

المفهوم في قاعدة الأداة

في عالمنا المتسارع، نعيش تحت طائلة ضغوط متواصلة للعمل والتصرف على نحو فوري، ولا تتوافر لنا على الدوام فرصة التوقف ومراجعة الطريقة التي نبلور فيها المفاهيم والمعتقدات حول هذا الشخص أو ذلك، وحول العالم، وحول أحداث من حولنا، وما شابه... في فترات متقاربة، نتوصل إلى الاستنتاجات على نحو فوري (وبعضها مخطوء أحياناً) دون أن نلتفت إلى عملية التفكير التي أوصلتنا إلى هذه الاستنتاجات. نميل إلى التعامل مع استنتاجاتنا على أنها الواقع والحقيقة، لذا نتوقع من الآخرين أن يوافقونا الرأي بخصوصها. في الوقت ذاته، يتوصل الناس من حولنا إلى استنتاجات مغايرة تماماً، ويعتبرونها هم كذلك حقائق مطلقة. هذا الأمر يخلق خلافات وصراعات وتوترات شخصية تؤثر على عملنا وتصرفاتنا لاحقاً.

يَنزَعُ عقلنا إلى تبسيط المعطيات وتبديل تفاصيل كثيرة بمفاهيم مبسطة. لكن هذه الصفة، التي تمكّنا من القيام بتعليل مفاهيمي مجرد، قد تحدّ من قدرة تعلمنا لأننا لا ننتبه للقفزات التي نقوم بها من التفاصيل إلى المفاهيم العامة. ننتقل مباشرة، دونما إجراء فحص، من تأمل التفاصيل إلى التعميمات. لذا، من المهم أن نعتزف بهذه النزعة، وأن نتعلم -كلما أجرينا عملية تعميم- أن نطرح الأسئلة التالية: ما هي المعطيات التي تعتمد عليها عملية التعميم هذه؟ هل ثمة احتمال أنها غير دقيقة ومُضللة؟ كلما زاد وعينا لعملية التفكير التي دفعتنا إلى هذا الاستنتاج أو ذلك، تمكّنا عندئذ من فحص صدقيته، وتفادينا الاستنتاجات المخطوءة التي تلحق الضرر بطريقة عملنا.

الإنسان بطبيعته يفكر ويفسر ويستخلص النتائج. الأداة "سَلْم التفكير" مُعدّة لمساعدتنا على تحسين عملية استخلاص النتائج بثلاثة مستويات من الوعي:

- تعزيز الوعي الذاتي لطرق التفكير والتعليل؛
 - إشراك الآخرين في عمليات التفكير والتعليل؛
 - تقصي أثر عمليات تفكير وتعليل الآخرين وفهمها.
- بمقدور هذه الأداة أن تساهم مساهمة جمة في عمل الطاقم كذلك، وقد تعكس للمجموعة كيفية توصلنا إلى الاستنتاجات، وعلى هذا النحو تستطيع المجموعة فهم الطريقة التي توصلنا فيها إلى استنتاجنا، وإن لم توافق معها بالضرورة.

ما هو سلم التفكير؟

قام **كريس أرجيريس** بابتداع مصطلح "سلم التفكير" (Ladder of inference) - وهو مصطلح يوضح السيرورة التي نخوضها بدءاً من اختيار البيانات (المعطيات) حتى التصرف. استعارة تسلق السلم تبين كيف نقوم بخلق **أمودجاتنا (موديلاتنا) الذهنية**: المعتقدات، والتصورات، والاستنتاجات، وكل ما نفكر حول أنفسنا وحول الآخرين وحول العالم.

يمكننا سلم التفكير من فهم الكيفية التي تتحول فيها استنتاجات غير سارية إلى واقع وإلى قاعدة لاتخاذ القرارات والقيام بأفعال تضر بعلاقتنا الإنسانية مع محيطنا، وتضر كذلك بنجاعة عملنا.

هذا السلم يفسر كذلك سبب عدم تذكر غالبية الناس سبب تصرفهم على النحو الذي يتصرفون فيه، ويفسر ما تركز عليه فرضياتهم الأساسية حول الناس من حولهم. بعامة، تكون ذاكرة المعطيات قد ضاعت منذ زمن طويل، لكن استنتاجاتهم المتعلقة بها عادت وحظيت بالصدقية والتعزيز مرة تلو أخرى وتحولت إلى واقع ملموس.

مراحل سلم التفكير



المرحلة الرابعة: نتخذ قرارات ونتصرف

على ضوء النتائج التي تقبلناها والتي نتعامل معها كحقائق - نتخذ القرارات ونتصرف بحسبها

المرحلة الثالثة: نستخلص النتائج

بعد أن أضفينا معنى ذا سياق على المعطيات، نقوم باستخلاص النتائج - نعرف المشكلة أو إمكانيات العمل.

المرحلة الثانية: نفسر المعطيات ومنحها معنى

بعد أن اخترنا المعطيات، نفسرها ونضفي معنى على الحقائق. يجري التفسير في سياقاتنا الشخصية والثقافية، وهذه تؤثر أيما تأثير على طريقة التفسير المختلفة لدى كل فرد وفرد.

المرحلة الأولى: نختار المعطيات

علينا أن نختار من بين كم المعطيات الهائل الذي يدهم حواسنا تلك التي نجد لها معاني، لأننا لا نستطيع التعرف على جميعها. اختيارنا انتقائي بالضرورة، ويرتكز على مفاهيمنا، وعلى تجاربنا الماضية. ما يعنيه الأمر هو أن أشخاصاً مختلفين سيختارون معطيات مختلفة من الحالة ذاتها.

