعامل مع الواقع المستجد ، وينقذ المفكرين وصناع القرار من حيرتهم فى مواجهة الإشكالية الراهنة ، والمتمثلة فى انقضاء إمكان الاعتماد على الخبرات والنظريات والعقائد السابقة ، وعدم تبلور النظريات والرؤى الجديدة ، التى يمكن عن طريقها التعامل مع المشكلات الحالية والقادمة .

التفكير الواضح ، يعتمد على أسس التفكير العلمى التقليدية التى كانت سائدة . والخطوة الوحيدة - المتواضعة - التى يأخذها ، لا تزيد عن الدعوة إلى التسامح مع الآراء ووجهات النظر المغايرة ، لما قد تتضمنه من بعض العناصر التى تفيد .

أما التفكير الناقد ، فيعتبر خطوة جادة إلى الأمام ، وإن كان لا يوفر الأدوات اللازمة لتطبيق ما يدعو إليه . مفيد جداً أن نتعرف

على الافتراضات التي تقوم عليها أفكارنا ، ونظرياتنا وقيمنا وعقائدنا ، وأن نتحدى هذه الافتراضات ، ولكن ما هو السبيل للوصول إلى افتراضات جديدة مناسبة ، غير مسبوقه ، تنبع من الأوضاع المستجدة ، وتتوافق معها؟ . كذلك يدعونا التفكير الناقد إلى اكتشاف بدائل للحلول ، لكنه لا يقدم الآليات التي نعتمد عليها فى الوصول إلى أوسع نطاق من البدائل غير المسبوقه .

والتفكير الاختراقى ، رغم أنه يصل إلى أشياء أبعد من التفكير الناقد ، ويسعى بمبادئه السبعة إلى رسم إطار آلية للتفكير ، ورغم أنه ينفرد عن التفكير الواضح والتفكير الناقد بإدراك أهمية النظرة الكلية الجديدة للأمور ، ورغم تحفظه - المقبول - تجاه التفكير العلمى التقليدى ، المعمول به عند البحث عن حل للمشكلات بصفة خاصة ، ورغم تأكيده على الحل التالى للحل الحالى مما يعنى توجهاً مستقبلياً فى حل المشاكل . . رغم هذا كله ، ورغم اقترابه من المنهج المطلوب ، إلا أنه لم يوفق فى أن يخطط الخطوة الحاسمة ، لطرح منهج متكامل ، يساعد على رسم خريطة التفكير ، ويحدد المسالك المحتملة على تلك الخريطة .

الحكمة فى طرح هذه النماذج الثلاثة ، هى أنها تفيد فى إدراك أهمية ، وعملية ، وتميز التفكير الابتكارى ، الذى نراه أكثر فعالية وتحقيقاً للفائدة من غيره .

ونعنى بالتفكير الابتكارى ، ذلك المنهج الذى يطرحه دكتور إدوارد دى بونو ، حول الابتكار الجاد والتفكير الجانبى ، والآليات المختلفة للتفكير الابتكارى ، التى تصلح لممارسات الفرد فى حياته

الخاصة والعامه ، كما تصلح فى ممارسات الجماعات القائدة ، فى المشروعات الخاصة والعامه والحكومية .

إدوارد دى بونو

قد يكون من المفيد ، قبل أن ندخل فى تفاصيل المنهج الابتكارى ، أن نعرف شيئاً عن ذلك المفكر المبتكر ، ونشاطه الذى امتد على مدى ٤٥ دولة من دول العالم .

كان دى بونو طالباً فى جامعة أكسفورد ، قادماً من مسقط رأسه بجزيرة رودس . عمل بعد تخرجه فى هذه الجامعة ، ثم فى جامعات كمبردج ولندن وهارفارد ، كتب حوالى ٤٠٠ كتاب ، عن آليات العقل البشرى ، وعن التفكير الجانبى وآلياته ، وعن أسس الابتكار الجاد .

نشرت كتبه فى أنحاء العالم ، وتمت ترجمتها إلى ٢٥ لغة ، من بينها اليابانية والكورية والروسية والصينية والعربية والعبرية والأردية ، بالإضافة إلى اللغات الأوروبية الشائعة . ومن بين عملاء د . دى بونو ، خمس مؤسسات اقتصادية كبرى شهيرة فى العالم ، وهو مؤسس «منتدى الابتكار العالمى» ، الذى تنتمى إليه العديد من المؤسسات الاقتصادية الكبرى فى العالم .

فهم طبيعة ومنطق الابتكار

فى كتابه «الابتكار الجاد» ، يضع دى بونو لنفسه ثلاثة أهداف رئيسية ، أولها فهم طبيعة ومنطق الابتكار ، وثانيها الرغبة فى بذل الجهد الابتكارى وتعمده ، وثالثها الأدوات والتقنيات والمناهج المحددة للتفكير الابتكارى .

يقول دى بونو : إن الابتكار موضوع غائم ومربك ، ونطاقه واسع
يمتد من ابتكار غطاء لأنبوبة معجون الأسنان ، إلى كتابة بيتهوفن
لسيمفونيته الخامسة . ومعظم الصعوبات تنشأ مباشرة من
استخدام كلمتى «ابتكار» و«ابتكارية» .

على المستوى الأكثر بساطة ، يعنى «الابتكار» : خلق شىء لم
يكن موجوداً من قبل .

ولكن ، من خلال هذا التفسير يمكننا اعتبار «إشاعة الفوضى»
جهداً ابتكارياً! . لهذا يجب أن يرتبط الابتكار بالقيمة التى يقود
إليها ، فالشئ «الجديد» يجب أن تكون له قيمة .

ومرة ثانية ، قد ينسحب هذا التعريف - بشكل ما - على
الابتكار الفنى والأدبى .

غير أن دى بونو يوضح من البداية أنه فى حديثه يستبعد
الابتكار الأدبى والفنى ، ويقول فى تفسير ذلك : إنه لا يكفى أن
يكون الفنان أو الأديب صاحب أسلوب متميز جيد ، يلتزم به فى
كل ما ينتجه . فالفنان أو الأديب الذى يدخل فى دائرة النشاط
الابتكارى ، هو الذى يقدم اليوم ما لا يعتبر تكراراً لما قدمه
بالأمس . هنا ، يرتبط الابتكار بمضمونى «التغير» و«عدم التوقع» .
إن الابتكار عند دى بونو ، لا بد أن يتضمن تغيير المفاهيم والمدارك .

السـر الغامـض

وهو يقول : إن الابتكار يبدو سرّاً غامضاً بالنسبة للكثيرين .
فالأفكار المبهرة الجديدة تهبط على حياتنا ، دون أن ندرى من أين

جاءت . ودراسة سلوك المبتكرين لا يقود إلى فهم طبيعة الابتكار ؛ لأنهم هم أنفسهم لا يدركون «ما الذى يطلق الأفكار المبهرة فى عقولهم» .

والى دى بونو يعود الفضل الكبير فى إلقاء الضوء على هذا السر الغامض .

لقد توصل إلى ذلك من خلال دراسة طبيعة السلوك فيما يطلق عليه «الأنظمة المعلوماتية ذاتية الترتيب» ، أى التى تنبع نظمها من داخلها ، وليس نتيجة لعملية برمجة من خارجها . وفكرة النظم المعلوماتية ذاتية الترتيب - فى رأيه - هى المنطلق الذى يمكن أن يقودنا إلى فهم طبيعة الابتكار فى العقل البشرى ، والطريقة التى يتم بها .

العقل البشرى يعتبر من النظم المعلوماتية ذاتية الترتيب : شبكة الأعصاب فى المخ تسمح للمعلومات الواردة أن تنظم نفسها ، فى تتابع من الأوضاع المستقرة وقتياً ، ثم تتعاقب فى أثر بعضها وفقاً للنظام الخاص بها فى المخ . وخير مثال بسيط لهذا النظام ، نراه فى الأمطار المتساقطة من السماء ، والتى تحفر لنفسها جداول ونهيرات وأنهار ووديان . وفى هذا تتبادل الأمطار التعامل مع القنوات التى فرضتها تضاريس الأرض ، وهذا يؤثر مستقبلاً فى الطريقة التى تسلكها الأمطار كلما هطلت بعد ذلك ، أى أن الأمطار قد رتبت الطريق الذى تسلكه فى المستقبل ترتيباً ذاتياً .

الذى يهمنا استخلاصه من هذا ، هو أننا بصدد نظام ، ترتب فيه المعلومات الواردة إلى المخ نفسها ، على شكل تتابع من

الخطوات . ومع الزمن ، يتحول هذا التابع من الخطوات إلى مسارات أو أنماط أو أنساق مفضلة لدى المخ .

هذه الأنماط تصبح - عندما تتأسس - غاية في الفائدة بالنسبة للإنسان . فهي التي تسمح لنا بأن «نتعرف» على الأشياء . بمجرد تنشيط النمط ، نجد أنفسنا نسيح في اتجاهه ، لكى نرى الأشياء وفقاً لخبراتنا السابقة . وهكذا ، كلما نظرنا إلى العالم نكون على استعداد تام لأن نراه وفقاً للمصطلحات القائمة لأنماطه ونماذجه لدينا . وهذا هو ما يجعل عملية الإدراك على درجة عالية من القوة والفائدة . ومن ثم ، فنحن نادرًا ما نشعر بالضياع ، لقدرتنا على أن نتعرف على معظم المواقف .

إلا أن هذا هو - بالتحديد - السر فى أن عملية تحليل المعلومات لا تصل بنا إلى أفكار جديدة . فالعقل لا يمكنه أن يرى سوى ما هو مهياً لرؤيته ، من خلال الأنماط والنماذج القائمة . وهذه نقطة هامة للغاية ، نعتمد عليها بشكل أساسى فيما يلى من حديثنا عن التفكير الابتكارى .

الابتكار .. والمعلومات

ما هى العلاقة بين الابتكار والمعلومات؟ . معظم الناس يؤمنون بأن توفر المعلومات الكافية وخضوع هذه المعلومات لعمليات تحليل ذات كفاءة ، ثم اتخاذ القرار المنطقى بعد ذلك ، هو غاية المراد ، ومن ثم تضعف الحاجة إلى الابتكار فى هذا المجال . كما يعتقد معظم المديرين ، والعديد من العلماء ، أن تحليل المعلومات يمكن أن يصل بنا إلى الأفكار الجديدة . وهذا اعتقاد خاطئ فى أساسه .

مرجع ذلك - كما سبق أن أشرنا - أن العقل البشرى لا يرى إلا ما هو مهياً لرؤيته ، وتحليل البيانات يتيح لمحللها أن يختار من بين رصيد أفكاره القديمة ما يناسبها من استخلاصات . ولكن الاقتصار على تحليل البيانات لا يقود إلى أفكار جديدة . إذا أردت الوصول إلى فكرة جديدة ، يجب أن تكون قادراً على البدء فى ذلك ، داخل عقلك ، عن طريق الابتكار . بعدئذ ، يمكنك أن تسلط عمليات التحليل والمنطق على هذه الفكرة لاختبارها .

فى كثير من الأحيان ، نحتاج إلى فهم ذلك الذى يجرى ، حتى نستطيع أن نحدد التصرف المناسب تجاهه . مثال ذلك تصدى أحد العلماء لفهم ظاهرة ما : لماذا حدث ذلك التصاعد السريع فى معدلات الجريمة؟ ، أو ما هو الخلل الذى فى نظام الكمبيوتر ، مما يعطل عمله؟ ، أو لماذا تزايد الطلب على محصول القطن هذا الموسم؟ . ماذا نفعل فى مثل هذه الأحوال؟ :

● نبحث عن المعلومات .

● نبحث عن الدلالات والقرائن .

● نظرح الفرض .

والفرض ، هو مجرد تخمين واستنتاج مسبق للتركيب الذى يقوم عليه الوضع . وهو يوفر لنا إطاراً للنظر إلى المعلومات ، حتى نصل إلى ملاحظة أشياء لم نكن نلاحظها من قبل . الفرض ، يوفر لنا شيئاً نعمل فى اتجاهه ، سواء بالتأييد أو الاعتراض .

والابتكار ، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية الفروض ، وفى غياب الجهد الابتكارى ، نكتفى بالاعتماد على المفاهيم القياسية الموجودة ،

وهذا هو الشرك الذى تقع فيه العلوم التقليدية ، عندما تعتمد على أكثر الفروض معقولة . لكن هذه «المعقولة» فى حد ذاتها ، تجعلنا ننظر إلى أية بيانات وافدة من النافذة التى ارتضيناها . وهذا هو السر فى أن المنظور المنهجى يأخذ وقتاً طويلاً حتى يتغير .

الابتكار.. والمستقبل

يكون الابتكار ضرورياً للغاية عند التصدى لاستشراف المستقبل .

نحن نستطيع أن نحصل على بيانات كاملة عن الماضى والحاضر ، لكن من المستحيل أن نصل إلى بيانات كاملة عن المستقبل . . كيف يمكن إذن أن نرسم صورة المستقبل ؟ .

● يمكننا أن نرصد المؤشرات الحالية للتغيير ، عن طريق عملية «تحليل المضمون» للواقع اليومى .

● ويمكننا أن نحدد المؤشرات الأساسية الأكثر تأثيراً على حياتنا .

● ويمكننا أن نصل إلى بعض التخمينات المتباينة ، وربما المتناقضة ، ثم نحاول تهذيب ما بين أيدينا وصقله ، اعتماداً على مختلف تقنيات السيناريوهات المستقبلية .

هذا كله قد يفيد ، لكن لو تأملناه ، نجد أنه يعتمد فى مجمله على التحليل التابع من الحاضر ، وعلى اعتبار أن المبدأ الأساسى أو المنظور المنهجى للغد ، هو نفسه الذى بين أيدينا حالياً . نحن نميل كثيراً إلى مد الخطوط على استقامتها ، متصورين أن هذا يقودنا - بشكل طبيعى - إلى فهم صورة المستقبل . لكن ، ماذا يحدث إذا لم يكن المستقبل استمراراً وامتداداً للحاضر ؟ .

عندما نفكر فى حل مشكلات التعليم ، نعتمد على رؤيتنا السابقة أو الحالية للعملية التعليمية ، والمنظور المنهجى الخاص الذى تعودنا الالتزام به عند النظر إلى التعليم الجيد . ومن ثم يكون أقصى ما نصل إليه ، السعى إلى إدخال تحسينات وتطويرات على الوضع الحالى . بعد ذلك ، نفاجأ بأن الأجيال التى علمناها وفقاً لهذا المنهج ، تتحول إلى بطالة لا يمكن الاستفادة منها فى مجالات العمل مستقبلاً . سر هذا ، أن تعليم الغد يقوم على أسس مخالفة لتى نأخذ بها ، نتيجة للتغيرات التى تحدث فى مجالات الإنتاج والعمالة والاقتصاد . ونفس الشيء ينسحب على مشاكل الإدارة والاقتصاد والممارسة السياسية والأوضاع الاجتماعية .

من هنا تظهر أهمية الابتكار . إننا فى أشد الحاجة إلى الاعتماد على الابتكار المقصود المتعمد ، المعتمد بدوره على آليات منتظمة ، من أجل أن نطرح بعض احتمالات المستقبل الأرجح من غيرها . قد لا نستطيع القول بحتمية هذه الاحتمالات ، لكن وجود هذه الاحتمالات ، يساعدنا على إثراء خريطة مفاهيمنا حول المستقبل .

الابتكار.. والمفاهيم الخاطئة

من خلال نشاطه الطويل فى مجال الابتكار ، يضع دكتور دى بونو يده على بعض المفاهيم الخاطئة حول الابتكار ، ويراها كالتالى :

١ - الابتكار موهبة طبيعية لا يمكن تعلمها : هذا المفهوم الخاطئ ، يكون عادة مقنعاً للغاية ، فهو يزيح عن كاهل الفرد مسئولية بذل أى جهد من أجل الابتكار . وأصحاب هذا المفهوم

الخاطى يستندون إلى الحالات المتطرفة فى مجال الابتكار ، مثل دافنشى وأينشتين وموزار .

حقيقة الأمر ، إذا لم نفعلى شيئاً من أجل تحقق الابتكار ، فإن قدرتنا على الابتكار ستوقف - فعلاً - على مواهبنا الطبيعية فيه . لكن ، إذا ما توفر لنا التدريب ، وتوفرت لنا الهياكل والآليات والتقنيات المنظمة للتفكير ، يمكننا أن نرتفع بالمعدلات العامة لقدرة الناس على الابتكار . لاشك أن البعض سيكون أفضل من البعض الآخر بكثير ، لكن هذا سيتيح توفر المهارات الابتكارية للجميع ، كل حسب استعداده وجهده وفهمه ، وأيضاً موهبته الطبيعية .

٢ - الابتكار يتفوق فيه المتمردون : فى المدرسة ، يكون الصغار الأكثر ذكاء أكثر التزاماً بالقواعد والقوانين . فهم يتعلمون «اللعبة» المفروضة بسرعة كبيرة : كيف يكون إرضاء المعلم ، وكيف نجتاز الامتحان ، بأقل جهد . ثم هناك المتمردون ، الذين يصرون على رفض الاشتراك فى «اللعبة» المفروضة . قد يرجع ذلك إلى الطبع والتكوين النفسى ، أو إلى رغبة ملحة فى الاختلاف ، حتى يلاحظهم الآخرون .

الافتراض الشائع ، هو أن الابتكار يأتى - فيما بعد - من جانب أولئك المتمردين ، باعتبار أن لديهم الشجاعة والطاقة ، والنظرة المختلفة للأمور . هذه الفكرة التقليدية حول الابتكار يجب أن تتغير ، فعندما نفهم طبيعة الابتكار ، والتفكير الجانبى ، سنكتشف أن الجهد الابتكارى يعتمد على «لعبة» ، وعلى الخطوات التى تتطلبها هذه اللعبة .

عندما يعترف المجتمع بأن «لعبة» الابتكار هامة ومفيدة ، فإن الذين كانوا من بين الملتزمين فى صغرهم ، سينجحون فى تعلم قواعد اللعبة الجديدة ، أما المتمردون فسيواصلون عادتهم السابقة فى رفض الدخول فى ألعاب جديدة ، أو حتى ممارستها .

٣ - قصة نصفى المخ : المبالغة التى لقيتها فكرة النصف الأيمن والنصف الأيسر فى المخ ، مع فائدتها فى إثبات عدم خطية أو رمزية التفكير ، جعلتها تشكل خطورة على موضوع الابتكار .

تقول النظرة : إنه بالنسبة للشخص الذى يكتب بيده اليمنى ، يعتبر النصف الأيسر للمخ هو الجانب «المتعلم» ، وهو الذى يختص باللغة والرموز ، وبرؤية الأشياء بالصورة التى تعلمنا أن تكون عليها ، أما النصف الأيمن ، فهو الشق أو الجانب غير المتعلم ، «البرىء» . ونتيجة لهذا التصور ، فإن النصف الأيمن للمخ يمكنه أن ينظر إلى الأشياء بعين بريئة كما هو الحال مع أهل الفن والأدب . وترتيباً على ذلك ، يشيع أن النصف الأيمن للمخ هو مصدر الابتكار ، مع عدم وجود دور فيه للنصف الأيسر .

وحقيقة الأمر ، أن كل هذه الوظائف التى يقوم بها النصف الأيمن من المخ لها قيمتها . لكن ، عندما يتصل الأمر بما يستوجبه الجهد الابتكارى من تغيير للمفاهيم والمدارك ، لا يكون أمامنا سوى أن نستخدم النصف الأيسر أيضاً ؛ لأن هذا النصف من المخ تتكون فيه المفاهيم والمدارك ، وفيه يتم تخزينها .

٤ - الفن والابتكار : كلما جاء ذكر الابتكار ، تنصرف الأذهان عادة إلى الفنون والآداب ، ابتكارية بيكاسو وبيتهوفن وشكسبير . لهذا نعتقد أن الفنانين هم أفضل معلمين للابتكار . وإذا كنا نتكلم عن الابتكار الذى يغير المفاهيم والمدارك ، فإن دى بونو يفضل استخدام تعبير «التفكير الجانبي» ، الذى بمنطقه لا يعتبر جميع الفنانين مبتكرين . فقلة من الفنانين هم الذين يفكرون فى النظر بعين جديدة لأسلوبهم الذى يلتزمون به ، منتقلين إلى أسلوب مبتكر ، يرونه أكثر تحقيقاً لرؤيتهم .

٥ - الابتكار وتحرير العقل : يعتقد البعض أنه إذا «حررنا» الناس ، ورفعنا عنهم القيود ، فإن طاقتهم الابتكارية تتضاعف . ولاشك أن الإنسان يصبح أقدر على الابتكار ، إذا ما شعر أنه حر فى أن يشطح بحثاً عن أفكار غريبة جديدة ، وفى التعبير عن هذه الأفكار ، دون خشية أن يبدو سخيفاً أمام الآخرين . تحرير الطالب من المنطق السائد ، الذى يلزمه «بالإجابة الوحيدة السليمة» ، التى يطرحها المدرس ، يعتبر أمراً إيجابياً . لكن ، كما قلنا من قبل ، الثابت أن العقل البشرى ليس مصمماً لكى يكون ابتكارياً ، فالنعمة الكبرى للعقل البشرى ، هو أنه مصمم بحيث يقوم بتأسيس نماذج وأنماط بالنسبة للعالم المحيط بنا ، ثم هو يلتزم بعد ذلك بتلك النماذج والأنماط . العقل البشرى ، يستهدف جعلنا قادرين على البقاء ، وعلى مواجهة الحياة فى كل لحظة ويوم ، وليس جعلنا مبتكرين .

ونحن نحتاج إلى وضوح حول هذا الأمر ، فالكبت والكبح يضغطان على عقولنا ، ويهبطان بنا إلى ما هو دون المستوى العادى للإنسان . وعندما نرفع الكبت وغير ذلك من الضغوط عن الإنسان ، فنحن بذلك نتيح له أن يصل إلى المستوى الطبيعى فى قدرة الابتكار .

أما الابتكار الجاد ، فيتحقق فى المستوى الأعلى من العادى والطبيعى . لكى نكون مبتكرين ، علينا أن نفعل أشياء غير عادية ، وهنا يأتى دور الاعتماد على آليات التفكير الابتكارى . وهذا لا يمنع من أن بعض الأفكار الجديدة المبتكرة يمكن أن نصل إليها بالصدفة ، أو بالخطأ ، أو عن طريق الاستشارة الطبيعية التى نواجهها فى حياتنا ، وهذا لا يعنى أن هذه وظيفة طبيعية للعقل البشرى .

٦ - الحدس كأساس للابتكار : لتحديد العلاقة بين الحدس والابتكار ، لابد بداية أن نحدد معنى كلمة «حدس» . فى اللغة ، هناك استخدامان لهذه الكلمة .

فى الاستخدام الأول ، يعنى الحدس «البصيرة» ، أو الرؤية المفاجئة لشيء بطريقة جديدة غير عادية . والبصيرة ، تعتبر نموذجاً للتفكير الجانبى . فنحن إذا ما نجحنا فى العثور على مسلك جانبى ، تنكشف لنا فجأة العلاقة بين ذلك المسلك ونقطة البداية ، ومن هنا يتشكل الإدراك الجديد .

أما الاستخدام الثانى لكلمة حدس ، فيشير إلى ذلك الشعور الذى يتولد عن خبرات واعتبارات سابقة . إلا أن الخطوات التى

قادت إلى ذلك الشعور لا تكون واضحة ، أو معروفة بشكل محدد . لهذا نطلق عليه كلمة «حدس» ، وليس كلمة «فكرة» .
يأتى الخطر من افتراض أن الابتكار يمكن أن يعتمد أساسًا على الحدس ، وما يترتب على هذا من اعتبار أن كل شيء يمكن أن يتم فى إطار الحدس ، وأننا لا نحتاج إلى أن نفعل شيئًا فى هذا الصدد أبعد من ذلك . وهكذا ، فإن الحدس لا يغنى عن بذل الجهد الابتكارى المعتمد المنظم .

٧ - الابتكار ، والتفكير المجنون : الابتكار يعنى عدم البقاء فى نطاق الأفكار القائمة ، لهذا فإن أية فكرة مبتكرة قد تبدو فى البداية مجنونة ، إذا قيست بالأفكار القائمة المعتمدة ، لكن هذا لا يجب أن يقودنا إلى استخلاص أن الابتكار قائم على الأفكار المجنونة . وآلية الاستشارة فى التفكير الجانبي ، تعنى الحاجة إلى اصطناع استثارة ، غير متحققة بشكل طبيعى من خلال خبراتنا . والهدف من ذلك ، هو نقل العقل البشرى من النمط التقليدى للإدراك ، إلى وضع أقل استقرارًا وجمودًا ، بحيث يمكننا أن نتحرك من هناك إلى فكرة جديدة . المهم ، أن الابتكار يعتمد على جهد جاد منظم للوصول إلى الأفكار الابتكارية ، وليس مجرد الاعتماد على الأفكار المجنونة .

٨ - الابتكار ، والعصف الذهنى : يتصور البعض أن الابتكار المتعمد لا يزيد فى شيء عن عملية «العصف الذهنى» ، وإطلاق سبيل من الأفكار المجنونة ، على أمل أن يصيب أحدها هدفًا نافعًا .

لقد نشأ «العصف الذهني» في مجال الدعاية والإعلان ، ولاقى بعض النجاح ، باعتبار أن منطق الطلقات العشوائية المنتشرة يوصل إلى بعض الأفكار المستحدثة ، مما هو غاية شركات الإعلان .

ويورد دي بونو في هذا ، تشبيهاً شهيراً يفيد عبث هذا التوجه العشوائي ، والذي يقول : «إذا أنت جمعت ألف قرد ، وأعطيت كل واحد منهم آلة كاتبة ، تكون واهماً إذا تصورت أنه سيكون بإمكان واحد منهم أن يكتب يوماً ما مسرحية لشكسبير!» .

الذي يحدث في مجال الابتكار يختلف عن هذا تماماً . فالعصف الذهني ، يفقد القصد والتعمد المتحققين في آليات التفكير الجانبي ، ذلك التعمد الذي يتيح للفرد أن يخرج عن المسالك التقليدية في عقله ، من أجل اكتشاف مسالك جديدة ، مفيدة ونافعة في التعامل مع الواقع المستجد .

٩ - الابتكار بين القفزات الصغيرة والكبيرة : الفرق في التفكير بين الشرق والغرب ، ان المفكر في الغرب تسيطر عليه فكرة القفزة الإدراكية الكبرى ، التي ترسى منظوراً منهجياً ، أو أساساً مبدئياً ، جديداً . بينما يميل المفكر الشرقي (في اليابان مثلاً) إلى النظر إلى الابتكار باعتباره تتابعاً من التحويرات والتعديلات المعتمدة على القفزات الصغيرة العديدة ، التي تقود إلى منتجات جديدة ، دون تغيير مفاجئ في المفاهيم . ولاشك أن أسلوب القفزات الصغيرة يتضمن بعض الفوائد الابتكارية . والقيمة الكاملة لفكرة جديدة ، قد

تعتمد على العديد من القفزات الابتكارية الصغيرة . غير أن
تتابع القفزات الصغيرة ، لا يقود حتمًا إلى قفزة كبيرة .

القفزة الكبيرة ، تقوم عادة على تغير فى المنظور المنهجي أو المبدأ
الأساسى ، أو على الأخذ بمفهوم جديد . وهذا ، يتضمن إعادة
نظر ، وتنظيم كامل جديد للمفاهيم السابقة ، وهو ما لا يمكن
الوصول إليه بالقفزات الصغيرة .

ويبدو أن المسألة فى النهاية تعتمد على تحقيق التوازن السليم ،
بين القفزات الكبيرة والصغيرة .

١٠ - الجماعة أم الفرد : لأن العصف الذهنى كان هو الصورة
الشائعة للتفكير الابتكارى ، فقد شاعت فكرة أن التفكير
الابتكارى المتعمد لا يتم إلا فى وجود جماعة من الأفراد .
فالفكرة الأساسية وراء العصف الذهنى ، هى أن ملاحظات
الآخرين الجالسين معك فى حلقة العصف الذهنى ، يمكن أن
تعمل كمنبّه لأفكار الخاصة ، فيما يشبه عملية التفاعل
المتسلسل للأفكار . ومن هنا ، نشأت فكرة ضرورة توفير
الجماعة فى التفكير الابتكارى .

ويرى دى بونو أن الأفراد الذين يعمل كل منهم على حدة ،
يصلون إلى أفكار أبعد وأوسع نطاقًا ، مما لو كانوا يعملون وسط
جماعة . ويفسر ذلك قائلاً : إنك وسط المجموعة يكون عليك
أن تستمع إلى الآخرين ، وقد تضيق وقتًا فى تكرار طرح
فكرتك حتى تحظى بانتباههم الكامل إليها . وغالبًا ، ما تتبع
الجماعة توجهًا مشتركًا ، بينما يكون بإمكان الفرد أن
يتحسس بنفسه أكثر من اتجاه وسبيل .

وهذا لا يمنع من وجود قيمة للشكل الاجتماعى للمجموعة ، إلا أن الأمر يقتضى قدرًا كبيرًا من التنظيم . وينصح دى بونو بخليط من العمل الفردى والجماعى . فالأفراد - كأفراد - تكون فرصهم أكبر فى توليد الأفكار ، والوصول إلى توجهات غير مسبوقه . ولكن ، بمجرد أن تولد الفكرة ، تكون الجماعة أقدر على تطويرها ، والمضى بها إلى المزيد من الاتجاهات ، مما قد لا يكون متحققاً لصاحب الفكرة نفسه .

(١١) الذكاء .. والابتكار : أصحاب معامل الذكاء المرتفع ، غالبًا ما يجرى تشجيعهم على عدم التأمل والتخمين ، والامتناع عن التفؤه بالأفكار الطائشة . هذه الخلفية من التدريب ، يمكن أن تؤثر بشكل جاد ، على نتيجة أى مقارنة بين الذكى والمبتكر . الشخص مرتفع الذكاء قد يصل إلى فكرة ما تبدو له طائشة ، فلا يطرحها . أما الشخص الأقل ذكاء ، فقد لا يكتشف طيش وعبثية الفكرة ، فيطرحها ، مما قد يؤدي إلى أن تحسب له ، باعتبارها فكرة مبتكرة إضافية .

ويرى دى بونو أن الذكاء إمكانية فى العقل البشرى ، لكن الوصول إلى نتيجة أفضل يعتمد على قدرة الشخص على استخدام هذه الإمكانية .

مصادر الابتكار

قد يكون من المفيد - قبل أن نتحدث عن آليات الابتكار - أن نتعرف إلى مصادر الابتكار بصفة عامة ، يحصر دكتور دى بونو مصادر الابتكار فى : البراءة ، الخبرة ، وجود الدافع ، الحظ والصدفة والخطأ والجنون ، أسلوب التفكير المتبع ، التحرر والاعتناق .

١ - البراءة : تكون البراءة مصدرًا تقليديًا للابتكار عند الأطفال ، فإذا لم تكن لديك معرفة بما هو مرعى وعادى ومتبع ، فى تناول المفاهيم والتصدى للحلول ، ثم وجدت نفسك فى موقف جديد عليك ، فمن الممكن أن يتيح لك هذا الوصول إلى تناول ابتكارى جديد . وأيضًا ، إذا لم تكن عارفًا بالحدود والعوائق ، وبما لا يمكن أو يصح عمله ، فستكون أكثر حرية فى طرح أشكال جديدة من التناول . ويورد دى بونو حكاية توضح هذا .

عندما أطلق الأخوان مونت جوليفيه أول منطاد لهما يعمل بالهواء الساخن ، وصل الخبر المثير إلى الملك فى باريس ، واستطاع على الفور أن يرى احتمالات هذا الكشف العسكرية . فاستدعى المسئول العلمى الأول لديه ، العالم م . شارل ، وطلب منه أن ينجز منطادًا شبيهًا . أجهد العالم المرموق عقله بحثًا عن إجابة لسؤال مهم : «كيف أمكنهم أن يطلقوا تلك البدعة فى الجوّ؟» . وفجأة ، هبطت عليه فكرة «لابد أنهم استخدموا غاز الأيدروجين - المكتشف حديثًا - باعتباره أخف من الهواء» . وهكذا نجح العلماء الفرنسيون فى إطلاق منطادهم الذى يعمل بالأيدروجين ، والمختلف تمامًا عن فكرة منطاد جوليفيه .

البراءة العقلية للعالم الفرنسى ، وعدم معرفته أى شىء عن إطلاق المنطاد الأول ، أتاح له أن يصل إلى فكرة جديدة مبتكرة .

لكن ، عندما نودع طفولتنا ، يصعب أن نظل على هذه البراءة

وعدم المعرفة ، أو أن نجد بريقاً فى مجال تخصصه . فما هى النقاط الإيجابية فى ابتكار الأبرياء ، التى يمكن أن نعتمد عليها ، عندما نتصدى للتفكير الابتكارى؟ .

عند الدخول إلى مجال جديد ، يعمد الناس عادة إلى قراءة كل ما يمكن الوصول إليه حول هذا المجال الجديد ، سعيًا إلى خبرة السابقين . إلا أن هذا يفيد فى الوقوف عند حد تحسين وتجويد ما هو قائم ، لكنه لا يفيد فى الوصول إلى أفكار ابتكارية جديدة . الإحاطة الشاملة بالموضوع ، تفتح الباب أمام تبنى المفاهيم والمدارك القائمة فى ذلك المجال ، فيفقد الشخص فرصة أن تكون لديه أفكار مستحدثة .

