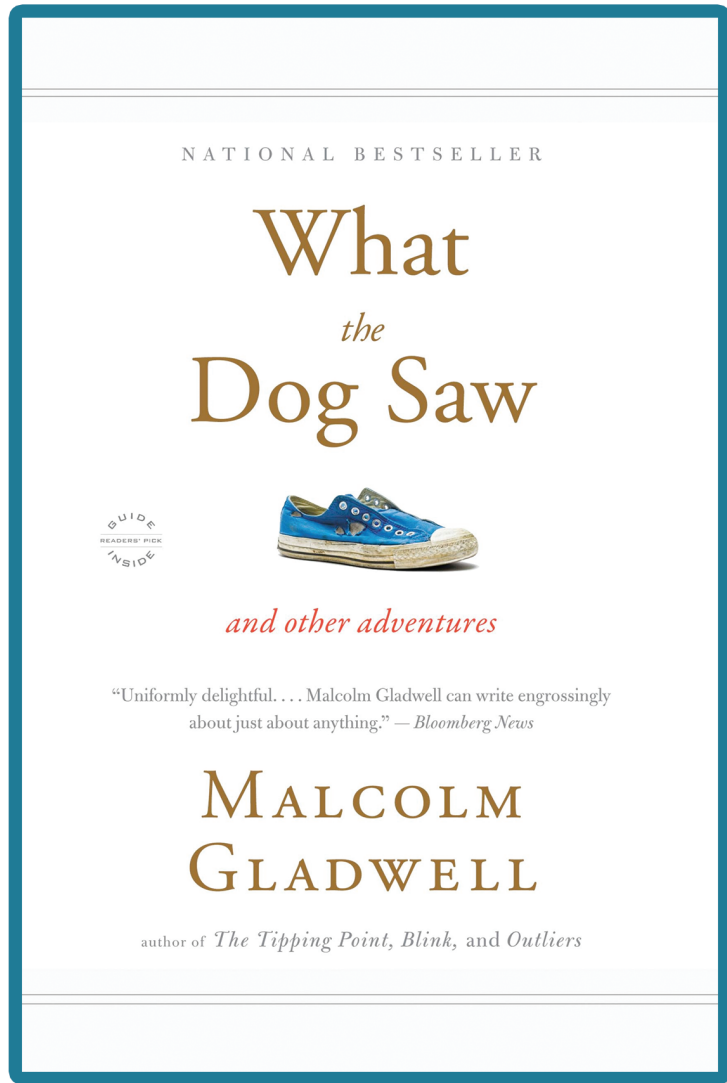




ما رآه الكلب.. ومغامرات أخرى

تأليف: مالكولم جلا دويل



ملخص كتاب

What the Dog Saw.. And Other Adventures

By: Malcolm Gladwell

2

مالكولم جلاذويل وكتابه

«ما رآه الكلب.. ومغامرات أخرى»

في عام 1984، ارتحل أحد خريجي جامعة تورنتو الكندية إلى ولاية إنديانا الأمريكية. لم تكن درجاته جيدة بما يكفي لاستكمال الدراسات العليا، كما رفضته وكالات إعلانية عدة، ما جعل طموحه وفضوله وطروحاته الغريبة تتبخّر. لم يبقَ «جلاذويل» شيء سوى الكتابة؛ فراح يمارسها لتفجر مواهبه في رحابها.

بعدها تحوّل «جلاذويل» من كاتب مبتدئ في صحيفة «أمريكان سيكيتيتور» في إنديانا إلى أعمدة مجلة «نيو يوركر» واسعة الانتشار، بدأ اسمه يدوي وصيته ينتشر كأحد أوسع كتّاب جيله غير الروائيين خيالاً، ومنذ ذلك العام أُلّف «جلاذويل» أربعة من أكثر الكتب مبيعاً، وأصبح من أكثر 100 شخصية تأثيراً طبقاً لتصنيف مجلة «تايم» السنوي.

قسّم «جلاذويل» هذا الكتاب إلى ثلاثة أقسام؛ يتناول القسم الأول منها ما أطلق عليه «المهووسون وصغار المفكرين العباقر»، ويتناول القسم الثاني أساليب التفكير الخاطئة، بينما يتطرّق القسم الثالث إلى ما يمكن أن نتوقّعه من الناس: هل سيكونون منتجين ومبدعين وأكفاء؟ هل يستطيعون ابتكار أعمال فنية عظيمة؟ أم سيميلون إلى السلبية والجريمة؟ تسجّل الأجزاء الثلاثة معاً أسلوب «جلاذويل» المذهل، فبحثه عميق وحججه واضحة، لكن ما يجعل كتابه مؤثراً هو شمولية الموضوعات وعمق الطروحات. ينتقل «جلاذويل» من مخترعي قطعاعة الخضراوات الآلية وصيغة الشعر المثيرة للدهشة ليتناول تجربة مدرب الكلاب سيزار ميلان الذي أطلق اسمه على مسلسل تلفزيوني واقعي، وإلى الفيلسوف والمحلل المالي «نسيم طالب» الذي عارض استراتيجيات «جورج سورس» و«وارين بافيت» الاستثمارية فكّون ثروة طائلة.

تتمثّل الفكرة المشتركة بين كل مؤلفات جلاذويل في تفرّده وهو يشرح العالم من منظور الآخرين لا كما يراه هو فقط، حتى وإن كان هؤلاء الآخرون «كلاباً» أو مبدعين في تدريب الكلاب. هذا هو العالم كما يراه «جلاذويل» بأعين الآخرين، حيث تبدو كل شخصياته قوية وغريبة ومثيرة للإعجاب وكأنها مستوحاة من عالم الغرائب والمعجائب.



المؤلف
مالكولم
جلاذويل

رؤية «جلاذويل»

تعكس حياة وثقافات وكتابات «مالكولم جلاذويل» ما يشهده عالمنا من متغيّرات سريعة ورؤى متفكّرة ومتفرّقة، فقد ولد في بريطانيا، وترعرع في كندا، واستقرّ في أمريكا. بدأ حياته الفكرية كاتباً في صحيفة «واشنطن بوست»، ثمّ تحول إلى مجلة «ذا نيويوركركر»، وما زال يكتب فيها منذ العام 1996. اشتهر «جلاذويل» بتحليلاته الاجتماعية وقراءاته المستقبلية، ونشر كتاباً ذاع صيتها، ومنها: «الاستثنائيون وكيف ينجحون»، و«لمح البصر»، و«نقطة التحول»، وسيُنشر كتابه التالي في شهر سبتمبر المقبل بعنوان: «التحدّث مع الغرباء»، ويضمُّ كتابه «ما رآه الكلب» الذي نعرضه هنا، تسعة عشر مقالاً من أشهر ما نشره في «ذا نيويوركركر».

قسّم «جلاذويل» كتابه إلى ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: الرواد المهووسون والعباقرة الصغار، وأهم أصحاب إنجازات مرموقة ولكن لم ينالوا شهرة كبيرة. هؤلاء ليسوا آينشتاين أو تشرشل أو نيلسون مانديلا الذين خلد التاريخ أسماءهم. من الرواد المغامرين «رون بوبيل» (مخترع أشهر أدوات المطبخ مثل قطعاعة الخضراوات التي اشتهرت في تسعينيات القرن الماضي)، و«شيرلي بوليوكوف» (رائدة التسويق والترويج الأمريكية وصاحبة العبارة الشهيرة «هل شعرها طبيعي أم مصبوغ؟ مصفّف شعرها الخاص فقط يعرف ذلك!»).

القسم الثاني: النظريّات وتنظيم الخبرات: كيف يجب أن ننظر إلى ظواهر التشرّد، والفضائح الماليّة، والفواجع الكبيرة مثل انفجار المكوك «تشالنجر»؟

القسم الثالث: كيف نحكم على الآخرين وكيف نصوغ توقّعاتنا تجاههم؟ كيف نحكم على أخلاق شخص أو ذكائه، وكيف نقيّم قدرته على الإنجاز ومستواه المهني ومدى احترافيّته؟

الجدير بالذكر أنّ اهتمام «جلاذويل» لم يكن منصباً على القضايا التي تناولها بعينها، مثل الفساد المالي وعشق الناس للكاتب وأسباب التشرّد، بل انصبّ على رؤيتنا الخاصة ونظرتنا إلى تلك الظواهر وكيف سنفكّر، وهل ستتغيّر أحكامنا لورأيائنا بأعين الآخرين، أو بمعنى أدق: بعقولهم؟

لكي نرى جيداً، ونبدأ بتوليد الأفكار لعلنا نقتنع بأنّ هناك حكاية من نوع ما وراء كل شخص وكل شيء، وهذا هو المسلك الأول، وقد ركّز «جلاذويل» على طريقة إصدارنا للأحكام وما نواجهه من تحدّيات نظراً إلى صعوبة استجلاء الحقائق، وهو يرى أنّ الإنسان ينزع بطبيعته إلى الاعتقاد بأنّ معظم الأشياء مملّة وخاوية، وأنّ كلاً بحاجة إلى تغيير، فتجده يتقلّب بين عشرات القنوات التلفزيونيّة قبل أن يستقرّ على واحدة، ويتصفح عشرات الروايات في المكتبة قبل أن يشتري إحداها، فنحن مفلطرون على التنقيح والتقييم وإصدار الأحكام على الدوام، وهذه غريزة إنسانيّة تلعب دورها في عقل كل إنسان، في كل زمان ومكان، في ظلّ فوضى الخيارات والبدائل التي نعايشها، وهو يؤكّد أنّ على الإنسان أن يقاوم غرائزه وتحيزاته ليتمتّع بعمق التفكير، وميزة التأثير، ومملكة التعبير، ومهارة التدبير، والقدرة على التغيير.

أمّا المسلك الثاني فهو اكتشاف الفرق بين القوّة والمعرفة، فمن الأشخاص الذين سنقرأ حكاياتهم كما رواها المؤلف، سنصادف قليلاً من الأقياء المشهورين، وكثيراً من الخبراء العارفين، وطبقاً لـ«جلاذويل» علينا أن نكثر ونعني أكثر بالمبدعين الشجعان والعباقرة الصغار، فالقصص والنجاحات الحقيقيّة لا تسكن القمم، بل تبدأ في مكان من الأعماق ومن منتصف الطريق، وكأنّه يريد أن يقول إنّ هناك من يشتهرون ويبهرون لأنهم سعدوا القمم ليراهم العالم، أمّا المؤثرون المتطلعون والطامحون فقد سعدوا القمم ليروا العالم.