أفعالنا تُشتق من المعطيات التي قمنا باختيارها، ومن المعنى الذي أضفناه عليها، ومن النتائج التي توصلنا إليها حول ما هو مهم وما ينبغي علينا القيام به على ضوء ذلك. عملية تفكيرنا ونجاعة الأفعال التي اخترنا القيام بها تتأثر من الطريقة التي تسلقنا فيها درجات السلم.

تكمّن الصعوبة في أنّ الأمور تحصل بسرعة، لذا فهي تبدو منطقية وواقعية، بينما "الواقع" أحيانا يكون في مخيلتنا فقط. المسافة من مرحلة المعطيات حتى استخلاص النتائج قصيرة لدرجة أننا لا نعي دائماً عملية تسلُّق السلم. الأجزاء المكشوفة هي المرحلة السفلى- الحقائق والوضعية التي جمعت منها المعطيات، والمرحلة العليا- التصرف الفعلي. المراحل الأخرى ليست مرئية وغير مكشوفة للفحص.

هذا السلم الاستعاري يتحوّل بسهولة إلى لولب أو دائرة سحرية: القرارات التي نتخذها تُعزّز الأموذجات (الموديلات) الذهنية والمعتقدات الخفية التي توجّهنا لاحقاً لاختيار المعطيات التي تعزّزها. على هذا النحو نخسر بسهولة حقائق مهمة، ونقفز مرة أخرى إلى الاستنتاجات.

أمثلة:

عُيّن موعد الاجتماع ليكون في الساعة التاسعة صباحاً. وصل سامي في الساعة التاسعة والنصف ولم يعتذر ولم يقدم أي تفسير لتأخّره. سامي يعرف تماماً متى يبدأ الاجتماع. إنه يتعمد التأخر. سامي يصل متأخراً على الدوام. لا يمكن الاعتماد على سامي.

نختار
نفسر
نستنتج
نقرّر

قام المدير بتوبيخ سهى: أداؤك لا يستوفي المعايير المطلوبة. يعتقد المدير أنّ عمل سهى سيئ جداً. المدير يكيل النقد لسهى لأنها امرأة. المدير شخص "ميسوجيني" (يكره النساء)، لذا يجب منعه من الإشراف على النساء.

نختار
نفسر
نستنتج
نقرّر

أحد السياسيين أطلق تصريحاً يتناقض مع وعده قبل الانتخابات. من المؤكّد أنّ هذا التصريح هو واحدة من أعيبه السياسية. ها هو يثبت مرة أخرى أنه إنسان غير مستقيم. جميع السياسيين كذّابون ومخادعون. لن أكابد مرة أخرى عناء التصويت لهذا الشخص.

نختار
نفسر
نستنتج
نقرّر

استخدام سُلم التفكير

تساعد أداة سُلم التفكير في فهم مسار القفز إلى الاستنتاجات؛ لذا فهو يحسّن من طريقة اتّخاذ القرارات. كلّما تَعَزَّز الوعي لهذه العملية، ازدادت صدقيّة الاستنتاجات وصدقيّة المعطيات في قاعدتها. هذه الأداة تمكّننا كذلك من تشخيص خيارات أخرى لفهم الحالة، وتقبُّل حقيقة وجود وجهات نظر إضافية. بفضل هذه الأداة، لا يجري التعامل دائماً مع الفرضيات المسبقة على أنّها مفهومة ضمناً، وثمة متسع لسماع مواقف أخرى وإشراك المحدثين بالطريقة التي جرى التوصل فيها لهذا الاستنتاج أو ذاك.

قم باستخدام سُلم التفكير:

- كي تفحص صدقيّة فرضياتك واستنتاجاتك ومفاهيمك؛
 - كي تضيف مزيداً من الدقّة على استنتاجاتك؛
 - كي تتعلّم وتفهم كيف توصل زميلك إلى استنتاجاته؛
 - كي تطرح التساؤلات حول استنتاجات محدّثك، وتساعدهم على ترسيخها أكثر فأكثر؛
 - كي تفحص مجدداً معتقداتك بالنسبة لشخص / مجموعة / وُعيّة؛
 - كي توسّع حقل المعطيات والحقائق التي تركز عليها الاستنتاجات والمواقف.
- عملية التفكير التي تسير خطوة إثر خطوة تساعد في المحافظة على الموضوعية، وعلى التوصل إلى استنتاجات مشتركة دون الدخول في الصراعات.

كيف تبني سلماً يتمتّع بمزيد من المتانة؟

توقّف في كلّ واحدة من مراحل (درجات) السلم واسأل نفسك:

- ما هي الأمور التي أراها ذات صلة بالموضوع؟
- ما هي الأمور التي ألفت إليها؟ لماذا التفت إلى هذه الحقائق دون سواها؟
- هل غاب عني أمرٌ ما؟

- لماذا أفسّر الأمور على هذا النحو؟
- ما هي التفسيرات المحتملة في هذه الحالة؟
- ما هي فرضياتي؟ هل تركز على قاعدة متينة؟

- ما هي المعلومات وطريقة التفكير التي دفعت بي إلى هذا الاستنتاج / التقييم؟
- هل هذا هو الاستنتاج الصحيح بالضرورة؟
- ما هي الحقائق التي يركز عليها؟ هل يركز على جميع الحقائق؟

- لماذا أعتقد أنّ القيام بهذا الأمر يشكّل الخطوة الصحيحة؟
- هل هنالك أفعال محتملة أخرى يجدر بي التفكير فيها؟

في مرحلة
الاختيار:

في مرحلة التفسير

في مرحلة
الاستنتاج

في مرحلة
القرارات
والتصرف