للخروج من هذا المأزق ، ينصح دى بونو أن نبدأ بقدر من القراءة يكفى للشعور بالمجال الذى ندخل فيه ، ثم نمارس تفكيرنا الخاص ، ونعود بعد ذلك إلى القراءة ثانية ، بعد أن نكون قد وصلنا إلى بعض الأفكار الخاصة بنا . ثم نراجع أفكارنا هذه ونحاول تطويرها .

٢ - الخبرة : من الواضح أن الابتكار القائم على الخبرة ، هو عكس الابتكار القائم على البراءة . فى مجال الخبرة ، نسعى لأن نعلم ونتعلم الكثير من الخبرات ، لنصل إلى اتجاه الحركة الذى يقود إلى النجاح . وفى أعماق الجميع تستقر الحكمة القائلة : «إذا كنت تعلم أن شيئاً ما قد نجح ، فكرر عمله على نفس منواله ، بدلاً من محاولة شىء جديد» . هذا التوجه ، نراه شائعاً إلى أبعد حد فى مجال الأعمال ، تحسباً للخسارة المتوقعة إذا ما فشلت الفكرة الجديدة .

الابتكار القائم على الخبرة ، أساسه ابتكار المغامرة المحدودة ،
الذى يعلو على تكرار النجاح السابق .

٣ - الدافع : الدوافع هامة جداً فى العملية الابتكارية ،
ومعظم الذين نحسبهم من عداد المبتكرين يستمدون
ابتكارياتهم من هذا المصدر . تحقق الدافع ، يتضمن - على
سبيل المثال - رصد خمس ساعات فى الأسبوع على أقل
تقدير ، فى محاولة الوصول إلى سبيل جديدة فى إنجاز
الأشياء ، وليس الاكتفاء بخمس دقائق فى الأسبوع .

تحقق الدافع يعنى النظر إلى بدائل أبعد ، فى الوقت الذى
يرضى فيه الآخرون بما هو موجود وقائم . ومن المظاهر الهامة
لتحقق الدافع أو الحافز ، الرغبة فى التوقف والنظر إلى الأشياء
التي لم يعن أحد آخر بالنظر إليها . هذا النوع من التركيز ،
عندما يصبح عادة ، يعتبر من المصادر الخصبة للابتكار ، حتى
فى غياب الآليات والتقنيات المنظمة .

٤ - الحظ والصدفة والخطأ والجنون : تاريخ الأفكار المبتكرة ،
حافل بالأمثلة حول الطريقة التي تحققت بها من خلال الحظ
والصدفة والخطأ ، وأيضاً الجنون! .

فالتفكير التقليدى ، الذى هو فى جوهره تلخيص للتاريخ ،
يمضى فى اتجاه معين وحيد ، يلتزم به الجميع . وفجأة ، يحدث
شئ بلا تخطيط مسبق ، يخرج التفكير عن مساره التقليدى
إلى مسار جديد .. هكذا تتحقق الاكتشافات الابتكارية .

معظم الإنجازات الجديدة فى مجال الطب ، جاءت نتيجة

للحظ أو الصدقة . أول مضاد حيوى ، ظهر عندما اكتشف العالم الشهير ألكسندر فلمنج أن فطرًا قتل البكتيريا التي يجرى عليها تجاربه ، وكان أن ظهر البنسلين فى حياتنا . وعملية مصل المناعة ، الذى يعتبر من أهم اكتشافات باستير ، تم الوصول إليه عندما أخطأ أحد مساعديه ، وحقن بعض دجاج التجارب بجرعات ضعيفة من بكتيريا الكوليرا ، فحققت هذه الجرعة الضعيفة مناعة لدى الدجاج عندما جرى حقنه بعد ذلك بالجرعة الكاملة .

كذلك ، كان الرحالة الشهير كولومبوس يبحر غربًا إلى الهند ، باعتبار كروية الأرض ، لكنه أخطأ فى حساباته . ولو أنه قام بحسابات أكثر دقة ، لم يكن ليقوم برحلته أصلاً ، لطول المسافة إلى الهند . وهكذا وصل إلى اكتشاف ما أسماه بجزر الهند الغربية ، التى مهدت لاكتشاف القارة الأمريكية .

والشخص الذى يأتى بفكرة لا تنسجم مع المبادئ الأساسية السائدة ، أو مع المنظور المنهجى التقليدى ، ينظر إليه الناس عادة باعتباره مجنونًا . ونتيجة للإدانة القوية التى تلقاها تلك الأفكار ، باعتبارها خارجة عن المبادئ الأساسية للتفكير المأخوذ بها ، نفقد احتمال الاستفادة منها . ولكن ، فى بعض الأحيان تثبت هذه الأفكار المجنونة أنها سليمة ، فتبدأ معركة شرسة لمحاولة التفكير فى تغيير المبادئ الأساسية التقليدية .

خلاصة القول ، أنه من الضرورى إعطاء اهتمام خاص بالأخطاء والنتائج غير المتوقعة . وعندما نصل إلى الحديث عن الاستثارة ، التى هى من بين آليات التفكير الابتكارى ،

سنرى أنها تتيح لنا أن نغرس الجنون ، بطريقة محكمة ولزمن قصير جداً ، للقفز فوق الحدود .

٥ - الأسلوب : العمل من خلال أسلوب ابتكارى ، يمكن أن يوفر تدفقاً من المنتجات الجديدة . وتكون جميعها جديدة ، لأنها تجيء من تطبيق ذلك الأسلوب الجديد . فى هذا الإطار ، لا يكون على الشخص أن يبذل جهداً ابتكارياً عند تقديم كل إنتاج جديد ، اكتفاء بتطبيق الأسلوب الجديد . هذا النوع من الابتكار ، يمكن أن تكون له قيمة عملية كبيرة ، لكنه يختلف عن جهد توليد الأفكار غير المسبوقة .

٦ - التحرر والانعقاد : تحرير الإنسان من المحظور وعوامل الكبت التقليدية ، يقود إلى شكل من أشكال الابتكار . ورغم القيمة المحدودة لهذا التحرر إلا أنه لا يكون كافياً . فالعقل البشرى - كما قلنا من قبل - ليس مبتكراً بطبيعته ، وتحريره لا يقود بالضرورة إلى تحقق الابتكار .

وعندما تغير مؤسسة ما ثقافتها السائدة ، فإن الاحتمال يصبح كبيراً فى الوصول إلى نتائج ابتكارية ذات قيمة . ويصبح العاملون فى مؤسسة ما أكثر قدرة على الابتكار ورغبة فيه ، إذا شعروا أن الإدارة العليا بالمؤسسة تسمح بالابتكار ، وتقدره .

التفكير الجانبي

لقد أشرنا أكثر من مرة فيما سبق إلى «التفكير الجانبي» . فما هو التفكير الجانبي؟ ، وما هى العلاقة بينه وبين الابتكار؟ ، ومن أين اكتسب هذا الاسم؟ .

كان دكتور دى بونو هو الذى نحت تعبير «التفكير الجانبي» ،
ولنسمع منه قصة ذلك . يقول :

اهتمامى بالتفكير له ثلاثة منابع . فقد درست علم النفس فى
جامعة أوكسفورد ، فأثار هذا لدى اهتمامًا بالتفكير . وفى أبحاثى
الطبية ، كنت أعتد على الكمبيوتر بشكل مكثف ، فأثار اهتمامى
نوع التفكير الذى لا يمكن للكمبيوتر أن يقوم به . وعندما كنت
أستكمل دراستى الطبية فى هارفارد ، كنت أركز على الطريقة
المركبة التى ينظم بها الجسم ضغط الدم ، والتكامل العام للأنظمة
فى الجسم البشرى . وهذا هو الذى قاد تفكيرى إلى موضوع «النظم
ذاتية الترتيب» .

عملية التفكير ، والتفكير فى المفاهيم ، والنظم ذاتية الترتيب ،
تبادلت التأثير ، وتخفضت عن بحث تحدثت فيه عن الحاجة إلى
«نوع آخر من التفكير» ، قاصداً ذلك التفكير الذى لا يقف عند
حد التناول الأحادى ، ولا يقوم على التتابع والمنطق . فى حوار
أجرته معى مجلة «الحياة اللندنية» ، كنت أتحدث عن ذلك
البحث ، فقلت أثناء ذلك : «إننا فى حاجة إلى التحرك (جانبيًا) ،
لكى نعثر على أكثر من تناول آخر ، وعلى بدائل أخرى . . .» .
وعلى الفور ، اتضح لى أن هذه هى الكلمة التى كنت أسعى للعثور
عليها . ومن ثم ، عدت إلى البحث واستبدلت تعبير «نوع آخر من
التفكير» بتعبير «التفكير الجانبي» .

حدث ذلك عام ١٩٦٧ ، أما الآن فقد أصبح «التفكير الجانبي»
مدخلاً رسمياً فى قاموس أوكسفورد للغة الإنجليزية . وفى

القاموس ، جاء تفسير التفكير الجانبي كالتالى : «هو السعى لحل المشاكل ، بمناهج غير تقليدية ، تبدو ظاهرياً غير منطقية» . وكلمة (ظاهرياً) هذه ، أساسية فى فهم التفكير الجانبي . ذلك لأن مناهج التفكير الجانبي يمكن أن تبدو غير منطقية بمفاهيم المنطق التقليدى ، لكنها فى واقع الأمر مستمدة من منطق نظم صياغة الأنماط ، والذي تعتبر فيه الاستثارة ضرورية .

بين الرأسى والجانبي : من الأمثلة الشائعة فى شرح طبيعة التفكير الجانبي ، القول بإنك لن تستطيع أن تصل إلى حفر حفرة فى مكان آخر ، عن طريق الحفر الأعمق فى نفس الحفرة الموجودة . فى التفكير الرأسى أو العمودى ، تختار موقعاً ، وتحاول أن تبني على أساسه أو فوقه ، ومن ثم فالخطوة التالية : ستكون معتمدة على موقعك هذا ، أى أنك ستكون محكوماً وتابعاً لذلك الموقع الذى اخترته . وهذا يعنى البناء دائماً فوق نفس الأساس وعلى نفس الموقع ، أو كما فى المثل ، الحفر عميقاً فى نفس الحفرة .

فى التفكير الجانبي ، نتحرك فى مسالك «جانبية» ، لنحاول الوصول إلى مفاهيم جديدة ، ومدارك مختلفة ، ومداخل متعددة . ونعتمد فى هذا على مناهج متعددة ، من بينها منهج الاستثارة ، لمساعدتنا على الخروج من الخط العادى للتفكير .

التفكير الجانبي بين العام والمحدد : توجد صلة وثيقة بين التفكير الجانبي والمفاهيم . فمن خلاله نسعى إلى طرح وجهات نظر متعددة ، كلها صحيحة ، وكلها قابل للتعايش مع باقىها . ينشغل المنطق العادى كثيراً بأمرين : «الحقيقة» ، و«ما هو كنه

هذا؟». أما التفكير الجانبي ، شأنه شأن الإدراك ، فيهتم أكثر بأمرين : «الاحتمالات» ، و«ماذا يمكن لهذا أن يكون؟» . ويعرف هذا النوع من المعالجة فى عالم الكمبيوتر باسم «المنطق الغائم» ، أو المنطق غير المحدد ، لعدم وجود حدود بين الصواب والخطأ فيه .

وعلى هذا ، يمكن استخدام تعبير «التفكير الجانبي» بمعنيين : الأول محدد ، ويعنى مجموعة من الأدوات أو التقنيات المنظمة ، نستخدمها فى تغيير المفاهيم والمدارك . والثانى عام ، ويعنى اختبار الاحتمالات والبدائل وسبل التناول المتعددة ، فى مكان ملاحقة تناول وحيد والإصرار عليه .

بين الإدراك والمعالجة : يهتم د . دى بونو بتوضيح الفرق بين الإدراك والمعالجة . ويقول : إن التراث الثقافى الغربى ، استطاع أن يرسى مناهج متميزة لعملية معالجة المعلومات ، معتمدة على قوة وفعالية الرياضيات ، وما يوفره الكمبيوتر فى مجال معالجة البيانات . غير أن الرياضيات قد بدأت تنشط فى المجالات غير الخطية أو غير الأحادية . كما أن الكمبيوتر الذى كان دوره فى البداية أداء العمليات الحسابية بكفاءة ، أصبح يستخدم فى القيام بما يتجاوز القدرات الرياضية فى مجالات : المناهج متبادلة التأثير ، ومحاكاة الواقع ، وصياغة النماذج ، إلى آخر ذلك .

ومع نجاحنا فى تطوير نظم معالجة متميزة ، لم نفعل إلا أقل القليل فى اتجاه تطوير الإدراك . ولعل مرجع ذلك إلى أننا لم نكن نفهم الإدراك . لقد افترضنا دائماً أن الإدراك يعمل - شأنه شأن المعالجة - وفق نظام معلوماتى سلبى ، يتم ترتيبه وتنظيمه من

الخارج . ومنذ حوالي ربع قرن ، بدأنا التعرف على سلوك النظم المعلوماتية ذاتية الترتيب ، وعلى الشبكة العصبية ذاتية الترتيب . وهكذا ، توفر لنا نموذجًا إدراكيًا نستطيع عن طريقه أن نفهم أكثر طبيعة الإدراك ، والفكاهة ، والابتكار .

خارج الأمور التقنية ، يتم معظم التفكير العادي في الجانب الإدراكي . لهذا ، ترجع معظم أخطاء التفكير إلى أخطاء في الإدراك ، أكثر من رجوعها إلى أخطاء في المنطق . ومع ذلك ، فقد اعتدنا دائمًا التأكيد - تقليديًا - على المنطق ، وليس على الإدراك . ولعل السر في هذا ، هو أننا لم نسترح أبدًا لطبيعة الإدراك ، نتيجة لسيولته وميوعته ، وما يتضمنه من «احتمالات» متباينة . فوجدنا الملاذ في الأسس المتماسكة الأكيدة المحددة - ولو ظاهريًا - للمنطق . وكان هذا الموقف مجديًا ، عندما كانت المدخلات محددة ، كالمقياس والأرقام ، لكنه لم يكن بنفس النفع في المناطق التي لا يكون فيها التفوق في «المعالجة» كافيًا لمواجهة أخطاء «الإدراك» .

في عمليات الإدراك ، لا نرى العالم كما هو كائن ، ولكن كما نستقبله وكما ندركه . فقامت أنماط الإدراك عند الإنسان وفقًا لتتابع زمني معين من الخبرات . وعندما ندرك العالم من حولنا ، ندركه بشروط أنماط الإدراك هذه ، والتي نستدعيها كرد فعل لما نجهده ماثلاً أمامنا .

الفقاعة المنطقية : في كتابه «المستقبل إيجابيًا» ، يطرح دي بونو فكرة «الفقاعة المنطقية» . وكيف أن كل فرد منا تكون له فقاعته

المنطقية الخاصة . إنها فقاعة مداركه الشخصية الخاصة ، غير أنه داخل هذه الفقاعة يتصرف بطريقة منطقية تامة .

المنطق يكون سليماً ، لكن إذا ما كان الإدراك محدوداً أو خاطئاً ، فالأرجح أن تجيء الإجراءات المترتبة غير موفقة . وبديهي ، أن الفقاعات المنطقية المختلفة لعدد من الأفراد ، تبرز تصرفات مختلفة وصراعات متباينة ، بالرغم من أن كل فرد يتصرف داخل فقاعته بشكل منطقي سليم تماماً .

وهذا يفسر السر في أننا لا نخرج بنتائج ذات قيمة ، ولا نصل إلى الحد الأدنى من الاتفاق في معظم لقاءاتنا وحواراتنا ومؤتمراتنا .
منطق الصخر ومنطق الماء : وفي كتابه «أنا مصيب وأنت منخطيء» ، يتكلم دى بونو عن نوعين من المنطق : «منطق الصخر» ، و«منطق الماء» . منطق الماء هو منطق المدركات ، ومنطق الصخر هو منطق المعالجة التقليدي . وعند توضيح ذلك يقول :

● الصخر له شكل محدد ، في الوقت الذى يتخذ فيه الماء شكل الوعاء أو المكان الذى يوضع فيه . بالضبط كما تتخذ المدركات شكلها اعتماداً على النسق والخبرة والمشاعر ووجهة النظر ، إلى آخر ذلك .

● إذا أضفت صخرة إلى أخرى ، ستحصل على صخرتين ، أما إذا أضفت الماء إلى الماء ، فستحصل على ماء . كذلك الإدراك ، رغم تكونه طبقة فوق أخرى ، إلا أن هذه الطبقات لا تبقى منفصلة ، وهى التى تشكل الإدراك الكلى آخر الأمر .

● الصخر ساكن ، والماء سائل متدفق .

● منطوق الصخر يهتم بالإجابة على سؤال: «ما هو هذا؟». أما منطوق الماء والإدراك، فيهتم بالإجابة على سؤال: «ماذا يمكن لهذا أن يكون؟».

الإدراك، يجتهد من أجل الوصول إلى المعنى، ويحاول إضفاء المعنى على ما هو حادث. وهو يسعى أيضاً إلى تحقيق حالة استقرار (بلغة شبكة الجهاز العصبي للمخ)، بالضبط كما يسعى الماء في اندفاعه إلى تحقيق حالة استقرار، في الوقت الذي يبقى فيه الصخر ساكناً بلا حراك.

لقد أهملنا الفرق بين المنطقين طويلاً، لأننا لم نكن نستريح إلى ما يتسم به الإدراك من عدم تحديد. وهكذا، ملنا إلى دوجماتية منطوق المعالجة. لقد افترضنا - عن غير حق - أن كلمات اللغة يمكنها تناول جانب الإدراك، وأن بإمكاننا أن نتنقل إلى معالجة الكلمات، كما لو كانت رموزاً رياضية. وهذا التناول يجعلنا أسرى النقص الذي تتصف به الكلمات، ويقف بنا عند حد النظر إلى الأشياء بالطريقة التقليدية. عن هذا يقول دي بونو: «الكلمات ليست سوى وعاء للتاريخ، وأنه - بشكل ما - يمكننا القول بأن الكلمات هي موسوعات جهل، فهي تجمد الإدراك عند لحظة معينة في التاريخ، ثم تصر على مواصلة استخدام تلك المدارك المجمدة.. لكي نكون ابتكاريين، من الهام أن نتحقق لدينا سيولة المدركات، وقبول احتمالات المدارك المتعددة، والتي تكون لكل منها قيمته..».

تصميم مسار الحركة: من الشائع أن اكتشف حقيقة موقف

ما ، تعتمد على القيام بعملية التحليل ، ومن ثم تسهل معرفة ما هو مطلوب فى ذلك الموقف . إلا أن الحياة - لسوء الحظ - لا تخضع لمثل هذا التصور المبسط . فالحياة ، تتضمن الحركة ، بمثل ما تتضمن التشخيص الذى يوفره التحليل . فى بعض الأحيان تكون الحركة واضحة وقياسية وروتينية ، وفى أحوال أخرى يقتضى الأمر أن نقوم بوضع «تصميم» لطبيعة الحركة المطلوبة والمناسبة .

لقد تصور المفكرون ، على مدى العقود الماضية ، أن بالإمكان تحقيق التوازن بين عمليتى التحليل والتركيب ، مما يوفر طرقاً للحل أو الحركة . غير أن وضع العناصر جنباً إلى جنب ، بالطريقة الاعتيادية ، لا يصل بنا إلى «التصميم» المناسب . التصميم يحتاج الوصول إلى مفاهيم جديدة ، مما لا يتأتى ببساطة من تحليل العناصر المتفتتة .

ونحن نعلم تقليدياً على منهج التحليل فى حل المشاكل . نسأل أنفسنا : ما هو سبب هذه المشكلة ؟ . إذا أحسست بألم فى قدمك أثناء السير ، خلعت الحذاء وفحصته ، بحثاً عن سبب المشكلة . فإذا اكتشفت وجود حصاة صغيرة ، يكفى أن تلقى بها بعيداً ، فتحل المشكلة . إلا أن الأمر لا يكون دائماً على هذه الصورة ، فهناك من المشكلات ما يصعب الوصول إلى سببها . كما أن بعض المشكلات تتعدد أسبابها ، مما يجعل من الصعب إزاحتها من طريقنا . ثم هناك المشكلات التى قد نصل إلى سببها ، ولكننا لا نستطيع التخلص من ذلك السبب (كأن يرجع السبب إلى طبيعة بشرية) . مثل هذه المشكلات لا يمكن حلها اعتماداً على

التحليل ، بل نحتاج معها إلى «تصميم مسار الحركة» .
وإذا كان «التصميم» يعتمد على المعلومات وعلى المنطق ، فإنه
يحتاج إلى الابتكار فى عملية طرح المفاهيم الممكنة ، وفى تغيير
المفاهيم القائمة .

أهمية التصميم فى حل الصراعات : ونحن نحتاج إلى إلقاء
مزيد من الثقل على التصميم فى حالات مواجهة الصراع . لقد
اعتدنا فى هذا المجال أن نعتمد على الحوار والنقاش والمساومة
وممارسة الضغط والتهديد بالقوة ، وعلينا الآن أن نتجاوز هذا إلى
الاعتماد على التصميم فى حل الصراعات .

فخلال الصراع ، نكون فى حاجة إلى تصميم أوضاع ترضى قيم
كل من الجانبين . . فى حاجة إلى تصميم مراحل منفصلة زمنياً ،
وتصميم أوضاع احتياطية ، وعقوبات ، وضمانات ، ونظام للرصد .
والقانون فى بعض الولايات الأمريكية يتضمن أسلوباً مشيراً
للاهتمام فى حل الصراعات ، وإن كان استخدام ذلك القانون
محدوداً للغاية ، نتيجة لعدم ميل المحامين إليه . فى أوضاع الصراع ،
عادة ما يبدأ الطرفان بالحد الأقصى لمطالبهما ، لعلمهما أنهما
سيضطران بعد ذلك إلى المساومة المتدرجة ، والبحث عن حل
توفيقى . وهذا يقود إلى تبديد قدر هائل من الوقت والجهد
والنفقات .

فى المنهج البديل الذى يوفره ذلك القانون ، لا يتقابل الخصمان
أو محامياهما . يكون المطلوب من كل جانب أن «يصمم» أكثر
الاستخلاصات أو النتائج النهائية معقولة . ثم يتم وضعهما أمام

القاضى ، ويكون عليه أن يختار من بينهما أكثرهما معقولية . فى هذه الحالة ، يعرف كل طرف أن احتمال وصف استخلاصه بعدم المعقولية ، سيدفع القاضى إلى اختيار استخلاص الخصم . ومن هنا ، يسعى الطرفان إلى «تصميم» أكثر الحلول عقلانية وقبولاً .

طريقتان فى التصميم : الطريقة العادية فى التصميم ، تتضمن ترتيب المتطلبات على شكل «قالب» ، ثم محاولة ضغط كل العناصر داخل ذلك قالب . عندما نكون بصدد تصميم سيارة جديدة ، نسعى إلى تحقيق التالى : شكل جذاب ، مكان مناسب للجلوس ، مراعاة أنسياب تيارات الهواء عند اندفاع السيارة ، الكفاءة فى استهلاك الوقود ، إمكانية استخدام قطع الغيار والأجزاء القياسية ، سهولة التشغيل ، بالإضافة إلى بعض المزايا الأخرى التى ننفرد بها للتركيز عليها فى الإعلانات . بعد ذلك ، يكون على المصمم أن يلبي كل هذه المطالب . قد يصل بنا هذا إلى نتائج مناسبة ، أو ملفتة للشارى ، لكننا هنا نسعى إلى الجمع بين أكبر عدد من المفاهيم المعروفة والمسبوقة .

فى الطريقة الأخرى ، أو المنهج الآخر ، نبدأ بتطوير المفاهيم ذاتها ، بحيث تكون أكثر ابتكارية ، ثم نتأمل كيف يمكن لهذه المفاهيم المبتكرة أن تأخذ «شكلاً» ، وكيف نجعلها مناسبة لمقتضيات التصميم . هنا فقط يتم استدعاء المتطلبات التى تجسد المفهوم الجديد . ولاشك أن هذا الطريق الأخير ينضوى على عناصر مخاطرة عالية ، لكنه السبيل الوحيد للوصول إلى تناول حقيقى فى جدته .

استخدامات التفكير الابتكاري

هناك أربع فوائد أساسية للتفكير الابتكاري ، هي التجويد أو التحسين - حل المشكلات - تحقيق القيمة والفرصة - بناء المستقبل .

التجويد : من حيث حجم الاستخدام ، يعتبر التجويد أكبر احتمالات استخدام التفكير الابتكاري . ففي إمكان أى واحد منا أن يسعى إلى تطبيق التفكير الابتكاري على أى شىء يقوم به الآن ، بهدف تجويده وتحسينه ، أو بهدف العثور على طريقة «أفضل» للقيام بذلك الشىء . وكلمة «أفضل» هذه ، قد تعنى أن يتم الشىء بتكلفة أقل ووقت أقصر . وقد تعنى - من ناحية أخرى - أن يتم الشىء بأخطاء أقل ، أو باستهلاك أقل فى الطاقة والخصامات ، وبالأقل من تلويث البيئة . كما أن كلمة «أفضل» قد تعنى السعى إلى طرق مقبولة وإنسانية فى العمل .

يقول دى بونو : إن اصطلاح «التجويد» فى الغرب ، كان يرتبط دائماً بالسعى إلى استبعاد الأخطاء ، والتغلب على المشكلات ، وتصحيح الأخطاء التى يمكن أن تطرأ خلال ذلك . واليابانى ، يهتم أيضاً باستبعاد الأخطاء ، غير أن هذا بالنسبة له هو بداية التجويد وليس غايته . وهو - بعكس الغربى - يكون قادراً على النظر فى الشىء عندما يكون كاملاً ، ثم يمضى إلى محاولة تجويده .

مفتاح التجويد ، هو أن أكون قادراً على النظر إلى أى شىء - إجراء أو منهج - وأفترض احتمال وجود طريقة أفضل لأدائه . وأن نتذكر دائماً حقيقة أن استبعاد الأخطاء ، يشكل جانباً محدوداً وصغيراً من عملية التجويد والتحسين .

حل المشكلات : حل المشكلات كان دائماً من المجالات التقليدية لاستخدام التفكير الابتكاري . إذا لم تكن المحاولات القياسية المعمول بها قادرة على توفير حل للمشكلة ، فالحاجة تكون قوية إلى الاعتماد على التفكير الابتكاري ، ويمضى دى بونو إلى ما هو أبعد من ذلك ، فيقول : إنه حتى عندما يوفر التناول القياسي حلاً للمشكلة ، فالأفضل أن نحاول ممارسة التفكير الابتكاري ، لكي نصل إلى حلول أكثر قيمة ، فليس أقرب الحلول هو أفضلها دائماً .

ومن الهام فى هذا الصدد «تعريف المشكلة» . أن نسأل أنفسنا : «ما هى حقيقة المشكلة هنا؟» . نحن فى أحيان كثيرة لا نصل إلى تعريف المشكلة ، إلا بعد أن نكون قد انتهينا من حلها . وبديهي ، أن هذا ليس هو الموقف العملى المطلوب . علينا أن نسعى إلى طرح بدائل عديدة لتعريف المشكلة ، بعضها عريض وبعضها محدد . وأن لا نقف عند حد السعى المركز للوصول إلى التعريف «الصحيح» لها .

فى المؤسسات ، تأتى المشكلة من العالم المحيط بها : تنظيم حكومى جديد ، تغير فى سعر العملة ، كوارث طبيعية ، مصاعب بيئية .. إلى آخر ذلك . ومشكلة المؤسسة قد تأتى من جانب منافسيها ، أو من انهيار فى نظام عملها الخاص : الآلات التى تستخدمها ، أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها ، العلاقات بين العاملين فيها .

مصادر المشكلات عديدة ، ومن ثم لا يبدو أن الإنسان يحتاج إلى البحث عن مشكلات جديدة غير ظاهرة . ومع ذلك ، فهناك

من المشكلات ما يجب أن نبحث عنه ، ونحدده بأنفسنا . وحتى لا يصدمننا هذا ، دعنا نستبدل تعبير «البحث عن مشكلة» ، بتعبير آخر أكثر قبولاً هو «تحديد الواجبات» ، أو المهام . أى أن نحدد لأنفسنا واجباً أو مهمة ، ونسعى إلى إنجازها . فإذا كانت المهمة من التى يمكن إنجازها بشكل روتينى ، كان بها . أما إذا كان الاعتماد على الخبرات السابقة لا يفيد ، نصبح فى مواجهة مشكلة ، لا سبيل إلى حلها إلا بالاعتماد على التفكير الابتكارى .

كلما زادت ثقتك فى قدرتك على ممارسة التفكير الابتكارى ، كلما سعيت إلى مهام تبدو فى الظاهر مستحيلة . وهذا هو ما يفعله المخترعون ، يحددون واجبات لأنفسهم ، ثم يسعون إلى إنجازها . وهذا هو جوهر «التفكير المنجز» ، الذى هو أكثر شمولاً من تعبير حل المشكلات .

القيمة والفرصة : مع تصاعد المنافسة بين الشركات والمؤسسات ، يعتمد نجاح أو بقاء الشركة أو المؤسسة على ما يمكن أن تقوم به ، بالنسبة لما لديها من أصول جوهرية . هذه الأصول قد تكون وضعها فى السوق ، أو ما يتضمنه هيكلها من أفراد مؤهلين ، أو نظامها الخاص فى التوزيع والتسويق ، أو معارفها التكنولوجية ، أو اسم وسمعة إنتاجها . . إلى آخر ذلك ، وهنا تظهر الفائدة الثالثة لاستخدامات التفكير الابتكارى ، وهى إضافة أو خلق قيمة ، أو تصميم الفرص المتاحة .

سابقاً ، كانت الكفاءة والقدرة على حل المشكلات كافيتين . أما الآن ، فقد أصبحا يوفران الحد الأدنى فقط ، فتتجاوزهما

التساؤلات إلى : ما هي المنتجات والخدمات الجديدة التي يمكن أن نصممها؟ ، وأين يمكن أن نتوجه بمنتجاتنا وخدماتنا؟ ، وكيف يمكن أن نحقق قيمة مضافة؟ ، وما هي الأسواق الجديدة التي يمكن أن تضاعف الطلب على إنتاجنا أو خدماتنا؟ . فى هذا المجال ، عادة ما نعتمد على تقليد الآخرين ، والإنتاج على منوالهم ، أو نسعى إلى الاستيلاء على شركات ابتكارية . وهذه استراتيجيات نميل إلى العمل بها فى مجالات الإنتاج والمال ، باعتبار أن مخاطرها أقل من مخاطر ابتكار الجديد .

السؤال هو : لماذا ننتظر أن يقوم الآخرون بما كان يمكن أن نقوم به قبلهم؟ . الثابت أنه فى أى شركات متنافسة ، جيدة التشغيل ، توجد دائماً أصول غير مستخدمة ، لا ينقصها سوى التفكير الابتكارى لكى توضع موضع التنفيذ .

تصميم الفرص ، يحتاج إلى تفكير ابتكارى ، والوصول إلى خلق قيم جديدة يتطلب الجديد من المفاهيم ، إذا انتظرنا - ببساطة - أن تتحقق الفرصة من تلقاء ذاتها ، فهذا يعنى أن الشركة ستصبح مجرد واحدة وسط زحام الشركات . لكن إذا أدخلنا بعض القدرات الابتكارية ، فيمكن أن تصبح الشركة فى مقدمة الزحام .

المستقبل والابتكار : لقد تكلمنا عن فائدة التفكير الابتكارى ، وضرورته ، عند التصدى للمستقبل ، وأهمية التفكير الجانبي وآلياته عند التعامل مع واقع جديد . فمع انقضاء جدوى الاعتماد على الأفكار والخبرات والنظريات والعقائد التقليدية ، فى التعامل مع الواقع الجديد بأفكاره وقيمه وعقائده الجديدة ، نحتاج بشدة إلى

الاعتماد على الابتكار فى التعامل مع الواقع الجديد ومشكلاته غير المسبوقة ، وأيضاً فى عمليات إعادة البناء الضرورية .

فى هذا يقول دى بونو : «نحن فى حاجة إلى الابتكار ، الذى يرسم لنا معالم الجديد الذى لم نصل إليه بعد ، بمجرد اكتشاف المؤشرات الحالية . والابتكار يكون مطلوباً عند محاولة طرح المستقبلات البديلة ، التى يمكن أن نعيش ونعمل فى إطارها . والتصميم الابتكارى ، هو الذى يوفر تلك البدائل . أما المعلومات والمنطق ، فىأتى دورهما بعد ذلك ، فى عملية تقييم كل بديل من هذه البدائل ، لاختيار أفضلها .

الفرق بين المهارة والحكمة

غالباً ما نخلط بين «المهارة» و«الحكمة» ، فنركز على المهارة ونهمل الحكمة . نحن نحتاج المهارة فى حل الألغاز الصعبة والمسائل التقنية ، أما الحكمة فنحتاجها عند النظر فى أمور حياتنا اليومية ، من أصغرها إلى أكبرها . ويقول دى بونو : «الحكمة أشبه بعدسة الزاوية العريضة فى آلة التصوير ، أما المهارة فهى أقرب إلى عدسة التركيز البؤرى الشديد ، التى ترى أدق التفاصيل ، لكنها لا تستطيع أن ترى مجمل الصورة . . . » .