أولاً- الرواد والعباقرة الصغار

البايع المتجول «رون بوبيل» وتغيير المطبخ الأمريكي

كمزج البيض والدقيق وُقُتات الخبز وتغطية اللحم أو الدجاج أو السمك بالخليط ليكون جاهزاً للقلي، من «رون» أن تَسَّخ أيدي الطاهي أو الماكينة ذاتها، وعندما أعلن رون بينما كان يتناول شطائر الهامبرجر والبطاطس المقلية في قاعة كبار الشخصيات في فندق بيفرلي هيلز. قال: «توجّه زميلي «آلان» إلى كوريا الجنوبية لاستلام شحنة كبيرة جديدة. اتصلت به وأيقظته في الساعة الثانية صباحاً وقلت له: «أوقف العمل على ماكينة الخبز والخلط، سنتفرّع لها لاحقاً، فلدينا مشروع أهم ينبغي أن نهتمّ به الآن»، كان المشروع الجديد جهازاً مصمماً لتدخين اللحوم داخل المنزل من دون انبعاث أيّة روائح يمكن أن تفسد الهواء وتلوث الأثاث. كان «رون» يملك نسخة بدائية بعض الشيء من مدخّن الطعام، وبدافع الفضول جرّب بشكل مفاجئ أن يطهو دجاجة في ذات الجهاز. يقول «رون» عن التجربة: «كانت الدجاجة رائعة لدرجة أنني قلت لنفسي: هذه أفضل شطيرة دجاج تذوّقتها في حياتي!»، ثمّ التفت «رون» مبتسماً وقال: «كم مرّة نتناول شطيرة ديك رومي أو دجاج مدخّنة؟ على الأرجح أننا لا نفعل ذلك سوى مرّة كلّ ستة أشهر!».

أنتج «رون» برنامجاً تلفزيونياً دعائياً مدّته ثمان وعشرون دقيقة وثلاثون ثانية، وبثّه على شاشة شوتاييم. سجّلت الحلقات في بثّ حيّ أمام جماهير الاستديو وأذيع للمرّة الأولى في الثامن

نُشر مقال «البايع المتجول» في العام 2000، ونال عليه الكاتب جائزة صحفية في العام التالي. يُناقش المقال رحلة «رون بوبيل» ذلك المُسوّق الاستثنائي سريع الاستجابة لاحتياجات السوق ومُخترع كثيرٍ من الأجهزة مثل «شواية شوتاييم» وقطاعة الخضراوات.

كان «رون بوبيل» رجلاً وسيماً، عريض المنكبين، كثيف الشعر، وذا ملامح بارزة وأعين جاحظة، وكان يسكن في كوخ على أطراف «بيفرلي هيلز» ويملك حديقة خضراوات تحيط بها أشجار الأفوكادو من كل اتجاه. ينتمي «رون» إلى جيل تقليدي ذي نمط حياة لا ينسجم تماماً مع معايير «بيفرلي هيلز» الليبرالية، فهو يتجول حاملاً حقيبة، مرتدياً قميصاً وسروالاً رياضياً بسيطاً، ويتردد بكثرة على مطعم «دينيس»، وكان المارّة والمتسوّقون يرونه وهو يشتري الدواجن أو الأسماك أو اللحوم يومياً، وكان يفضّل التسوّق في متجر «كوستكو» ويفضّله عمّاً سواء لأنه يبيع الدواجن بسعر 0.99 سنت للربل مقابل 1.49 دولار في المتاجر الكبرى الأخرى، وكثيراً ما شوهد وهو يحمل مشترياته متوجّهاً نحو مطبخه الواسع المطل على الوادي، والمزود بأحدث الأجهزة والمستلزمات، الذي يفضّل بأكثر من ألف وخمسمائة زجاجة من زيت الزيتون الفاخر، وصورة زيتية معلّقة في الزاوية، وتجمعه بزوجته الرابعة «روبن» (وهي عارضة أزياء سابقة في هوليوود) إضافةً إلى طفلهما «كونتيسا». امتلك «رون» شركة تسمّى «رونكو للاختراعات» تضم أكثر من مائتي موظف، ومُستودعين كبيرين في كاليفورنيا. قامت الشركة في واقع الأمر على جهود صاحبها «رون» وموظفيه وبعض أصدقائه الذين كانوا يلتصمون حول مطبخه الضخم ليطهو لهم الحساء ويتناقش معهم في شؤون العمل ومجريات الحياة.

على مدى السنوات الثلاثين الأخيرة، اخترع رون مجموعة من مستلزمات المطابخ من بينها مجفّف الطعام الإلكتروني ومُحضّر المعكرونة والنقانق الأوتوماتيكي الذي يحتوي على محامل دوّارة مُصنّعة من نفس المواد المستخدمة في صناعة الزجاج المضاد للرصاص، وقاده إلهامه إلى تقديم مزيدٍ من الاختراعات بوتيرة ثابتة، وفي شهر أغسطس عام 2000 اخترع شوية «شوتاييم» التي حقّقت شهرة عريضة. كان هو وزميلة أو ذراعه اليمنى «آلان باكس» آنذاك يعملان على تطوير ماكينة الخبز والخلط التي صُمّمت لتستوعب عشرة أرطال من أجنحة الدجاج أو الاسكالوب أو الروبيان أو شرائح السمك، وصمّماها لإنجاز المهمة بأكملها،



رون بوبيل

في ذلك الوقت من خلال بائعين متجولين يحملون كميات ضخمة من الخضراوات على مدار اليوم ليعرضوا ويجسّدوا طريقة التشغيل أمام العملاء والمشتريين، في حين أنّ قِطاعة «رون» تستطيع أن تنجز في دقيقة واحدة ما تنجزه القِطاعات التقليدية في يوم كامل؛ فمثلاً: 120 شريحة بيض، و300 شريحة خيار، و1150 من أصابع البطاطا، و3000 من حلقات البصل حسب تقديرات «رون»، وبالتالي أصبح بمقدور البائع أن يعرض المنتج أمام مائة ألف عميل بدلاً من مائة فقط كما اعتاد من قبل. بمعنى آخر: كان لا بدّ من تسويق قِطاعة الخضراوات عبر التلفاز، وكان «رون بوبيل» أوّل من استوعب وتبنّى هذا الأسلوب، في صيف العام 1964، بعد إنتاج قِطاعة الخضراوات مباشرة، تشارك «رون بوبيل» مع «ميل كوري»- رائد الإعلانات التلفزيونية المباشرة، وأسّس شركة «رونكو».

الأسواق عام 1960 كأوّل أداة مطبخ كثيفة الإنتاج بلا محرّك. اعتمدت القِطاعة على سلسلة من الشفرات الحادّة الممتدّة مثل أوتار الجيتار عبر حلقتين من معدن الألمنيوم المطلي. تمّت محاذاة الحلقتين إحداهما فوق الأخرى بحيث تتحرّك الشفرات بالتوازي فتحوّل ثمار البطاطا أو البصل إلى شرائح متساوية بمجرد دفعها عبر الجهاز، وعند تشغيل الحلقة العلوية فقط تتقاطع الشفرات لتخرج البطاطا أو البصل في شكل مكعبات. استقرّت الحلقات في هيكل بلاستيكي جذّاب مرفق بمكبس لدفع الخضراوات عبر الشفرات، ومن الناحية التقنية كانت القِطاعة طفرة بكل المقاييس، إذ نالت طريقة تصنيع الشفرات، بحيث تكون قويّة بما يكفي لتحمل صلابة الخضراوات، براءة الاختراع الأمريكيّة بجدارة، ولكن من منظور تسويقي كانت هناك مشكلة. كانت المنتجات المماثلة تباع

من أغسطس من العام 1998. استمرّ عرض البرنامج منذ ذلك الحين في الساعات الأولى من الصباح عبر القنوات التلفزيونية جنباً إلى جنب مع برامج «كيف تصبح ثرياً»، والمسلسل الكوميدي «ثريز كومباني» كانت ردود الفعل تجاه البرنامج باهرة لدرجة أنّ الأرباح السنوية لقناة «شوتايم» خلال السنوات الثلاث التالية تجاوزت مليار دولار! لم يستخدم «رون بوبيل» مجموعات التركيز ولم يعتمد على أبحاث التسويق، ولم يفرّق بين البحث والتطوير، ولم يوظّف مستشاري علاقات عامة، أو شركات تسويق، أو مستشاري أعمال، بل رأى الخبراء استحالة نجاحه في علم المال والأعمال؛ حلم بشيء جديد في مطبخه، وروّج له بنفسه، ورآه العالم عبر التلفاز، وجرب منتجاته في معظم المطابخ. ثمّ كانت قِطاعة الخضراوات أفضل اختراعات «رون» على الإطلاق، إذ غزت

لماذا حققت قِطاعة خضراوات «رون» هذا القدر من النجاح وهذا الكم من المبيعات؟

لأنّ المستهلكين الأمريكيين كانوا يبحثون عن طريقة أفضل وأسهل لتقطيع الخضراوات، ولكن ليس هذا فحسب، فقد شكّلت القِطاعة مزاجية وتكاملاً مثالياً بين سحر الشاشة والرسالة المطروحة (أي القِطاعة)، فمن ناحية كانت القِطاعة شفافة تماماً ليتابع الجمهور إدخال حبّات البطاطا ومرورها عبر الحلقات المطليّة وخروجها في شكل أصابع رقيقة وجاهزة للقلي لحظة بلحظة. لم تكن هناك أزرار للضغط عليها أو تروس خفية، بل يتم استعراض إمكانات القِطاعة في دقيقتين فتحوّل مخاوف المتفرّجين تجاه هذه التكنولوجيا الحديثة إلى انبهار وشغف، ومع تسليط الكاميرا على الجهاز من زاوية قريبة، يتمّ توجيه كل تركيز المشاهدين إلى المنتج. باختصار: أتاح التلفاز للمسوّقين أن يفعلوا ما اجتهد أفضل الباعة المنتقلين لتحقيقه من خلال البيع المباشر، وهو: تحويل المنتج إلى نجم تلفزيوني تتابعه وترمقه الأعين وتبهر به العقول.



لغز الكاتشب!