التفكير هو أعظم الموارد البشرية ، ويعتمد نوع المستقبل الذى سنعيشه على نوعية تفكيرنا . يصح هذا على حياتنا الخاصة ، وعلى مجتمعنا الذى نعيش فيه ، بل يصح أيضاً على مستوى العالم كله ، ويحدد دى بونو عناصر قصور التفكير التقليدى الحالى ، والتوجه المطلوب فيما يلى :

- نحتاج أن نتحول عند التفكير من أسلوب الهدم إلى البناء .
- ومن الاعتماد على الحوار والجدل ، إلى الاستكشاف الأصيل لموضوعنا .
- الإقلال من الثقل الذى نضعه على النقد والتفكير الناقد ، والاعتماد بدلاً من ذلك على التفكير البناء .
- الحفاظ على التوازن بين مهارات التحليل ، ومهارات التصميم .
- أن نبذل جهداً للتفكير فى التصميم واستنباط الأفكار ، يناظر الجهد الذى نبذله فى جمع المعلومات .
- أن ندرك بوضوح أن تحليل البيانات وحده لا يكفى .
- أن نتحول من تسلط التاريخ علينا ، إلى الاهتمام بالمستقبل .
- التأكيد على عنصر «مهارة الأداء» ، بنفس تأكيدنا على عنصر العولة ، فمهارات التنفيذ تكون لها نفس أهمية مهارات المعرفة .
- أن نتحقق من أن التفكير الابتكارى يعتبر جانباً جاداً وهاماً من عملية التفكير .
- الانتقال من الاقتصار على الاهتمام بمنطق المعالجة ، إلى الاهتمام بمنطق الإدراك .
- التحول من الاعتماد على المهارة إلى الاعتماد على الحكمة ، ومعرفة أن الإدراك هو أساس الحكمة .



الفصل السادس

أدوات وآليات الابتكار المنظم

بعد هذا الأساس النظرى ، وبعد إدراك أهمية التفكير الابتكارى عند التوجه إلى المستقبل ، وعند التصدى لحل المشكلات ، ننتقل إلى الجانب العملى التطبيقى . كيف يمكن لأى شخص أن يمارس التفكير الابتكارى بشكل منظم؟ ، وما هى الأدوات أو التقنيات أو الآليات التى يمكن أن تساعدنا على ممارسة التفكير الجانبى ، الذى يتيح لنا اكتشاف سبل جديدة نافعة ، غير التى تعودنا عليها؟ .

فى كتابه «الابتكار الجاد» ، يورد دكتور دى بونو عدداً من الآليات ، نقدم هنا أهمها ، وهى :

- القبعات الست .
- لحظة التوقف الخلاق .
- التركيز الابتكارى .
- التحدى .
- البحث عن البدائل .
- مروحة المفاهيم .
- الاستشارة من أجل الحركة .
- المدخل العشوائى .

أولاً: آلية القبعات الست

آلية القبعات الست للتفكير الابتكارى ، تعتبر من بين أنجح الآليات التى توصل إليها دى بونو . وهى أشبه باللعبة الجماعية ، لكنها لعبة مفيدة مثمرة . يتم استخدامها فى اللقاءات والاجتماعات على أيدي المجموعة المشاركة فيها .

ويبدأ استخدام هذه الآلية عند الوصول إلى رأى ، وليس فى مرحلة التشكك . وهى تضمن لنا أن يكون الرأى الذى اتفقنا عليه سليماً ، وأنه أفضل الآراء بالنسبة للموقف الذى نواجهه .

ومن بين مزايا هذه الآلية أنها تخلصنا من نواقص الحوار وعواقبه ، فتجنبنا التناقضات والصراعات التى تنشأ خلال الحوار والجدل أثناء الاجتماعات عادة . سبيلها إلى ذلك ، التحايل لفصل الذات عن الأداء . فالمفروض ألا يكون الهدف إثبات إنك أذكى وأعلم وأقوى حجة من باقى المشاركين ، بل الوصول إلى أفكار ابتكارية حول الموضوع .

هذا بالإضافة إلى فائدة هامة أخرى ، هى أنها تقوم بتنظيم عمليات التفكير وأنواعه ، بتتابع مرسوم ، وتعفينا من الانشغال بعدة عمليات فى وقت واحد . والقبعة فى هذه «اللعبة» ، ترمز إلى نوع التفكير الذى يدور فى رأس واضعها . القبعات الست هى :

١ - البيضاء ، وتختص بالوصول إلى البيانات والمعلومات والمعارف عند نقطة معينة من بحثنا ، وموقفنا تحتها يكون محايداً كالكمبيوتر ، لا تلونه المشاعر .

٢ - الحمراء : تحت هذه القبعة يستطيع أى مشارك فى الاجتماع أن

يعبر عن أحاسيسه ومشاعره تجاه ما هو مطروح ، دون أن يكون مطلوباً منه تبرير هذه المشاعر منطقياً . فالهدف منها إضفاء الشرعية على المشاعر ، وكشف المشاعر المستترة التي تؤثر على التفكير السليم .

٣ - السوداء : تحت هذه القبعة نهتم بإظهار النواقص والعيوب والأخطاء فيما هو مطروح ، على أن يكون ذلك مبرراً ومنطقياً .

٤ - الصفراء : تختص بإظهار الإيجابيات والفوائد والمزايا والمنافع في الفكرة المطروحة ، وهنا أيضاً يجب أن يكون ذلك بطريقة مبررة منطقية .

٥ - الخضراء : وهذه تختص بالتفكير الابتكاري ، وتحتها نسعى إلى الأفكار المبتكرة ، والبحث عن البدائل .

٦ - الزرقاء : وظيفتها «التحكم» ، وواضعها مطالب بتنظيم عمليات التفكير أثناء الاجتماع ، ويكون أشبه بقائد الفرقة الموسيقية الكبيرة ، الذي يستدعى كل فصيلة آلات في وقتها .

بعد هذا العرض السريع ، نبدأ في تأمل طريقة عمل كل قبعة من القبعات الست .

القبعة البيضاء

خلال الاجتماع ، عندما يطلب أحد المجتمعين وضع القبعة البيضاء ، من أجل الحصول على المعلومات ، عليه أن يكون محدداً تماماً في نوع وطبيعة المعلومات التي يطلبها ، والمتصلة بالنقطة التي

يجرى بحثها . وعند طرح البيانات والمعلومات ، يجب أن يتم ذلك من خلال تصنيف لها ، بتحديد مدى مصداقيتها ، فتوصف المعلومة بأنها حقيقية دائماً ، أو إلى حد ما ، أو أحياناً ، أو من وقت لآخر ، أو نادراً . وعلى المشارك هنا أن يفصل فى عقله بشكل واضح ، بين ما هو حقيقة ، وما هو تصور أو تفسير خاص .

نحن نتعامل مع نظام مزدوج يتضمن : الحقائق الاعتقادية ، والحقائق التى خضعت للمراجعة العلمية المنطقية . لذلك ، يكون علينا أن نراجع المعلومات المطروحة ، قبل أن نجعلها أساساً لقرارنا . عندما يتبادل المشاركون فى الاجتماع وضع القبعة البيضاء ، كل فى دوره ، تبرز بالتدرج «خريطة التفكير» ، وتصبح أكثر ثراء وتفصيلاً ، فيتضح طريق المجتمعين على تلك الخريطة .

القبعة الحمراء

المشاعر والأحاسيس التى تكون مرفوضة تحت القبعة البيضاء ، تكتسب شرعيتها تحت القبعة الحمراء . ولكن ، ما هى أهمية المشاعر والأحاسيس ، عند التصدى لحل مشكلة أو تطوير وضع ؟ .

المشاعر تعتبر من المكونات الشرعية لخريطة التفكير ؛ لأن عدم طرح المشاعر يبقئها كامنة وقوية داخل الشخص ، تلعب فى الخفاء للتأثير على كل تفكير فى الموضوع . والعواطف تؤثر على تفكيرنا فى ثلاثة مواقف :

١ - فى حالة العواطف القوية كالخوف والغضب والكراهية والغيرة والحب ، التى تصنع خلفية مؤثرة تحدد وتلون إدراكنا . وهدف القبعة الحمراء إظهار تلك الخلفية ، لملاحظة أثرها على التفكير .

٢ - وقد تثار العواطف بإدراك وقتى ، كأن تشعر فى كلام أحد الحاضرين بإهانة . وهذا يصبغ تفكيرك حول هذا الشخص وما يصدر عنه من أفكار وآراء . وهذه القبعة تتيح تفريغ الشحنة العاطفية ، وتخرجها إلى السطح فور تكونها .

٣ - الموقف الثالث لتدخل العواطف ، يجرى بعد الانتهاء من رسم خريطة التفكير ، بالنسبة للمسألة التى نتصدى لها . فمن المفيد أن تتضمن هذه الخريطة كل العواطف والمشاعر التى تكشف عنها القبعة الحمراء . وهذا يساعد فى اختيار طريقنا على خريطة التفكير .

الحدس والهواجس : الحدس والهواجس ، كما المشاعر ، تجد لها جميعاً مكاناً تحت القبعة الحمراء . وكلمة «الحدس» ، نستخدمها بطريقتين ، كلتاهما صحيحة ، ومرجع الاختلاف بينهما فى طريقة عمل المخ فى كل حالة . يمكن استخدام كلمة «الحدس» بمعنى بصيرة مفاجئة ، الأمر الذى نراه لدى المخترعين والمكتشفين . والمعنى الآخر ، يتصل بالإدراك أو الفهم المباشر لموقف ما ، بطريقة يصعب تحليلها أو التعبير عنها بالكلمات . و«الهواجس» ، هو افتراض قائم على الحدس . أما الشعور ، فيتراوح بين الاحساس الجمالى (الذى هو مزاج خاص) ، وبين الحكم المحدد . ونحن نعطى الشرعية للحدس والهواجس والشعور تحت القبعة الحمراء .

القبعة السوداء

وضع القبعة السوداء ، يتيح الإشارة إلى الخلل أو عدم الصحة ،

أو الخطأ فى فكرة ما . وتفكير القبعة السوداء ليس جدلياً ، ولا يجب أن يكون كذلك . إنه محاولة موضوعية لطرح العناصر السلبية ، حتى تتضمنها خريطة التفكير الشاملة . والتفكير تحتها يكون مبرراً ومنطقياً .

والحق ، إن البشر جميعاً لديهم ميل طبيعى لإبراز الأخطاء والسلبيات وإهمال الإيجابيات . ووظيفة القبعة السوداء هى ضبط هذا الميل وتنظيمه ، والاعتماد عليه فى رسم الظلال السوداء فى خريطة التفكير ، والتي تجسد هذه الخريطة .

كما يمكن للقبعة السوداء أن تشير إلى الأخطاء فى إجراءات التفكير ، أو منهج التفكير ذاته . فيقول أحد المشاركين فى الاجتماع لزميله : « لا أدرى كيف استنتجت هذه الحقيقة بما يقول . . » ، أو : « الأرقام التى لديك تختلف عن أرقامنا . . » ، أو : « هذا هو أحد التفسيرات ، ولكنه ليس التفسير الوحيد » .

ويجب أن يكون استخدامنا للقبعة السوداء متوازناً ، بحيث لا نفرق فى السلبيات ، فالهدم يكون دائماً أسهل من البناء . والمنصوح به عند طرح فكرة جديدة ، أن نبدأ بحصر مزاياها وفوائدها ، تحت القبعة الصفراء ، قبل أن ننتقل إلى تعديد نواقصها ، تحت القبعة السوداء ، حتى لا نجھضها ، فلا نجد مكاناً لها على خريطة التفكير ، بالنسبة للموضوع المطروح .

القبعة الصفراء

القبعة الصفراء - شأنها شأن القبعة السوداء - تقبل الأفكار الموضوعية ، وتستبعد المشاعر الخاصة . ومن ناحية أخرى ، هى

نقيض السوداء ، باعتبارها مختصة بذكر الفوائد والمنافع والمزايا ، وكل ما هو إيجابى فى الفكرة المطروحة للبحث ، وهى ترسم مساحات الضوء فى خريطة التفكير .

وتفكير القبة الصفراء يغطى نطاقاً إيجابياً واسعاً ، يتراوح بين المنطقى العملى عند أحد طرفيه ، وبين الأحلام والرؤى والآمال عند الطرف الآخر . إلا أنه من الواجب أن نبدى حرصاً عند تناول الأمور داخل هذا النطاق الإيجابى ، وأن يخضع التفاؤل هنا للفحص المنطقى .

والقبة الصفراء تهتم مباشرة بالابتكار ، رغم أن مظاهر التفكير الابتكارى هى من اختصاص القبة الخضراء . وقد يكون الشخص مفكراً جيداً تحت القبة الصفراء ، دون أن يكون مبتكراً . والحقيقة أن جوهر تفكير القبة الصفراء هو الفعالية ، وليس الجودة والابتكار .

القبة الخضراء

تحت القبة الخضراء ، نهتم بعملية الابتكار ، وبالأفكار والسبل الجديدة فى النظر إلى الأشياء ، مع التحرر من الأفكار التقليدية . وهذه القبة - فى حد ذاتها - لا يمكن أن تجعل الأفراد أكثر ابتكاراً ، لكنها توفر للمفكرين الوقت والتركيز اللازمين لكى يصبحوا أكثر ابتكاراً .

والتفكير الجانبي ، يدخل فى صميم نشاط القبة الخضراء ، فهو أداة تغيير المضامين المسيطرة على العقل البشرى ، والسبيل إلى اكتشاف المدارك والمفاهيم الجديدة . إننا نعتمد فى تفكيرنا العادى على التقييم والحكم ، «ما قيمة هذه الفكرة قياساً على الذى

نعرفه؟ ، وما مدى اتفاقها مع الأنساق المستقرة من خبراتنا السابقة؟» . وهذا هو ما تقوم به القبعتان الصفراء والسوداء . أما حركة القبعة الخضراء فتعتمد على عنصر الاستشارة ، بل وربما الاستفزاز ، فهما السبيل إلى كسر الجمود ، والتحرك نحو الجديد . فالاستشارة تفتح الباب أمام التفكير فى البدائل .

القبعة الزرقاء

من يضع القبعة الزرقاء على رأسه ، يكون مسئولاً عن تنظيم عملية التفكير ذاتها . إنها «قبعة التفكير ، فى التفكير المطلوب لاستكشاف الموضوع» . وهو أشبه بقائد الفرقة الموسيقية (المايسترو) ، الذى يحدد للمجتمعين متى يضعوا مختلف القبعات أثناء الاجتماع .

ولكن هذا لا يمنع أن يضع أحد المشاركين القبعة الزرقاء ، عندما يرى ضرورة لذلك ، فيقول : «أرى أننا لم نصل إلى شىء ، وأنى أضع القبعة الزرقاء لأقترح أن نضع القبعة الحمراء ، حتى نتمكن من تنقية جو الاجتماع .. فما الذى نشعر به فعلاً فى داخلنا حول الموضوع المطروح؟» .

واضع القبعة الزرقاء ، يمكن أن يحدد بؤرة التركيز ، وهو يتأمل عمليات التفكير التى تتم فى الاجتماع ، ويسعى إلى تحقيق التوافق بينها . وهو يطرح - بين الحين والآخر - عرضاً لما جرى ، وما تم الوصول إليه أثناء الاجتماع ، أو هو يحدد قائمة البدائل المطروحة إزاء مشكلة ما . ثم هو يقوم فى نهاية الاجتماع بحصر ما تم الوصول إليه من أفكار واستخلاصات ، وبكتابة التقرير .

المكاسب الستة للقبعات الست:

هذه هي المكاسب الستة ، التي يوفرها الاعتماد على آلية القبعات الست للتفكير الابتكارى :

١ - مهمة واحدة ، فى الوقت الواحد : المشكلة الرئيسية فى التفكير ، هى ما يعتريه من خلط وارتباك واشتباك ، نتيجة لأننا نسعى إلى عمل الكثير فى نفس الوقت ، فتنهال علينا - فى ذات الوقت - البيانات والمعلومات والمشاعر والمنطق والآمال والسعى إلى الابتكار . القبعات الست ، تتيح لنا أن نفعل شيئاً واحداً فى الوقت الواحد ، فيصبح من الممكن أن نفصل - ولو بشكل مؤقت - بين مراحل التفكير وعناصره الضرورية .

٣ - الجميع يفكرون : كل إنسان يستطيع أن يكون مفكراً ، لو أُتيح له أن يساهم فى لعبة التفكير بطريقة سليمة . المهم أن تشارك فى اللعبة ، حتى لو لم تكن مستسيغاً لحركاتها فى بداية الأمر . ومع الممارسة ، ستتعرف على فائدة اللعبة ، عندما تصل إلى أفكار لم تكن تعتقد أنها يمكن أن تدور فى عقلك ، وآلية القبعات الست ، تضع القواعد وتنظم تتابع الحركات ، مما يجعل منك مفكراً إذا التزمت بها .

٣ - التعمد والقصد : آلية القبعات الست ، تتيح لنا - على خلاف ما تعودنا - أن نفكر بشكل متعمد مقصود إرادى . فنحن نضع القبعات على رءوسنا بشكل متعمد ، فيقود هذا إلى تفكير يختلف عن التفكير الذى نمارسه ونحن فى السيارة أو الحديقة . وهذه الآلية تساعدنا فى التدريب على الوصول إلى الهدف .

٤ - الحوار والجدل : نميل دائماً إلى الأخذ باعتقاد سخييف ، قائم على سوء فهم تراث مفكرى الإغريق ، مفاده أن التفكير يقوم على الحوار والنقاش الجدلى . وهذا يضر بعائد عملية التفكير ، لأنه يقود إلى إهمال أشكال أخرى من التفكير ، أكثر خصوبة . والتفكير الناقد يفيد فى الاستجابة لما يطرح علينا من قضايا ، لكنه لا يقدم الأفكار الابتكارية المطلوبة .

٥ - اكتساب المهارات : قصد التفكير وتعمده يصنع المفكر ، لكن النية وحدها لا تكفى ، فلا بد من فعل شىء لاكتساب مهارات التفكير . آلية القبعات الست ، من بين آليات التفكير الابتكارى التى توفر سبيل اكتساب هذه المهارات ، والتى تفتح الباب أمام الاجتهاد بلا تحرج ، فليس من المفترض أن يكون المفكر مصيباً فى جميع الأحوال .

٦ - لعب الأدوار : أن تلعب دوراً ، معناه أن تعطى ذاتك إجازة . وهذه ميزة هامة فى القبعات الست ، فهى تتيح لك أن تلعب دور الناقد ، أو المعبر عن مشاعره ، أو المبتكر ، دون أن تعرض ذاتك للتوتر ، أو تضعها موضع الامتحان عندما تضع إحدى القبعات على رأسك ، فهذا يعنى أنك تتأهب للعب دور ، تعتمد فيه على قدرتك فى التقمص ، والدخول فى الدور ، وليس على ذاتك . وفى عمليات التفكير الجماعى ، تأتى المقاومة الكبرى من جانب محاولة المشاركين الحفاظ على ذواتهم والدفاع عنها ، فى مواجهة الآخرين . وفضيلة القبعات الست ، أنها تؤسس قواعد خاصة لأداء (مباراة) التفكير ، بما لا يتضمن المخاطرة بانتقاص الذات .

ثانياً: آلية لحظة التوقف الخلاق

لحظة التوقف الابتكارية ، تعتبر من أسهل الآليات الابتكارية ، بالرغم من إمكان أن تصبح قوية . ننجح فى هذا ، عندما تصبح هذه الآلية عادة من العادات العقلية ، عند كل من يسعى لأن يصبح مبتكراً . هذه اللحظة لا تأتى كرد فعل لأى شىء ، بل هى نتيجة انتباه الشخص لأهمية هذه اللحظة ، كأن يقول :

● أريد أن تكون هنا فكرة جديدة فى هذا المجال .

● أريد أن أتوقف لأفكر فى هذا الرأى الجديد بمزيد من التدقيق .

إذا لم نعط انتباهاً لشىء ما ، فالأغلب ألا نفكر فيه . . ولحظة التوقف الابتكارية ، هى مجرد محاولة لاعتراض التدفق والانسحاب لكل ما هو روتينى ، من أجل إعطاء انتباه متعمد لنقطة معينة ، دون وجود سبب لذلك .

وليس هناك ما يضمن أن تكون كل لحظة توقف مثمرة ، ومؤدية إلى فكرة مبتكرة . لكن الثابت ، هو أنك إذا واصلت بذل الجهد الابتكارى ، ستصل إلى النتائج المثمرة التى تظهر متتابعة . ولا يجب أن تعطل لحظة التوقف الغرض الرئيسى من التفكير ، أو مسار الاجتماع .

لحظة التوقف الابتكارية لا يجب أن تستمر طويلاً ، فليس المطلوب منك أن تلهب عقلك بالسياط ، نتيجة لإصرارك على الوصول إلى فكرة جديدة . أنت فقط تتوقف عن التفكير ، وتتأمل للحظة ، ثم تمضى إلى ما كنت فيه . وهذه اللحظة قد تصل إلى عشرين أو ثلاثين ثانية إذا مارسها الفرد ، وإلى دقيقتين إذا مارسها مجموعة من الأفراد .

ثالثاً: آلية بؤرة التركيز

تحديد بؤرة التركيز عند التفكير ، يعتبر جانباً هاماً في العملية الابتكارية ، وسنبداً بالحديث عما نطلق عليه «التركيز البسيط» .
لنفترض أننا نركز على شيء لم يعن أحد آخر بالتفكير فيه .
في هذه الحالة ، يمكن للتفكير الابتكاري المحدود للغاية أن يعطى نتائج مبهرة . لأننا لا نكون إزاء منافسة ، بل نرتاد أرضاً بكرًا .
وبعض المخترعين وصلوا إلى اختراعات هامة عن طريق التصدي للمشكلات الحقيقية الصعبة . والبعض الآخر منهم ركزوا تفكيرهم على مساحات لم يتوقف أحد من قبل لملاحظتها ، فوصلوا إلى اختراعات مدهشة ، بتطوير محدود .

قد لا توجد مشكلة تقتضى الحل ، أو صعوبة نسعى إلى تجاوزها ، وكذلك لا توجد قيمة ما واضحة لنا نسعى إلى تحقيقها . . الأمر ببساطة ، وبدون أية مبررات ، أن نختار التركيز على علاقة ما ، مثال ذلك ، عندما نلصق طابع البريد على ظرف الخطاب ، ونختار أن نركز على هذه العملية . نسأل أنفسنا : ما هي الأفكار الجديدة التي يمكن أن تتوفر لنا في هذا المجال ؟ . قد نفكر في الربط بين هذا وبين الدعاية لسلعة ما ، أو نفكر في الربط بينه وبين رسالة تستهدف الحفاظ على الصحة أو البيئة ، في مكان لصق الطابع .

وتشترك آلية التوقف الابتكاري مع آلية التركيز البسيط في أرض معينة . لكن التوقف الابتكاري يكشف عن رغبة في التوقف أثناء التفكير ، أو النقاش ، لتحقيق الانتباه الابتكاري . أما التركيز

البيسط ، فيعنى بذل جهد متعمد لالتقاط نقطة تركيز جديدة ، ودون أن يرتبط هذا بعملية تفكير دائرية .

وهناك نوعان عريضان من التطبيقات الابتكارية :

● الابتكار اليومي ، وفيه يصبح الابتكار جانباً من مهارات التفكير عند الشخص . ويمكنه استخدام أدوات التفكير الابتكاري المحددة ، من وقت لآخر ، وفقاً للحاجة ولطبيعة موضوع التفكير . هنا ، تتوفر الرغبة في البحث عن البدائل ، والسعى إلى تأمل المزيد منها .

● التركيز المحدد ، هنا نجد بؤرة تركيز محددة ، على يد فرد أو مجموعة ، أو تحددها جهة ما . المهم ، أننا أمام «واجب ابتكاري محدد» ، وأمام بؤرة تركيز محددة .

بين المجال العام، والغرض المحدد:

من اجل تبسيط إجراءات تحديد بؤرة التركيز ، يمكن أن نحصرها في نمطين :

١ - المجال العام في التركيز : ويعتبر من الأنماط بالغة الأهمية في مجال بؤرة التركيز الابتكارية ، رغم أنه غير معروف جيداً . السر في هذا أن معظم الناس قد اعتادوا أن يقتصر التفكير على غرض أو هدف خاص . ونحن غالباً ما نخلط ، فنعتبر «التفكير» مرادفاً لعملية «حل المشكلات» ، مما يحد من مجال التفكير الابتكاري . ومن هنا تظهر أهمية «التركيز على المجال العام» . في هذه الحالة ، قد نقول : «نريد بعض الأفكار الجديدة في مجال المطاعم» ، أو «في مجال التليفونات» .

ومع ذلك ، فالجمال العام قد يكون شديد الاتساع ، أو يكون ضيقاً للغاية ، كأن نقول : « نريد بعض الأفكار بالنسبة للون الموائد الملحقة بالسرير ، فى غرف الفنادق » ، أو : « نريد بعض الأفكار فى مجال الرسائل التى يتركها النزلاء فى استقبال الفندق » .

وهناك عدة مبررات تؤكد حاجتنا إلى نمط التركيز على المجال العام . منها أن هذا النمط يسمح بأن تتسع ممارستنا للتفكير الابتكارى ، بحيث تصبح حول أى شىء على الإطلاق . والمبرر الثانى ، هو أن تحديد الغرض المحدد ، أو الهدف الخاص ، غالباً ما يفرض نوع الأفكار التى تعودنا عليها ، وأخذنا بها من قبل ، وليس الأفكار الجديدة غير المسبوقة .

٢ - التركيز على الغرض المحدد : هذا هو النوع من التركيز الذى نألفه جميعاً . وهناك أربع أحوال رئيسية فى مجال التركيز على غرض محدد :

- التطوير والتجويد : بالإمكان تعريف التركيز الابتكارى ، باعتباره محاولة للتحسين والتجويد فى اتجاه معين ، مثال ذلك :

● نريد أفكاراً فى مجال تخفيض تكاليف تدريب العاملين .

● نريد أفكاراً لخفض فائض الطعام فى المطاعم .

هذا النوع العام من التركيز ، يمكن أن يتجزأ بعد ذلك إلى واجبات فرعية ، وفى كل واجب فرعى يجب أن يتحدد اتجاه التحسين والتطوير .

- حل المشكلات : عندما نتصدى لحل مشكلة ، أو تجاوز صعوبة ، نعرف - منذ البداية - أننا نريد أن ينتهى جهدنا بحل تلك المشكلة ، أو بتخطى تلك الصعوبة . مثال ذلك قولنا :

• كيف يمكن أن نخفض خسارة السوبر ماركت من سرقات الزبائن؟ .

• نريد أفكاراً تساعدنا فى خفض الضوضاء والتشويش خلال الاتصالات اللاسلكية .

وقد ينشأ بعض الخلط بين غرض التحسين وغرض حل المشكلة ، إلا أن الفارق الرئيسى هو أنه عند حل المشكلة يتم تحديد الصعوبة التى تواجهنا ، بينما يسعى التحسين إلى تغيير فى الاتجاه العام ، كالتكلفة أو زمن الإنتاج .

- المهمة : فى حالة المهمة لا يقف الأمر عند حد إزاحة المشكلة ، لكنه يتضمن الوصول إلى نقطة معينة . مثال ذلك قولنا :

• نريد الوصول إلى تصميم ثلاثية قليلة العمق .

• نريد طريقة للاتصال بخمسة آلاف متدرب .

- الفرصة : هنا ، يتضمن الأمر إحساساً بوجود احتمال جديد أو فرصة نافعة . ومن الممكن تناول الفرص كمجال عام فى التركيز . مثل قولنا :

• كيف يمكن أن نستخدم صمغاً لا يجف أبداً؟ .

- لم يعد فى مقدور الناس اقتصادياً أن يشتروا المنازل الكبيرة ، هل يمكن أن نجد فرصة فى هذا المجال؟ .
- هوائيات استقبال بث الأقمار الاصطناعية آخذة فى الرخص ، ما هى الفرص التى أمامنا فى هذا المجال؟ .

حدود لمعلومات بؤرة التركيز:

ما هو القدر المناسب من المعلومات ، الذى يجب أن يتوفر عند التصدى لبؤرة التركيز الابتكارى؟ . هناك من تراهم يواصلون طلب المزيد والمزيد من المعلومات ، نتيجة لتصورهم أن إخضاع كم هائل من المعلومات لعملية التحليل ، يقود إلى الإجابة المطلوبة ، دون الحاجة إلى التفكير الابتكارى .

حقيقة هامة : بؤرة التركيز الابتكارية ، لا يجب إثقالها بالمعلومات ، ويكفى أن تتوفر خلفية المعلومات ، كلما ظهرت الحاجة . فالتدفق الشديد للمعلومات يكبل الجهد الابتكارى ، ويعود بنا إلى الأفكار التقليدية التى اعتدنا عليها . الأفضل فى مجال الابتكار ، أن نتعامل من مستوى «البراءة» .

رابعاً: التحدى الابتكارى

فى التحدى الابتكارى ، نقول «لماذا نفعل ذلك ، بهذه الطريقة؟» ، أو «هل هناك طرقاً أخرى للقيام بذلك؟» . وأول ما يجب الانتباه إليه ، هو أن التحدى الابتكارى يختلف اختلافاً كلياً عن التحدى الناقد . فالتحدى الناقد يسعى أساساً إلى التقييم ، وإلى البحث عما إذا كانت الطريقة المأخوذ بها فى عمل شىء ما مناسبة . ومن هذا ، يكون سعيه إلى التقييم والحكم .

لكن التحدى الابتكارى ، لا يستهدف النقد أو الحكم أو البحث عن الأخطاء ، بل يعمل خارج هذا الإطار تمامًا . إنه التحدى من أجل التفرد والتميز . ويتضح الخلاف بينهما فى النقاط الثلاث التالية :

١ - إذا تم التحدى من خلال النقد ، فإن ذلك سيقصر تحدينا على الأشياء التى تبدو لنا غير ملائمة ، وفى هذا تضيق لمجال التطبيق الابتكارى .

٢ - إذا لم ننجح فى إثبات عدم ملاءمة الشيء ، أو الطريقة ، فإن ذلك يجعلنا غير قادرين على المناذة بالسعى إلى أفكار أخرى .

٣ - الهجوم الناقد ، يولد - بشكل طبيعى - النزوع إلى الموقف الدفاعى . وبهذا ، يتبدد الكثير من الوقت فى الهجوم والدفاع . والأسوأ من هذا ، أن سبيل النقد والهجوم يقود إلى نوع من الاستقطاب بين المدافعين والمهاجمين . أهمية التحدى الابتكارى أنه لا يهاجم الواقع ، ولكنه يسعى فقط إلى استكشاف احتمالات أخرى ، لن تكون مقبولة إلا إذا ثبت بوضوح أنها الأفضل .

غالبًا ما نعبر عن التحدى الابتكارى بكلمة «لماذا؟» ، لماذا نفعل هذا الشيء بهذه الطريقة؟ . عندما نحاول أن نجيب على سؤال «لماذا؟» ، ليس من الضرورى أن نقوم ببحث تاريخى ، خلال ممارستنا للتحدى الابتكارى ، فالتفسيرات الحقيقية قد تكون مفيدة ، ولكنها ليست ضرورية .

البحث عن الطرق البديلة:

بمجرد الشروع فى التحدى الابتكارى ، نغضى إلى الخطوة التالية ، والتي تتضمن البحث عن الطرق البديلة لإنجاز ذلك الشيء . القيام بهذه المهمة يعتمد على عناصر ثلاثة :

١ - الاعتراض : إذا ما اعترضنا التيار الحالى ، أو الطريقة الحالية التى ننجز بها الأشياء ، نجد أنفسنا مرغمون على البحث عن طريقة بديلة . وفى هذا نقول لأنفسنا «لنفترض أننا لن نستطيع أن نسلك هذا المسار بعد اليوم ، فكيف يمكن أن ننجز مهمتنا؟» . وهذا يقودنا بشكل طبيعى إلى البحث عن البدائل المباشرة .

٢ - الهروب : التأكيد هنا يكون على «الهروب» . إذا استطعنا الفكك من فكرة مسيطرة ، أو من إحساسنا بضرورة التزامنا بشروط معينة ، تحررت عقولنا ، مما يسمح لنا بتأمل الاحتمالات الأخرى .

٣ - صرف النظر ، أو الاستغناء : فى حالات قليلة ، نقوم بتحدى الطريقة القائمة لإنجاز شيء ما ، فنكتشف أننا لم نكن نحتاج القيام به أصلاً ، وفى بعض الأحيان ، يحدث أن نستغنى عن المنهج الذى نلتزم به ، ونصرف النظر عنه ، ونبحث عن منهج جديد أكثر تلبية لاحتياجاتنا . وفى أحيان أخرى ، يقود تعديل بسيط فى مجال آخر ، إلى الاستغناء عن عملية ما ، وانقضاء الحاجة إليها .

أسباب الاستمرارية:

لماذا نفعل الشيء بالطريقة التي نفعله بها دائماً؟ . هناك عدة إجابات محتملة ، لمثل هذا التساؤل :

- لأنها أفضل الطرق لإنجاز المهمة ، ومازالت الأفضل حتى الآن .
 - لأننا حاولنا تغييرها واستبدالها بطريقة أفضل ، فوجدنا أن أعباء التغيير ، وما يسببه من ارتباك ، تقودنا آخر الأمر إلى مواصلة الاعتماد عليه .
 - لأننا كنا دائماً ننجز الأشياء بهذه الطريقة ، ولم تظهر لنا حاجة ، أو تمر مناسبة ، أو تحدث ضغوط ، تدفعنا إلى التغيير .
- الإجابة الأخيرة ، هي التي توضعنا في مواجهة تعبير «الاستمرارية» ، وهذا يعنى فى حقيقة الأمر أن «الأشياء تستمر على هذه الصورة ؛ لأنها تستمر على هذه الصورة!» . ورغم وجود العديد من الأسباب التى تحض على الأخذ بمبدأ الاستمرارية هذا ، إلا أننا سنركز على أربعة أسباب رئيسية ، هى : استمرارية الإهمال - استمرارية الانحباس - استمرارية الرضا - استمرارية التتابع الزمنى .