يأتي الخردل الآن بعشرات النكهات، فما سر احتفاظ الكاتشب بنكهته وجاذبيته وطابعه الأصلي؟

هل الكاتشب حالة خاصة؟

اضطلع شاب في السبعينيات يُسمى «هوارد موسكوفيتش» بدراسة مفصلة حول الأنواع المختلفة لصلصة المعكرونة المتاحة في الأسواق، وجاءت النتائج صادمة. اكتشف «هوارد» عدم وجود صلصة مثالية أو نكهة صالحة أفضل من بقية النكهات، بل اكتشف أن المثالية تتبع من التنوع لأنها ذات طبيعة تعددية في زمن صار فيه تقلب الأسواق وتتنوع المنتجات واقعاً يمسُّ عديداً من الصناعات – باستثناء الكاتشب! حاول كثيرٌ من رواد الأعمال – ومنهم «جيم واجون» الذي سنأتي على ذكره لاحقاً – أن ينافسوا «هاينز»، ويُقلدوا صلصة الطماطم التقليدية الخاصة بها، ولكنَّ الحظ لم يكن قد حالف أو صادف أحدهم بعد!

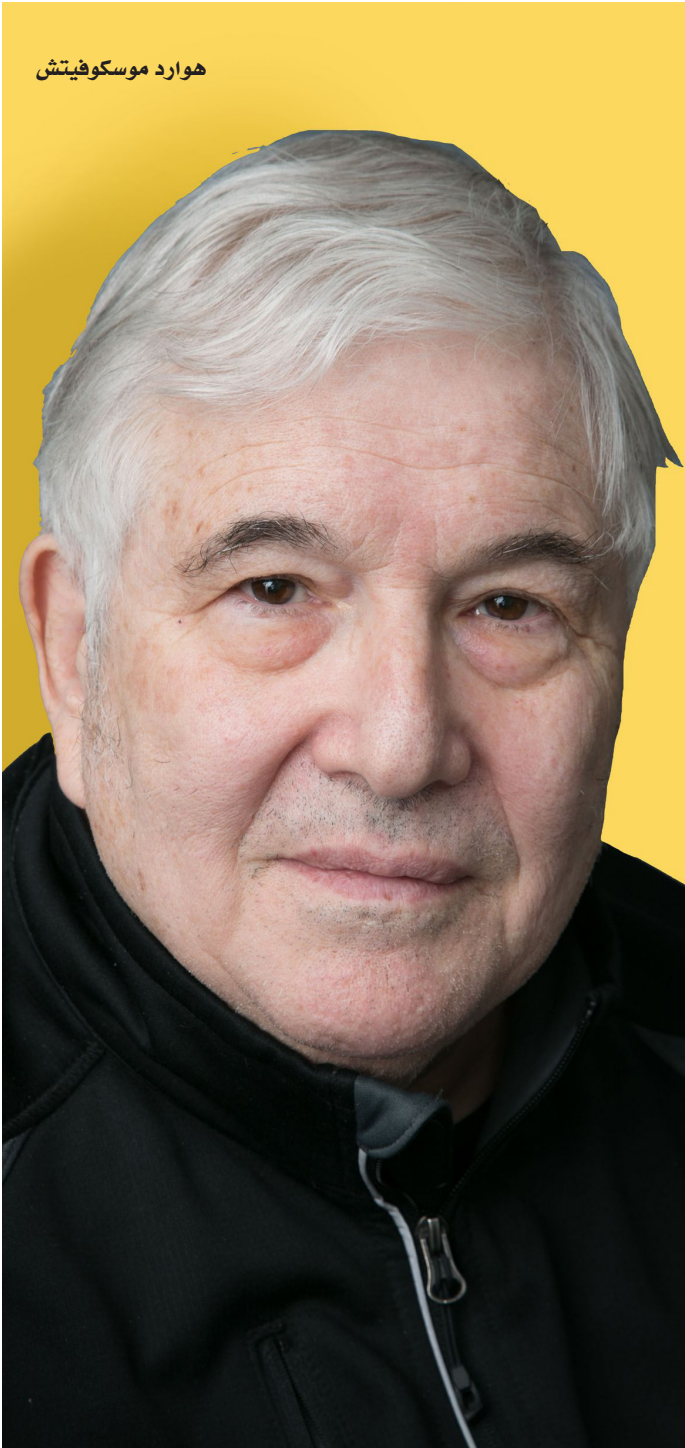
رؤية جلاذويل للكاتشب

«أفضل كاتشب في العالم» ليس إعلاناً، بل العلامة التجارية لصاحبها «جيم واجون»، التي لا يمكن أن يروي قصتها أفضل من أحد أبناء مدينة «وايت بلينز» في ولاية نيويورك، وهو «هوارد موسكوفيتش»، وبلغ «موسكوفيتش» من العمر ستين عاماً، وهو رجل قصير وممتلئ ببعض الشيء، شائب الرأس، ويرتدي نظارات ضخمة مطليّة بالذهب، وكان يتواصل على طريقة الفيلسوف اليوناني «سقراط»، أي كان يطرح على نفسه سلسلة من الأسئلة ثمَّ يجيب عنها بإجابات تتخللها إيماءات قوية.

أسس «موسكوفيتش» متجرًا في السبعينيات وكانت شركة بيبسي من عملائه، في ذلك الوقت بدأت التحلية الاصطناعية تشق طريقها إلى النور، وأرادت بيبسي أن يكتشف «موسكوفيتش» النسبة المثالية للتحلية التي ينبغي أن تتحلّى فيها عبوة الكاتشب المخصصة للحمية الغذائية. أدركت بيبسي أنه عندما يقل معدل التحلية عن ثمانية بالمائة لا يصبح المنتج حلواً بما يكفي، في حين يصبح حلواً أكثر من اللازم إذا زادت النسبة عن 12 بالمائة، على هذا الأساس فعل «موسكوفيتش» ما يمليه عليه منطق الأمور: اختبر عينات البيبسي بكل درجاتها الممكنة: 8 بالمائة، 8.25 بالمائة، 8.5 بالمائة، وهكذا وصولاً إلى 12 بالمائة، واختبرها مع مئات الأفراد بحثاً عن التركيز المثالي، إلا أن البيانات جاءت فوضوية ومبعثرة، فلم يكن هناك نمط محدد، وفي أحد الأيام، وبينما كان موسكوفيتش يتناول الطعام، أدرك السر وراء ذلك، فقد كان يطرح السؤال الخطأ! في واقع الحياة ليست هناك «عبوة» حمية مثالية، بل من الأفضل أن يتمَّ البحث عن «عبوات» متنوعة للحمية المثالية تناسب جميع الأذواق.

استغرق العالم عديداً من السنوات كي يفهم ما دعا إليه «موسكوفيتش» الذي طرق كثيراً من الأبواب وهو يشرح فكرته عن الطبيعة التعددية للمثالية، ولكن لم يستمع إليه أحد! تحدّث في مؤتمرات ومعارض صناعة الأغذية ولم يستمع إليه أحد! لكنَّه لم يتخلَّ عن رؤيته، فالأمر على حد قوله، يشبه الحكمة القائلة: «الفجل بالنسبة إلى دودة أو يرقة هو كل العالم».

هوارد موسكوفيتش



والثالث - حيث نالت 67 درجة فقط في القطاع الثاني، و57 درجة في القطاع الثالث. بدأ «موسكوفيتش» من جديد ولكن هذه المرة بعد أن أعطى الحاسوب أوامر بتحقيق أفضل النتائج لصالح القطاع الثاني، فارتفع التقييم إلى 82 درجة، وانخفض تقييم القطاع الأول بمقدار عشر درجات! يقول موسكوفيتش: «إذا أردت إرضاء إحدى الفئات، تغضب الأخرى، وعندما أجرينا ذات التجربة على مُنتجات القهوة الخاصة بشركة جنرال فودز وجدنا أنه في حال قُدِّمت مُنتجاً واحداً فقط، فكل ما ستحصل عليه هو 60 درجة فقط في كل الفئات، وهذا ما يحدث عندما نتعامل مع المستهلكين على اختلاف فئاتهم باعتبارهم أسرة كبيرة سعيدة ومتماثلة!

ولكن إذا اعتمدنا تقسيم المستهلكين إلى فئات، وراعينا فروق الاحتياجات، سترتفع الدرجات إلى 70، و71، و72، وهو فارق كبير فعلياً، فأن تحصل على رضا المستهلكين بنسبة 71 درجة أمرٌ لا يتحقق بسهولة في عالم القهوة.

عندما افتتح «جيم واجون» محلّه ذاك اليوم، كان فكره التشغيلي قائماً على حتمية تفضيل أحد قطاعات المجتمع لمنتج الكاتشب الخاص به والمصنوع من معجون الطماطم، والريحان المفروم، وشراب القيقب. تلك هي نظرية

من برنامج الكمبيوتر الذي استخدمه في حلّ معضلة «بريجو»، الذي يضمُّ كلَّ النتائج بما في ذلك اختبارات تذوّق المستهلكين والخبراء مُقسّمة إلى ثلاث فئات (عادية، وحارة، وشديدة التركيز). يقول «موسكوفيتش»: «مثلما أنّ هناك برامج حاسوب مخصّصة لتصنيع الطائرات، هناك أيضاً برامج خاصّة بتصنيع صلصة المعكرونة. انظر بعينيك إلى كلِّ المتغيّرات الموجودة في هذا النموذج» كان «موسكوفيتش» يشير بأصابعه نحو رسم بياني تلو الآخر من رسومات التقييمات، ويقول: «هذه هي المكوّنات. أصبحت الآن مدير علامة «بريجو» التجارية، وأريد تحقيق الاستفادة القصوى من أحد منتجاتها. لنبدأ بأولها، فقد تمّ تصنيف فئات صلصة المعكرونة تحت مسميات: النوع الأول، والنوع الثاني، والنوع الثالث!

برمَج «موسكوفيتش» مجموعة من الأوامر على الكمبيوتر ليستخرج التركيبة التي ستحقّق أفضل النتائج مع مستهلكي النوع الأول، فظهرت النتيجة على الفور، وهي وصفة مُحدّدة من المتوقع أن تنال رضا مستهلكي القطاع الأول بنسبة 78 درجة (وفقاً لبيانات ومدخلات «موسكوفيتش») إلا أنّ هذه التركيبة لم تحقّق النتيجة ذاتها مع مستهلكي القطاعين الثاني

تلقى «موسكوفيتش» عام 1986 اتصالاً من شركة كامبل للحساء. عملت الشركة في مجال صلصلة المعكرونة لتنافس من خلال منتجها «بريجو» منتجاً كان يسمّى «راجو»، كانت صلصة «بريجو» أكثر سُمكاً من «راجو» بسبب استخدامها لمكعبات الطماطم، مقابل «معجون» طماطم «راجو»، وكان أكثر امتزاجاً بالمعكرونة، ورغم ذلك شهدت منتجات «بريجو» حالة من الركود وظلّت كامبل تبحث عن أفكار جديدة.

في العادة، وفي مثل هذه الحالات، تدعونا الممارسات التقليدية في عالم صناعة الأغذية إلى تشكيل مجموعة تركيز واستقطاب ردود أفعال المشاركين، إلا أنّ «موسكوفيتش» كان يؤمن أنّ المستهلكين، حتّى عشاق الاسباغيتي، غير قادرين على تحديد رغبتهم الفعلية لأنّ هذه الرغبة لم توجد بعد، وكان «موسكوفيتش» مولعاً بهذه المقولة: «لا يدرك العقل ما يبتغيه الفم!»،

ولهذا قرّر أن يبدأ عمله من داخل مطابخ كامبل وتوصّل إلى خمسة وأربعين صنفاً من صلصة المعكرونة. صُمّمت هذه الأصناف بحيث يختلف كلُّ منها عمّاً سواء من حيث البهارات، والعدوبة، والملوحة، والسماكة، والرائحة، والنكهة، وتكلفة المكوّنات، ثمّ استعان بفريق من خبراء الأغذية المُدرّبين لتحليل كل هذه الأصناف، ولم يكتفِ بذلك، وإنما تنقّل بالنماذج الأولية بين نيويورك وشيكاغو ولوس أنجلوس، وغيرها ليسأل الناس، في مجموعات مؤلّفة من 25 فرداً، أن يتذوّقوا ما بين ثمانية إلى عشرة أوعية صغيرة من صلصات الاسباغيتي المختلفة على مدار ساعتين، ثمّ وضع تقييمهم على مقياس من واحد إلى مائة، وعندما رصد النتائج، وجد «موسكوفيتش» أنّ لكلِّ مشترك تعريفه الخاص والمختلف لما تبدو عليه الصلصة المثالية، وعلى الرغم من ذلك أظهرت النتائج أنّ هناك أنماط تفضيل واضحة، إذ وجد أنّ معظم تفضيلات المشتركين اندرجت تحت واحدة من ثلاث فئات عامة: عادية، وحارة، وشديدة التركيز، وكانت الأخيرة أكثر أهمية وقبولاً.

لقد وقف «هوارد موسكوفيتش» في وجه «أفلاطون» ليفنّد ادّعاءاته حول العموميات والمُسلّمات الإنسانيّة، وما زال يحتفظ بنسخة



الإيطالية، ولكنها فشلت فشلاً ذريعاً». لقد كان الأمر لغزاً كبيراً بحق، فما الذي يمتلكه البهار الأصفر الذي يوضع على النقانق ويفتقر إليه البهار الأحمر الذي يوضع على شطائر الهامبرجر! وما الذي كان صحيحاً ومناسباً لصلصة الطماطم عندما أضيفت لها مكونات معينة ووُضعت في عبوات، ولم يكن كذلك بالنسبة إلى نفس الصلصة عندما أضيف إليها الخلُّ والسكر ووُضعت في زجاجات!.. تنهَّد «موسكوفيتش» وقال: «يبدو أن الكاتشب حالة خاصة».

في واحد من تلك الأصناف، وهذا إنجاز كبير مقارنةً بالرتابة والندرة التي واجهها «هوارد موسكوفيتش» منذ عشرين عاماً. السعادة في أبسط معانيها هي قدرة العالم على تلبية التنوع اللامتناهي للاحتياجات البشرية، ولكن قد يجعلنا ذلك ننسى أن السعادة تتبع في بعض الأحيان من بعض الأشياء البسيطة التي نقمتها نحن ومن حولنا دون أن ندرك قيمتها إلا متأخرين. يقول «موسكوفيتش»: «عندما أعود بالذاكرة إلى السبعينيات، أتذكر أن إحدى العلامات التجارية حاولت ابتكار كاتشب على الطريقة

«موسكوفيتش»، ولكن شتان بين النظرية والتطبيق! ففي نهاية ذلك اليوم المرهق، باع «واجون» تسعين عبوةً من الكاتشب، ونال تذكرتي مخالفة سير لأنه أوقف سيارته ونسي مكانها، ثم اضطرَّ إلى تأجير غرفة ونام في فندق بعدما تأخر في العودة وهو يرضي أذواق زبائنه المستعدين لشراء المزيد.

ولكن يبقى هناك استثناء لقاعدة «موسكوفيتش»، مثلاً: يوجد اليوم نحو ستة وثلاثين صنفاً من صلصة راجو، مُقسَّمة إلى ست مجموعات، ما يعني أن كلَّ مستهلك، رجلاً كان أو امرأة، صغيراً كان أو كبيراً، سيجد صلصته المثالية

الانهار السريع

وفي غضون عشر سنوات يصبح هناك تسعة أشخاص نجحوا في كسب الأموال في كل عام على التوالي، وأيضاً بمحض الصدفة. لقد كان «فيكتور نيدرهورف» مستثمراً عبقرياً لا يختلف عن عمالقة الاستثمار «وارن بافيت» و«جورج سوروز» في شيء. حصل على الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة شيكاغو، وهو أول من روج لفكرة أنه من خلال التحليل الرياضي الدقيق لأنماط السوق يستطيع المستثمر أن يتعرَّف على الاختلالات والمفارقات المربحة، ولكن من كان يعتقد أنه لن يكون واحداً من ضمن التسعة المحظوظين؟ والأدهى من ذلك: من كان يظنُّ أنه في العام الحادي عشر سيكون من الخاسرين الذين فقدوا كل ما يملكون وما يديرون من أموال وكان ذلك قد حدث فجأة وبمحض الصدفة؟! ومن كان يظنُّ أن الأمور يمكن أن تتدهور بسرعة كما يحدث عادةً في وول ستريت؟!

قبل خسارته الفادحة بشهر أو شهرين، كان «نيدرهورف» يتناول العشاء برفقة «نسيم طالب» في أحد المطاعم عندما أخبره أنه يُضارب

كيف حوَّل «نسيم طالب» كارثة حتمية إلى استراتيجية استثمارية؟ «نحن نتعلم كثيراً بمجرد أن نقرَّ بجهلنا بما ندعي معرفته». تعكس هذه المقولة اكتشاف «طالب» الفلسفي والمحوري.

رؤية جلاذويل لنظرية «نسيم طالب» :

لطالما كان السؤال عن أسباب نجاح بعض المتداولين في السوق المالية مُحيراً بالنسبة إلى «نسيم نيكولاس طالب»، بعملية إحصائية أو معادلة رياضية بسيطة يقول «طالب»: لنفترض أنه يوجد عشرة آلاف مدير استثمار حولنا - وهو رقم ليس كبيراً بالمناسبة - وأن نصفهم يجنون الثروات كلَّ عام بمحض الصدفة، فهل يخسر النصف الآخر أموال المستثمرين بمحض الصدفة أيضاً؟ لنفترض أيضاً أن الخاسرين يخرجون من اللعبة كلَّ عام وتعاد اللعبة من جديد بالرابحين فقط، في خلال خمس سنوات سيصبح لدينا ثلاثمائة وثلاثة عشر مُضارباً كسبوا الأموال في كل عام من الأعوام الخمسة،

نسيم نيكولاس طالب



المدرسة والقدرة على الوقوف من جديد بعد كل كربة من جهة، وبين الشجاعة من جهة أخرى، وكثيراً ما يكون مثل هذا الاعتقاد زائفاً طبعاً. ذلك هو الدرس المستفاد من حكاية «نيدرهورف» ولقائه مع «طالب»، وهو السبيل إلى النجاة في عصرنا المتقلب، فالشجاعة والبطولة الحقيقيتان تتجان من قدرة كل منا على كبح جماح تهوُّره، وتكبُّد مشقة التأهُب لما لا يمكن تصوُّره، في العام 2001، باع «نيدرهورف» عدداً كبيراً من عقود الخيارات على أمل أن يستمر السوق مستقراً، وهو ما حدث بالفعل لولا أن اصطدمت طائرتان بمركز التجارة العالمي! قال «نيدرهورف» وهو يهزُّ رأسه: «خسرت حينها كل شيء وأصبح كل شيء على المحك! فلم تكن هذه الكارثة في الحسابان».

الحال في نهاية المطاف، واستطاع أن يتخيَّل «نيدرهورف» وهو يقترض المال من أبنائه، ويبيع ممتلكاته الفضيَّة، ويتحدَّث بنبرة مُفعمة بالأمل عن تخليُّ أصدقائه عنه وهو في أمسِّ الحاجة إليهم. أدرك «طالب» حينها أنه لا يملك من القوَّة ما يؤهِّله للتعايش مع هذه الاحتمالات، على عكس «نيدرهورف»، لم يؤمن طالب أبداً بأنه محصَّن ضد الخسارة، وكيف يكون كذلك وقد شهد انهيار وطنه لبنان بأمر عينيه، وكان قدره أن يُصاب بسرطان الحلق! لهذا كان «طالب» يؤمن بأنه لا يوجد أهم - وأصعب - من تحصين النفس ضد الكوارث المُحتملة، وهذا النوع من الحذر لا يمتُّ إلى البطولة بصلة، في حقيقة الأمر نحن نتجذب إلى الأشخاص من أمثال «نيدرهورف» لأننا جميعاً نشاركة نفس النزعة، فتحن - مثله تماماً - نخلط بين الرغبة في المخاطرة غير

في عقود الخيارات. يمكنك الآن أن تتخيَّلها يجلسان متقابلين تماماً، و«نيدرهورف» يشرح لما يعتبر مراهقاته ومضارباته عملاً مشروعاً، وأن احتمالات انهيار السوق بقوَّة - وخسارته هو بالتبعية - تكاد لا تُذكر. كان «طالب» يستمع ويهزُّ رأسه وهو لا يفكر في شيء سوى البجعة السوداء (وهي نظرية تشير إلى صعوبة التنبؤ بالأحداث النادرة). يقول «طالب»: «شعرت بالإحباط لدى مغادرتي، فذاك الرجل يجيد لعبة التنس وبإمكانه أن يؤدِّي ألف ضربة خلفية، ويلعب الشطرنج كما لو كان ولد وفي سريره رقعة شطرنج. نحن أمام رجل يُقرَّر أن يفعل ما يحلو له فور استيقاظه كل الصباح ويفعله أفضل من أي شخص آخر. لهذا السبب لم يرغب «طالب» في أن يكون مثل «نيدرهورف» عندما بلغ أوج خبرته وذاعت شهرته. رأى «طالب» بوضوح كيف سينتهي به

بالألوان الطبيعية

صبغة الشعر التي فاجأت أمريكا بعد الحرب

تروي «الألوان الطبيعية» قصة اثنين من عابرة الدعاية والإعلان في ستينيات القرن الماضي، وهما: «شيرلي بوليوكوف» و«إيلون سبيشت». عملت الأولى لصالح شركة «كليروول» المتخصصة في منتجات العناية بالبشرة، وهي صاحبة العبارة الترويجية الشهيرة «هل لون شعرها طبيعي أم مصبوغ؟ لا أحد يعرف سوى مصفِّف شعرها!».