١ - استمرارية الإهمال :

إننا نواصل فعل الأشياء بطريقة معينة ، لأننا - ببساطة - نهمل التفكير فيها . فلم يحدث أن توقفنا لنرى إذا ما كانت هناك سبل أفضل منها . السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو ، «لماذا أهملنا التفكير فى هذه المسألة؟» ، وإجابته هى ، لأنه لم يحدث أن شعرنا بمشكلة فى هذا المجال ، ولم تصادفنا أية مصاعب من ناحيته .

من فرط قيام تفكيرنا على المشكلات ، وبسببها ، فإننا لا نفكر فى شىء إلا إذا ظهرت مشكلة ما . وهذا هو أحد عيوب الإدارة فى كثير من الدول ، ومنها الدول الأوروبية المتطورة . الفرد لا يفكر إلا فى حل المشكلة ، مع أن حل المشكلة لا يقود إلا إلى العودة لما كنا عنده قبل ظهورها .

٢ - استمرارية الانحباس :

وهذا يعنى قيامنا بشىء ما ، اعتماداً على طريقة معينة ، من أجل إرضاء شخص ما ، أو ليناسب شيئاً آخر . بالضبط كما يتحدد ارتفاع الخيمة ، بالعمود المحورى الذى يرفعها . المؤسسات المتدهورة تكون حبيسة زبائنها الأوفياء ، لا تجرؤ على التغيير لأن هذا قد لا يعجبهم ، وهكذا تزداد أوضاعها تدهوراً . فى بعض الأحيان ، تكون المؤسسة حبيسة قوتها الذاتية . إحدى الشركات المصنعة لمستلزمات الحمام ، كانت متفوقة فى مجال السيراميك ، لهذا أبدت إحجاماً عن خوض تجربة استخدام مادة الإكريليك ، رغم مزاياها . ونفس الأمر يحدث للفنان الذى يُحبس فى أسلوبه وصيته الذائع .

٣ - استمرارية الرضا :

عندما يثبت مفهوم ما أنه قابل للتطبيق بنجاح ، مرة بعد أخرى ، نعتقد أنه سيبقى ناجحاً فى تطبيقه إلى الأبد . لذلك ، عندما ترتبك الأمور ، لا يحدث أبداً أن نعلم إلى تحدى هذا المفهوم المحورى ، بل نندفع إلى البحث فى كل الأسباب الهامشية ، لمعرفة السر فى عدم استمرار نجاح ذلك

المفهوم عند تطبيقه . خلاصة القول ، أنه يأتي زمن نحتاج فيه إلى إعادة التفكير في مفاهيمنا واستخلاصاتنا المحورية ، أياً كان مدى نجاحها في الماضي .

٤ - استمرارية التابع الزمني :

التابع الزمني الذي تصلنا الخبرات من خلاله ، يتيح لهذه الخبرات أن تنظم نفسها على شكل هياكل وبنيات ومؤسسات ومفاهيم . بمجرد أن يتأسس هذا ، تصبح له حياته الخاصة النابعة من داخله . لقد شاعت السكك الحديدية قبل شيوع الخطوط الجوية ، وإذا تأملنا طبيعة تنظيم الخطوط الجوية ، وجدنا أن العديد من مفاهيم الخطوط الجوية غير مناسبة ، ونابعة من مفاهيم السكك الحديدية .

التحرر من المفاهيم التقليدية:

المفروض ، أن نسعى إلى التحرر من المفاهيم القديمة ، التي لم يكتب لها البقاء إلا بسبب الاستمرارية . المفاهيم والأفكار التي كانت معقولة في زمن ما ، قد لا نجد لها اليوم معقولة ، ولا يمكن لها أن تستمر . يحدث هذا نتيجة لعدد من التغيرات :

● التغيير التكنولوجي : التكنولوجيات الجديدة - مثل الكمبيوتر - يمكن أن تسقط بعض المفاهيم المعمول بها ، وتفتح الباب أمام احتمالات لمفاهيم جديدة . وظهور الفاكس ، في مجال الاتصال ، يحدث نفس التغيير .

● التغيير في القيم : الاهتمام المتزايد بالحفاظ على البيئة ، يعكس توجهاً إلى قيم جديدة . وكذلك تغير وضع المرأة في

المجتمع . والتكنولوجيات الإلكترونية المتطورة ، تحمل معها قيماً جديدة للبشر .

● **تغير الظروف** : تغير الظروف في الاتحاد السوفييتى ودول أوروبا الشرقية ، كانت له تأثيراته ، مما قاد إلى تغيير العديد من القيم في المنطقة ، وفي غيرها من مناطق العالم .

● **تغير التكلفة** : تغير الأسعار ، وارتفاعها على وجه التحديد ، بالنسبة لوسائل المعيشة اليومية ، والزيادة في نفقات التحكم في تلوث البيئة ، وفي تكاليف الإجراءات القضائية ، كل هذا يقود إلى تغير الكثير من المفاهيم .

تحدى المفاهيم والأفكار:

بإمكاننا أن نتحدى المفاهيم الأساسية التى تقوم عليها عملية ما ، أو بإمكاننا أن نتحدى الطريقة الخاصة التى تم بها تطبيق هذه المفاهيم ، أى الأفكار .

مثال ذلك ، بإمكاننا أن نتحدى مفهوم المحال التجارية والقائمة فى وسط المدينة ، أو قد نقف عند حد تحدى موقع تلك المحال بوسط المدينة . نسأل أنفسنا : ما هو المفهوم الذى وراء هذا؟ ، وهل مازال هذا المفهوم صالحاً؟ ، وهل يتحتم تطبيق هذا المفهوم بهذه الطريقة؟ . فى مواجهة أزمة المرور فى سنغافورة ، تحدى الحكومة حق المواطنين المفترض فى حرية شراء السيارة . لم يعد يكفى الشخص أن يوفر المال اللازم لشراء السيارة ، بل أصبح عليه أن يحصل أولاً من الحكومة على حق شراء السيارة .

ليس من المفيد عند تحدى فكرة ما ، التوقف عند ذلك عندما

يكون المفهوم الأساسى الذى وراء هذه الفكرة هو الذى يحتاج إلى التحدى . فى نفس الوقت ، لا يكون سليماً أن نفترض ضرورة تحدى وتغيير المفهوم ، لمجرد أن الطريقة التى يتم تطبيقه بها تحتاج إلى ذلك التحدى .

تحدى العناصر المشكّلة للتفكير:

فى أى لحظة ، يتشكل تفكيرنا وفقاً لأثر عدد من العناصر أو العوامل ، أحياناً نعى هذه العوامل ، وفى أحيان أخرى تتجمع هذه العوامل فى خلفية بعيدة ، وتحدث تأثيرها القوى بشكل غير ملحوظ . وكما تحدينا من قبل المناهج والأفكار ، يمكننا أيضاً تحدى العناصر التى تشكل تفكيرنا . سنختار ستة عناصر ، تعتبر أهم العناصر التى يمكن أن نتحداها :

١ - المفاهيم المسيطرة : المفاهيم المسيطرة تكون قوية للغاية . وفى بعض الأحيان ، تكون شديدة الوضوح ، لكنها - فى أحيان أخرى - تقوم بتأثيرها القوى متخفية فى مؤخرة الرأس . هنا نسأل :

- ما هى المفاهيم التى تسيطر على تفكيرنا ، عند هذه النقطة؟ .
 - ما هى المفاهيم التحتية الخفية ، التى تحكم تفكيرنا هنا؟ .
- وفى معظم محاولات حل المشكلات عن طريق التحليل ، يتواجد عادة مضمون مسيطر ، يتجلى فى الحاجة إلى إزاحة «سبب المشكلة» . الخضوع لهذه السيطرة ، غالباً ما يجعل من الصعب جداً أن نفكر فى تناول آخر للموضوع .

٢ - الافتراضات : بدون الاعتماد على بعض الافتراضات ، يصبح التفكير مستحيلاً . وهى تقوم على الخبرات ، خبراتنا

أو خبرات من سبقونا ، ميسرة عملية التفكير ، بتضييق عدد الاحتمالات التي يكون علينا أن نفكر فيها . ومع ذلك ، يكون من المفيد أن نعى الافتراضات التي نعتمد عليها ، وأن نقوم بتحديدها إذا لزم الأمر .

في مثال اختناق المرور بالمدن الكبرى ، قد نكون معتمدين في تفكيرنا على افتراض أن السيارات تنطلق بقيادة أصحابها ، أو أن أوتوبيسات النقل الخاصة بالمدارس والموظفين لا تتحرك خارج مهمتها ، أو على مدى ما بقي من ساعات اليوم ، وقد يقوم تفكيرنا على أن أماكن انتظار السيارات تكون كلها أرضية ، مع تناسي أماكن الانتظار متعددة الطوابق .

٣ - الحدود : وكما أن الافتراضات ضرورية للمضى في التفكير ، فإن حدود تفكيرنا يكون لها نفس الأهمية . إننا نعمل في حدود ما هو مجدى ، أو مسموح ، أو مقبول . إذا أردنا لأفكارنا أن تكون معقولة ، يكون علينا أن نعمل في حدود المنطق الذي تأسس بناء على الوضع الحالى لمعارفنا . وبديهي ، أننا نحتاج إلى جعل الحدود ظاهرة لنا ، حتى يمكننا تحديدها .

في مثال أزمة اختناق المرور فى وسط المدينة ، سنجد أنفسنا فى مواجهة حدود التكلفة ، ومدى قبول الأفراد ، وقد نجد أنفسنا فى مواجهة حدود التكنولوجيا المتاحة ، بالإضافة إلى الحدود المادية والطبيعية للمدينة الحالية ، وتصميم الطرق فيها .

٤ - العوامل الأساسية : أياً كانت مهارتنا عند التفكير فى مجال الطيران ، أو بالتحديد الخطوط الجوية ، فلا ريب أن عنصر

«الأمان» يجب أن تكون له الصدارة دائماً ، باعتبارها من العوامل الأساسية . لكن ، لما كان من الممكن أن نتحدى أى شىء ، فبإمكاننا أن نتحدى أيضاً العوامل الأساسية .

٥ - عوامل التجنب أو التحاشى : هذه العوامل لا تدخل فى نطاق الحدود ، لإدراكنا بأنه يمكن لنا الاعتماد عليها لو شئنا . إننا فى واقع الأمر ، نبذل جهداً فى تحاشيها خلال تفكيرنا . إننا نفتتح أن هذه العوامل غير مقبولة فى أى حل ، فنتحاشاها . فى مثال المرور ، قد نتجنب تسهيل تدفق السيارات إلى وسط المدينة ، حتى لا تزداد المشكلة تعقيداً . وقد نتجنب السعى إلى إصدار تشريعات أو قوانين تزيد أعباء شرطة المرور . مناقشة أى عامل منها تخلق «الاستثارة» بما فيها من تحد لاستمرار التجنب .

٦ - الاستقطاب بين هذا وذاك : فى تفكيرنا ، غالباً ما نسجن أنفسنا بين «هذا» و«ذاك» . كأن نقول : «إما أن نصلح المرور ، أو نمنع السيارات من الدخول إلى وسط المدينة» . مثل هذا التفكير قد يكون راجحاً ، لكن الاستقطاب عادة ما يكون خطيراً ؛ لأنه يقصر الموقف على هذين الحدين .

خامساً: آلية البحث عن البدائل

البحث عن بدائل الحلول والأفكار ، من أكثر العمليات الابتكارية تأثيراً وأهمية . فيها نسأل :

- هل هناك طريقة أخرى؟ .
- ما هى البدائل الممكنة؟ .
- ماذا يمكن أن نفعل غير ذلك؟ .

إذا كنت فى موقف ما ، وكانت الخطوة المنطقية التالية سهلة التحقيق ، فإنك تخطوها ببساطة . وفى أغلب الأحيان ، لن تتوقف لتبحث عن أية بدائل ، بل تمضى إلى الخطوة التى تليها . وإذا تمت كسابقتها ، انطلقت إلى ما هو بعد ذلك . أى أنه من الصعب جداً ، أن نتوقف للبحث عن بدائل ، عندما لا نجد أنفسنا مضطرين إلى ذلك . لقد تعودنا على ربط عملية البحث عن بدائل بظهور مشكلة تحتاج إلى حل ، أو صعوبة تقتضى تجاوزها .

رغم شيوع هذا المنطق فى كثير من أنحاء العالم ، وبخاصة فى العالم الغربى ، إلا أن الأمر يختلف عند اليابانيين ، الذين لم يقرهم على عقيدة الجدل الإغريقى .

اليابانى ، يكون قادراً على البحث عن البدائل ، فى أى وقت ، دون أن يكون مضطراً لتبرير موقفه هذا ، بإظهار قصور أو نقص فيما يجرى . إنه يعترف بأن الطريقة الحالية فى أداء الأشياء عظيمة ، ومع ذلك يصر على البحث عن طرق أخرى . عندما يصل إلى تلك الطرق الأخرى ، يقارنها بالطرق الحالية ، فإذا ما أثبتت الطرق الجديدة أنها بلا فائدة ، أو أقل قيمة مما هو معمول به ، صرف النظر عنها .

البدائل المطروحة ، وغير المطروحة : عندما يعلن مدير الشركة عن طلب شغل وظيفة خالية ، يصله العديد من طلبات العمل . كل ما يكون عليه ، هو أن يختار من الأفضل من بين المتقدمين . هنا تكون البدائل مطروحة .

وهناك وضع وسط ، بين البدائل المطروحة وغير المطروحة ، تتوفر فيه البدائل المطروحة ، فنعمد إلى البحث عن بدائل أخرى غيرها .

عندما أذهب إلى أحد المطاعم ، فأجد كل البدائل أمامي في قائمة الطعام ، فينحصر جهدي في اختيار ما يروقني منها . وقد نجد بدائل أبعد في هذا المثال ، فبإمكاننا أن نطلب نصف الطبق من نوع ، ونصفه الثاني من نوع آخر . كما يمكن أن أطلب طبقاً من القائمة ، مع استبعاد عنصر من عناصره لأسباب صحية .

ثم نأتى أخيراً إلى البدائل غير المطروحة . في رحلة كشفية ، يصل الشاب الكشاف إلى منطقة خلوية ليقيم معسكره ، ويفكر في إشعال النار ، فيسأل نفسه : في غياب أعواد الثقاب ، ما هي البدائل ؟ . يبدأ في البحث عن البدائل ، وفقاً لخبراته الخاصة ، مع مراعاة تعليمات الأمان التي يجب أن يلتزم بها . فيسأل نفسه مرة ثانية : ماذا عن قداحة السجائر؟ ، وماذا عن الاحتكاك بين قطعتي خشب جافتين؟ ، هل يمكن الاعتماد على عدسة مكبرة في تركيز أشعة الشمس على ورقة لإشعالها؟ .

هنا ، لا تكون البدائل مطروحة بشكل واضح ، كما في قائمة المطعم . نحتاج هنا إلى مسح لخبراتنا الشخصية السابقة ، وأن نتذكر التعليمات التي تلقيناها من قبل . المهم في هذا ، أن البحث عن البدائل - في جميع الأحوال - يقتضى القيام بمسح شامل للخبرات السابقة .

الوصول إلى المزيد من البدائل:

من البديهي أن يتوفر لنا - في بعض الأحوال - عدد محدود من البدائل ، وحقيقى أنه من الممكن - اعتماداً على التحليل - أن نكتشف عدداً معيناً من البدائل ، خاصة في الأوضاع المغلقة ،

ثابتة الحدود . لكن ، معظم الأحوال تكون مفتوحة ، ولا يقتصر الأمر فيها على عدد محدود من البدائل . والبدايل التي تبدو لنا ظاهرة في العادة ، هي التي تتوفر نتيجة للحدود التي تحكم خيالنا ، وقدرتنا على «التخطيط الإرادى» ، أو «التصميم المتعمد» .

وكلمة «التصميم» ، مهمة جداً فى هذا المجال ، اندفاعنا غالباً ما يكون قاصراً على «التحليل» ، عند البحث عن البدائل ، أما التخطيط والصياغة والتصميم فتعنى أننا نبذل جهداً فى ابتداع الجديد من البدائل . يتم هذا عن طريق «تحريك» حدود الموقف ، بإدخال عوامل جديدة ، وإحداث تغيير فى القيم الحاكمة المستقرة ، أو بإشراك الآخرين .

فى مجال العلوم ، نبحث دائماً عن البدائل الأبعد لتفسيراتنا . وأياً كان الكمال الذى يبدو عليه الفرض ، وأياً كان مدى إعجابنا وتمسكنا بذلك الفرض ، يكون علينا أن نبحث عن تفسيرات وفروض أخرى .

وفى أبحاث السوق ، عند السعى للتعرف على سبب سلوك معين للمستهلك ، يكون علينا أن نستنبط أقصى ما نستطيع من احتمالات ، قبل أن نبدأ فى اختيار أى منها .
البحث المتعمد هو المهم:

قد يأتى إليك من يقول : «هناك طريقتان محتملان فقط ، لإنجاز هذه المهمة» . والمفترض أن تقول له : «ربما تكون مصيباً . . لكن دعنا نمضى دقيقة من الزمن لتتأكد إذا ما كانت هناك بدائل أخرى» . إن ما يهم على المدى البعيد ، هو تعمد البحث عن بدائل أخرى ، والجهد المبذول فى هذا السبيل .

فى هذا ، هناك ثلاثة احتمالات :

١ - يمكننى أن أفكر فى هذه البدائل فقط ، ومن ثمّ ، فلا يمكن أن يوجد غيرها .

٢ - فى هذه اللحظة ، يمكننى أن أفكر فى هذه البدائل فقط ، لكنى أميل إلى تمضية بعض الوقت المقتطع ، فى البحث عن بدائل جديدة .

٣ - علينا أن نمضى إلى البحث عن بدائل جديدة .

الاحتمال الأول ، يتسم بالتفكير المحدود والغرور وفقدان الابتكارية . والثانى ، يعتبر علمياً . أما الثالث ، فيكون ممكناً فقط فى بعض الحالات .

فى جميع الأحوال ، يكون الأكثر معقولة هو أن نبذل جهداً فى «العثور» على البدائل ، قبل أن نتأهب لاستنباطها وابتكارها . وقد تكون البدائل القائمة معروفة جداً وقياسية ، لكنها قد لا توفر أفكاراً جديدة . وكمبدأ عام ، يجب أن يكون الإنسان واعياً بالبدائل القائمة المتوفرة ، قبل سعيه إلى استنباط بدائل جديدة .

سادساً: آلية مروحة المفاهيم

عندما نريد تثبيت أى شىء فى سقف حجرة ذات ارتفاع عادى ، أول ما يتبادر إلى الذهن هو أن نبحث عن سُلّم . لكن ، إذا لم يكن من الممكن الحصول على سُلّم ، فما الذى نفعله؟ ، هل تصبح المهمة مستحيلة؟ .

«السُلّم» ، هو مجرد طريقة من الطرق التى تحقق «رفع الشخص

عن سطح الأرض» . ومن هنا ، يصبح مفهوم «الارتفاع عن سطح الأرض» ، هو النقطة المحددة ، التي ننتقل منها للبحث عن البدائل . الطرق البديلة لتلبية هذه النقطة المحددة ، قد تتضمن الوقوف فوق منضدة ، أو الاعتماد على أشخاص يرفعونك عن الأرض .

إلا أن «الارتفاع عن سطح الأرض» ، هو في حد ذاته مجرد طريق من طرق «تقصير المسافة بين الشيء والسقف» . وهكذا ، يصبح هو النقطة المحددة الجديدة ، ويكون علينا أن نبحث عن البدائل في هذا المجال . عند هذا ، تصبح البدائل في حد ذاتها مفاهيم . أحد هذه المفاهيم قد يكون «جعل ذراعى يمتد ويستطيل» ، وهذا المفهوم يمكن تحقيقه عن طريق «استخدام العصا» . وهناك مفهوم آخر بديل ، هو «جعل الشيء هو الذى يتحرك» ، وقد يتحقق هذا عند تثبيت الشيء فى كرة ، وقذفها تجاه السقف .

ما هو بالتحديد ، الذى قمنا به فى المثال السابق؟ . إننا ننتقل من هدف أو غرض التفكير (تثبيت الشيء فى سقف الحجرة) ، إلى فكرة (السلم) ، إلى مفهوم (رفع الشخص عن سطح الأرض) ، إلى مفهوم أعرض (تقصير المسافة بين الأرض والسقف) . عند الطرف الضيق من مروحة المفاهيم ، نجد المفهوم العريض ، وهو يتفرع إلى عدد من المفاهيم ، وكل مفهوم يتفرع إلى أفكار لتحقيق الغرض عند الجانب الأوسع من المروحة . فى بحثنا عن البدائل ، نمضى بين طرفى المروحة ، لنصل إلى بدائل المفاهيم والأفكار ، التى تحقق الغرض المنشود . فهذه الآلية هو الإنجاز .

استخدام مروحة المفاهيم:

- المستويات الثلاثة لمروحة المفاهيم - كما رأينا - هي :
- الاتجاهات : وهذه عبارة عن مفاهيم واسعة للغاية ، وأكثر المفاهيم التي نصل إليها اتساعاً ، تصبح اتجاهًا .
- المفاهيم : مناهج أو طرق عامة لإنجاز شيء ما .
- الأفكار : طرق محددة ملموسة تحيل المفهوم إلى فعل أو عمل . والفكرة يجب أن تكون محددة ، بحيث يمكن وضعها مباشرة موضع التنفيذ .

مواجهة أزمة نقص المياه (مثال):

إذا كان الغرض المستهدف هو «مواجهة أزمة نقص المياه» ، على سبيل المثال ، يمكن أن تكون التوجهات العامة :

تخفيض الاستهلاك - زيادة الموارد - الاستغناء عن الماء في بعض الحالات .

كل من هذه المفاهيم العريضة أو التوجهات ، يصبح نقطة محددة للوصول إلى «المفاهيم» البديلة . من هذا نتحرك يميناً (باعتبار التوجهات فى أقصى اليسار) ، من أجل أن نبتكر مستوى المفاهيم . وكل مفهوم هو فى حد ذاته طريقة فى إنجاز أحد هذه التوجهات . فى حالة توجه تخفيض استهلاك المياه ، يمكن الوصول إلى المفاهيم التالية :

مضاعفة كفاءة الاستخدام - خفض العادم - عدم التشجيع على الاستخدام - التعليم والتوعية .

وفى حالة «زيادة موارد المياه» ، قد نجد هذه المفاهيم :
موارد جديدة للمياه - تدوير وإعادة تشغيل المياه المستخدمة -
خفض الفاقد فى الموارد .

وفى حالة « الاستغناء عن الماء فى بعض الحالات » ، قد نجد :
التوقف عن بعض العمليات التى يكثُر فيها استخدام الماء -
الاعتماد على موارد بديلة - تجنب القيام بما يستلزم الاستخدام
المفرط فى الماء .

فى نهاية الرحلة ، نجد لدينا تسعة مفاهيم بديلة ، كل منها
يصبح نقطة محددة بالنسبة للشريحة التالية : ثم نبحت من ذلك
عن بدائل الأفكار العملية .

على سبيل المثال ، بالنسبة لمفهوم «عدم تشجيع استخدام
المياه» ، قد نصل إلى الأفكار البديلة التالية :

وضع عدادات للمياه - فرض رسوم على شرائح الاستخدام - رفع
الرسوم الحالية على استهلاك المياه - قصر إمدادات المياه على المنافذ
العامة - الاقتصار فى فتح المياه على ساعات محددة - إضافة مادة
كريهة الرائحة (وغير ضارة) إلى الماء - حظر استخدام موارد الماء فى
الحدائق وحمامات السباحة ، وما إلى ذلك - نشر أسماء الذين
يسرفون فى استخدام الماء - التهديد بفرض حصص من المياه .

كيفية تقييم بدائل الأفكار التى نصل إليها:

عندما نصل فعلاً إلى بدائل الأفكار المختلفة ، كيف يمكن أن
نقيّمها؟ .

من حيث المبدأ ، لا تختلف عملية تقييم الأفكار التي تولدها كليات التفكير الابتكاري ، عن تقييم أية أفكار أخرى . ذلك لأن عملية التقييم ، من العمليات المنطقية ، تتضمن الوصول إلى أحكام حول الأشياء ، وهي لذلك لا تعتبر جانباً مباشراً من العملية الابتكارية . ولكن ، قبل أن نخضع الأفكار الابتكارية للحكم والتقييم ، قد نحتاج إلى المزيد من الجهد ، بهدف تشكيل تلك الأفكار ، وتفصيلها ، ودعم قوتها ، وتخليصها من النواقص .

ويمضى التقييم - بشكل عام - وفقاً لأربعة خطوات :

- ١ - الجدوى العملية للفكرة : هل يمكن تطبيق هذه الفكرة؟ ، هل يمكن جعلها سبيلاً إلى الحركة والعمل؟ .
- ٢ - المنافع : ما هي منافع هذه الفكرة؟ ، ما هو مدى هذه المنافع؟ ، من أين تأتي هذه المنافع؟ ، ما هو مدى استمرارية هذه المنافع ، وتواصلها؟ .
- ٣ - الموارد : هل الموارد متوفرة لتطبيق هذه الفكرة؟ . والموارد ، قد تتضمن الوقت والمال والبشر والتكنولوجيا والآلات والدوافع . فقد تكون الفكرة واضحة الجدوى علمياً ، ولا تكون الموارد متوفرة لوضعها موضع التنفيذ .
- ٤ - المناسبة : هل الفكرة «مناسبة» لاحتياجات ذلك الذي يفترض أن يطبقها ويستفيد منها؟ . مفهوم «المناسبة» يتضمن الاستراتيجية والسياسات والشخصيات وجداول العمل ، إلى آخر ذلك .

بين الفكرة والمفهوم:

العمل عند مستوى المفاهيم يكون - بشكل عام - صعباً . لذا يبدو معقولاً أن نبدأ بالعمل على مستوى الأفكار ، ثم نعود إلى الخلف ، للبحث عن المفهوم الذى تقوم عليه الفكرة . ومن المحتمل أن يكون هناك عدة مفاهيم ، وقد تتباين الآراء حول حقيقة المفهوم الذى وراء الفكرة ، لكن هذا لا يهم ، طالما أن هدف العودة إلى الخلف هو الوصول إلى أفكار جديدة .

الرجوع إلى مستوى المفهوم ، قد تسهله مثل هذه الأسئلة :

- ما هو المنهج العام هنا؟ .
- ما هى الآلية التى تعمل هنا؟ .
- هذه الفكرة ، هى سبيل عمل ماذا؟ .

مستويات المفاهيم:

فى معظم تفكيرنا ، نصر على أن نكون محددين ، وعلى قدر مرتفع من الدقة . لكن مع المفاهيم ، نحتاج أن نكون على قدر من العمومية وعدم التحديد . نفتح الباب للتفكير الضبابى الغائم المبهم! . فكلما كنا أكثر تحديداً ، كلما جعلنا فائدة المفهوم أقل . عند هذه النقطة تواجهنا مشكلة . فهناك عدة مستويات للمفاهيم ، تتراوح بين ما هو عام جداً ، وبين ما هو أقرب إلى التحديد . يظهر ذلك فى التدرج التالى :

- يتجه نشاطنا الاقتصادى إلى بيع أقلام الكتابة المذهبة .
- يتجه نشاطنا الاقتصادى إلى بيع أدوات الكتابة للصفوة .

● يتجه نشاطنا الاقتصادى إلى بيع الأدوات الشخصية ، التى تتسم بالترف والرفاهية .

● يتجه نشاطنا الاقتصادى إلى بيع سلع الترف والرفاهية .

● يتجه نشاطنا الاقتصادى إلى بيع ما يريده الناس .

● يستهدف نشاطنا الاقتصادى الوصول إلى الأرباح .

لدينا هنا سبعة «مستويات للمفهوم» ، وفقاً لطبيعة النشاط الاقتصادى .

من الواضح ، أن المستوى الأول يبدو محدداً للغاية ، وهو يصف ببساطة ما يجرى ، أما آخر المستويات فيبدو عمومياً للغاية ، ويمكن أن ينسحب على أى نشاط اقتصادى . المهارة هنا ، تكون فى أن نضع أيدينا على أكثر مستويات المفهوم فائدة لنا .

وخير وسيلة للوصول إلى مستوى المفهوم المفيد ، هو أن نفكر فى مفهوم ما ، ثم نجعل ذلك المفهوم أكثر عمومية . ومن ناحية أخرى ، نجعله أكثر تحديداً ، والهدف هو توسيع نطاق المفهوم . مثال ذلك :

إذا كنا نبحث فى نشاط تأجير السيارات ، قد يكون المفهوم الذى نستنبطه هو «أن نوفر للناس وسائل انتقالهم الخاصة ، على أساس وقتى» .

والمفهوم الأكثر تحديداً قد يكون «توفير سيارات للتأجير حينما وحيثما يحتاجها الناس ، بأسعار تحقق ربحاً» .

أما إذا مضينا فى الطريق المعاكس ، نحو صياغة أكثر عمومية ، فقد نقول : «توفير حاجات الزبائن فيما يتصل بالانتقال الشخصى» .

مع توسيع المفهوم فى الاتجاهين ، يمكن أن يتوفر لنا الإحساس بمستوى المفهوم الذى يفيدنا أكثر من غيره .

أنواع المفاهيم:

اختيار المفهوم الذى يكون مؤثرًا بالتحديد ، يمكن أن يتم بأن نسأل أنفسنا : «هل يمكن أن يصف هذا شيئًا آخر غير الذى نحن بصدده؟» . وكمثال لهذا نطرح المفاهيم الممكنة فى مجال التأمينات ، والتى تتراوح بين الاحتمالات التالية :

- طريقة للتعويض .
 - تخفيف الخسائر الناتجة عن الحوادث والكوارث .
 - الحماية من الخسائر غير المتوقعة .
 - مساهمة الذين يتعرضون لخسائر محتملة فى الميزانية ، تعويضهم عن مثل هذه الخسائر .
 - تخفيض المخاطرة .
 - دفع قسط منتظم ، للحصول على حق تعويض الخسائر .
 - توزيع عواقب المخاطرة .
 - الحماية المالية المتبادلة .
- كل هذه المفاهيم فى مجال التأمينات صحيحة .

بعضها يغفل ملامح أساسية ، مثل عنصر المساهمة بين صاحب التأمين والشركة . مثال ذلك مفهوم «تخفيض المغامرة» . مثل هذا المفهوم قد ينسحب على (البقاء فى البيت) ، أو (وضع قفل على باب الجراج) أو (لبس حذاء خاص عند السير فوق

الجليد) ، إلى آخر ذلك ، مما يدخل في باب تخفيض المخاطرة . وفي أحيان أخرى ، يستدعى استخدام كلمة واحدة ، مثل كلمة «متبادل» ، مجموعة كاملة من العناصر ، يكون من الضروري توضيحها .

في بعض الأحيان ، نجمع بين الفرض والآلية والقيمة في مفهوم واحد ، كما رأينا في مفاهيم «التأمينات» . وفي أحيان أخرى ، نميل إلى الفصل بين الأنواع الثلاثة الرئيسية للمفهوم ، وهي :

مفاهيم الغرض:

- ما هو الذى نحاول أن نفعله؟ .
- ما هو الغرض من نشاطنا أو عملياتنا؟ .
- والأمر هنا لا يزيد عن تحديد الغرض ، من خلال اصطلاحات المفهوم العام . مثال ذلك عندما نقول : إن الغرض من المظلة الشخصية (الشمسية) ، هو «توفير الحماية من المطر» ، أو «توفير الحماية من الشمس» فى المناطق الحارة .

مفاهيم الآلية:

- كيف يعمل هذا؟ .
- كيف يتحقق الغرض منه؟ .
- ما هى الآلية المؤثرة هنا؟ .
- ما الذى يحدث . . ؟ .

إننا بهذا ، نسعى إلى اكتشاف الآلية التى نستخدمها ، أو التى نستهدفها ، من أجل الوصول إلى أثر معين ، وعادة ما تكون هناك عدة مستويات من التفاصيل ، عند وصف الآلية التى يتحقق بها المفهوم .

مفاهيم القيمة:

- لماذا لا يكون هذا مفيداً؟ .
- ما القيمة التى يوفرها هذا؟ .
- أين هى القيمة هنا؟ .
- لماذا لا يكون هذا مستحقاً القيام به؟ .

مثال ذلك ، عندما نقول : «فائدة المظلة هى أن تكون لدينا أداة تحمينا من المطر ، يمكن حملها مفتوحة ، ومضمونة بشكل مناسب» . هذه هى الأنواع الثلاثة الأكثر فائدة من المفاهيم . إلا أنه يمكن أن نضيف إليها «المفاهيم الوصفية» . حيث لا يتعدى المفهوم عملية وصف الشيء . ومعظم الكلمات التى نستخدمها يمكن اعتبارها من المفاهيم الوصفية ، فكلمة «جبل» تصف ارتفاعاً كبيراً من الأرض . ومع ذلك ، فنحن - من الناحية العملية - نركز اهتمامنا الأكبر على الوظيفة .

سابعاً: آلية الاستشارة والحركة

اعتاد العلامة أينشتين أن يعتمد على ما كان يطلق عليه «تجارب التفكير» . كأن يقول مثلاً : «ماذا سأرى إذا ما كنت أرتحل بسرعة الضوء؟» .

«الاستشارة» ، كأداة ابتكارية ، تكون شديدة الصلة بتجارب أبنشتين هذه .

لقد رأينا - فيما سبق - كيف أن العديد من الأفكار الجديدة الهامة ، قد تحققت من خلال «الصدفة» ، أو «الحادثة» ، أو «الخطأ» ، أو ربما «الجنون» . وهذه العناصر كلها تشترك فى خاصية أساسية ، هى توفر عنصر «عدم الاستمرارية» ، بما يدفعنا خارج محيط «المعقولية» ، التى تأسست على مدى حياتنا .