ارتفعت نسبة السيدات اللواتي صبغن شعرهنَّ بعد هذا الإعلان من 7 بالمائة إلى 40 بالمائة في أقل من عقدين! أمَّا «إيلون سبيشت» فكانت تعمل لدى «لوريال» (المنافس الأقوى لكليروول)، وهي التي ابتكرت شعار: «استخدم أعلى صبغات شعر في العالم، وأفضل أن أدفع المزيد مقابل صبغات لوريال لأنني أستحق ذلك!».



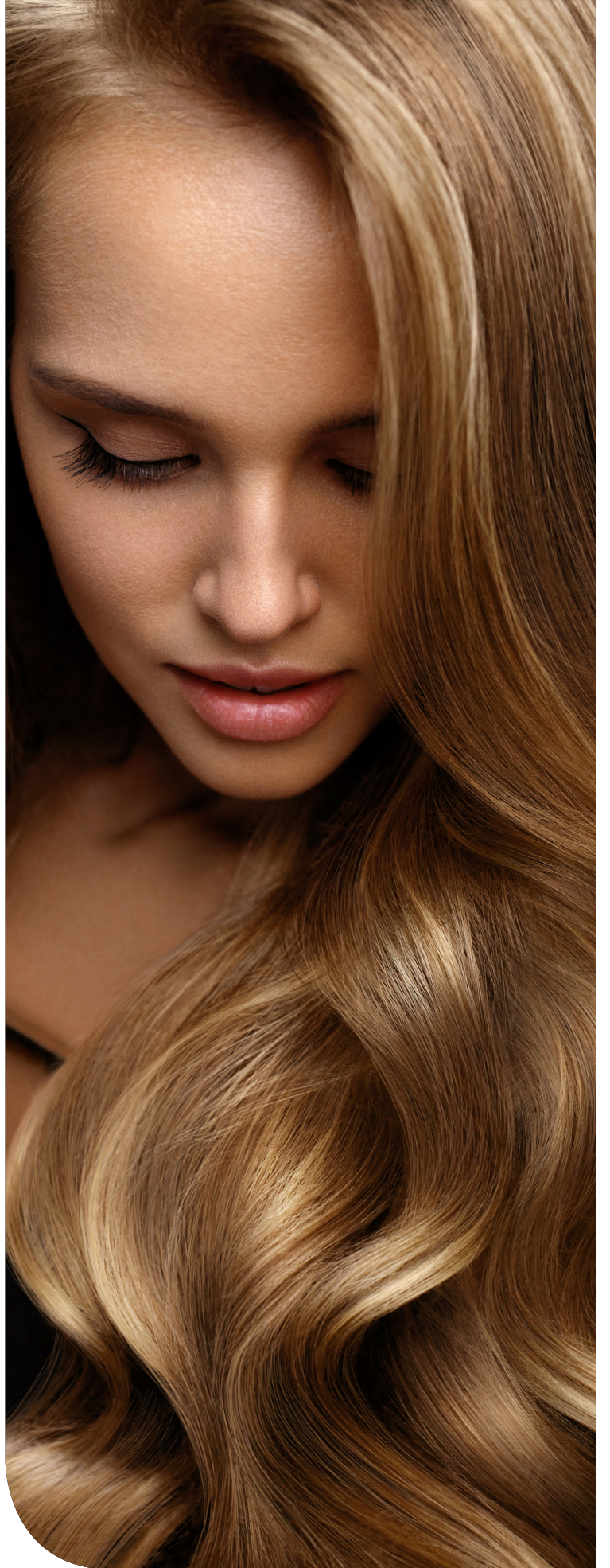
شيرلي بوليوكوف

رؤية جلادويل لكليرويل :

لخصت هاتان السيدتان حساسية المرأة المعاصرة في عبارات لا تُنسى.

تسلّمت «شيرلي بوليوكوف» ملفاً شركة كليرويل عام 1956 حين كانت تعمل كاتبة إعلانات مبتدئة في مؤسّسة «فووت كون آند بيلدينج»، كان «ميس كليرويل» هو اسم الصبغة التي أطلقتها الشركة آنذاك، وأتاحت للسيدات، في مبادرة غير مسبوقة، تجربة مُفتّح اللون، والشامبو، والبلسم في المنزل، من دون الحاجة إلى مصفّف شعر. كانت السيدة تقتنع بمجرد سماع جملة: «في خطوة واحدة فقط ضعي المادة على محلول البيروكسيد وطبّقها مباشرة على الشعر لتحصلي على النتيجة في عشرين دقيقة لا أكثر. عندما استعرض فريق مبيعات كليرويل المنتج الجديد في «منتدى الجمال العالمي» في فندق ستاتلر القديم على الجانب الآخر من حديقة ساحة ماديسون، تابع آلاف خبراء التجميل المجتمعين العرض تلو الآخر وهم مشدوهون. «استغرق الحضور في حالة من الذهول التام!»، هكذا قال «بروس جيلب» الذي أدار كليرويل لسنوات إلى جانب والده «لورنس» وأخيه «ريتشارد»، ثمّ استطرد: «الطفرة التي أحدثها هذا المنتج في عالم الصبغات لا تقل أهمية عمّا أحدثته الحاسب الآلي في عالم الإلكترونيات، بل لقد اضطرّ فريق المبيعات إلى إحضار أوعية الماء على خشبة المسرح لغسل وتجفيف شعر العارضات أمام الحضور الذين كانوا من هول المفاجأة يظنّون أنّ ثمة ما يُحاك خلف الكواليس!». مكّنت «ميس كليرويل» السيدات الأمريكيات، ولأول مرة، من صبغ شعورهنّ بسرعة وسهولة داخل المنزل.

أدركت «شيرلي بوليوكوف» منذ الوهلة الأولى ما أرادت أن تُعبّر عنه انطلاقاً من إيمانها بأنّه طالما أصبح من حقّ المرأة أن تتحوّل إلى شقراء، فهي تستحقّ أن تمارس هذا الحقّ بالطريقة التي تحلو لها. اشترت «كليرويل» ثلاث عشرة صفحة إعلانية في مجلة «لايف» في خريف العام 1956 ليتصدّرها شعار: «هل لون شعرها طبيعي أم مصبوغ؟ لا أحد يعرف سوى مصفّف شعرها!». انطلقت ميس كليرويل بعد هذا الإعلان لتكتسح الأسواق، وكانت هذه مجرد بداية، حيث استخدمت بعدها: «كلّما اقتريت منك أكثر صار شكلك أفضل» كشعار لصبغة شعر كليرويل الأخرى «نايس آند إيزي»، بينما روّجت لمنتج «ليدي كليرويل» (تركيبة الكريم التي جلبت الألوان الفضيّة والبلاتينيّة إلى أمريكا الوسطى تحت شعار: «هل الشقراوات أكثر مرحاً من سواهن؟») ، وتلاه الشعار الذي لا يُنسى: «إن كنت سأعيش حياة واحدة، فأتأمّن أن أعيشها شقراء!». وفي صيف العام 1962، وقبيل نشر كتابها «السحر الأنثوي» - كانت «بيتي فريدان» قد «سُحرت»، على حدّ تعبير كاتب سيرتها الذاتية، بهذا الشعار





لدرجة أنها صبغت شعرها على الفور. صاغت «شيرلي بوليكوف» شعارها بعناية، وأبدعت كليروول في صنع منتجها، ولا عجب إذاً أن ارتفع عدد السيدات الأمريكيات اللواتي صبغن شعرهنَّ من الخمسينيات إلى السبعينيات، من 7 إلى 40 بالمائة.

تتعامل سيّدات هذا العصر مع منتجات تلوين الشعر كما لو كانت أحمر شفاه، فيغيّر لون شعرهنَّ من البني إلى الأشقر ثمَّ إلى الأحمر ثمَّ إلى الأسود، والعكس، وبلا تردُّد، وتكتظُّ أرفف الصيدليّات بعبوّات تلوين الشَّعر تحت أكثر من مسمّى ما بين «هايدرينس» و«إكسلنس» و«بريفيرنس» و«ناتشورال إنستكتس» و«لوفينج كير» و«نايس أند إيزي» وغيرها كثير، وتأتي كل واحدة من هذه الصبغات بعشرات الألوان. مثلاً: تطرح «فيريا» (العلامة التجاريّة الشبائيّة الجديدة لشركة لوريال) لوني الشوكولاتة بالكرز والكوكتيل الأحمر، وهما لوانان لا يحتملان تكرار السؤال: «هل لون شعرها طبيعي أم مصبوغ؟»، فالإجابة واضحة وصناعة صبغات الشَّعر قد فرضت نفسها على الساحة بمنتجاتها التي تحقّق مليارات الدولارات.

الخطأ الذي ارتكبه «جون روك»

ما الذي لم يعرفه مخترع حبوب منع الحمل عن صحّة المرأة!

يناقض هذا المقال الأعراض الجانيّة المحتملة لحبوب منع الحمل على المدى البعيد، وهو أنها تكفل حدوث اثنتي عشرة دورة شهرية في السنة، ما يعني أنّ المجتمعات الغربيّة، لا سيّما السيدات الأمريكيات، أكثر عرضة للإصابة بالسرطان، فجسد المرأة أضعف من أن يتحمّل ما يزيد عن 400 دورة حيض على مدى أربعين عاماً! يقول «جلادويل»: «ما نراه حدثاً طبيعياً، أي الحيض المتواتر، هو في الواقع، وبمعايير التطوُّر، غير طبيعي على الإطلاق». بمعنى آخر: فإنّ النساء يدفعن ثمناً باهظاً جرّاء استخدام هذه الحبوب.

رؤية جلادويل لـ «جون روك» :

فردّ عليها «روك»: «سيّدتي العزيزة، علّمتني عقيدتي أنّ الخالق يرافقنا طوال الوقت، وعندما يحين موعد لقائنا فلن أحتاج إلى مُقدّمات أو مبرّرات!». اعتقد «جون روك» أنّ هذه الحبوب مجرد وسيلة طبيعيّة لتنظيم النسل. لم يقصد بكلمة طبيعي نتائج وأثاره الجانيّة على النساء بالطبع، نظراً إلى أنّهنَّ كنَّ يعانين من استخدامه لا سيّما في مراحل التطبيق المبكّرة، حيث كانت جرعات الهرمونات

يا جون ولا تكثرث لما يقوله الآخرون!»، حتّى أنّه لم يهتزّ له ساكن عندما نعتّه الأسقف «فرانسيس كارني» من كليفلاند بـ«المغتصب مدّعي الفضيلة»، وعندما توجه «فريدريك جود» (رئيس قسم التوليد في مستشفى مدينة بوسطن) إلى الكاردينال «ريتشارد كوشينج» لعزل «روك» من الكنيسة! راسلته إحدى السيّدات الغاضبات بعد أن تمّت الموافقة على تداول الحبوب مباشرة، قائلة: «لو كنت مكانك كنت سأخاف لقاء الخالق»،

تمّ تعميم «جون روك» في إحدى كنائس مدينة مارلبورو بولاية ماساتشوستس في العام 1890، تزوّج في مدينة بوسطن، وأنجب خمسة أبناء أنجبوا له تسعة عشر حفيداً. كان «روك»، على حدّ قول أصدقائه، متديناً ويؤدّي الشعائر الدينيّة كافة، وهو أحد مخترعي حبوب منع الحمل، إذ كان على اقتناع تام باتساق معتقداته مع وظيفته، وكان يحاجُّ معارضيه بمقولة لقّنها له أحد الكهنة في طفولته: «افعل ما يمليه عليك ضميرك

ينتج فيها الجسم معدلات أعلى من هرمون البروجسترون.

فبإمكان السيدات أن يحملن خلال فترة زمنية محددة كل شهر، أي في المرحلة التي

أعلى بكثير ممّا هي عليه اليوم. كان المقصود أن المانع يعمل بالوسائل الطبيعية،



ما رآه الكلب

سيزر ميلان والتدريب المتقن

«سيزر ميلان» هو المضيف الأمريكي من أصل مكسيكي لبرنامج «دوج ويسبرار» (هامس الكلاب) الذي كان يُذاع على قناة ناشيونال جيوغرافيك. يتناول «جلادويل» في هذا المقال حكاية «ميلان» منذ بداياته المتواضعة في مزرعة جدّه في سينالوا، حيث كان يُسمّى بـ«رفيق الكلاب»، ووصولاً إلى النجاحات التي حقّقها اليوم.

كانت نقطة التحوّل في حياة «ميلان» عندما أدرك أنّه «كي ينجح في هذه الحياة لا يمكنه أن يكفي بالهمس إلى الكلاب، بل يجب أن يهمس ويُنصت إلى الناس»، وهذا تحديداً ما نجحت تقنياته وأساليبه في تحقيقه بعد أن مكّنت الإنسان والحيوان من التواصل على نحو أفضل. يكشف «جلادويل» النقاب عمّا كان يدور في ذهن «ميلان» وهو يدرّب الكلاب، والأهم من ذلك ما يمكن أن يدور في أذهان الكلاب وهي تخضع للتدريب!

رؤية جلادويل لتدريب الكلاب

واحدة لم تتجاوز ساعتين! فكّرت حينها أنّ هذه العلاقة لم يُكتب لها النجاح، فهذا الشخص لا يجد نفسه ولا يستطيع أن يتعامل إلا مع الكلاب». أنجبت «إلوجن» مولوداً بينما كان الزوجان على وشك الإفلاس. هدّدت «إلوجن» «سيزر» بأنّها ستطالب بالطلاق إن لم يخضع لعلاج نفسي، ووافق «سيزر» على مضم. استطردت «إلوجن»: «كانت الطبيبة النفسية تُدعى «ويلما» وهي امرأة أمريكية قويّة من أصل أفريقي، وكانت تقول «لسيزر»: «أنت تريد من زوجتك أن تعتمني بك وبالمنزل، وهي في المقابل تريد عاطفتك وحبك». تتذكّر «إلوجن» أنّه أخذ يخرّب على وسادة الأريكة حينها لينفّس عن غضبه، ثمّ قال: «هكذا ينبغي أن تسير الأمور، فالكلاب أيضاً تحتاج إلى

في سيارة شيفروليه بيضاء. عندما بلغ الثالثة والعشرين، وقع في حبّ فتاة أمريكية تسمى «إلوجن» وكانت في السابعة عشرة من عمرها، وهي فتاة ضئيلة الحجم، سمراء، وشديدة الجمال، ثمّ تزوّجها بعد عام واحد. تقول «إلوجن» عن سنواتهما الأولى معاً: «كان سيزر شخصاً أنانياً يعتقد أنّ العالم يدور حوله فحسب، والزواج بالنسبة إليه هو إطار يمارس فيه الرجل سطوته ويفرض القيود على زوجته. كان جافاً لا يجيد التفاهم أو التعاطف، ويؤمن بأنّ الزواج لم يوجد إلا لإسعاد الرجل، الرجل فحسب». مرضت «إلوجن» في مقتبل زواجهما ومكثت في المستشفى ثلاثة أسابيع، وعن هذه الفترة تقول: «زارني «سيزر» مرّة

عندما بلغ «سيزر» الحادية والعشرين من العمر، سافر من مسقط رأسه إلى مدينة تيخوانا المكسيكية، ورافقه ذئب اشتراه بمائة دولار عبر الحدود. انتظروا في حفرة مغمورة بالمياه لبعض الوقت ثمّ خرجا وتجاوزا السهول الطينية عبر مستودع للنفايات وصولاً إلى الطريق السريع ليستقلّ سيارة أجرة إلى سان دييغو. بعد أن جال في الشوارع والطرق لشهر كامل وغطّته الأوساخ وأضناه الفقر، نجح في العمل لدى صالون للعناية بالكلاب وتخصّص في التعامل مع الحالات الصعبة، وكان يبيت في الصالون مع نهاية كل يوم. انتقل بعد ذلك إلى لوس أنجلوس ليعمل كمسوّق سيارات ليموزين، لكنّه لم يتخلّ عن عمله المتخصّص في التأهيل النفسي للكلاب التي كان يحملها

كان ذلك صعباً جداً، وفجأة راودتني فكرة وأسدل الستار على أفكارٍ وتجلت لي الحقيقة، لقد أدركت أن للنساء سيكولوجية خاصة».

«سيزر»: «كنت أعاني وأحارب وأتصور الموقف، وعليّ أن أواجه سيدتين بمفردتي وأسمع كثيراً من الهراء». كان عليّ أن أتخلص من هذا الصراع الداخلي وقد

ضبط وعناية وعاطفة». تقول «الوجن» ضاحكة: «عندها رمقته بنظرة حانقة تعني: أنت تتحدث عن الكلاب بينما من المفترض أن تتحدث عن علاقتنا». يقول

ثانياً: النظريات والتوقعات والتشخيصات

أسرار مُعلنة

إنرون والذكاءات ومخاطر توافر المعلومات

رؤية جلاذويل لشركة «إنرون»

أعلنت إنرون، وكانت واحدة من أكبر شركات الطاقة على مستوى العالم بعدما ضمت أكثر من ثلاثين ألف موظف ونالت جوائز «الشركة الأمريكية الأكثر ابتكاراً» ستة أعوام على التوالي، أعلنت إفلاسها في العام 2001! ومع إفلاسها ثار السؤال: منذ متى أصبحت وفرة المعلومات، وليس الأسرار والأكاذيب، صخرةً تتحطم عليها المؤسسات الكبرى في العصر الحديث؟! وكيف تحولت المعلومات من ميزة تنافسية إلى أزمة إدارية واستثمارية؟

تعلمنا من فضيحة إنرون أن المجتمعات المادية تحتاج إلى طفرة حقيقية. كتب «جوناثان مايسي» (أستاذ القانون في جامعة ييل) في مقال قانوني رائع دفع الكثيرين إلى إعادة النظر في فضيحة إنرون: «لكي يقوم الاقتصاد على منظومات وتقارير مالية دقيقة، لا يكفي أن تبوح الشركات بمعلوماتها المالية! بالإضافة إلى ذلك، نحتاج إلى خبراء ومحللين ماليين يتمتعون بكفاءة في استقبال ومعالجة وتقييم المعلومات المالية، ويجب أن يتمتعوا بقدرات تضاهي كفاءة الشركات في صنع المعلومات وتوصيلها. يعتمد صنع الألفاظ على مصدر الإرسال، أي ما يقال لنا، في حين يعتمد فهم

الأسرار الغامضة على المتلقي، فهي تستفز مهارات وقدرات المستمع. يقول الدكتور «مايسي»: «مع زيادة ممارسات وأعمال شركة إنرون تعقيداً، كان من المفترض أن تتحمل وول ستريت مسؤولية المراقبة والمواكبة». أشار الدكتور فيكتور فلايشر، أستاذ القانون في جامعة كولورادو، أن أحد أبرز عوامل ما آلت إليه شركة إنرون هو أنها امتنعت عن دفع ضريبة الأرباح خلال السنوات الأربع أو الخمس الأخيرة، كما أن اعتمادها لنظام ربط القيمة بسعر السوق والكيانات التي أنشئت لأغراض خاصة في حساباتها كان مجرد لعبة محاسبية لجعل أرباح الشركة تبدو أعلى مما هي عليه بكثير. مع أن مصلحة الضرائب الأمريكية لا تقبل بربط القيمة بسعر السوق، فأنت تدفع الضرائب مقابل الدخل الذي تحصل عليه بالفعل، ومن وجهة نظر ضريبية، فإن كل مناورات إنرون المعقدة حول الكيانات المنشأة لأغراض خاصة كانت، على حد قول «فلايشر»، «لا قيمة لها»، فهذه الكيانات تظل مجرد خيال محاسبي إلى أن تبيع الشركة الأصل المشتري أو المنشأ فعلياً ويحقق الربح أو الخسارة. لقد امتنعت إنرون عن دفع الضرائب لأنها في الواقع، ومن وجهة نظر مصلحة الضرائب، لم تحقق أي مكاسب فعلية! تتطلب الأسرار الغامضة خبرة تدعمها رؤية، فلو لم يكن المحققان الصحفيان «وودوارد» و«بيرنشتين» اللذان اشتهرا بنشر الفضائح الاقتصادية والسياسية ما بين عامي 1972 و1976 وعلى رأسها فضيحة ووترجيت، لئفجرا قضية مثل إنرون بأي شكل من الأشكال. يقول «مايسي»:

مبنى إنرون السابق بهيوستن



لدينا عديد من التساؤلات حول ما يحدث لديهم في نموذج العمل. كانت إنرون تتبع استراتيجية أشد خطورة من منافسيها، وكانت هناك دلالات واضحة تقول إنها تتلاعب في حجم أرباحها، إذ وصل سعر السهم في أحد الأعوام إلى 48 دولاراً، ثم تضاعف الرقم بعد عامين فقط. تم نشر التقرير النهائي لفضيحة إنرون على الموقع الإلكتروني لكلية الأعمال في جامعة كورنيل، وهو متاح منذ ذلك الحين لكل من يهتم بقراءة ثلاث وعشرين صفحة من التحليلات والأدلة المؤلة.