عن طريق «الاستشارة» المتعمدة ، يصبح لدينا منهج منظم يمكن أن نعتمد عليه فى الوصول إلى نفس النتائج ، دون وقوع الصدفة أو الحادث أو الخطأ . من خلال «الاستشارة» يمكننا أن نصبح «مجانين» بشكل مؤقت ، لمدة ٣٠ ثانية مثلاً ، وبطريقة خاضعة لتحكمنا .

دعونا نتصور أننا نفكر فى مشكلة تلوث مياه النهر ، نتيجة صرف المصانع لعادتها فيه . وهنا ، سنستخدم اصطلاح الاستشارة المتعمدة (بو) ، الذى وضعه دكتور دى بونو كرمز للتعبير عن عملية الاستشارة . يمكن أن نقول : «(بو) . . . يستمد المصنع ما يحتاجه من ماء النهر ، من المياه التى يصرف فيها عادته» .

هذه صورة دقيقة للاستشارة ، وهى تبدو مستحيلة تماماً . فكيف يمكن للمصنع أن يكون فى مكانين مختلفين على النهر ، فى نفس الوقت؟ . عندما نطرح مثل هذه الاستشارة ، ينصرف تفكيرنا إلى الاهتمام بمدخلات ومخرجات المصنع بالنسبة للنهر . الأمر العادى ، أن يستمد المصنع المياه النظيفة من النهر ، القادمة من

المنبع ، ويطلق عادمه ونفاياته لتتجه ناحية المصب ، فى نقطة تالية للنقطة التى استمد منها الماء النظيف . وهذه الاستشارة ، تطالب بأن يسبق إطلاق النفايات ، نقطة سحب الماء للمصنع ، بهدف أن يكون المصنع أول من يعانى من أضرار نفاياته ، فىكون أكثر اهتماماً بخفض عملية تلويث النهر .

الفكرة المجنونة:

ومثال آخر لتوضيح آلية الاستشارة .

فى إحدى الشركات الكبرى ، وخلال نقاش حول كيفية التصرف فى إنتاجها ، قال المدير معتمداً على آلية الاستشارة :
- (بو) .. نبيع منتجاتنا إلى منافسينا .

هذه الاستشارة ، قادت إلى تغيير الطريقة العادية فى إنتاج الشركة ، وإلى تخفيض كبير فى زمن ونفقات وجهد البحث والتطوير بها .

ويعطى دى بونو نماذج لاستخدام (بو) ، للاستشارة وتحريك الفكر :
- (بو) .. إطارات السيارات يجب أن تكون مربعة ، وليست مستديرة .

- (بو) .. يجب أن تهبط الطائرات إلى أرض المطار بظورها .

- (بو) .. إغلاق الخطابات يكون بعد وضعها فى صندوق البريد .

كل الجمل السابقة تبدو غير منطقية إلى أبعد حد ، وربما تبدو مجنونة . وحقيقة الأمر أنها منطقية تماماً ، فى سياق تكوين النظم المعلوماتية .

وتعريف الاستثارة يكون بسيطاً : عن طريق الاستثارة ، قد لا يكون هناك سبب لأى شىء نقوله ، إلا بعد أن نقوله . وهذا ، يتناقض بشدة مع عاداتنا فى التفكير العادى ، والتي يكون فيها من الضرورى وجود سبب ومنطق لقول شىء ما قبل قوله . فى «الاستثارة» ، نطق القول ، وبعد ذلك تقودنا آثار ذلك القول إلى توفير «التبرير الإيجابى» لتقدمه .

من التفكير الرأسى، إلى النقطة الاعتبارية:

قد تبدو عملية الاستثارة ، للوهلة الأولى ، مجرد تناول يعتمد على التصويب العشوائى ، فنذكر فيه أى شىء يمر بعقولنا ، على أمل أن تثبت فائدة شىء من هذه الأشياء ، مما ينطبق - إلى حد ما - على طرق «العصف الذهنى» ، التى يعتمد عليها البعض . إلا أن نتائج العصف الذهنى تكون غالباً ضعيفة ، كما أن عملياته تتضمن تبديد الكثير من الجهد والوقت .

«الاستثارة» ، تعتبر ضرورة منطقية فى النظام ذاتى الترتيب . ذلك النظام الذى «يرقد» مستريحاً فى حالات الاستقرار . وهدف الاستثارة ، هو فرض عدم الاستقرار على ذلك النظام ، مما يسمح بالوصول إلى حالة استقرار جديدة ، أفضل من سابقتها .

هذه الممارسة ليست سحرية أو شاذة ، وفى مجال الكيمياء ، إذا أردنا أن نتحرك من المركب المستقر ، إلى مركب مستقر آخر ، يكون علينا ، أن نتحرك إلى حالة المركب غير المستقر ، التى تقود إلى المركب المستقر الجديد . وفى مجال الطبيعة ، قد تمر عملية إعادة ترتيب الوضع النسبى للذرات فى الجزيء ، من خلال خطوة عدم الاستقرار هذه .

فى التفكير العادى ، كل خطوة تقوم بشكل محكم على الخطوة السابقة ، وهو ما يطلق عليه «التفكير الرأسى» . لكن فى مجال الاستشارة ، نتحرك من نقطة البداية ، إلى نقطة استشارة اعتبارية (غير مبررة) . ثم نتحرك بعد ذلك من نقطة الاستشارة التى اخترناها ، إلى فكرة أو مفهوم جديد .

بين الاستشارة، والافتراضات:

كل من «الافتراضات» ، و«الاستشارات» ، تسعى إلى تغيير مفاهيمنا .

الافتراضات تسعى إلى توجيه مداركنا نحو مسار معين . والاستشارات تسعى إلى حل مداركنا ، وتحريكها بعيداً عن اتجاهها العادى . كل منهما ، عبارة عن تأملات تجرى فى عقولنا ، من أجل تطوير أفكارنا حول موضوع معين . وكل منهما ، يعتبر جانباً من العملية الابتكارية ، ويختلف تماماً عن عملية التحليل السائدة . التحليل ينظر إلى ما هو موجود ، بينما تعمل الاستشارة والافتراضات على استحداث شىء لم يكن موجوداً .

وتقنية الاستشارة ، فى مجال الابتكار ، تتم على مرحلتين . المرحلة الأولى ، تتضمن تعمد إجراء الاستشارة . والثانية ، تتضمن استخدام الاستشارة فى «الحركة» إلى الأمام ، تجاه فكرة جديدة مفيدة .

ومن المفترض أن يتم الأمر على التتابع التالى :

١ - اختيار البؤرة الابتكارية .

٢ - إجراء الاستشارة .

٣ - استخدام الاستشارة والاستفادة منها .

واستخدام الاستشارة يتضمن عملية هامة ، يمكن أن نطلق عليها «الحركة» ، وهى عملية عقلية نشطة . وتختلف عن عملية التقييم والحكم المنطقى تمامًا . وفهم عملية الحركة هذه ضرورى ، ويسبق تعرفنا على مناهج الاستشارة .

استخدام الحركة:

هناك سبيلان عريضان لاستخدام الحركة ، الموقف العام ، والآلية المنظمة .

الموقف العام : هذا الاستخدام يشير إلى رغبة عامة فى التحرك إلى الأمام ، انطلاقاً من فكرة الاستشارة . قد تتحقق بعض الأفكار الجديدة على الفور . الشخص الذى يدرك الآليات المنظمة للحركة ، يستطيع الإقدام على الحركة المفيدة ، اعتماداً على هذا التوجه العام . البدء بالموقف العام ، يستحق الجهد المبذول فيه ، لكن إذا لم يحقق ما نرجوه من نتائج نافعة ، علينا أن نعتمد على آليات الحركة المنظمة .

الآليات المنظمة : هناك خمس آليات منظمة للوصول إلى الحركة ، من استشارة أو إفادة . كل آلية منها يمكن تعلمها والتدرب عليها ، وتطبيقها بشكل متعمد .

الآليات الخمس للحركة:

الآليات الخمس التى سنطرحها ، ليست الوحيدة ، وبإمكان أى

شخص أن يصل إلى آليات أخرى تساعده في الوصول إلى الحركة . وهذه الآليات تتداخل فيما بينها أحياناً ، ولكن هذا لا يهم طالما أن الغرض الوحيد للحركة ، هو أن نمضى قدماً إلى أفكار ومفاهيم جديدة .

١ - آلية استنباط المبدأ : نتأمل هنا الاستشارة التي تقوم بها ، أو يقوم بها شخص آخر ، ونسعى إلى استنباط مبدأ ما من هذه الاستشارة . وما نستنبطه قد يتراوح بين «المبدأ» ، و«المفهوم» ، و«الصورة» ، و«الهيئة» ، إلا أن اختيار الكلمة المناسبة ليس مهماً . المسألة باختصار ، هي أن نخرج بشيء ما من هذه الاستشارة ، وبناء فكرة نافعة من ذلك الاختيار .

مثال ذلك ، ما حدث عندما كانت إحدى شركات الدعاية تبحث عن «سبيل إعلاني جديد» . اقترح أحد العاملين استشارة يقول فيها :

- (بو) . . هل يمكن أن نحیی ظاهرة الدعاية المتجول في أنحاء المدينة؟ .

في المدن الحديثة ، مبانيتها الشاهقة ، وشوارعها المزدهمة بالسيارات ، لا يمكن أن يؤدي الدعاية الجوال عمله بشكل جيد ، كما كان الحال في المدن الصغيرة أو الريف . لكنها مجرد استشارة . نحن نسأل أنفسنا : ما هي المبادئ والمفاهيم والسمات التي يمكن أن نراها في حالة ذلك الدعاية الجوال؟ :

- يستطيع أن يمضى إلى حيث يوجد الجمهور .
- يستطيع أن يحدث تغييراً في الرسالة التي ينقلها ، وفقاً لنوع وحالة الجمهور .

- يجيب على ما يوجه إليه من أسئلة .
- بإمكانه أن يكون متجددًا ، وفقاً لما يطرأ من تحول أو تغير .
- ليس من السهل التحول عنه ، كما نتحول عن إعلانات قناة تليفزيونية .

كل عنصر من هذه العناصر يمكن «استنباطه» ، ثم استخدامه . والمبدأ الذى ركزت عليه شركة الدعاية ، وعمدت إلى استخدامه ، هو أنه ليس من السهل التحول عن الدعاية الجوال ، كما نتحول عن إعلان التليفزيون .

ماذا يعنى هذا؟ ، يعنى أن نصرف النظر عن الدعاية الجوال فى كل ما قلناه عنه ، ونركز على البحث عن وسيلة يمكن أن تحول بين الزبون المحتمل وبين إغلاق الراديو أو التليفزيون ، أو التحول إلى قناة أخرى ، أو على الأقل لا تجعله راغباً فى هذا بشكل جاد .

هنا يقفز «التليفون» إلى أذهاننا . .

لماذا لا نفكر فى إقامة أكشاك تليفون عمومية ، لا تتقاضى منك أجراً عن المكالمات ، لأن تلك المكالمات ستدخلها بعض الرسائل الإعلانية؟ .

فى هذه الحالة ، سيدفع المعلنون مقابل بث رسائلهم الإعلانية المسجلة ، وسيحظى المتكلم باتصال تليفونى مجانى . وهكذا نرى ، كيف يمكن أن نتحرك من استشارة معينة ، إلى تطوير فكرة أصيلة ، يمكن أن تكون لها قيمتها وفائدتها .

٢ - التركيز على نقاط الاختلاف : فى هذه الحالة نجرى مقارنة بين الاستشارة ، وبين الأوضاع القائمة ، أو الطريقة المعتمدة لأداء الأشياء ، أو الفكرة الشائعة . فنبدأ بتحديد نقاط الاختلاف ، ثم نلاحقها لمعرفة إذا كان من الممكن أن تقود إلى أفكار جديدة مثيرة للاهتمام .

فى مجال الأفكار الابتكارية حول طوابع البريد ، قد يقوم شخص بالاستشارة التالية :

- (بو) . . يجب أن تكون طوابع البريد طويلة ورفيعة جداً .

بعد ذلك نبدأ فى التركيز على الاختلافات :

• يتيح هذا وضع رسائل إعلانية أو إعلامية على الغلاف .

• هذه الطوابع تترك حيزاً أوسع لبيانات العنوان .

• يمكن استخدام الطابع فى إصاق الظرف .

• يمكن بيع طوابع ذاتية اللصق ، على شكل بكرات .

• يمكن أن يرتبط طول الطابع بقيمته .

• يمكن تثبيت الطابع على الظرف من الأمام والخلف أيضاً .

اقترح العلاقة الغريبة بين طول الطابع وعرضه ، ثم محاولة

الاستفادة من ذلك بإقامة علاقة بين طول الطابع وقيمته ،

تنبع مباشرة من «اختلاف» نسبة الطول . وهذا قد يقود إلى

التفكير فى أن تكون هناك وحدة عامة ذات قيمة معينة ، أى

طابع بريد موحد ، له قيمة صغيرة ، مع إمكان تكرار هذه

الوحدة ، وفقاً لطول رحلة الخطاب أو طبيعته (عادى أم مسجل

أم بعلم الوصول) . مما يوفر طباعة العديد من الطوابع التي يحمل كل منها قيمة معينة .

٣ - آية «من لحظة لأخرى» : قد تكون هذه الآلية أكثر آليات الحركة قوة وفعالية .

هنا ، نتصور أن الاستشارة التي قمنا بها قد وضعت موضع التنفيذ ، حتى لو بدا لنا ذلك خيالياً . ثم نسعى إلى تأمل ما يمكن أن يحدث «لحظة بلحظة» . نحن هنا لا نهتم بالنتائج النهائية ، ولكن نركز اهتمامنا على ما يجري لحظة بلحظة . إنه أشبه بمشاهدة شريط فيديو ، كادر بعد كادر ، لتأمل الطريقة التي تتم بها الحركة . ومن ذلك التأمل ، نسعى إلى تطوير بعض الأفكار والمفاهيم المفيدة ، فنقول :

- (بو) . . سيارة ذات إطارات مربعة .

ونتأمل ما يحدث عن بدء حركة الإطارات المربعة . يقف الإطار المربع الآن على أحد أركان المربع ، ثم يهبط ليستقر على ضلع المربع . بديهى ، أن هذا الوضع يسبب إزعاجاً شديداً لمن يجلس داخل السيارة . صرف النظر عن هذه النتيجة ، قد يقودنا إلى تأمل الحركة ، بما فيها من ارتفاع وانخفاض ، ثم السعى إلى جعل الفارق بين الموضعين أقل .

هذا كله ، قد يقود إلى مفهوم «التعليق أو التحميل المتكيف للسيارة» ، بعكس التحميل الثابت الحالى ، على (السوست) والمساعدين . وهذا بدوره قد يقود إلى التفكير فى تصميم سيارات تسير فوق أرض غير منظمة أو مستوية . وإذا مضينا

قدمًا في هذا ، يمكن أن نتصور عجلة متقدمة في السيارة ،
تتحسس وضع الأرض ، ثم تعطى أمرًا للتحميل بأن يضبط
نفسه على أساس الأرض التي ستصل إليها السيارة ، وبهذا ،
نصل إلى سيارات يمكن أن «تسيح» فوق الأرض ، ولا تهتز
بتضاريسها .

هذه الفكرة التي توصل إليها دي بونو منذ عشرين عامًا ،
تمضى شركات تصنيع السيارات إلى استخدامها ، تحت اسم
«التحميل الذكي» .

٤ - آلية «الجوانب الأساسية» :

هذه هي أبسط آليات وتقنيات الحركة . أنت هنا ، تنظر
مباشرة لكي ترصد أى منافع أو جوانب إيجابية في الاستشارة
المطروحة : «ما هي القيمة المباشرة هنا ، والتي يمكن أن
نستفيد بها؟» . نهتم مباشرة بما هو موجود ، وليس بما يمكن أن
تقود إليه الاستشارة . بعد ذلك ، نتناول هذه القيمة ، ونبحث
عن سبيل للتقدم بها ، بحثًا عن فكرة جديدة . مثال ذلك :

- (بو) . . يجب أن تكون محركات السيارات فوق سطحها .

نتأمل هذه الصورة ، وننتبه إلى متاعب نقل السرعات ،
وارتفاع مركز ثقل السيارة عن الأرض بما يترتب عليه من
ضعف توازنها . لكن هذا ، لا يمنع أن نعثر أيضًا على العديد
من الجوانب الإيجابية :

- سهولة الوصول إلى المحرك ، في حالات الصيانة .
- توزيع متساوى للوزن على محاور الإطارات .

● مزيد من المكان داخل السيارة ، أو الاتجاه إلى سيارات أقل طولاً .

● اقتصاد فى فاقد التبريد داخل السيارة .

عندما تظهر قيمة من خلال الاستشارة ، علينا أن نبحث عن الوسائل التى تصل بنا إلى نفس القيمة ، ولكن بشكل عملى أكثر .

٥ - آية «الظروف الخاصة» :

عند استخدام هذه الآلية من آليات الحركة ، ننظر حولنا بحثاً عن ظروف خاصة يمكن أن تعطى للاستشارة التى نحن بصددها قيمة نافعة ، مثال ذلك :

- (بو) . . يجب أن تكون لأكواب الشراب قواعد كروية .

نسأل أنفسنا ، فى أى الظروف تكون للأكواب ذات القواعد الكروية فائدة مباشرة؟ قد نقول ، فى هذه الحالة لن يتاح لنا ترك الكوب إلا إذا انتهينا من شرب ما فيه . ما الذى يقود إليه هذا؟ . قد يدفع إلى سرعة الانتهاء من شرب ما بالكوب ، فيزداد احتمال أن نطلب مشروب آخر . أو أن هذا يدفع الإنسان إلى عدم ترك الكوب ، إلا إذا تم وضعه على قاعدة خاصة ، ذات فراغ مناسب ، وهكذا لا تفسد الموائد بوضع الأكواب عليها .

المناهج المختلفة للحركة:

المناهج والآليات المختلفة للحركة ، التى طرحناها ، تتضح من المثال التطبيقى التالى :

- (بو) .. كل من يسعى إلى الترقية ، عليه أن يرتدى قميصاً أصفر .

في هذا المثال ، يمكن أن نتناول ، على التتابع ، المناهج المختلفة للحركة ، ونستخلص نقطة جديدة في كل حالة :

استخلاص المبدأ : مبدأ أن على كل موظف أن يشير إلى طموحه الوظيفي ، بطريقة لا يمكن أن نخطئها .

التركيز على الاختلاف : يمكن للموظفين الطموحين أن يجعلوا طموحهم ظاهراً . وهنا يثار سؤال : هل يكون من الأفضل أن نزرع الطموح في الموهوبين ، أم أن نوفر المواهب والقدرات عند الطموحين؟ .

لحظة بلحظة : عندما يستعد الموظف لارتداء ملبسه صباحاً ، قد تقول له زوجته : «لماذا لم ترتدى القميص الأصفر اليوم؟» . ومن هنا تنشأ فكرة إشراك الأسرة في تطوير العمل .

الجوانب الإيجابية : كل من يرتدى القميص الأصفر يعلن عن طموحه أمام الجميع . وقد يقود هذا إلى سعيه إلى إثبات أنه على مستوى ذلك الطموح .

الظروف الخاصة : أي عميل يتردد على مكاتب العمل ، قد يفضل الاتجاه إلى الموظف الذي يرتدى القميص الأصفر ، باعتبار أن الخدمة ستكون أفضل . بالإضافة إلى أن تقديم العميل شكواه إلى قيادة العمل ، عن قصور في خدمة الموظف ذي القميص الأصفر ، تكون أكثر فعالية .

النتائج المحتملة للحركة:

١ - السلبيات : عندما نركز على الاختلافات ، أو نأخذ بمنهج «لحظة بلحظة» ، قد نصادف بعض النقاط السلبية . من المفترض ألا نركز على هذه الجوانب ، حتى لا نسقط الاستثارة التي نقوم بها ، عند إخضاعها للتقييم البسيط . نحن نلاحظ النقاط السلبية ، ثم نقوم بمحاولة واعية للمضى منها إلى الأمام ، على أمل الوصول إلى فكرة نافعة . بالنسبة للمثال السابق ، قد يقال : إن الموظف الذى يصمم على ارتداء القميص الأصفر ، ثم لا يحصل على أية ترقية ، قد يصيبه اليأس . هذه حقيقة ، ومع ذلك قد يكون من الأفضل أن يعلم ذلك الموظف أن ارتداء القميص الأصفر لا يحتم حصوله على الترقية .

٢ - الأفكار القديمة : فى بعض الأحيان ، تقود مسارات الحركة إلى أفكار قديمة . هنا ، يحتاج الأمر إلى قدر من الجهد الواعى للبحث عن سبل أخرى . فلن نصل إلى فائدة ، إذا ربطنا الاستثارة التى نقوم بها بالأفكار القديمة .

٣ - نقطة الاهتمام : قد تصل بنا الحركة إلى «نقطة اهتمام» . إذا لم تبد لنا فائدة مباشرة عندها ، فذلك لا يمنع وجود إحساس بتوفر احتمالات عندها . إن الأمر أشبه بتجوالك فى سيارتك فى أنحاء الريف ، ثم إحساسك بأن موضعاً ما ، أو قرية ما ، تشير «الاهتمام» . الحركة هنا لا تكون متعجلة ؛ لأن هذا هو الذى سيتيح لنا أن نلاحظ المزيد .

٤ - الاختلاف : يلاحظ الفرد أنه أمام مفهوم أو فكرة مختلفة عما مر به قبل ذلك . فيشعر أن تفكيره يأخذ مساراً مختلفاً . والاختلاف غالباً ما يسبق الاستكشاف . نقاط الاختلاف أو التغيير عند التفكير ، تستحق دائماً جهد الاهتمام .

٥ - القيمة : إنها أشبه بالحصول على جائزة ، عندما تعترض سبيلك نقطة لها قيمتها ، فأنت تعترض بها ، ثم تتطلع حولك لكي تقارن هذه القيمة الجديدة بما كان قائماً قبلها . ومن هنا ، تبحث إذا ما كان من الممكن أن تصل إلى تلك القيمة ، عن طريق آخر أكثر عملية .

٦ - الوصول إلى المفهوم : أيّاً كانت الاستشارة التي تقوم بها ، فعادة ما يكون من الممكن الوصول إلى بعض المفاهيم الهامة ، حتى إذا لم توفر تلك المفاهيم قيمة مباشرة .

ومن الضروري تحديد هذه المفاهيم ، ومقارنتها بالمفاهيم القديمة . وقد لا يكون من الممكن دائماً المضي إلى الأمام ، انطلاقاً من أحد المفاهيم ، من أجل الوصول إلى طريقة عملية لوضع ذلك المفهوم موضع الحركة والتطبيق . لهذا ، من الضروري حصر المفاهيم التي نصل إليها في قائمة ، كجانب من نتائج التدريب على الاستشارة . كذلك ، من المفروض أن نحاول التحرك من المفهوم ، تجاه الأفكار العملية ، لكي يصبح ذلك المفهوم فعالاً .

٧ - اللا شىء : فى بعض الأحيان ، لا تقودنا الحركة إلى شىء ، أو نجد أن التفكير يبدو وكأنه يقودنا دائماً إلى الأفكار

التقليدية المستقرة . فى هذه الحالات ، علينا أن نبذل جهداً من أجل «حصاد» أكبر قدر ممكن من جلسة التفكير . لا يوجد ما يضمن الوصول إلى أفكار مذهشة ، فى كل مرة نمارس فيها التفكير الابتكارى . والفرد يكتسب ثقة أكبر فى تفكيره ، إذا اعترف أنه لم يصل إلى شىء ، أكثر من إصراره على المحاولة دون الوصول إلى نتيجة .

مناهج الاستشارة

بعد أن نقوم بالاستشارة المنظمة ، نعتمد على المناهج المنظمة للحركة ، فى التقدم من الاستشارات ، إلى أفكار أو مفاهيم جديدة . وسنطرح فيما يلى خمسة مناهج منها ، هى : الهروب - عكس الموقف - المبالغة - التحريف - التمنى .

١ - الهروب :

منهج الهروب ، يعتبر طريقة بسيطة ومباشرة فى إجراء الاستشارة . ففى أى موقف توجد العديد من الأشياء «العادية» ، والتي «نأخذها مأخذ التسليم» . فى بعض الأحيان يكون مأخذ التسليم واضحاً . مثل أن نسلّم بأن المطاعم لا بد أن يكون بها طعام . الخطوة التالية هى أن «نهرب» مما نأخذه مأخذ التسليم ، أى نلغيه أو نسقطه أو نستبعده أو ندينه . الأمثلة التالية توضح هذا .

● نحن نسلّم بأن المطاعم يجب أن يكون بها طعام .

- (بو) .. مطاعم لا يوجد بها طعام .

بهذا نكون قد أقمنا استشارتنا . والحركة هي الخطوة التالية .
بالاعتماد على آلية «لحظة بلحظة» ، يمكننا أن نتصور جمهور
ذلك الطعام ، ولكن بدون طعام . هذا الجمهور سيأتي في المرة
القادمة وقد أحضر معه شطائره . من هذا ، يمكن تطوير فكرة
المطعم ، ليصبح مكاناً أنيقاً ، تذهب إليه كرحلة إلى مكان
مغلق (في مقابل الرحلة الخلوية) . يمكن أن تأتي إلى هذا
المطعم ، مصطحباً الأصدقاء والطعام ، وتدفع مبلغاً من المال
مقابل الخدمات التي يقدمها المطعم .

● نحن نسلم بأن المطاعم من حقها أن تتقاضى مالها في
مقابل ما تقدمه من طعام .

- (بو) . . مطعم لا يتقاضى مالا عن الطعام الذي تتناوله .

هنا ، نفكر في مطاعم تتقاضى نقودها على أساس «الوقت»
الذي تمضيه فيها ، وليس على أساس الطعام الذي تتناوله .
أنت تدفع رسماً مقابل كل دقيقة تمضيها في المطعم ، مع توفر
الطعام بلا مقابل .

● نحن نسلم بأن المطعم ملزم بتوفير الأطباق وأدوات الأكل .

- (بو) . . مطاعم لا تقدم أدوات الطعام .

معنى هذا ، أن تأخذ معك أدوات طعامك الخاصة بك . وإذا
لم تحب أن تمضى بها جيئة وذهاباً ، يمكن أن تودعها المطعم
كأمانة . في هذه الحالة ، تستخدم أطباقك الخاصة التي عليها
حروف اسمك ، أو شعار الشركة التي تمتلكها . فيعتز ضيوفك
بالأكل في أطباقك الخاصة . أما المطعم ، فيستفيد من هذا ؛

لأنك ستكون ميالاً إلى تناول طعامك والترفيه عن ضيوفك ،
فى نفس المطعم .

منهج الهروب ، يكون مفيداً ، خاصة عند التعامل مع النظم
المستقرة الراسخة ، والتي تبدو وكأنها أفضل النظم .

٢ - عكس الموقف :

هنا ، نحدد «الطبيعى» ، أى الطريقة العادية فى إنجاز الأشياء ،
ثم نمضى فى الاتجاه العاكس . التفكير فى سيارة ذات إطارات
مربعة ، هو من هذا القبيل .

فى دورات الألعاب الأولمبية التى أقيمت قبل عام ١٩٨٤ ،
كانت اللجان المنظمة للدورات ميالة إلى عدم تشجيع التصوير
التليفزيونى للمباريات ، باعتبار أن عرض المباريات فى
التليفزيون يكون على حساب إقبال الجمهور عليها ، مما
ينعكس على إيرادات الدورة من تذاكر الدخول .

فى دورة عام ١٩٨٤ ، طرأ تغيير على ذلك المفهوم . لقد اعتمد
منظمو الدورة على منهج «عكس الموقف» ، وقالوا لأنفسهم :
لماذا لا نفكر فى دورة ألعاب أولمبية ، تعتمد فى تغطية
نفقاتها أساساً على حق التصوير التليفزيونى على الهواء ؟ .
لماذا لا نسخر كل شىء لنجاح النقل التليفزيونى ، بحيث
يصبح الجمهور مجرد (كومبارس) ، لإضفاء الحيوية على
شاشة التليفزيون ؟ .

هذا المفهوم الجديد ، الناتج من عكس الموقف ، قاد إلى تحقيق
أرباح فى تلك الدورة ، تجاوزت كل المعدلات السابقة ، وجعل

الدول تتنافس على استضافة الدورة على أرضها ، بعد أن كانت تتردد خوفاً من النفقات .

خلاصة القول : إن منهج الهروب يمكن أن يقود إلى أفكار جديدة نافعة .

٣ .. المبالغة :

هذا المنهج يتصل مباشرة بالمقاييس ، والأبعاد ، والأرقام ، ومعدلات التواتر ، والحجم ، ودرجة الحرارة ، ومدى الاستمرارية ، إلى آخر ذلك .

فى أى موقف ، يكون هناك الوضع العادى للقياس . و«المبالغة» ، تعنى زيادة أو نقصان فى أبعاد القياس العادى . مثال ذلك :

- (بو) .. كل منزل يجب أن يكون فيه مائة جهاز تليفزيون .

- (بو) .. عدم وجود سوى زر واحد لطلب رقم التليفون .

المبالغة تخلق حالة من عدم الاستقرار ، فى خروجنا عن النمط العادى . لكى تبدأ «الحركة» ، من أجل الوصول إلى بعض الأفكار . إذا كان الموضوع هو دوريات الشرطة فى الشوارع ، يمكن أن نقوم بالمبالغة التالية :

- (بو) .. رجل الشرطة له ستة عيون .

هذه المبالغة ، قادت إلى التفكير فى كيفية مشاركة الجمهور فى عمل الشرطة ، من أجل مضاعفة عدد العيون ، ونتج عنها ما يطلق عليه «رقابة الجيرة» ، حيث يقوم سكان الشارع أو

الحى بتوزيع مهمة المراقبة الإضافية على السكان . ومثل آخر :
- (بو) . . يتم اختبار التلاميذ كل دقيقة .

وهذا ، يمكن أن يصل بنا إلى اعتماد التلميذ على الكمبيوتر الخاص به ، الذى يطرح الأسئلة ، فيجيب عنها التلميذ كلما طرحت . وعندما تتجاوز الإجابات الصحيحة نسبة الإجابات الخاطئة بدرجة معينة . مما يفيد أن التلميذ يعرف ما فيه الكفاية عن موضوع ما .

٤ - التحريف :

أى موقف ، تكون هناك علاقات طبيعية بين أطرافه ، كما يوجد تتابع زمن عادى للأحداث . فى منهج «التحريف» ، تتحقق الاستشارة بتغيير العلاقات ومعدلات التتابع . مثال ذلك ، فى مجال البريد :

- (بو) . . لا يتم إغلاق ظرف الخطاب ، إلا بعد وضعه فى صندوق البريد .

من هذه الاستشارة تأتى فكرة جديدة . إذا لم تكن تحب أن تدفع ثمنًا للطابع الذى تلتصقه على خطابك ، ضع الظرف مفتوحًا فى صندوق البريد . مثل هذه الخطابات تتجمع لدى وكالة الإعلان بالبريد ، التى تضع فى كل ظرف ، بالإضافة إلى الخطاب ، نشرة إعلانية ، ثم تغلقه وتضع عليه طابع البريد المناسب ، نيابة عن مرسل الخطاب . صاحب الخطاب يستفيد بإرساله مجانًا ، ووكالة الإعلان بوصول دعايتها إلى زبون محتمل . أمثلة استشارة منهج التحرى كثيرة ، منها :

- (بو) .. أنت تنتخب نيابة عن جارك .
- (بو) .. هيئة البريد تكتب خطاباتك نيابة عنك .
- (بو) .. المجرمون يدفعون نفقات قوات الشرطة .

٥ - التمنى :

عادة ما يبدأ هذا النوع من الاستشارة بتعبير «ألا يكون لطيفاً إذا كان ..» ، نطرح حليماً ، نعرف باستحالة تحقيقه ، فنقول على سبيل المثال :

- (بو) .. يجب أن يكتب القلم بنفسه .
- وفي مواجهة مشكلة مواقف انتظار السيارات ، يمكن أن نمارس منهج التمنى فنقول :
- ألا يكون لطيفاً ، إذا ما كانت السيارة قادرة على تحديد زمن وقوفها في موقف السيارات؟ .

من هذه الاستشارة يمكن أن تبزغ فكرة إمكان ترك السيارة في أى مكان ، على شرط أن تترك أنوارها العالية مضاءة . وهذا يعنى إفراغ شحنة البطارية ، إذا ما تركت السيارة طويلاً في مكانها .

وفي أماكن عدادات وقوف السيارات ، يترك صاحب السيارة أنواره مضاءة ، على أساس أن يعفى من دفع رسوم العداد . والحكمة هنا ، هى حل المشكلة الأصلية ، فالذى يترك أنواره مضاءة لا يرغب فى تركها لمدة طويلة ، بما يتيح المكان لسيارة أخرى .

ومن بين استشارات التمنى ، أن نقول :

- (بو) .. نشال المحال التجارية ، يعلن عن نفسه .

واضح أن هذه الأمنية تكون بعيدة الاحتمال ، فليس من المعقول أن نتصور اللص وهو يرفع يده عاليًا وسط المحل التجارى ، ليقول : «أنا لص!». لكن هذه الاستشارة يمكن أن تقودنا إلى فكرة «التعرف على اللصوص من ملابسهم» ، وهذا بدوره يمكن أن يقود إلى فكرة أكثر معقولة ، وهى أن يرتدى كل من يدخل المتجر الكبير ما يشبه الجلباب الخفيف ، الذى يجده متوفرًا عند مدخل المتجر . هذا الجلباب ليست به جيوب أو فتحات ، يمكن أن يستغلها اللص فى إخفاء ما يسرقه . ويمكن للمتجر أن يقول : كل من يرتدى ذلك الجلباب يحصل على خصم صغير على ما يشتريه . أما الذين يرفضون ارتداء الجلباب ، فتصبح مهمة مراقبتهم سهلة .

نتائج الاستشارات عن طريق منهج التحريف ، تبدو أحيانًا مستحيلة تمامًا ، إلا أن كل استشارة تحريف نقوم بها تقود إلى أفكار جديدة ، يمكن أن تقود بدورها إلى أفكار عملية .

ثامنًا: آلية المدخل العشوائى

هذه هى أبسط آليات التفكير الابتكارى ، ويجرى الاعتماد عليها - بشكل واسع - فى مجالات مختلفة . رغم بساطة هذه الآلية ، إلا أنها تبدو غير منطقية بالمرّة . نبدأ ببؤرة ابتكارية ما ، نريد أن نصل إلى أفكار جديدة حولها . فنختار كلمة ما ، أية كلمة ، لا تكون لها علاقة من أى نوع بتلك البؤرة ، ثم نقوم بالجمع بينهما . مثال ذلك ، عندما نبحث عن أفكار ابتكارية بالنسبة لآلة الاستنساخ (فوتوكوبى) ، نقول :

- آلة الاستنساخ ، (بو) .. الأنف .

من هذه المقابلة بين آلة الاستنساخ والأنف ، نسعى إلى تطوير أفكار جديدة .

أى شخص يعتمد فى تفكيره على المنطق التقليدى ، يمكنه أن يكتشف عبثية هذا . لكن ، فيما يلى من تطبيقات ، سنرى كيف يفيد هذا فى الوصول إلى أفكار ابتكارية نافعة .

وظيفة الكلمة العشوائية ، هى أن تخرج بنا من المسارات التقليدية داخل المخ ، إلى مسارات أخرى بعيدة ، تتيح لنا أن ننظر إلى موضوع الابتكار بعين جديدة . وتاريخ الفكر البشرى حافل بالأمثلة ، حول لحظات أطلقت فيها الصدفة شرارة أفكار جديدة هامة . ومن البديهي ، أن هذا لا يحدث إلا مع عقل «جاهز» أو «متهيئ» ، كان مشغولاً بالمسألة المطروحة انشغالاً قوياً . وكلنا يذكر القصة الشهيرة للعالم الإنجليزى إسحق نيوتن ، الذى كان يجلس تحت شجرة تفاح ، عندما سقطت على رأسه تفاحة ، فأطلق هذا الحدث داخل عقله فكرة الجاذبية باعتبارها قوة .

أياً كان مدى صحة هذه القصة ، فالسؤال هو : هل يكون علينا أن نجلس تحت الأشجار ، فى انتظار التفاحة التى تسقط فوق رؤوسنا؟! . ألا يمكننا أن ننهض ونهز الشجرة ، بحثاً عن فكرة جديدة؟ . بالطبع يمكننا أن نفعل ذلك . وهذا هو المغزى الحقيقى لآلية المدخل العشوائى .

وهناك فرق بين استثارة المدخل العشوائى ، وبين باقى الاستشارات التقليدية . فعندما نعلم إلى استخدام (بو) ، كرمز

لخلق الاستشارة التي تخرجنا عن الطريق المعتاد ، يكون هذا تمهيداً للوصول إلى «الحركة» التي تقودنا إلى مسار جديد .

لكن مع آلية المدخل العشوائي ، نبدأ بنقطة خارجية جديدة ، بما يضاعف من فرص وصولنا إلى مسارات جديدة . وهذا هو ما يجعل هذه الاستشارة متميزة باتساع نطاقها ، وتغطيتها لجميع الاحتمالات .

اختيار الكلمة العشوائية:

في واقع الأمر ، لا نستطيع أن «نختار» مدخلاً عشوائياً ، باعتبار أن اختيارنا سيخضع لتفكيرنا الحالي القائم ، مما لا يوفر الاستشارة المطلوبة . ومن هنا ، وجب أن نلجأ إلى «المصادفة» . وهناك عدة طرق للقيام بذلك ، يمكنك أن تختار من بينها ، أو تبتكر طريقة خاصة بك ، المهم هو العشوائية . من بين ذلك :

- محاولة تجميع قائمة كلمات بشكل عشوائي ، مثل : النار ، المكتبة ، الحذاء ، الكلب ، الطائرة ، النمر ، إلى آخر ذلك . وعندما نحتاج إلى كلمة عشوائية ، نختار أى رقم ، ثم نختار الكلمة التي يتفق ترتيبها مع ذلك الرقم .
- استخدام القاموس أو المعجم . فكر في رقم صفحة من الصفحات ، ثم حدد وضع الكلمة في هذه الصفحة (في بدايتها ، أو الثالثة ، أو الأخيرة) . إذا لم تكن الكلمة اسم علم من الأعلام ، يمكنك استخدامها ، وإلا عدت إلى اختيار صفحة أخرى ، وترتيب آخر للكلمة المختارة .

نماذج استشارة الكلمة العشوائية:

● السجائر ، (بو) . . أضواء إشارة المرور .

كانت «أضواء إشارات المرور» هي الكلمة العشوائية التي وقع عليها اختيار المجموعة الابتكارية في إحدى شركات السجائر التي تتصدى لمهمة البحث عن ابتكار جديد ، تنافس به باقى شركات السجائر ، ثم بدأ التفكير ، فماذا كانت نتيجته؟ .

خلال عدة ثوانى ، قادت الكلمة العشوائية إلى فكرة طباعة خط أو حزام على السيجارة ، بلون أحمر ، على مسافة من نهاية السيجارة . باعتبار أن الخط الأحمر يشير إلى منطقة الخطر الصحى . إذا ما توقف المدخن عند الخط الأحمر ، فسيكون تدخينه أقل خطراً على صحته (باعتبار أن الجزء الأخير من السيجارة يكون أكثر تركيزاً للنيكوتين ، ومن ثم أكثر ضرراً للصحة) .

وبهذا ، تقيم الشركة دعايتها على الحزام الأحمر ، لتشعر زبائنها أنها حريصة على صحتهم . هذا بالإضافة إلى أن هذا التوجه يعنى المزيد من استهلاك السجائر ، ومن ثم الأرباح .

وفى مجال مواجهة أزمة البطالة ، أجرت المجموعة الموكل إليها التفكير فى هذه الأزمة الاستشارة التالية :

● البطالة ، (بو) . . الأسنان الصناعية .

فكيف بدأ التعامل مع هذه الاستشارة؟ . الأسنان الصناعية ، تحتاج أن تحتل مكانها بالضبط وسط باقى الأسنان . كما أنه من الضرورى وجود نوع من الضمان فى مواصفات السن الصناعى . على هذا الأساس ، جرت المقابلة مع مجال العمل والبطالة .

من المفروض ، أن تتوفر للعاملين الضمانات فى العمل الذى يقومون به ، بما يتناسب مع احتياجاتهم . إذا أراد العامل ضماناً طويلاً المدى فى وظيفته ، فعليه أن يقبل الأجر الأقل . أما الذين يتقاضون الأجر الأعلى ، فعليهم تحمل الاستغناء عنهم مبكراً . وهذا يعنى أن الأولويات المختلفة للعاملين يجب أن توضع فى الاعتبار ، يجب أن توضع فى الاعتبار ، بحيث يتم تفصيل شروط العمل وفقاً لكل منهم .

وأخيراً ، ننتقل إلى استشارة أخرى ، عرضنا لها سريعاً من قبل :

● آلة الاستنساخ ، (بو) . . الأنف .

على الفور نجد أنفسنا نفكر فى الرائحة . كيف يمكن أن تكون الرائحة مفيدة هنا؟ ربما كان بالإمكان إضافة خزانة للآلة تنشر رائحة متميزة . إذا ما وقفت أمام الآلة ، ووجدتها لا تعمل ، يكون عليك أن تشم رائحتها . إذا ما شممت رائحة القرنفل مثلاً ، فهذا يعنى أنها تحتاج إلى إمداد من الورق . أما إذا شممت رائحة الكافور ، فهذا يعنى أن خزانة الحبر تحتاج إلى تغيير . والتكنولوجيا المطلوبة لهذا بسيطة . ومن مميزات هذه الفكرة ، أنك لن تكون مضطراً إلى الوقوف أمام آلة الاستنساخ أثناء عملها ، تجلس إلى مكتبك أثناء عملها ، وعندما تشم رائحة تتحرك لاستكمال النقص .

مواقف تقتضى استخدام الكلمة العشوائية:

آلية الكلمة العشوائية ، تكون مفيدة بصفة خاصة فى أنواع المواقف التالية :

● الركوند : عندما تشعر أنك استنفذت كل ما لديك من أفكار ، وبعد أن تكون قد حاولت أن تكون مبتكراً لوقت طويل ، فوجدت أنك تعود ثانية إلى نفس الأفكار والمفاهيم ، وباختصار عندما تجد أنه من المستحيل الوصول إلى فكرة جديدة . فى هذه الحالة ، يكون من الميسور أن تضع الكلمة العشوائية ، فتفتح لك المسالك الجديدة للتفكير ، بشكل مباشر .

● الصفحة البيضاء : إذا أسند إليك أحد المشروعات التى تحتاج إلى أفكار جديدة ، ولم تكن تدرى من أين تبدأ ، ولم تتوفر لك أية أفكار ابتكارية ، ولم تجد ما يمكن أن تبذل فيه جهدك . . فى مثل هذه الأحوال ، تكون آلية الكلمة العشوائية مفيدة - بصفة خاصة - فى تحريك وإنتاج الأفكار الابتكارية ، فهى التى توفر لك نقطة البداية التى تحتاجها .

● الأفكار الإضافية : عندما تتوفر لك - بالفعل - مجموعة من الأفكار ، وتشعر بضرورة وجود خط مختلف للتفكير ، لا يبدو ظاهراً لك ، يكون من المفيد أن تمضى القليل من الوقت فى تطبيق آلية الكلمة العشوائية ، حتى تنكشف لك الخطوط الجديدة فى التفكير ، بشكل واضح ، لم يكن متحققاً .

● الانسداد : يحدث أحياناً ، أن تشعر أن السبل مسدودة أمامك ، وأنت فشلت فى الوصول إلى سبل تمضى بك قدماً إلى الأمام ، وتكتشف أنه مع كل جهد جديد لا تحرز أى تقدم . هنا ، يستحق الأمر أن تعتمد على آلية الكلمة العشوائية .

ملاحظات مفيدة:

مع كل الفوائد التى أوردناها لألية الكلمة العشوائية ، ورغم بساطة استخدامها ، فهناك عدة ملاحظات يجب أن نتذكرها عند استخدام هذه الألية ، أو بعض الثغرات التى يجب أن نتنبه لها :

١ - ليس هناك أى معنى لأن تحاول إظهار مهارتك ، بمحاولة الربط بين المدخل العشوائى ، وبين فكرة من أفكارك المسبقة . الملاحظ أن هذا الموقف يبدو شائعاً .

٢ - استخدم الكلمة العشوائية كما هى ، ولا تحاول أن تعيد ترتيب حروفها ، أو حذف بعض هذه الحروف ، لإعطاء معنى آخر . فهذا يعنى أنك - ببساطة - تريد تغييرها ، للوصول إلى كلمة أخرى أكثر اتفاقاً مع أفكارك القائمة ، مما يحرمك من أثر الاستثارة .

٣ - لا تعتمد إلى اتخاذ العديد من الخطوات فى تناولك للكلمة العشوائية ، كأن تقول : إنها توحى بكذا ، أو إنها تقود إلى كذا ، أو إنها تذكرنا بكذا ، إلى آخر ذلك . إذا رحمت تغيير وتبدل فى الكلمة العشوائية ، فمعنى ذلك أنك ستصل إلى نفس أفكارك القديمة ، وتفقد ما كان يمكن أن تحققه الاستثارة .

٤ - لا تبحث عن كلمتك العشوائية ، وتختارها من بين قائمة الكلمات العشوائية . إذا فعلت ذلك ، ستوجه إلى الكلمة التى «تناسب» بشكل أسهل موضوع تفكيرك القائم ، فتفقد مزية الاستثارة .

٥ - لا تسرع بالقول ، أن الكلمة المطروحة لا يمكن استخدامها ، ثم تتجه إلى البحث عن كلمة أخرى . فهذا يعنى أنك تنتظر الكلمة التى تجيء متفقة مع أفكارك القائمة . الحالة الوحيدة التى يسمح فيها بالبحث عن كلمة عشوائية أخرى ، هى عندما يصادف أن تجيء الكلمة العشوائية ذات علاقة قوية ومباشرة ببؤرة التركيز الابتكارى ، مما يسقط احتمال الاستثارة .

الصورة العشوائية:

آلية المدخلات العشوائية ، لا تقتصر على الكلمة العشوائية فقط . بإمكانك استخدام الصور الفوتوغرافية العشوائية بدلاً من الكلمات ، تخلط هذه الصور ثم تختار إحداها عشوائياً . كما يكون بالإمكان استخدام بعض الأشياء ، والأجسام ، بنفس طريقة الاختيار العشوائى .

وعملية المدخلات العشوائية ، قد تتضمن الذهاب إلى أحد المعارض ، أو التوجه إلى مجالات مختلفة عن المجال الذى تعيش فيه ، أو التحدث إلى أشخاص من غير مجال تخصصك ، أو خارج الإطار العادى لحياتك . وقد تتضمن التقاط وقراءة الجرائد ، التى تهتم بمجالات أخرى غير مجالك .

المبدأ العام للمدخل العشوائى ، يتضمن الرغبة فى النظر إلى مدخلات غير مترابطة ، والاعتماد على ذلك فى فتح خطوط تفكير جديدة .

وهناك ثلاث آليات أخرى ، تتفرع من آلية المدخل العشوائى ،

هي «آلية التحسس» أو جعل الشيء أكثر حساسية ، و«آلية الرزمة» ، و«آلية الخيط» .

آلية التحسس

رغم أن هذه الآلية لا تتضمن إجراء الاستشارة بمعناها الصارم ، فإنه لا يعنى غياب الاستشارة فيها . وباعتبار المخ نظام نماذج ، يكون قابلاً لعملية التحسس إلى أبعد حد . إذا ما تم تنشيط مناطق معينة فيه ، فإن هذه المناطق تكون أكثر استعداداً لأن تلعب دوراً فيما يلي من تتابع الأفكار . هذا الاستعداد هو الذى نطلق عليه «التحسس» ، أو جعل الموضوع أكثر حساسية .

إذا ما استقر عزمك على رصد كل من يرتدى ملابس حمراء ، فى مدرجات ملعب الكرة ، فبمجرد أن تمر بنظرك على الزحام ، ستجد أصحاب الملابس الحمراء يبرزون أمام نظرك من بين الزحام ، وهذا يعنى أن المخ قد تم «تحسسه» بالنسبة للون الأحمر .

آلية الرزمة

الرزمة ، عبارة عن عدة شرائح متوازية (كما فى رزمة ورق الطباعة مثلاً) . وآلية الرزمة ، تقتضى وجود عدد من العبارات أو الملاحظات المتوازية ، مما يتيح لنا أن ننظر إليها جميعاً .

عند اختيار العبارات ، المفروض ألا تكون بينها أى صلة من أى نوع ، وألا تكون مقبولة عقلاً ، أما الهدف من هذه الآلية ، فهو تنشيط العقل وزيادة حساسيته ، لكى يتاح للأفكار الجديدة أن تبرز ، وفيما يلي مثال لرزمة «إعادة تأهيل كبار العاملين» :

- أفضل الأفراد من العاملين ، يبدون الرضا عن وظائفهم الحالية .
 - صعوبة تقدير الأداء فى المستقبل .
 - التوازن بين الشخصية والقابلية .
 - الذين يأتون بسهولة ، قد يتركون العمل بسهولة .
 - ما هو الثمن المناسب للموهبة؟ .
- من هذه الرزمة تأتي الأفكار التالية :

١ - تطوير عملية تأهيل العاملين معنا ، أقل تكلفة من شراء مواهب جديدة .

٢ - النظر إلى المواهب مرتفعة الثمن ، باعتبارها عمالة مؤقتة فقط .

٣ - الاعتماد على المستشارين المؤقتين ، وليس على موظفين دائمين .

٤ - الاعتماد على المستشارين ، ثم عرض الوظائف عليهم إذا أثبتوا تفوقاً .

٥ - البحث عن طريقة لانتداب الأفراد لعمل آخر ، ثم إعادتهم إلى وظيفتهم الأصلية ، بعد أن تكون قد تضاعفت خبراتهم .

واستخدام آلية الرزمة عبارة عن عملية تأمل . نحن نطرح الرزمة بكاملها ، ثم نحاول أن نقرأ من خلالها ، مرة بعد أخرى ، ما يتيح بزوغ بعض الأفكار الجديدة . وإذا تم تكوين الرزمة بطريقة لا شعورية ، حول فكرة لا شعورية ، فإنها يمكن أن تخدم فى استحضر الفكرة إلى الشعور ، وإلى مجال الإدراك ، وهذه قيمة مشروعة .

آلية الخيط

فى هذه الآلية ، نحدد البؤرة الابتكارية ، أو النقطة المحددة التى نركز عليها تفكيرنا وجهدنا الابتكارى ، ثم نطرح بعض المقتضيات أو المستلزمات التى نعتمد عليها فى تصميم أى شىء يتصل بهذه البؤرة . بعد ذلك ، نأخذ كل واحد من هذه المقتضيات على حدة ، مع تجاهل المضمون الفعلى لمجال التركيز بشكل عام .

إننا فى هذه الآلية ، نسحب «الخيط» مما اخترناه من المقتضيات ، ليقودنا إلى تحديد طرق تلبية وتحقيق ذلك المقتضى . بعد ذلك ، نجرى مسحًا خلال الخيوط المتوازية ، ثم نلتقط بعض العناصر المحددة ، على امتداد كل عنصر . وأخيرًا ، نسعى إلى تجميع هذا كله فى فكرة .

وحتى نفهم عمل آلية الخيط بشكل أوضح ، نعطى بعض الأمثلة والتطبيقات ، ونبدأ بتصوير تطبيق آلية الخيط على مجال الدعاية والإعلان . سنطرح المقتضيات كعناوين ، وأمام كل عنوان نسجل الخيوط الممتدة منه .

واضح للرؤية : كبير ، مضاء بقوة ، فى مكان ملفت ، يجذب الأبصار ، متواتر التناول .

جذب الانتباه : ضوضاء ، صياح ، فضيحة ، مفاجأة ، شىء غير متوقع .

منافع : وعود ، قيمة ، عائد مباشر ، نقود .

صورة جيدة : مشاعر دافئة ، ارتباطات ، نوعى ، أشياء جديدة ، مظهر جذاب .

الثقة : يمكن تصديقه ، مضمون العائد ، مرخص رسمياً ، معتمد من السلطات .

من هذا ، يأتي مضمون المؤسسات التي تنظم اليانصيب الخيري ، والدعاية لليانصيب ، وشكل أوراق اليانصيب ذاتها ، ومراسم تسليم الجوائز . يمكن الربط بين هذه المضامين ، لكي نصل منها إلى صورة مبتكرة محددة ، وغير مسبوقه . والكلمات الأساسية التي يمكن أن تصل بنا إلى الفكرة المنشودة ، يحتمل أن تكون : «تواتر التناول» ، و«المفاجأة» ، و«العائد المباشر» ، و«الترخيص الحكومي» .

ومثال آخر ، كانت تركز فيه مجموعة التفكير الابتكاري على الوصول إلى طريقة جديدة ومبتكرة ، حول «نظام ربط الحذاء» . وكانت المقत्ضيات - كعناوين - كالتالي :

قوى : يحتمل الاستخدام الشاق ، مطاط ، زجاج ، صلب ، سيراميك .

متكيف : مستمر ، قابل للثقب ، مرن ، سست أو يايات .

متين : صلب ، بلاستيك ، معدن ، حبل ، سلسلة .

بسيط : حركة واحدة ، ينغلق وينفتح بسرعة .

جذاب : طباعة ، لون ، تصميم ، نحت .

من هذا ، تم التوصل إلى فكرة أبزيم الحذاء المصنوع من السيراميك ، أو المعدن المطلي بالخرزف ، والذي له خطاف في جانبه ، يتم تثبيته في فتحات بجسم الحذاء . ويمكن تغيير ذلك الأبزيم بسهولة ، ليتفق مع نوع الملابس ولونها . ربما كان مفتاح التفكير في هذا هو كلمة «سيراميك» ، و«خطاف» ، و«بلاستيك» ، و«تصميم» .

والمثال الأخير ، نستمده من عالم المصارف أو البنوك ، من واقع الجلسات التى عقدت لتحسين فرص البنوك ، وبخاصة البنوك التى تتعامل مع صغار المستثمرين ، فجرى حصر العناصر التالية :

سهولة الوصول : عند الناصية القريبة ، فى كل مكان ، وسط المحال التجارية ، فى مراكز الانتقال (فى محطات الأوتوبيس ، والقطار ، والمطارات) ، التجمعات الرياضية .

المكان الكافى : كبير ، غير مرتبك أو مزدحم ، أماكن انتظار ، أماكن إضافية يتم اللجوء إليها عند الحاجة .

سهولة الانسياب : فراغ مناسب للحركة ، فراغات للانتظار ، فراغ للعاملين ، وضوح أماكن النشاط والأشياء أمام العميل ، عدم وجود اختناق ، سهولة الدخول والخروج .

الكفاية من العاملين : عدم وجود مشكلات ذروة فى العمل ، عمليات مرنة قابلة للتعديل ، توفر عمالة احتياطية عند الحاجة ، توفير بعض العمليات التى لا تحتاج إلى موظفى البنك .

فى هذه الحالة بالذات ، سنأخذ بعض العناصر ، ونضعها جنباً إلى جنب لأكثر من مرة ، فى محاولة لاستنباط فكرة جديدة .

سنأخذ : مراكز الانتقال ، ومكان إضافى عند الحاجة ، ووضوح أماكن الأشياء أمام العميل ، وعمليات مرنة قابلة للتعديل .

من هذا ، يمكن أن تأتى فكرة البنوك المتحركة ، التى يمكن أن تقف بشكل مؤقت فى الأماكن المطلوبة . هذا ، مع افتراض وجود سيارات احتياطية يعتمد عليها عند الحاجة . فى هذه الحالة ، يمكن

التركيز على العمليات البنكية داخل السيارة ، وفقاً للاحتياجات المحلية والمؤقتة .

- وهكذا ، نجد أن «آلية الخيط» ، يمكن أن نستخدمها بطريقتين :
 - بزوغ الأفكار من ذاتها ، عند النظر إلى الخيوط ، والسماح للأفكار بالظهور .
 - استنباط الأفكار عمداً ، عند وضع العناصر جنباً إلى جنب .



بهذا ، نكون قد استعرضنا أهم الآليات الابتكارية المنظمة ، في التعامل مع التفكير الجانبي ، الذي يستهدف الابتكار . إلا أن هذا ليس كل شيء ، فقد بقي لنا الكثير الذي يجب أن نفعله ، من أجل استكمال العملية الابتكارية .

الفصل السابع

الابتكار فى التطبيق

هناك أنواع وأنماط من التفكير ، تعتبر أساسية للغاية ، ويمكن أن نختار لكل نوع منها الأدوات المناسبة لمعالجته . ورغم أن طرحنا لهذه الأنماط من التفكير ، قد يتضمن تبسيطاً شديداً لعمليات التفكير ، إلا أنها تساعدنا على توفير مؤشرات حركة ، عند استخدام آليات التفكير الابتكارى المختلفة ، الأنماط التى اخترناها تتضمن التالى :

١- تفكير الإنجاز (الوصول):

هذا النوع من التفكير يشمل أسئلة مثل : كيف نصل إلى هذه النقطة؟ ، وكيف يمكن أن نحل هذه المشكلة؟ ، وكيف نستطيع إنجاز هذه المهمة؟ .

فى هذه الحالة تكون لدينا فكرة واضحة عن الذى نسعى إليه . وهذا النوع من التفكير يشمل - بالإضافة إلى المشكلات - المهمات والمشاريع والتفاوض والصراعات . ورغم أن معظم آليات التفكير الابتكارى ، التى أوردناها سابقاً ، تكون صالحة للتفكير المنجز ، إلا أن أكثرها نفعاً هى آليات :

التحدى : فالحدود والمفاهيم السائدة والعناصر الأساسية ، وحتى تعريف المشكلة ، كلها يمكن أن تخضع لعملية التحدى . مروحة المفاهيم : هذه هى الآلية الأوفق لتغليب الفكر المنجز ،

لأنها تشغل بسؤال أساسى : كيف نصل إلى هناك؟ ، أو : ما هى المفاهيم التى نحتاج إليها؟ . ومروحة المفاهيم ، فى حد ذاتها ، قادرة على أن تصل بنا إلى نقاط تركيز جديدة ، تقتضى كل منها اهتمامًا ابتكارياً . والمضى بشكل منظم عبر مروحة المفاهيم ، لابد أن يتمخض عن العديد من التناولات البديلة ، والعديد من سبل الإنجاز .

٢. تفكير التطوير (التغيير):

تفكير التطوير ، غالبًا ما يمكن النظر إليه باعتباره تفكير إنجاز ، وفيه نسأل : ما هى الطريقة التى تجعلنا ننتهى من هذا العمل بشكل سريع؟ . لكن ، من المفيد أن نفرق بين الإنجاز والتطوير . فمن بين خصائص التطوير المتميزة ، أن هناك شيئًا موجودًا ويعمل فعلاً . وكذلك أن التطوير ، سواء كان للإسراع بالعمل ، أو اختصار الوقت ، أو اقتصاد الطاقة ، أو الوقوع فى أخطاء أقل ، لا نصل إليه إلا من خلال طريقة عامة مفتوحة النهاية . وأكثر الآليات نفعًا وفائدة فى مجال التطوير هى :

التحدى : لأننا نسأل من خلالها : لماذا نقوم بتلك العملية ، بهذه الطريقة؟ ، أو : لماذا يجب أن يتم هذا على هذه الصورة؟ . عن طريق هذه الآلية نستطيع أن نتحدى كل العمليات القائمة ، وأيضًا طريقة تفكيرنا فيها . فى هذه الحالة ، يفيدنا أن نعمد إلى تحليل «الاستمرارية» .

البدائل : نبحث عن البدائل عند كل نقطة ، ونحدد لأنفسنا النقاط الثابتة ، ثم نبحث أى الطرق البديلة تصل بنا إلى تلك النقاط .

الهروب : هذه هي أكثر آليات الاستشارة أهمية في مجال التطوير . نحدد الشيء الذي «نأخذه مأخذ التسليم» ، في نشاطنا العادي ، ثم نعمل إلى الهروب منه . في عملية التطوير ، نجد العديد من الأشياء التي نحتاج الهروب منها ، لأننا نسعى إلى تطوير طريقة عمل اعتدنا أن نلتزم بها .

٣. التفكير الأبيض (البدء) :

عندما نجد عقولنا أشبه بالصفحة البيضاء ، فيما يتصل بأمر معين ، نسأل أنفسنا : من أين نبدأ؟ ، أين هو أول الطريق؟ ، كيف يمكن أن نتحرك؟ . ويعكس التطوير ، الذي تكون فيه بين أيدينا مهمة قائمة نتخذها أساساً لعملنا ، لا يكون لدينا في التفكير الأبيض ما نتناوله ، سوى العموميات المقتضبة . وأكثر الآليات فائدة في هذه الحالة :

المدخلات العشوائية : وهي أهم الآليات في حالة التفكير الأبيض ؛ لأنها توفر بدايات جديدة ، أياً كان الموقف . فالمدخل العشوائي ، يقود التفكير إلى سبل مختلفة ، وبمجرد الوصول إلى هذه السبل ، يصبح بإمكاننا تغييرها وتعديلها ، مما يقود إلى مسارات أبعد وأفيد .

الخيوط : في آلية الخيط ، نضع المقتضيات أو المتطلبات العامة الأكثر أهمية أمامنا ، ثم نطبق عليها هذه الآلية ، من أجل تطوير خيوط الأفكار ، من أجل الوصول إلى فكرة جديدة .

التمنى : هنا ، نطرح خيالاً ، نعلم أنه مستحيل التحقق ، ومع ذلك يمكن استخدام هذا النوع من الخيال كاستشارة ، مما يكون مفيداً في حالة التفكير الأبيض ، وافتقاد نقطة البدء .

٤. تفكير التنظيم (الترتيب):

عندما تصبح جميع العناصر تحت أيدينا ، نسأل أنفسنا : كيف يمكن أن ننظم هذه العناصر بطريقة أفضل؟ . وهذا ينسحب على الخطط ، والاستراتيجيات ، وبعض أنواع التصميمات ، وعلى العمليات التنظيمية بشكل عام . وأكثر الآليات فائدة في هذا المجال هي :

البدائل : المهم هنا هو السعى إلى تأمل الاحتمالات . وليس من الضروري أن تكون جميع الاحتمالات مقبولة ، أو «معقولة» . بل على العكس من ذلك ، يحسن أن يكون بعضها مستثيراً ، مستفزاً للعقل . نحن نسأل أنفسنا هنا : ما الذى يحدث إذا رتبنا العناصر التى لدينا على هذا الشكل؟ .

التحدى : الكثير من عمليات «ترتيب» التفكير ، تحكمها الطرق التقليدية فى إنجاز الأشياء ، كما تحكمها أيضاً الافتراضات والحدود والقيود المتفق عليها . ومن هنا ، يكون التحدى هاماً للغاية . نتحدى التناول العادى ، بهدف الوصول إلى تناول جديد .

التحريف : هذه الآلية مناسبة لنوع تفكير الترتيب والتنظيم . من خلالها نعمد إلى «تحريف» الترتيبات العادية ، من أجل دفع بعض الترتيبات الجديدة إلى الظهور .

الابتكار.. فى المواقف المحددة

الآليات الابتكارية التى طرحناها ، ليست وصفة ثابتة ، لكنها عبارة عن مقترحات يمكن أن تساعدك إذا لم تتوفر لك أية

استراتيجية أفضل . ومع الزمن والممارسة ، يمكن أن ترسى أسس استراتيجيةك المفضلة ، وأن تضع لنفسك النظام الخاص باستخدام الآليات المختلفة ، في المواقف المتباينة ، وليس هناك ضرر من معاملة الموقف بأي عدد من الطرق . وبشكل عام ، تكون العلاقة بين التفكير الابتكاري من ناحية ، والاعتماد على تحليل المعلومات والمنطق من ناحية أخرى ، خاضعة للتتابع التالي :

١ - عندما تبذل جهداً جاداً في التصدي للمشكلة ، اعتماداً على المعلومات والتحليل والمنطق ، فلا تصل إلى نتيجة ، يكون الابتكار هو السبيل الوحيد .

٢ - قد تتوفر لك بعض البدائل ، نتيجة لاعتمادك على المعلومات والتحليل والمنطق ، لكنك تميل إلى تجربة التفكير الابتكاري ، لكي ترى إذا ما كان هناك أكثر من تناول آخر ، أكثر جدة ونفعاً مما لديك .

٣ - عندما تكون بصدد مشكلات (أو أوضاع) طال وجودها ، ولم تصل إلى حل لها ، رغم ما قمت به من جهود منطقية في هذا السبيل ، يكون مفيداً أن تعتمد على التفكير الابتكاري مباشرة .

٤ - خلال عمليات التفكير التحليلي المنطقي ، يمكنك أن تحدد عدد نقاط تركيز معينة ، في المجال الذي تسعى فيه للوصول إلى أفكار جديدة . وفي هذه الحال ، يتركز الجهد الابتكاري في هذه النقاط .

٥ - ستجد أننا نتحول بشكل دائم ، من حالة «التحليل - المنطق» ، إلى حالة «الابتكار» ، على مدى عملية التفكير التي نشغل بها .

من التجويد إلى الخطط:

المواقف المحددة التي نحتاج فيها إلى التفكير الابتكاري هي :
التجويد - حل المشكلات - إنجاز المهمات - استغلال الفرص -
الاختراع - التصميم - الجمود - المواقف البيضاء - المشاريع -
الصراعات - استشراف المستقبل - وضع الاستراتيجيات - وضع
الخطط . وفيما يلي نتناول كل موقف من هذه المواقف بالتفصيل .

١ - التجويد :

كل شيء قابل للتجويد . وتكمن المشكلة في حث الأفراد
على بذل جهد التجويد ، ذلك لأننا تعودنا أن نقصر التفكير
على جهد «حل المشكلات» . الآليات المطلوبة للتجويد هي :

● **بؤرة التركيز :** لها أهميتها في عملية التجويد ، لأننا نحتاج
إلى أوضح رؤية بالنسبة للشئ الذي نركز عليه . ونحن
نصل إلى أفضل النتائج ، إذا ما ركزنا على ما «لا» يقوم
الآخرون بالتركيز عليه .

● **التحدى :** لأن جوهره هو افتراض أن الطريقة الحالية لإنجاز
شئ ما ليست هي الأفضل ، وأنها تواصل وجودها نتيجة
خضوعنا لعنصر الاستمرارية .

● **البحث عن البدائل :** يتحقق التجويد عن طريقه . ويجب
أن يتم البحث عن البدائل على مختلف المستويات : عند
الهدف الأكبر ، وعند المفاهيم ، وعند مستوى التفاصيل .
تحديد النقاط الثابتة ، يساعدنا على البقاء في الاتجاه
السليم ، خلال عملية البحث عن البدائل .