وقد سجّلناه في هامش الصفحة رقم (42)، فإن كنت تريد معرفة المزيد، بادر بسؤالنا... وهذا ما لم يفعله أحد!.

قيّم المراجعون المعنيون ممارسات إنرون المحاسبية بأقصى جهد ممكن، فحلّلوا كل أعمالها بالتتابع ووظّفوا أدوات إحصائية مُصمّمة لاكتشاف الدلالات المثيرة للقلق في أداء الشركة المالي، ومن هذه الأدوات نموذج بينيش، ومؤشرات ليف آند تياجران، وتحليل إدواردز بيل أولسن، عبر مئات الصفحات والتعليقات. يقول الخبير الاقتصادي «ألان كروجر»: «كانت

«شهد التاريخ عشرات الفضائح المؤسسية التي تعمّدت فيها الشركات الاحتيال والادعاء، إلا أن إنرون لم تكن شركة إجرامية من هذا الطراز، بل كانت على بعد خطوة واحدة من الامتثال للقوانين المحاسبية، ولكنها تمارت بعض الشيء، وهذا النوع من الاحتيال المالي القائم على مطّ وتضخيم الحقيقة، ينبغي أن يكون محل اهتمام المحلّين وخبراء المبيعات، بل وشغلهم الشاغل، فالحقيقة لم تكن مخبأة، بل كانت تحتاج إلى من يُفتش عنها في تقاريرهم المالية، فقد بدا الأمر وكأنهم يقولون: «نحن نقوم ببعض الأمور

موراي والمليون دولار

لماذا يكون حل بعض المشكلات (مثل مشكلة التشرّد) أسهل وأفضل من إدارتها

«موراي بار» رجل ضخّم وممتلئ الجسم، وهو جندي سابق من مشاة البحرية يبلغ طوله ستة أقدام، وهو أيضاً مدمن كحول بائس يهيم على وجهه في طرقات مدينة رينو بولاية نيفادا. كان موراي يشرب حتى الثمالة، ويسقط أرضاً، وينقل إلى المستشفى على يد رجال الشرطة، ثم يعود إلى تناول الكحول فور تسريحه: ذلك هو الروتين اليومي لموراي، وأخيراً أدرك كل من «باتريك أوبرين» و«ستيف جونز»، الشرطيان اللذان أمضيا أكثر من عقدين في حمل موراي إلى المستشفى، أن فاتورة المستشفى الخاصة بموراي أعلى بكثير من غيره من سكان المنطقة! توصل أوبرين إلى استنتاج صادم: «لقد كلفنا عدم قيامنا بالعمل الصحيح حيال موراي مليون دولار!».

رؤية جلاذويل «لد تشرّد»

في خريف العام 2003، أطلق قسم شرطة رينو مبادرة تهدف إلى الحد من ظاهرة التشرّد في شوارع المدينة. تصدّرت المبادرة عناوين الصحف وانهاالت الانتقادات اللاذعة على قسم الشرطة من كل حدبٍ وصوب، لا سيما في الإذاعة المحلية. قال النقاد إنّ تضيق الخناق على المتسوّلين قد تجاوز الحد المسموح وأصبح مزعجاً، وأنّ المشرّدين ليسوا عبئاً على المدينة فهم يحاولون أن يجنوا قوت يومهم فقط. قال «أوبرين»: «كنت في صباح يوم ما أشاهد أحد البرامج الحوارية والمعلقون يسيئون إلى قسم الشرطة ويندّدون بما يفعلونه ويعتبرونه جريمة. تعجّبت حينها لأنني لم أر أيّ هؤلاء المنتقدين يصارعون ولو لمرة واحدة صقيع الشتاء ويجولون في الأزقة لانتشال المرضى والسكرارى.

في مدينة رينو، تعدّدت المنافذ التي توفر الطعام للمشرّدين، فكانت هناك المطابخ الخيرية والخدمات الكنسية المتعدّدة، حتّى أنّ ماك دونالدز تطوّع لإطعام الجياع، أي أنّ الحملة كانت تستهدف الثمالي لما يلحقونه بالمدينة من أضرار على كل المستويات. قضى «أوبرين» و«جونز» نصف عمرهما في التعامل مع أشخاص على شاكلة «موراي»، فكانا أقرب إلى أخصائيين اجتماعيين في زيّ رجلي شرطة، ولم يكن رجال الشرطة هم فقط المتضرّرين من مثل هذه الحالات، فعندما يسقط أحد



المشردين في الشارع، يتم الاتصال بهيئة الإسعاف لتحضر سيارة مُحمّلة بأربعة مسعفين لنقله إلى المستشفى التي يمكث فيها لأيام، لأن الاستلقاء في الطرقات في حالة سكر مستمرة تفضي إلى الإصابة بالأمراض لا محالة، فهل رأينا حجم الوقت والمال والجهد المهدرين بسبب هذه الإجراءات؟

تواصل «أوبرين» و«جونز» مع أحد معارفهم في هيئة الإسعاف، ثمّ المستشفيات المحليّة ليتخذ إجراءً من نوع ما، وفي هذا يقول: «حدّدنا الأشخاص الثلاثة الأكثر إصابة بحالات سكر تام في وسط المدينة وألقي القبض عليهم أكثر من مرة. تتبعنا هؤلاء الثلاثة على مستوى مستشفى واحدة فقط. دخل أحدهم السجن من قبل وشرد في الطرقات لسته أشهر وكلف المستشفى مائة ألف دولار، وهذا في أصغر مستشفى في وسط المدينة، ما يعني أنّ فاتورة المستشفيات الأخرى كانت أعلى بكثير! أمّا المشرّد الثاني فجاء من بورتلاند ولم يمكث في رينو سوى ثلاثة أشهر بلغت فاتورة علاجه خلالها خمسة وستين ألف دولار، في حين كان الشخص الثالث يثمل بشكل متقطع ووصلت فاتورته إلى خمسين ألف دولار».



أزمة الصورة

التصوير الإشعاعي للثدي والقوات الجوية وحدود النظر

إيمان الناس في أعينهم، والأمر مرهون دائماً بافتناعنا بما نراه في الصور. نحن ندرك جيداً أنّ ما نراه في الصور هو ما نرغب في رؤيته، وعلى الرغم من أنّ إيجاد المعلومات الصحيحة يشبه البحث عن إبرة في كومة قش، نبقى مصرين وقادرين على فعلها، ومع ذلك لم تكن هذه هي الطريقة التي بدأت بها حرب العراق!

رؤية جلادويل لـ أزمة الصور

تستطيع أن تبتكر كاميرا ذات تقنية عالية قادرة على التقاط الصور في منتصف الليل، إلا أنّها لا تعمل إلا إذا كانت الكاميرا موجّهة إلى المكان الصحيح، وحتى في هذه الحالة تكون الصور بحاجة إلى بعض التفسير، وبطبيعة الحال تكون مهمّة الإنسان في التفسير أكثر تعقيداً من مهمّة الكاميرا في التصوير! كان ذلك هو الدرس المستفاد من صواريخ سكود، فالصور قد تُضلل أكثر ممّا توضّح، فمثلاً: أشعل فيلم «ذا زابرودر» فتيل الجدل الدائر حول اغتيال الرئيس «جون كينيدي» بدلاً من أن يسهم في إخماده، كذلك أحدث شريط الفيديو الخاص بالاعتداء على «رودني كينج» ضجة واسعة النطاق حول وحشيّة الشرطة، وكان أساس قرار هيئة المحلّفين بتبرئة الضباط المتهمين بالاعتداء! ربّما لم تكن قضايا التصوير واضحة في أيّ المجالات أكثر من التصوير الإشعاعي للثدي، إذ طوّر أخصائيو الأشعة كاميرات تصوير بالأشعة السينيّة الحديثة واستخدموها في فحص أثناء النساء بحثاً عن الأورام، إيماناً منهم بأنّ التقاط صور نموذجيّة يؤهّلهم لاكتشاف الأورام وعلاجها قبل أن يتفاقم الوضع، ومع ذلك ما زال هناك كثيرٌ من



الشكوك حول جدوى التصوير الإشعاعي! فهل نثق حقاً بالصور أكثر من اللازم؟

في فبراير من العام 2002، وقبل اندلاع حرب العراق مباشرة، وقف وزير الخارجية الأمريكية «كولن باول» في الأمم المتحدة ليعلن أن العراق انتهكت القانون الدولي، وقدم نسخاً من المحادثات الهاتفية بين كبار المسؤولين العسكريين بالعراق يناقشون خلالها جهود إخفاء أسلحة الدمار الشامل، فضلاً عن شهود العيان حول منشآت الأسلحة البيولوجية. الأهم من ذلك، والأكثر إقناعاً، صور الأقمار الصناعية عالية الوضوح لما ادعى أنه منشأة التاجي العراقية للذخيرة الكيميائية. قال «باول»: «اسمحوا لي أن ألقى كلمة عن صور الأقمار الصناعية قبل أن أعرض بعضاً منها. الصور التي سأعرضها أمامكم قد يصعب عليّ وعلى الإنسان العادي تفسيرها، فتحليل الصور مهمة شاقّة تحتاج إلى سنوات من الخبرة، وساعات من العمل على طاولات الإضاءة، ولهذا بينما أستعرض الصور، سأحاول أن أوضح ما تعنيه وما تشير إليه لمتخصصي الصور الحاضرين معنا. أرجع تاريخ الصورة الأولى إلى العاشر من نوفمبر عام 2002، أي قبل ثلاثة أشهر فقط، وبعد سنوات من عود العراق بالتخلّص من كل أسلحة الدمار الشامل. قال «باول» وهو يأخذ لقطه مقرّبة من الصورة الأولى: «اسمحوا لي أن أقدم لكم نظرة فاحصة»، بيّنت الصورة مبنى مستطيلاً تقف بجواره حافلة: «انظروا إلى يسار الصورة ستجدون لقطه مقرّبة لأحد المستودعات الكيميائية الأربعة. يشير السهمان إلى وجود علامات مؤكّدة احتواء المستودع على ذخائر كيميائية، أمّا السهم العلوي المكتوب تحته «أمان» فيشير إلى منشأة تمثّل دليلاً واضحاً لهذا النوع من المستودعات، في هذه المنشأة حرس خاص ومعدّات خاصة لرصد أي تسرب يمكن أن يحدث من المستودع. ركّز باول بعد ذلك على السيارة الواقعة بجوار المنشأة التي كانت، على حدّ قوله، دلالة أخرى تقطع الشكّ باليقين، فهي مركبة تطهير لإزالة التلوث إذا ما حدث خلل ما. تتحرّك السيارة في نطاق المستودعات الأربعة لنقل الأفراد. اعتمد تحليل «باول» على أن الصورة تكفي وحدها لمعرفة نوع الحافلة، مع أن الصور المأخوذة للحافلات في حال التقطت من أعلى لا تكون بذلك الوضوح أبداً، ففي بعض الأحيان تتشابه الحافلات التي تنقل صهاريج النفط مع الحافلات التي تحمل صواريخ سكود! وفي حين تشكّل الصورة بداية جيدة، فإننا نحتاج إلى أكثر من مجرد صورة إذا ما كنّا نريد تقصي الحقائق فعلاً. راجعت الصور بمساعدة «باتريك إدنجتون» الذي عمل محللاً للصور لصالح وكالة الاستخبارات المركزية لسنوات عديدة، فحص «إدنجتون» الصور بدقّة، وقال لي: «إنهم يحاولون إثبات أن هذه حافلات تطهير». كانت لديه صورة على جهاز الكمبيوتر الخاص به، واقترب منها للحصول على نظرة أفضل، ثمّ قال: «إن مستوى دقّة الصورة جيّد بما يكفي بالنسبة إليّ كي أقول إنّها ليست حافلة تطهير، ولا يمكنني أن أتعرف على أيّ حافلات