● مروحة المفاهيم : وفيها نسأل أنفسنا : ما هي «التوجهات» العامة لعملية التجويد؟ ، وكذلك ، كيف يمكن تطبيق هذه التوجهات؟ . ومن الممكن أيضاً أن نطبق مروحة المفاهيم على «الغرض» الكلى للعملية .

● استشارة الهروب : تتيح لنا أن نهرب مما نفعله الآن ، بما يسمح لنا بالتركيز على إعادة التفكير في العملية التي نحن بصددنا .

٢ - حل المشكلات :

● بؤرة التفكير : يكون تحديدها مفيداً في تعريف المشكلة ، وفي محاولة الوصول إلى تعاريف بديلة لها . كما أن بؤرة التفكير تساعد على رصد المشكلات الفرعية ، داخل المشكلة الكلية .

● التحدى : يساعد كذلك في حل المشكلات . نحن نتحدى طريقة طرح المشكلة ، ونظرتنا إليها . عن طريق التحدى ، نجيب على تساؤلات مثل : هل نحتاج فعلاً إلى تناول هذه المشكلة؟ ، ألا يجوز أن نختفى من ذاتها؟ .

● البدائل : يكون الوصول إليها مهماً عند كل نقطة . وفي حالة المشكلات الصغيرة ، قد يكفى أن نبحث عن البدائل من واقع خبراتنا ، لكى نصل إلى حل المشكلة .

● مروحة المفاهيم : هي الآلية الأنفع في حل المشكلات ، وعلينا أن نتذكر أن مروحة المفاهيم قد توفر لنا بعض الأفكار المقبولة ، لكن ليس من المحتمل أن تدفع إلينا بأفكار جديدة حقيقية .

● الهروب : كأداة استشارة يمكن الاعتماد عليه فى حل المشكلات . وبشكل عام ، كلما شعرنا أن فكرة ما ، أو موقف ما اعتدنا أن نأخذه مأخذ التسليم ، تساعدنا آلية الهروب على التحرر من التناول المعتاد .

● الخيط : يمكن الاعتماد عليه ، عندما تتصل المشكلة بعملية الصياغة و«التصميم» ، وعندما يكون هناك العديد من المتطلبات ، التى نحتاج إلى مواجهتها .

● الكلمة العشوائية : نستعملها عندما نشعر بعدم وجود أفكار جديدة ، وأنا نلف وندور فى حلقة مفرغة ، هذه الآلية ، قد لا توفر حلاً مباشراً للمشكلة ، إلا أنها تساعد على فتح خطوط جديدة فى التفكير .

٣ - أداء المهمات :

إذا كانت المشكلة عبارة عن شىء يجب عليك حله ، فإن «المهمة» عبارة عن شىء ترغب أنت فى أدائه . واهتمامنا هنا ، ينصب على المهام الابتكارية ، التى تتطلب أفكاراً غير مسبوقة .

● بؤرة التركيز : تكون مفيدة فى توضيح أبعاد المهمة التى تحاول التصدى لها .

● مروحة المفاهيم : يمكن أن تصل بنا إلى مفهوم جديد لهذه المهمة ، على أن نعتد بعد ذلك على بؤرة التركيز ، لتطبيق ذلك المفهوم واقعياً .

● الكلمة العشوائية : تفيد عند التصدى للمهام ، وتفتح لنا سبلاً جديدة فى التفكير ، تختلف عن تلك التى نصل إليها عن طريق مروحة المفاهيم .

- التمنى : كأداة للاستشارة ، تسمح بنهايات مفتوحة فى التفكير .
- الخيط : تفيد هذه الآلية ، عندما تكون مقتضيات ومتطلبات المهمة واضحة .

٤ - الفرص :

- عندما تتغير الظروف ، يفتح الباب أمام ظهور فرص جديدة ، لم تكن متاحة من قبل :
- التمنى : كأداة استشارة يمكن أن تفتح سبيل نطاق واسع من المفاهيم نتيجة لتحرر الفكر من قيود المعقولة .
- الكلمة العشوائية : توفر على الأقل نقطة بداية ، يمكن أن نتحرك منها إلى المفاهيم .
- الهروب : نعتمد عليها من وقت لآخر ، من أجل أن نهرب مما يبدو مسلماً به ، قبل التغيير .
- التحدى : يفيد فى تأمل عملية التفكير ذاتها ، بهدف أن نتساءل على سبيل المثال : لماذا يقتصر اهتمامنا على الأسعار المنخفضة للخامات؟ ، ألا يفيد أن نوجه اهتمامنا إلى وجهة أخرى مختلفة؟ .

٥ - الاختراع :

عندما نسعى إلى أن نخترع ، أو نستحدث شيئاً غير مسبوق ، تواجهنا عدة نقاط مختلفة للبداية . بعض هذه البدايات يكون مفتوح النهاية ، ومن ثم تنتسب إلى المجال العام فى بؤرة التركيز ، مثال ذلك قولنا : نريد أن نخترع شيئاً فى مجال

الحدائق . وفى أحيان أخرى ، تكون هناك بؤرة تركيز محددة ، مثل : نريد الوصول إلى فتحة لخرطوم المياه ، قابلة للتحكم الكامل . وفى كثير من الأحيان ، تبدو عملية «الاختراع» قريبة من عمليات «أداء المهمة» .

● نقطة التركيز : تكون مهمة جداً فى هذا المجال ، نظراً لما يمكن أن تحدثه من تغيير فى مسار التفكير . لكن علينا أن نكون منتبهين لنقاط التركيز الجديدة ، التى يمكن أن تظهر لنا خلال عملية التفكير . فالمخترع ، قد يشرع فى البحث عن طريقة للوصول إلى اختراع جديد ، وينتهى إلى اختراع شىء آخر .

● مروحة المفاهيم : تيسر الوصول إلى أكثر من تناول . وإذا كان التركيز على نقطة غير عادية ، فإن هذه الآلية تكون كافية لإنجاز الاختراع ، باعتبار أنها توفر مناهج متاحة لتلبية المهمة .

● الخيط : تفيد فى توفير الاعتماد على المقتضيات ، فى تنشيط عملية التفكير ، فغالباً ما تكون لدى المخترع مجموعة محددة من المقتضيات والمتطلبات .

● التحدى : يعتبر من التقنيات المفيدة فى مجال الاختراع ، فهو الذى يتيح التساؤل حول عدم مصداقية بعض الافتراضات والحدود .

٦ - التصميم :

الاختراع ، جهد ابتكارى ، لا يتحقق عائده لولم نبذل جهداً فى «التصميم» . ونحن غالباً ما نرتقى فى أحضان الطرق

القياسية التقليدية ، عند بذل جهد الصياغة والتصميم ، ما لم تتوفر لنا الطرق الأفضل ، وتفيدنا فى هذا الآليات التالية :

● التحدى : من أجل أن نتحدى الافتراضات ، وطرق التناول العادية ، والحكمة التقليدية .

● الهروب : تخرجنا من افتراضات التصميمات التقليدية . ويهرب المصمم من تفكيره المعتاد ، بأن يسأل نفسه : ما هو تفكيرى فى هذا؟ ، وعن طريق آلية الهروب يمكن أن يصل بتفكيره إلى اتجاه جديد بالكامل ، بما يمكن تطويره منطقيًا بعد ذلك .

● البدائل : يمكن استخدامها على مختلف مستويات التفكير فى عملية التصميم . هناك من البدائل ما هو عام ، يتصل بتناول التصميم الكلى . ثم هناك أخرى تتصل بالتطبيقات ، كأن نسأل أنفسنا : ما هى المواد أو الخامات التى يمكن أن نستخدمها فى هذا؟ .

● الكلمة العشوائية : تفيد خلال عملية التصميم ، فى تحاشي كل ما هو عادى ومألوف . كما يمكن أن تفتح أمامنا السبيل إلى مفهوم جديد تمامًا .

٧ - مواقف الجمود :

الموقف الجامد ، لا تبدو فيه أية فرصة للابتكار ، أو للوصول إلى أفكار جديدة . قد نراجع الموقف ، مرة بعد مرة ، ثم نسلم باستحالة ابتكار شىء بصدده . ولاشك أن الاستشارة ، بصفة عامة ، تكون خير علاج لمثل ذلك الموقف . وفى هذا نعتمد على :

- الكلمة العشوائية : لفك اشتباك جمود الموقف .
 - الهروب : للخروج من الأفكار التى تدور حولها ، وأيضاً للخروج من عملية التفكير التى نلتزمها .
- ٨ - المواقف البيضاء :

تواجهنا من المواقف ، ما تبدو عقولنا تجاهه كالصفحة البيضاء ، فلا ندرى من أين نبدأ . وهذا ، يختلف عن مواقف الجمود التى تكون لدينا فيها بعض الأفكار ، التى نظل ندور لنجد أنفسنا نرجع إليها :

- الرزمة : توفر ترتيباً يساعد على اكتشاف الأفكار الجديدة .
 - المدخلات العشوائية : تكون ذات أثر قوى فى المواقف البيضاء ، حيث أنها لا تعتمد على شىء له صلة بالموضوع الأسمى فى التفكير . وفى هذا المجال ، لا نقتصر على الكلمة العشوائية ، إذا كان من المتاح الاعتماد على أى شىء عشوائى ، صور أو قراءات أو زيارات عشوائية .
- ٩ - المشروعات :

تحتاج المشروعات إلى جهد يتسم بالكفاءة والتخصص . وقد تنشأ الرغبة فى النظر إذا ما كانت هناك صلة بين الابتكار ، وبين الكفاءة التى يتطلبها المشروع . كما قد يقتضى الأمر الاعتماد على الابتكار ، فى الوصول إلى تناول أفضل للموضوع . وهنا يمكن أن نعتد على :

- بؤرة التركيز : تكون لها أهمية خاصة ، وهى فى هذا المجال تستهدف الأفكار ، وليس الفعل والحركة .

- مروحة المفاهيم : يمكن أن تقود إلى إبراز بؤر تركيز جديدة ،
تفيد في الوصول لجهد ابتكارى أبعد .
- الهروب : توفر الاستثارة التي يخلقها ، إمكان إعادة النظر
فى التناول القياسى للمشروعات .
- الخيط : تفيد آليته فى طرح متطلبات المشروع ، بهدف
الوصول إلى تنوع فى التناول .

١٠ - الصراعات :

مواقف الصراع ، تتضمن المساومة والتفاوض والقتال ، حيث
ينشأ التناقض فى المصالح ، فيبحث كل جانب عن سبيله
الخاص . المناهج المأخوذ بها فى مواجهة الصراع ، يشيع فيها
استخدام القوة والضغط ، بما يتضمنه هذا من إثارة لمشاعر
الخوف والألم . الاعتماد على التفكير الابتكارى ، يمكن أن
يتيح لنا اكتشاف نطاق أوسع لمواجهة الصراع ، يتجاوز ما
يفترضه الجميع ، وبخاصة أطراف ذلك الصراع . فى هذا المجال
نعتمد على الآليات التالية :

- البدائل : البحث عن البدائل فى مواقف الصراع ، لا يقف
عند حد المفاهيم البديلة فى الرؤية العامة ، بل فى كل
حركة أو تطوير للموقف .
- التحدى : فى مجال الصراعات ، يستهدف التفكير
الذاتى ، وليس تفكير الطرف الآخر .
- الهروب : يمكن الاعتماد على آليته فى تحقيق الاستشارة

على أساس مشترك بين أطراف الصراع ، للنظر فى المطروح
بعين جديدة .

- المفاهيم : النجاح فى حل الصراعات ، يقاس بالقدرة على
تقبل «المفاهيم» المختلفة للقيمة . بعد الرصد ، نحاول
تصميم ورسم سبل لتوفير تلك القيمة .

١١ - النظر إلى المستقبل :

عندما نحاول الوصول إلى صورة المستقبل ، نعد - عادة - إلى
مد خطوط مؤشرات التغيير الحالية على استقامتها ، ونتوقع
التحول عند التقائها ، منتجة آثارها الجديدة ، التى تميز
المستقبل الذى نحاول تصوره . لكننا ، فى إطار دوامة التغيير
التى نمر بها ، نحتاج إلى رؤية أكثر ثراء للمستقبل ، وأن نبحث
عن احتمالات توقف «استمرارية» ما هو قائم ، وهذا يعمق
حاجتنا إلى الابتكار ، اعتماداً على :

- الرزمة : وهذه الآلية تفيد كثيراً فى مجال استشراف
المستقبل ، لما توفره من تجميع لعدد من العناصر المنفصلة ،
وفتح باب الإمكانيات المتاحة . ومن الممكن أن تكون هناك
عدة رزم مختلفة ، حول بؤر التركيز الأخرى .

- الهروب والمفاهيم معاً : فنحن نتأمل المفاهيم المستقبلية
القائمة أو المحتملة ، ثم نهرب منها ، أو من بعض
مظاهرها ، للوصول إلى مفاهيم جديدة أقوى منها .

- الكلمة العشوائية : يمكن لهذه الآلية أن توفر بعض
الإمكانيات الجديدة ، التى لم تكن لتتوفر بواسطة السبل

الأخرى ، هذه الإمكانيات نحتاج إلى استكشافها فى حد ذاتها ، ثم إلى اختبارها ، لنرى كيف تتفق مع الاحتمالات الأخرى ، التى أمكن الوصول إليها .

١٢ - الاستراتيجية :

وضع الاستراتيجية ، يعتبر من العمليات المركبة ، لأنها تستوعب المشكلات والفرص والمهام والمستقبلات والصراعات ، ثم وضع ذلك كله فى تصميم شامل . هذا بالإضافة إلى أن وضع الاستراتيجية يتضمن قدرًا من المعلومات وتحليل التوجهات والمؤشرات والإمكانيات ، وأيضًا مدى الاستجابات التنافسية ، كل هذا يعتمد على الابتكار ، من أجل الوصول إلى المفاهيم الجديدة ، ومن أجل القيام بالتصميم . ويمكن هنا أن نعتمد على الآليات التالية :

- **بؤرة التركيز :** تكون هامة جدًا فى هذا المجال ، ولا بد أن يتحقق الوضوح اللازم حول بؤرة التركيز الكلية أو العامة ، وأيضًا حول بؤرة التركيز الفرعية المختلفة ، التى نحتاجها .
- **التحدى :** تفيدنا أليته فى تحدى الحكمة التقليدية السائدة ، ونوع التفكير الذى يسود . كما يمكن أن نتحدى الافتراضات التى لدينا حول المستقبل ، وما نقوم به من استجابات تنافسية . يمكن أن نتحدى الحدود التى تضعها المؤسسة لنفسها ، وما تعتمده من قيم وتكنولوجيات .
- **البدائل :** تتيح لنا هذه الآلية اكتشاف استراتيجيات ومفاهيم ووسائل بديلة للقيام بالعمل ، وكذلك رؤى بديلة للمستقبل .

● المفاهيم : تكون أكثر أهمية من الأفكار . وجميع الأفكار التى نتعامل معها فى مجال المستقبل ، نعتبرها السبيل إلى التعرف على المفاهيم . وعند الوصول إلى حصيلة ثرية من المفاهيم ، يمكن أن نعتمد على مروحة المفاهيم ، ونتحرك من خلالها .

١٣ - التخطيط :

الكثير مما ذكرناه عن المستقبل والتصميم والمشروعات والاستراتيجية ، يكون صحيحاً فى مجال التخطيط . وعادة ما يحظى التفكير المنطقى بحضور قوى فى عملية التخطيط ، لكن تبقى هناك الرغبة فى البحث عن أفكار أفضل ، اعتماداً على الآليات التالية :

● البدائل : فى كل خطوة من خطوات التخطيط ، يفيدنا أن نعتمد على آلية البدائل . وهى تفيدنا فى اكتشاف طرق مختلفة ، وأشكال مختلفة لسلوك نفس الطريق . كما يتيح لنا هذا اكتشاف مواقع بديلة نعتمد عليها كنقاط للرصد .

● التحدى : نطبقه على الخطة نفسها ، فنتحدى الظروف التى تواجهها هذه الخطة ، ويكون علينا أن نسأل أنفسنا : هل يتحتم علينا أن نقبل هذه الحدود؟ ، أو : هل هذا الأمر ، أو هذه الحقيقة ، من العوامل الضرورية؟ .

● الهروب : يخلق استشارة نعتمد عليها فى أمرين : أولهما توليد المفاهيم الجديدة ، وثانيهما اختبار مدى مرونة الخطة .

ومن الملاحظ أننا لم ندخل آلية القبعات الست التي طرحناها من قبل ، ضمن الآليات السابقة ، لأنها عملية إيطارية ، تستوعب بقدر مختلف كل من الآليات الأخرى .

الحصاد الابتكاري

فيما يلي من حديث ، سنتناول كيفية الوصول إلى أكبر حصاد ، من عمليات التفكير الابتكاري التي نقوم بها . فالحصاد ، شأنه شأن التركيز ، هو أكثر جوانب التفكير الابتكاري ضعفاً . والسبب ، أن كل منهما يبدو بسيطاً واضحاً ، لا يتسم بالإثارة أو الغرابة ، ومن ثم لا يحظى بالاهتمام الواجب .

عندما نعقد العزم على ممارسة التفكير الابتكاري ، يكون همنا الأول الوصول إلى فكرة جديدة ، يسعى الآخرون للحصول عليها ، وشراء حق الانتفاع بها . إننا نبحث دائماً عن الفكرة السحرية . وغالباً ما تتركز عقولنا على هذه الأفكار السحرية ، عندما تبرز أمامنا خلال التفكير . لكننا نتجاهل كل ما عداها ، مما يحدث أثناء جلسة التفكير الابتكاري .

يقول دى بونو : «خير تصوير لهذا ، ما يمكن أن نستمد منه من مثال التذوق الفني . عادة ما يقف الشخص أمام عمل من الأعمال الفنية ، ثم يقرر إذا ما كان يحبه أم لا . لكن ، عندما تتأسس لدى الفرد بعض المعارف ، ويمارس بعض التدريب ، في مجال التذوق الفني ، يبدأ في ملاحظة ما هو أكثر مما كان يراه سابقاً . . التكوين ، والملمس ، ومستوى اللعب بالظلال والأضواء ، واختيارات اللون ، إلى آخر هذا . . .» .

إننا نحتاج إلى التدريب ، حتى نتمكن من أن نرى الذى أمامنا ، بشكل كامل . نحتاجه لكي نتمكن من حصاد جلسات التفكير الابتكارى . هناك ثلاثة أغراض فى كل جلسة من جلسات التفكير الابتكارى :

١ - العثور على الأفكار السحرية .

٢ - التوصل إلى أفكار أخرى ، يمكن أن نصنفها كأفكار قابلة للاستخدام .

٣ - شحن العقل بتنوع من المفاهيم والأفكار ، قد لا تكون مفيدة فى الوقت الحالى ، لكنها تثرى أى تفكير تقوم به فى المستقبل ، فى الشؤون المتصلة بالموضوع الذى نحن بصدده ، بل وحتى فى موضوعات أخرى ليس لها صلة به .

إذا لم يكن الحصاد شاملاً وناجحاً ، فهذا يعنى أننا نفقد الغرضين الثانى والثالث .

الحصاد السليم اليقظ ، قد يعنى تسجيل ملاحظات ومذكرات ، خلال جلسة التفكير الابتكارى ، والانصات بعناية إلى التسجيلات الخاصة بالجلسة ، بعد انتهائها . وقد يعنى التفكير ثانية فيما جرى فيها ، لالتقاط بعض النقاط المحددة ، بهذا ، يمكننا استنباط القيمة الكاملة للجلسة .

يساعدنا فى مهمة الحصاد الشامل ، أن تكون لدينا قائمة للمراجعة ، قد تتداخل عناصر هذه القائمة مع بعضها البعض ، وقد يكون من الصعب - أحياناً - اتخاذ قرار بشأن المكان المناسب لعنصر من هذه العناصر . إلا أن هذا لا تكون له أهمية كبيرة ،

فغرض القائمة هو مساعدتنا على ملاحظة الأشياء ، بصرف النظر عن الخانة التي نودعها فيها .

تصميم ملعب للأطفال:

كمثال عملي على هذا ، نعطي نموذجًا لعملية حصاد الأفكار ، مستمد من جلسة تفكير ابتكاري دارت حول تصميم ملعب للأطفال .

الأفكار المحددة :

نعنى بهذا الأفكار المحددة التي يمكن أن تتحول إلى فعل ، وهي تتضمن الأفكار «السحرية» ، التي يمكن أن يتعرف كل المشاركين على جدواها ، ويرونها رائعة للوهلة الأولى . وتتضمن أيضًا بعض الأفكار العملية الأخرى ، التي تكون قابلة للاستخدام .

في تلك الجلسة ، تم التوصل إلى بعض الأفكار المحددة ، منها :

- مقهى أو بوفيه للآباء والأمهات في الموقع .
- تخطيط أرض الملعب ، بما يسهل ممارسة بعض «الألعاب الجديدة» .

- الفصل الدقيق بين فئات العمر المختلفة للمستفيدين من ذلك الملعب .

أفكار «على سبيل المثال» :

ونعنى بذلك الأفكار التي يتقبلها الجميع ، باعتبارها أفكارًا عملية قابلة للتطبيق . وهذه الأفكار غالبًا ما تحمل معها بعض المفاهيم أو العمليات ، التي يمكن أن تكون ذات قيمة . فكرة «على

سبيل المثال» ، هي مجرد تصور أو تمثيل لهذه المفاهيم والعمليات .
من بين ما تمخضت عنه تلك الجلسة :

● مكعبات أو صناديق لبناء الأجسام .

● مباريات تتنافس فيها الفرق على سحب كتلة ثقيلة ، عبر أرض الملعب .

● ركن تابع للملعب ، يخصص للمبتكرين والمبدعين من الأطفال .
بذور الأفكار :

الفكرة البذرة ، هي مجرد بداية فكرة . عندما نشعر بوجود احتمالات داخل فكرة ما ، وبإمكان السعى لتشكيلها وتصميمها ، بحيث تتحول إلى شيء نافع . مثل هذه الأفكار تحتاج إلى الكثير من الجهد والعمل . المهم ، هو أن نشعر بقيمة أو احتمال . وتختلف «الفكرة البذرة» عن «الفكرة ، على سبيل المثال» فى أن الأخيرة لا تحتاج إلى بذل جهد معها بعد الوصول إليها . من بذور الأفكار فى هذا المثال :

● بعض الشركات الخاصة ، يمكن أن ترعى الملعب وتموله ، كل شركة ليوم من أيام الأسبوع .

● التعاقد مع بعض الجماعات لتصميم أرض الملعب ، لكى تصبح صالحة للقيام ببعض المباريات الإضافية .

● زى بلون خاص لكل مباراة تجرى فى الملعب .

المفاهيم المباشرة :

وهى المفاهيم التى تبزغ خلال المناقشة ، والتى يمكن أن نمضى

بها قدمًا لكي تتحول إلى أفكار ، أو نحتفظ بها كمفاهيم . فى كل من الحالتين ، يتم تسجيل هذه المفاهيم . باعتبارها مفاهيم فقط . والأكثر أهمية ، هو تسجيل «المفاهيم ذات القيمة» . إلا أن تسجيل المفاهيم ليس سهلاً ، ذلك لأن المفهوم لا يظل قائماً كمفهوم إلا للحظة قصيرة ، لأن الجميع يعمدون إلى المضى سريعاً لاستخلاص فكرة نافعة من ذلك المفهوم . وجهد الحصاد يتطلب تسجيل هذه المفاهيم ، التى كانت فى نقاش ملعب الأطفال :

- عملية إنجاز الملعب ، يجب أن تتضمن جهد الأطفال شخصياً .
- دعم فرصة اللقاء مع الآخرين من الأطفال .
- التدريب على العمل مع الآخرين ، كفريق عمل .
- استخدامات مرنة لنفس الموقع المتاح للملعب الأطفال .

المفاهيم المستنبطة :

هناك بعض المفاهيم التى لا تظهر مباشرة كمفاهيم خلال النقاش . هذه المفاهيم يتم استنباطها خلال النقاش من الأفكار التى تطرح «على سبيل المثال» . مثل هذه العودة إلى الوراء ، من الأفكار إلى المفاهيم ، قد تجرى بشكل طبيعى خلال التفكير الابتكارى ، لكن من الضرورى أن نقوم بها فى عملية الحصاد . وهذا يعنى المرور على أنواع الأفكار التى طرحت خلال الجلسات ، وتعتمد بذل الجهد الواعى للمضى بهذه الأفكار إلى مستوى المفاهيم ، رغم مخالفة ذلك لما اعتدنا عليه من المضى من المفاهيم إلى الأفكار ، من أفكار ملعب الأطفال أمكن استنباط المفاهيم التالية من الأفكار المطروحة :

- مفهوم رعاية تجارية للملعب .
- مفهوم تشجيع الأطفال على الابتكار .
- مفهوم تشكيل جماعات للعمل .
- مفهوم السماح بمباريات وألعاب غير شائعة .

الاتجاهات :

الاتجاهات ، أو التوجهات العامة ، عبارة عن مفاهيم ، أو أنواع من التناول العريض ، فى موقف ما ، لهذا من الممكن أن يحدث تداخل بين المفاهيم والاتجاهات . مثل هذه التفرقة لا تهمنى هنا ، فهدفنا هو بذل الجهد من أجل التقاط التوجهات العريضة ، سواء كانت صريحة أم كامنة ، وفى مثال ملعب الأطفال كانت التوجهات :

- المشاركة .
- اللعب مع الآخرين .
- المرونة .

الاحتياجات :

خلال الجهد الابتكارى ، تظهر بعض الاحتياجات الواضحة . مثال ذلك ، الحاجة للتوصل إلى طريقة لتحويل المفهوم إلى فكرة عملية . كما قد تظهر بعض الاتجاهات العامة ، التى نحتاج إلى ما توفره من مفاهيم ، كأن نقول : « نريد العثور على طريقة لعمل هذا . . . » . تعريف وتحديد مناطق الاحتياج التى تظهر خلال جلسات التفكير الابتكارى ، يعتبر جانبًا هامًا من العملية

الابتكارية ، وفى نقاش مشروع ملعب الأطفال ، ظهرت
الاحتياجات التالية :

- الحاجة إلى التوجه غير الإملائى .
 - الحاجة إلى طرق تشكيل كل فرقة من الفرق .
 - الحاجة إلى اكتشاف طرق تخصيص نشاطات الملعب ، وفقاً
لمراحل العمر المختلفة .
 - الحاجة إلى طرق لجذب اهتمام الشركات والمؤسسات التجارية .
- بؤر جديدة :

ما نكشفه من احتياج ، يمكن أن يقدم إلينا بؤراً ابتكارية جديدة ،
بشكل مباشر . ومع ذلك ، فمن المفيد أن نتعمد الوصول إلى بؤر
تركيز جديدة ، ونحفظها مسجلة حتى يمكن تناولها ابتكارياً فيما
بعد . وفى نقاش ملعب الأطفال ، تم تحديد البؤر الجديدة التالية :

- المباريات الجماعية التى تتم فى الملعب (بؤرة مجال عام) .
- وسائل تنظيم الفرق المتبادلة (بؤرة غرض) .
- مشاركة المؤسسات التجارية (بؤرة محيط عام) .

التغيير :

قد يحدث تغيير فى التفكير ، أثناء الجلسة الابتكارية ، مما يقود
إلى انفتاح خطوط تفكير جديدة . كما قد يحدث تغيير فى
الاتجاهات ، فالمناقشة تبدأ فى اتجاه ما ، ثم تتطور لتمضى فى اتجاه
آخر . مثل هذه التغييرات يجب تسجيلها على شكل «من كذا . .
إلى كذا» . ومن التغييرات فى مثال ملعب الأطفال :

- تغيير فى النظرة إلى الملعب ، من مكان لممارسة الرياضات الفردية ، إلى مكان لمباريات جماعية بين الفرق المختلفة .
- التغيير من الاقتصار على توفير وسائل التسلية التقليدية المحددة ، إلى استنباط أشكال جديدة لمباريات الملعب .
- تغيير من تحاشى تدخل الشركات والمؤسسات المالية ، إلى محاولة تشجيعها .

المذاق العام :

ونعنى بذلك ، المذاق العام للجلسة الابتكارية بأكملها . وأهمية التقاط المذاق العام ، تكمن فى إمكان الوصول إلى تطوير أفكار مختلفة ، فى الجلسة التالية . مثال ذلك : إذا ما تخصصت جلسة التفكير فى البحث عن يوجه إليه اللوم بالنسبة لأمر ما ، فإن اكتشاف هذا المذاق العام يساعدنا فى أن تكون الجلسة التالية بناءة بشكل أكثر .

المذاق العام فى مناقشات أرض ملعب الأطفال ، كان «أكثر من تناول جديد حول ملعب الأطفال» .

معالجة الأفكار، بعد حصادها

الأفكار التى توصلنا إليها نتيجة لعملية الحصاد ، كيف نتعامل معها ، ونستفيد منها - بعد معالجتها - فى الوصول إلى شىء نافع عملى؟ .

فيما يلى ، بعض ضوابط عملية معالجة الأفكار الابتكارية ، بعد حصادها ، وهى :

١ - الرفض السريع للأفكار :

أول ما يجب أن ننتبه إليه ، هو تجنب الرفض السريع للأفكار .
عندما نسعى إلى تطبيق الفكرة وفق قيود الواقع ، عادة ما نسرع إلى
رفضها إذا لم تنسجم مع هذه القيود أو الحدود . ومن بين أكثر
الطرق شيوعاً وقوة في رفض الفكرة ، مواجهتها بقولنا : «إنها نفس
ما لدينا . .» ، أو قولنا :

● هذه الفكرة تعبر عن نفس ما نقوم به حالياً .

● هذه الفكرة هي نفس الفكرة التي اعتدنا استخدامها .

● هذه هي نفس الفكرة التي حاولناها من قبل ، ولم تنجح .

عبارة «إنها نفس ما لدينا» ، قد تبدو غير ضارة ، لكنها ذات قوة
ملحوظة في قتل الأفكار ، فهي تعنى أننا لسنا في حاجة إلى
إعطاء اهتمام خاص بهذه الفكرة ، أو بذل جهد للتفكير قبل
إبعادها .

في بعض الأحيان ، يتم استخدام العبارة بدافع أمين ، بمعنى أن
الشخص الذى يقولها يكون - بأمانة - غير قادر على رؤية الفرق
بينها وبين ما هو قائم . إلا أنها تستخدم غالباً بشكل غير أمين ،
باعتبارها أبسط طريقة للتخلص من فكرة جديدة ، بقولنا : إنها غير
جديدة بالمرة .

٢ - تشكيل الأفكار :

عندما نتصدى لعملية تصميم ، نطرح المتطلبات والحدود
والضوابط ، ثم نبحث عن فكرة تناسب هذا الخليط مما هو مطروح ،

فالقيدود والحدود تكون موجودة منذ البداية . فى عملية الحكم العادية ، تستخدم هذه الضوابط والقيدود كأرضية للحكم والتقييم ، ولاختيار الأفكار التى تتفق مع تلك الأرضية .

أما فى العملية الابتكارية ، فنحن نستخدم الضوابط فى عملية «تشكيل» الفكرة ، لكى تكون أكثر معقولة وقبولاً . نحن هنا نسأل أنفسنا :

● هل تبدو هذه الفكرة عالية التكاليف؟ ، أم يمكن تطبيقها بطريقة أرخص؟ .

● هذه الفكرة - بشكلها الراهن - تبدو غير قانونية ، هل هناك من سبيل لجعلها قانونية؟ .

● قد لا تبدو هذه الفكرة مقبولة بشكلها هذا ، كيف يمكن أن نجعلها مقبولة؟ .

● الفكرة الحالية تعتبر جيدة ، لكنها تتيح للبعض إساءة استغلالها ، هل يمكن تحويرها بما يجعل إساءة الاستغلال أكثر صعوبة؟ .

٣ - تفصيل الأفكار :

عملية تفصيل الأفكار ، لا تكون وثيقة الصلة بالحدود والمقتضيات التى يفرضها الواقع ، بقدر ارتباطها بالموارد المتاحة . بالضبط كما يحدث عند تفصيل رداء ، وبتساءل عن مدى إمكان تفصيله فى حدود القماش المتاح لنا .

الشركة الكبيرة - مثلاً - تكون قادرة على تطبيق فكرة ما

مباشرة ، بفضل مواردها . لكن الشركة الأصغر ، قد يكون من الممكن أن تبحث لنفسها عن طريق آخر لتطبيق نفس الفكرة .

ولكن ، أثناء عملية توليد الأفكار ، هل يكون علينا دائماً أن نضع نصب أعيننا ما هو متاح من موارد؟ . التجربة العملية تقول : إن مراعاة ذلك فى المراحل المبكرة من التفكير قد يقود إلى إغلاق بعض السبل ذات القيمة .

٤ - دعم الأفكار :

كل فكرة تكون لها قوتها الخاصة . قد يكون ذلك على صلة بالمنافع التى توفرها ، أو بمدى جاذبيتها ، أو بمدى سهولة تطبيقها وتعميمها . ودعم الفكرة ، وتطوير قدرتها ، يعتبر جانباً من عملية معالجة الفكرة . ويختلف هذا عن عملية تطوير الفكرة بشكل عام شامل .

دعم الفكرة ، يتلخص فى محاولة مضاعفة ، أو رفع ، قوتها المركزية . مثال ذلك ، فى التدريب الذى طرحناه حول البحث عن أفكار جديدة فى مجال المطاعم ، كان من بين ما خرجنا به ، فكرة النظر إلى المطعم كمكان مغلق للرحلات الخارجية ، نعامله كما نعامل الرحلة الخلوية ، بأن نأخذ معنا طعامنا لنتناوله فيه مع الأصدقاء ، هذه الفكرة ، تستمد قوتها من خفض الأجور الثابتة فى المطعم ، باستبعاد الطهارة ، وغيرهم من العاملين فى المطبخ ، وبالتخلص من خسارة فاقد الطعام ، إلى آخر ذلك .

وعلى أساس أن ذلك الخفض فى المصاريف ، يتيح المزيد من الإنفاق على أشياء أخرى ، كديكور المطعم ، مما يحقق له مركزاً تنافسياً أقوى .

ودعم قوة الفكر ، قد يجىء لحساب مورد السلعة أو الخدمة ، أو لحساب المستهلك . وإذا كانت المنفعة عائدة للمورد ، فلا بد من التفكير فى توفير بعض المنافع الجانبية للمستهلك ، حتى لا تعتمد قوة الفكرة على جانب واحد ، مما يؤثر على نجاحها فى التطبيق .

٥ - تعزيز الفكرة :

عندما نكتشف ضعفاً فى بعض جوانب المبنى ، نسعى إلى تعزيز هذه الجوانب الضعيفة ، وتلافى قصورها . نفس الأمر ينسحب على الأفكار . إننا هنا ، نركز على جوانب الضعف فى الفكرة ، ثم نسعى إلى تعزيزها ، وضعف الفكرة يأتى من تعقيدها ، أو إمكان إساءة استغلالها ، أو من صعوبة تقبلها لأول وهلة . نحن هنا نسعى إلى تجميل الفكرة التى بين أيدينا .

غالباً ما يفترض أصحاب الفكرة الجديدة ، أن مستخدمها يكون على مستوى حماسهم لها ، مع أن الأمر يجرى على غير هذا ، فالفكرة الجديدة ، تبعث الحيرة ومخاوف المغامرة فى نفس مستقبلها . لهذا يجب على صاحب الفكرة الجديدة أن يسأل نفسه : ماذا فى هذه الفكرة مما يفيد ويكسبها القبول؟ .

٦ - استغلال الفكرة :

علينا أن نسأل أنفسنا : من الذى يكون صاحب القرار فى قبول هذه الفكرة؟ ، ومن الذى سيقوم بتطبيقها؟ ، وما هى المؤسسة التى تشكل هذه الفكرة احتياجًا بالنسبة لها؟ .

قد تظل الفكرة الممتازة راكدة ، إذا ما فشلنا فى الانتباه إلى الخطوات التى تقود إلى استغلالها . وقد يكون كل ما هو مطلوب ، وضع الفكرة فى شكلها المناسب ، أو تقديمها فى السياق السليم . وربما يكون توضيح وتأكيد منافعها لمن يستخدمونها . والطاهى الماهر ، هو الذى يعرف أن طريقة تقديم الطعام ، تكاد أن تصل إلى نفس أهمية نوعية ذلك الطعام .

وكما أشرنا من قبل ، توجد بعض الأفكار التى تبدو لأول وهلة منطقية ، وتكون جاذبيتها واضحة . لكن هناك من الأفكار ما يتطلب تحمل مخاطر المغامرة ، واستثمار الأموال فيه قبل أن تظهر قيمته . يكون علينا فى هذه الحالة أن نسأل أنفسنا : كيف يمكن أن نحد من احتمال المغامرة؟ ، هل هناك وسيلة لحفز البعض ، بحيث يرون المكسب فى أخذهم بالفكرة؟ ، كيف يمكن أن يشعر الشخص أنه سيحقق مكانة متميزة ، لو أنه كان أول من يجربها؟ .

٧ - المقارنة :

يقوم التفكير الغربى على مهاجمة ما هو موجود ، ثم ابتكار بديل يتضمن التخلص من النواقص الحالية . أما

التفكير الشرقى (كما فى اليابان على سبيل المثال) ، فيقوم على الاحتفاظ بما هو قائم ، مع العمل على توليد البدائل الممكنة له . وعندما يتم هذا ، تجرى مقارنة ما هو قائم بما تم الوصول إليه ، لمعرفة إذا ما كانت البدائل الجديدة قادرة على تحقيق أية مكاسب . المقارنة فى هذه الحالة ، تعتبر جانباً محورياً من جوانب العملية ، والمقارنة تكون دائماً أساسية فى أية عملية تقييم ، وهى تتم بين القديم والجديد ، أو بين البدائل الجديدة .

المقارنة ، تقود سريعاً إلى ظهور المنافع ، والمصاعب أيضاً . فقد تظهر المقارنة أن الفكرة الجديدة ، رغم جودتها ، لا تتمنح عن منافع واضحة أو ذات قيمة ، قياساً على الوضع القديم . والفكرة التى تبدو قوية فى حد ذاتها ، غالباً ما تبدو أقل قوة إذا ما قارناها بأفكار أخرى .

٨ - الأخطاء والنواقص :

بعد هذا ، نبحث عن الأخطاء والنواقص المحددة فى الفكرة الجديدة ، بشكل مباشر . والحكمة فى تأجيل هذا الإجراء الهام حتى هذا الوقت المتأخر من عملية المعالجة ، هو أن العديد من النواقص يمكن أن تكون قد ظهرت عندئذ . ومن ناحية أخرى ، نكون قد وصلنا إلى علاج بعض هذه النواقص ، من خلال عمليات الدعم والتقييم للفكرة الجديدة .

من المعروف أن ظهور العيب المؤثر يكون مبرراً لصرف النظر عن

الفكرة ، إذا لم تنجح جهودنا فى التغلب على ذلك العيب . وقد يحجم البعض عن الاستفادة من المنافع الكبيرة لفكرة ما ، برفضهم الفكرة لما فيها من نواقص . وهم لا يبدون أى استعداد للمخاطرة ، فيفقدون منافع تلك الفكرة . فى حين أنه من الممكن تطوير الموقف المتوازن بين المنافع والنواقص ، عن طريق استئصال النواقص ، مع التركيز على مضاعفة المنافع .

٩ - العواقب :

المرحلة الأخيرة من معالجة الفكرة الجديدة ، تتضمن التطلع إلى عواقب تطبيق الفكرة . ما الذى يمكن أن يحدث عندما يتم استخدام الفكرة؟ . وهذا ، هو نوع من التحليل الوقتى ، يجرى من لحظة لأخرى ، مع نظرة عريضة إلى العواقب . إننا نسأل أنفسنا عما يمكن أن يحدث مباشرة ، وفى المدى القريب والمتوسط والبعيد . والمعيار الزمنى الواقعى لهذه العواقب المختلفة ، يتنوع بتنوع موضوع التفكير . بالنسبة لأمر يدخل فى مجال الأزياء (الموضة) ، قد لا يتجاوز المدى الزمنى البعيد ستة أشهر ، أما بالنسبة لمشروع جديد لتوليد الطاقة ، فقد يصل المدى البعيد إلى ٣٠ سنة .

١٠ - قابلية الاختبار :

قابلية الفكرة الجديدة للاختبار ، لا يعتبر جانباً مباشراً من عملية معالجتها ، إلا أن التعرف على قابليتها للاختبار يدعم قيمة الفكرة ، حيث تكون لدينا طرقاً مقترحة لاختبارها عندما

نتحرك إلى مرحلة التقييم . وفى بعض الأحيان ، يكون علينا السعى إلى تعديل الفكرة وتحويرها ، لكى تصبح أكثر قابلية للاختبار .

١١ - التقييم :

عندما ننتهى من «معالجة» الفكرة الجديدة ، يمكن أن نغضى بها إلى مرحلة «التقييم» . فعند انتهاء المعالجة ، يكون التفكير الابتكارى البناء قد وفر أفضل ما فيه بالنسبة لتلك الفكرة . بعد ذلك ، يجب أن تصمد الفكرة فى وجه دعاوى الوقت والموارد .

العنصر الأساسى فى التقييم ، هو النظر فى جدوى الفكرة ، ومنافعها ومواردها ، ومدى مناسبتها للواقع الذى سيجرى تطبيقها عليه .

بين الابتكار الفردى والجماعى

متى تصلح آليات التفكير الابتكارى عند تطبيقها : عندما يتصدى الفرد للتفكير الابتكارى ، أم عندما يوكل أمره إلى مجموعة أو جماعة؟ . يقول دكتور دى بونو: إن كل آلية من الآليات التى تحدثنا عنها ، يمكن للفرد أن يعتمد عليها ، بينه وبين نفسه ، ودون وجوده داخل مجموعة ، أو ضمن جلسة ابتكارية . هذه نقطة هامة يجدر الانتباه إليها ، لأن تقاليد «العصف ذهنى» الشائعة ، توحي بأن العملية الابتكارية تتم دائماً من خلال مجموعة أفراد . . إلا أن الأمر هنا يختلف . ففى الآليات المنظمة

للتفكير الجانبي ، الذى يصل بنا إلى الأفكار الابتكارية ، يقوم الفرد بحفز تفكيره ذاتيًا .

رغم استمتاع الفرد بالعمل بين الجماعة ، فإن الجماعة تكون بطيئة فى عملها الابتكارى ، إذا قيست بالإنتاج الابتكارى للفرد . فى حالة الجماعة ، يتكلم أحد أفرادها ، فيستمع الآخرون . . وقد يشعر أحد الأفراد أنه مضطر إلى تكرار طرح فكرته ، أو إعادة طرحها بطريقة أفضل ، عندما يشعر أن المجموعة لم تتقبلها تقبلًا جيدًا . كما أنه فى حالة المجموعة ، لا يمكن المضى فى أكثر من طريق ، فى نفس الوقت .

أما الذى يفكر بمفرده ، فيمكن أن يتابع عدة اتجاهات مختلفة ، دون أن يتبدد وقته بالحديث إلى الآخرين أو الاستماع إليهم . كما يمكن للفرد أن يمضى فى تطوير فكرة تبدو «مجنونة» فى أول الأمر ، ويظل يبذل جهده معها ، حتى تصبح معقولة ، مما يستحيل القيام به مع الجماعة .

يقول دى بونو : «من واقع خبرتى ، يكون الفرد أقدر على استنباط الأفكار ، وفتح الآفاق الجديدة للتفكير فى الموضوع المختار . وتظهر ميزة المجموعة بعد استنباط الفكرة ، ذلك لأن المجموعة يمكنها أن تضيف إلى الفكرة ، وتكسوها لحمًا ، وتطورها فى اتجاهات لم تكن تخطر على بال صاحب الفكرة» .

ويطرح دى بونو حصيلة خبرته فى أشكال الجمع بين التفكير الابتكارى للفرد ، والتفكير الابتكارى للمجموعة ،

ويختار لذلك نموذج «الجلسة المقطوعة» ، ومنهج «الشطيرة» أو (السندويتش) .

الجلسة المقطوعة:

تبدأ الجلسة بنقاش جماعى ، لتحديد بؤرة التركيز ، التى سيدور حولها التفكير ، ثم تطوير بعض الأفكار حول هذه البؤرة . بعد ذلك ، يتم اقتراح إحدى الآليات الخاصة بالتفكير الجانبى ، لكى يقوم كل فرد باستخدامها منفرداً ، بحيث يعمل الجميع بطريقة متوازية . وهو يقدر الزمن الذى يجب أن يتاح لهذا الجهد ما بين دقيقتين وأربع دقائق . أما فى حالة اختيار لآلية «مروحة المفاهيم» ، فقد يمتد الوقت إلى عشر دقائق .

وفى نهاية التفكير الفردى ، يطرح كل واحد نتيجة تفكيره ، على مدى ثلاث دقائق تقريباً . بعد انتهاء طرح النتائج الفردية ، تنتقل إلى الجهد الجماعى .

جهد المجموعة لا يقتصر على استقبال وتسجيل الأفكار ، بل يكون عليها أن تحاول تطوير هذه الأفكار ، واستغلالها فى الوصول إلى أفكار أخرى جديدة . وإذا لم يوفر هذا كله شيئاً جديداً ، يمكن البدء من جديد مع آلية ابتكارية أخرى .

الشق الجماعى فى الجلسة ، تكون له ثلاث مساهمات :

- الاستماع إلى نتاج الأفكار الصادر عن الأفراد .
- مناقشة الأفكار المطروحة ، والمضى بها قدماً .
- الاستخدام المباشر للآلية على يد المجموعة .

منهج الشطيرة:

هنا ، يتم تزويد الأفراد بموجز عن بؤرة التركيز الابتكاري المختارة ، وهذا يمكن أن يتم في لقاء تمهيدى للمجموعة بأكملها ، أو عن طريق الاتصال الفردي (شخصياً ، أو عن طريق التليفون أو اعتماداً على البريد أو الفاكس) .

يعمل كل عنصر من عناصر المجموعة منفرداً لمدة أسبوع مثلاً . وفى النهاية ، يتم لقاء جماعى تطرح فيه جهود التفكير التى قام بها الأفراد ، وما تخضت عنه من أفكار . وهذه الأفكار ، لا يجب أن يتم طرحها شفاهاً ، بل تتضمنها الأوراق التى يأتى بها كل فرد إلى الاجتماع . تخصص عشر دقائق لكل فرد ، لطرح نتاج فكره ، ثم يخصص باقى الجلسة لمناقشة الأفكار ، وتوليد أفكار جديدة منها .

وفى نهاية الجلسة الجماعية ، ينصرف أفرادها ، ليقوم كل منهم بمزيد من التفكير الابتكاري الفردي . فى هذا يعتمد كل فرد على جميع الأفكار التى طرحت فى الجلسة ، ويقوم بتطوير أفكاره التى تقدم بها ، مستفيداً من تعليقات المجموعة عليها . وفى آخر فترة محددة ، قد تصل إلى أسبوع ، يعود الأفراد مع حصيلتهم ، وتقارير كامل عن الجهد الابتكاري الذى قاموا به .

حصيلة هذا كله ، يجرى دمجها فى تقرير واحد ، يوزع على الأفراد قبل عقد الجلسة الختامية ، التى تتم فيها مناقشة واختيار الأفكار النهائية .

ومن بين مزايا منهج (الشطيرة) ، أو تعاقب التفكير الفردى والجماعى ، أنه يجعل الأفراد أكثر تقبلاً لأفكار الآخرين . فعندما يشعر الشخص أن أفكاره سيتم عرضها على آخرين ، يميل إلى اتخاذ موقف إيجابى وبناء تجاه أفكار الآخرين .

مسئولية النشاط الابتكارى

رغم أن الابتكار يجب أن يكون مسئولية كل فرد فى حياته الخاصة والعامة ، إلا أن استثمار الابتكار داخل المؤسسات ، فى التطوير وحل المشاكل واكتشاف سبل جديدة لأداء الأشياء ومواجهة المنافسة الاقتصادية المحتدمة . . كل هذا يقتضى التوصل إلى تنظيم مسئولية النشاط الابتكارى داخل المؤسسة .

يورد دكتور دى بونوفىما يلى عناصر تنظيم هذه المسئولية :

قائد العملية:

عندما تطرح الشركة أو المؤسسة منتجاً جديداً ، يحتاج الأمر إلى وجود «قائد عملية» أو «قائد إنتاج» . هذا الشخص يفترض فيه أن يكون قادراً على بث الحياة وبعث الطاقة فى المنتج الجديد ، وقيادته على طريق الرواج والنجاح . إنه الشخص الذى يحارب من أجل ذلك المنتج ، وهو الذى يمثل ذلك المنتج فى أى لقاء ، وهو الذى يعتمد على أفكاره الابتكارية فى دعم

المنتج عندما لا تسير الأمور وفق ما يُراد . إنه لا يقصر نشاطه على حل مشكلات المنتج عندما تظهر ، بل يمتد إلى ابتكار المزيد من وسائل الترويج والإنجاح ، حتى في حالة غياب المشكلات .

قائد العملية ، يجب أن يتم اختياره من بين وظائف الإدارة العليا ، بحيث يتوفر له الوقت والطاقة اللازمان لأداء مهمته . «قائد العملية» ، بحكم موقعه ، يستطيع أن يشجع الابتكار على مختلف المستويات ، وأن يحض العاملين في المشروع على تبني الفكر الابتكاري .

مدير المفهوم:

مؤسسات المستقبل ، ستعتمد إلى إنشاء منصب «مدير المفهوم» . ففي عالم التنافس المحتدم ، الذي تتقاتل فيه المؤسسات من أجل تحقيق موقع تنافسي أفضل ، يكون الوصول إلى مفاهيم أفضل في نشاطها ، هو الذي يصنع الفرق بين مؤسسة وأخرى .

يكون عليه أن يتعامل مع المفاهيم ، بنفس جدية تعامله مع مسائل التمويل والعمالة والطاقة والمواد الخام . والمفاهيم الأفضل مما بين يدينا والتي يقوم عليها نجاح نشاطنا ، لا تهبط علينا من تلقاء نفسها . في الشركات الصغيرة ، يمكن أن يجمع شخص واحد بين مهمتي «قائد العملية» و«مدير المفهوم» .

مركز الابتكار:

بدلاً من الاقتصار على بعض العناصر الابتكارية التي تتكفل بهذا الجهد، يجرى حالياً بذل جهد منظم لإشاعة الابتكار بين جميع العاملين، مع إقامة هياكل منظمة لتشجيع الابتكار.

من بين هذا، ما يطلق عليه «مركز الابتكار»، الذي يضم مدربين قادرين على تدريب العاملين على عمليات التفكير الابتكاري. بالإضافة إلى أفراد مبتكرين يسهلون المضي في العملية الابتكارية، ويعتمد عليهم في إدارة العمل خلال الجلسات واللقاءات الابتكارية.

يحضر ذلك الخبير الابتكاري اجتماعات تطوير الأفكار الجديدة حول بؤرة محددة. ويكون عليه أن يقود اللقاء، عن طريق التعريف بمختلف آليات الابتكار. ويكون على الحاضرين أن يطبقوا هذه الآليات، حتى في حالة عدم تدريبهم عليها تدريباً كاملاً، بحيث يمكنهم بعد ذلك تطبيقها بمفردهم عند التصدي لمشكلاتهم الخاصة.

ويتولى مركز الابتكار تنظيم حلقات البحث واللقاءات والمعارض، وكل ما من شأنه إشاعة ثقافة الابتكار بين العاملين. لا يجب أن يحتكر مركز الابتكار الجهود الابتكارية داخل المؤسسة، بل عليه أن يشجع أى جهد ابتكاري آخر، أو تشكيلات ابتكارية أخرى في المؤسسة.

الشبكة:

بالإضافة إلى مركز الابتكار، تنشأ الحاجة إلى توزيع المسؤولين المحليين بالمؤسسة، بطريقة مناسبة، وحضهم على بذل الجهد فى العملية الابتكارية. وهناك نوعان من الشبكات الابتكارية:

١ - شبكة لقادة العمليات المحليين فى المواقع المختلفة لنشاط المؤسسة. مثل هؤلاء القادة يفهمون معنى الابتكار، وتكون لديهم القدرة على إدارة الاجتماعات الابتكارية، ومن الممكن أن تكون لديهم القدرة على التدريب الابتكارى.

إقامة مثل هذه الشبكة ودعمها، يعتبر جانباً مهماً من جوانب إشاعة الابتكار فى المؤسسة. قد لا يكون من المناسب الانتظار حتى يتطوع البعض للقيام بهذا الجهد، بل يجب أن تعتمد قيادة المؤسسة إلى اختيار الأفراد المناسبين الواعدين، وأن تشجعهم على الاهتمام بالجهد الابتكارى.

٢ - النوع الثانى من الشبكات، يضم الأفراد الذين يبدون دائماً اهتماماً بالابتكار، ومن ثم يرجح أن يكونوا مبتكرين بطبيعتهم. مثل هؤلاء يشكلون نموذجاً لمن حولهم، ويمكن أن يساعدوا فى تحديد من هم على شاكلتهم، ممن لديهم الطبيعة الابتكارية. إلا أن هؤلاء قد لا يصلحون للعمل

كقادة عمليات فى المجال المحلى ؛ لأن موهبتهم الابتكارية لا تتضمن - بالضرورة - موهبة تنظيم الآخرين وحفزهم على الابتكار .

قسم الموارد البشرية:

مع تزايد إدراك المؤسسات لحقيقة أن البشر هم أعلى وأهم الموارد ، تتزايد أهمية ومكانة أقسام الموارد البشرية فيها . ودور قسم الموارد ، يتراوح بين التدريب ، وبين السعى إلى حل المشكلات ، وبين الرعاية العامة للعاملين . فالبشر ، هم الذين يدفعون عجلة العمل فى المؤسسة ، لذا يجب أن يكون الاهتمام بهم واجباً أساسياً فى كل عمل .

ولكن ، هل يجب أن توكل مسئولية استحداث وإجراء برامج الابتكارية إلى قسم الموارد البشرية؟ . قد يبدو هذا - للوهلة الأولى - معقولاً ، باعتبار أن تطوير المهارات الابتكارية هو بطبيعته تطوير للموارد البشرية . بالإضافة إلى أن عملية التدريب على الابتكار ، تدخل ضمن عمليات التدريب الأخرى التى يقوم بها القسم . ولكن ، من الناحية العملية ، يكون قسم الموارد البشرية مثقلاً بمهامه التقليدية ، كالتدريب الروتينى ، والتدريب على البرامج الجديدة ، والتدريب على إدارة الجودة ، وعلى خدمة الزبائن . ومن هنا تنشأ خطورة اعتبار الابتكار مجرد عنصر آخر يضاف إلى قائمة المهام الأخرى ، فلا يحظى بالاهتمام الواجب .

المدرّبون:

كمؤشر على جدية الاهتمام بالابتكار، تعتمد المؤسسة أحياناً إلى إيفاد أفراد من العاملين فيها إلى المراكز التي تتولى تدريبهم على آليات التفكير الابتكاري، وترى المؤسسة أن بإمكان هؤلاء الأفراد أن يعودوا إلى مؤسساتهم، ويتكفلون بتدريب الآخرين، ناقلين حصيلة خبرتهم إلى باقى أفراد المؤسسة .

رغم فائدة هذا، إلا أنه لا يكون منصوحاً به، فى غياب خطة تدريب متكاملة، يتم ذلك الجهد من خلالها. وفى أغلب الأحوال، لا يكون المتدربون فى وضع يسمح لهم بأن يرسوا أسس خطة تدريب ابتكارية واسعة .



مفاهيم عامة للتفكير الابتكاري

قد يكون من المفيد ، أن نختتم كتابنا هذا ، بتلخيص لأهم ما أوردناه في مجال الابتكار والتفكير الجانبي ، فى النقاط الست التالية .

النقطة الأولى:

تتزايد أهمية التفكير الابتكاري بسرعة . وهو فى سبيله لأن يحتل مكانة محورية ، لا تقل عن المال والمواد الخام والعمالة . ومع وصول جميع المؤسسات إلى مستوى المنافسة ، يكون السبيل الوحيد للوصول إلى موقع تنافسى أفضل ، هو الوصول إلى المفاهيم الأفضل .

وقد يكون الماء ضرورياً لعمل الحساء ، لكن الحساء أكثر من مجرد ماء . الماء يمثل التنافس الرئيسى بين المؤسسات ، ومع تحرك مجال الأعمال من التنافس ، إلى ما يمكن أن نطلق عليه «ما فوق التنافس» ، لا بد أن يتزايد الطلب على تفكير المفاهيم القوى .

المفاهيم الجديدة ، لن نصل إليها عن طريق تحليل البيانات والمعلومات ، لأن العقل البشرى لا يرى إلا ما هو مهياً لرؤيته . لا بد أن تتوفر للفرد القدرة على خلق المفاهيم الجديدة ، من خلال الآليات الابتكارية .

المؤسسات التنافسية ، أمامها احتمالات قوية ، إلا أن هذه

الاحتمالات تتبدد وتضيع ، ما لم تتمكن المؤسسة من وضع الأفكار القوية موضع التنفيذ . وفى نفس الوقت ، تكون للتفكير الابتكارى نفس الأهمية ، بالنسبة للمؤسسات التى مازالت تتسلق لتصل إلى مستوى المنافسة . فالحاجة شديدة للتفكير الابتكارى ، للوصول إلى طرق أفضل فى تحقيق الجودة ، وخفض التكلفة ، والتطوير المتواصل .

يواجه العالم حالياً عدداً متزايداً من المشكلات . العديد من هذه المشكلات لن يستجيب لعملية التحليل البسيط ، والبحث عن السبب ، والسعى إلى إزاحة الأسباب . فى كثير من الأحيان ، لا نتمكن من إزاحة السبب ، فتظهر الحاجة إلى «صياغة» ، أو «تصميم» ، طرق أخرى ، اعتماداً على خلق المفاهيم الجديدة . السبيل إلى تلك المفاهيم الجديدة ، هو التفكير الابتكارى .

النقطة الثانية:

إننا نعلم الآن - لأول مرة فى التاريخ - أن هناك حاجة مطلقة للابتكار فى العقل البشرى .

الإدراك فى العقل البشرى ، يعمل كنظام معلوماتى ذاتى الترتيب ، تنظم فيه المعلومات نفسها ، فى أنماط وتتابعات خاصة . هذه الأنماط ليست متماثلة ، لذلك نحتاج إلى أن نكون قادرين على المضى عبر هذه الأنماط . وهذا هو - بالتحديد - ما يحدث فى مجال الفكاهاة والبصيرة ، بشكل طبيعى . غير أنه من الممكن إحداثه بشكل متعمد ، عن طريق العمليات المنظمة للتفكير الجانبي .

نحن نتعرف على منطقية الأفكار الابتكارية ، عندما ننظر فيها بعد أن تكون قد تشكلت . لهذا ، نعتقد خطأ أن المنطق يكون كافيًا ، وهو ما يتناقض تمامًا مع مجال نظم الأنماط .

«التتابع الزمني» لخبراتنا ، هو الذى يرسى مفاهيمنا ومداركنا . والتتابع الزمني للأحداث ، هو الذى يرسى طرقنا فى إنجاز الأشياء . والتتابع الزمني للتاريخ ، هو الذى يرسى هياكلنا ومؤسساتنا . ونحن نكون فى حاجة إلى التحرر من هذا التتابع الزمني ، حتى يمكن أن نصل إلى الاستخدام الكامل للاحتمالات خبراتنا التى تكون سجيئة ذلك التتابع الزمني .

النقطة الثالثة:

الابتكار ، ليس موهبة غامضة أو سحرية ، يتمتع بها البعض ، ولا يكون أمام الباقين سوى أن يحسدوا ذلك البعض عليها . و«التفكير الجانبي» ، هو ذلك النمط من التفكير الابتكاري ، الذى يمكن لأى شخص أن يتعلمه ويتدرب عليه ويستخدمه . ومن الطبيعي أن يتفوق فيه بعض الأفراد عن غيرهم ، كما هو الحال فى أى مهارة أخرى .

تعلم التفكير الجانبي ، لن يجعل من جميع البشر عباقرة ، لكنه يمد مهارات التفكير القائمة بقدرة عالية على توليد الأفكار الجديدة .

والنظرة التقليدية إلى التفكير الابتكاري ، باعتباره تخلص للناس من عوامل الكبت والخوف ، تعتبر فكرة عتيقة غير مناسبة .

فالسلك الطبعى للمخ ، يتضمن تشكيل النماذج والأغاط ، والبقاء فى حدودها . وهذا هو السر فى أن المخ يتمتع بتفوق كبير فى الترتيب ، من أجل جعل العالم معقولاً . أما التحرر من الخوف والمحاذير ، فيقتصر أثره على إحداث زيادة طفيفة فى القدرة على الابتكار . إذا أردنا أن نكون مبتكرين بشكل جاد وفعال ، يكون علينا أن نتعلم فعل أشياء ليست فى طبيعة عمل المخ ، مثل أن نتعلم إجراء الاستثارة واستخدامها .

أما أخذ الابتكار على أنه نوع من «الجنون» ، فهو مأخذ زائف للغاية ، وهو الذى عاق الجدية التى يفترض أن نعامل بها التفكير الابتكارى .

علينا إدراك أن التفكير الابتكارى ليس تناوياً على طريقة الطلقات العشوائية للمدفع الرشاش ، نطلق فيها الأفكار المتعاقبة ، على أمل أن تأتى واحدة منها ذات فائدة . فمن الممكن الهروب من الأثار الكابحة لحكم العقل ، بطريقة أكثر قوة وتعمداً ، باستخدام الآليات المنظمة الشكلية للتفكير الجانبى .

هذه الآليات ، يمكن أن يستخدمها الفرد بينه وبين نفسه ، أو أن تستخدمها المجموعة . إلا أن وجود المجموعات ليس ضرورياً ، كما هو الحال فى ممارسات «العصف الذهنى» التقليدى ، والذى يعتبر جانباً من تقليد «الجنون» .

النقطة الرابعة:

طرحنا ، بالتفصيل ، العمليات المنظمة للتفكير الجانبى ، وأدواته وآلياته . وقد أثبتت التجارب العملية - على مدى أكثر من ثلاثين

سنة - أن هذه الآليات يمكن لأي فرد أن يتعلمها ، ويعتمد عليها في مجال التفكير الابتكاري .

العمليات الأساسية للتفكير الجانبي ، مثل التحدي والبدائل والاستثارة ، يمكن تعلمها ، وتطبيقها كآليات مقصودة ومنظمة . فليس يكفي أن يتوفر لدينا التوجه الابتكاري ، لكي ننتظر حدوث شيء ما . عندما نريد فكرة جديدة ، علينا أن نجلس ونستخدم الآلية المناسبة بشكل منظم ، حتى نصل إلى الفكرة الجديدة .

النقطة الخامسة:

عندما نتصدى لإدخال الابتكار الجاد في أية مؤسسة ، نحتاج إلى شخص في موقع قيادي ، يتولى هذا الجهد باعتباره «قائداً» للعملية الابتكارية» في المؤسسة ، وبغير هذا لن نصل إلى شيء كثير .

يجب أن يستهدف التفكير الابتكاري في أي عمل غرضين : ممارسته ، ثم مراقبة البرامج الجارية ، مثل برامج الجودة ، وخفض التكلفة ، والتطوير المتواصل .

النقطة السادسة:

حتى وقتنا الراهن ، مازالت المؤسسات - أو معظمها - تكتفي بمجرد الحديث عن أهمية الابتكار ، ويقف الأمر عند حد تجميل صورة المؤسسة ، والقلة من المؤسسات التي سعت إلى إدخال الابتكار ، حققت نتائج متواضعة في مجال التفكير الابتكاري . مع كل ما يقال ويحدث ، مازالت مجالات النشاط الاقتصادي

والاجتماعى تنظر إلى الابتكار كشىء هامشى ، وكنوع من الرفاهية .

المؤسسة الناجحة ، فى المستقبل ، هى التى ستكون قد بدأت فعلاً فى التفكير بشكل مختلف . فالابتكار ، جهد أساسى فى مجال اكتشاف الإمكانيات المحتملة للمؤسسة والعاملين فيها . وهذا هو المعنى الحقيقى لإرساء الابتكار الجاد .



المراجع

١ - راجى عنایت .

- أفيقوا يرحمكم الله دار الشروق ١٩٩٢ .
- المستقبل ، وأزمة الفكر العربى ندوة الثقافة والعلوم (معارف إنسانية) ، دى ١٩٩٣

2. BROOKFIELD, Stephen.

* Developing critical thinkers.

Jossy-Bass 1987.

3. DE BONO, Edward.

* Po: Beyond yes and no.

Penguin Books 1972.

* I am right, you are wrong.

Penguin Books 1990.

* Serious creativity.

Harper Collins 1992.

* Six thinking hats.

Little, Brown 1985.

* Sur-pettion.

Harper Collins 1992.

4. NADLER, Gerald & HIBINO, Shozo.

* Breakthrough Thinking.

Prima 1990.

5. RUCHLIS, Hy.

* Clear Thinking.

Prometheus Books 1990.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
* مقدمة .	٣
* الفصل الأول : المأزق العام .	٥
* الفصل الثانى : التفكير الواضح أو الجلى .	١٣
* الفصل الثالث : التفكير الناقد .	٢٣
* الفصل الرابع : التفكير الاختراقى .	٤١
* الفصل الخامس : التفكير الابتكارى .	٦٣
* الفصل السادس : أدوات وآليات الابتكار المنظم .	١٠١
* الفصل السابع : الابتكار فى التطبيق .	١٧٣
* خاتمة .	٢١٥
* المراجع .	٢٢١



مكتبة
للطباعة والنشر والتوزيع

أسسها أحمد محمد إبراهيم سنة ١٩٦٨

الابتكار.. والمستقبل

❖ لماذا تفاجئنا الأحداث ، فى حياتنا الخاصة والعامة؟ ، ولماذا يفشل رجال السياسة والاقتصاد والإدارة فى اتخاذ القرار المناسب ، فى الوقت المناسب؟ ، ولماذا يعجز المفكرون عن التعامل مع المستجدات العالمية ؟ .

❖ نحن بصدد حياة جديدة ، لم يعد القياس على الماضى أو الحاضر يفيدنا فى فهم ظواهرها ، أو التعامل معها .

❖ التفكير الابتكارى ، هو الذى يتيح لنا التحرر من سيطرة ما هو محفور على عقولنا ، ويسمح لنا بالنظر إلى كل ما هو جديد حولنا ، بعين جديدة .

فى كتاب «الابتكار .. والمستقبل» ، يطرح الكاتب المستقبلى راجى عنایت ، الجهود التى بذلت للبحث عن منهج مناسب للتعامل مع الواقع الجديد دائم التغيير ، تلك الجهود التى أوصلتنا إلى «التفكير الابتكارى» ، وآلياته أو تقنياته المختلفة ، التى يمكن تطبيقها على يد الفرد أو وسط الجماعة ، فى حل المشاكل والتجويد بطرق غير مسبوقة ، وفى استشراف المستقبل والتعايش معه .

الناشر



مكتبة مصر

للطباعة والنشر والتوزيع

أسسها أحمد محمد إبراهيم سنة ١٩٢٨