أخرى مماثلة». استطرد «إدنجتون» ليقول إن حافلات التطهير التقليدية عبارة عن سيارة نقل مُربّعة وهي سوفيتية الصنع، أمّا الحافلة الواردة في الصورة فهي أطول ممّا ينبغي، وللحصول على رأي ثانٍ، رشّح «إدنجتون» «راي ماكجوفرن» (محلل في وكالة الاستخبارات المركزية ويبلغ من العمر سبعة وعشرين عاماً)، وكان أحد مراسلي الاستخبارات الشخصية «لجورج ديليو بوش» عندما كان نائباً للرئيس. قال «ماكجوفرن»: «إذا كنت خبيراً بما يكفي يمكنك أن تستنتج كثيراً من مثل هذه الصور، فإنني أعتقد أن هذه شاحنة إطفاء!».



كولن باول وديك تشيني

قليل من الأشياء المستعارة

هل من المفترض أن تدمر تهمة السرقة الأدبية حياتك؟

يتناول المقال مسرحية «فروزن» للكاتبة «بريوني لافري»، وقد عُرضت للمرة الأولى في العام 1998 ولاقت استحسان الجماهير، وفي عام 2004، أخذت المسرحية طريقها إلى برودواي ورُشحت لنيل جائزة توني لأفضل مسرحية، وفي نفس العام اتُهمت «لافري» بسرقة بعض أجزاء المسرحية ونسخ ما لا يقل عن 675 كلمة من كتاب «مُذنب بدعوى الجنون» للمؤلفة «دوروثي لويس»، ومقال كتبه مالكوم جلادويل عام 1997 عن «لويس»، ولهذا قرّر «جلادويل» أن يوضّح الفرق بين السرقة الأدبية والاقْتباس وقوانين حقوق النشر والقيود المتعلقة به.

رؤية جلادويل للسرقة الأدبية والاقْتباس

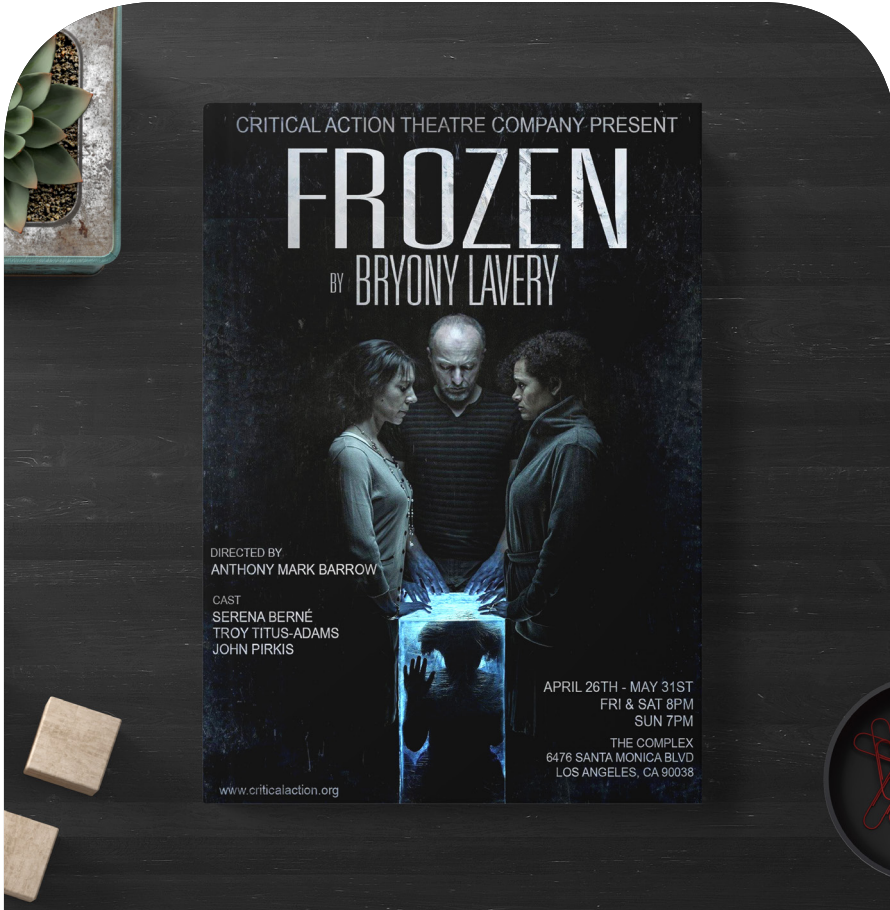
حياتها لتدخل في المرحلة الثالثة والرابعة، وهنا يصعب علينا اقتفاء أثرها وإرجاعها إلى أصلها أو تحديد وجهتها التالية، كما تشجّعنا الآراء الداعمة للاقتباسات الفكرية على الادّعاء بأنّ سلاسل التطوّر هذه غير موجودة من الأساس، وأنّ كلمات الكاتب لها ولادة فكرية وحياة أبدية. يجب أن أعترف أنّي انزعجت قليلاً لما حدث لكلماتي، ولكنني في نفس الوقت أوسي نفسي بأنّ هذه الكلمات رافقتني بما يكفي وحان الوقت لأطلق سراحها.

الإنجليزي حافل بالجرائم النابعة من الشر والجرائم الناتجة عن مرض، والحقيقة التي لا جدال فيها في قضية «فانتوم» هي أنّ «راي ريب» إن كان قد اقتبس من «أندريو ليود ويبر»، فهو حقاً لم يكن يتعمّد ذلك، وأنّ «أندريو ليود ويبر» لم يدرك أنّه يقتبس منه، فالملكية الإبداعية، كما يُدكرنا «ليسج»، متعدّدة الأوجه، فالجريدة تصل كل يوم إلى أعتاب منزلك، ثمّ تتحول إلى جزء من أرشيف المعرفة الإنسانية، ثمّ تُستخدم في لفّ الأسماك! وربّما تستأنف الأفكار دورة

في عالم الموسيقى تنقسم الأعمال المحميّة بحقوق النشر إلى فئتين: الأداء المُسجّل والتكوين الذي يقوم عليه هذا الأداء. إذا كتبت أغنية راب وأردت ترنيمة من مقطوعة «رجل البيانو» لـ «بيلي جويل»، فعليك أن تحصل على إذن من الشركة المنتجة لاستخدام تسجيل «رجل البيانو» من الشركة، ثمّ تحصل على موافقة «بيلي جويل» كي تستخدم التكوين الأساسي للأداء، فقد حصل فريق «بيستي بويز» على الشقّ الأول من الموافقة في أغنياتهم «باس ذا ميك» ولكن لم يحصلوا على الشقّ الثاني! فقرّر «نيوتن» (صاحب التكوين الأساسي) أن يقاضي الفرقة ولكنه خسر الدعوى، ويعدّ سبب خسارته بمثابة مقدّمة تعيد صياغة مفهومنا للملكية الفكرية.

عندما قرأت المعالجات الأولية لمسرحية «فروزن»، لاحظت أنّ النقاد يستخدمون بعض النسخ المتشابهة مع عبارة: «الفرق بين جرائم الشر وجرائم المرض كالفرق بين الخطيئة والعرض» من دون أن ينسبوا إلى صاحبها، الذي هو أنا «مالكولم جلادويل». اقتبست كاتبة المسرحية «لافري» كلماتي وأوردتها في مسرحيتها ثمّ اقتبسها منها النقاد! بمعنى أنّه تمّ التحايل على المُحتال! في مثل هذه الحالات لا يوجد دفاع «فني»، إذ لم يتمّ العبث بمضمون العبارة الأصلي أو استخدامها بشكل جديد.

اتضح لي لاحقاً أنّ هناك مقولة «لغاندي» استخدم فيها نفس الكلمتين «الخطايا والأعراض»، وأكد أجزم أنّ تاريخ الأدب



ربط الأحداث

مفارقات إصلاح الاستخبارات

يتناول هذا المقال العالم السري للاستخبارات العسكرية ويقلبها رأساً على عقب. يهدف المقال في المقام الأول إلى حث وكالات الاستخبارات لإيجاد طرق فعّالة في كشف الإرهابيين وأنماط عملهم.

رؤية جلاذويل لربط الأحداث

في أعقاب حرب أكتوبر، عيّنت الحكومة الإسرائيلية لجنة تحقيق خاصة، وكان اللواء «زيرا» (رئيس المخابرات العسكرية الإسرائيلية) أحد الشهود الذين تم استدعاؤهم، وكان السؤال المطروح: لماذا كنت مصراً على أن الحرب لم تكن وشيكة؟ وجاءت إجابته بسيطة: يتعين على رئيس الأركان اتخاذ القرارات ويجب أن تكون قراراته دقيقة للغاية. أفضل دعم يمكن أن يقدمه رئيس المخابرات العسكرية لرئيس الأركان هو تقديرات واضحة لا لبس فيها، شريطة أن تكون موضوعية، وكلما كان التقدير أكثر دقة ووضوحاً، كان الخطأ أكثر فداحة، إلا أن ما ارتكبه رئيس المخابرات العسكرية كان كارثة، وليس مجرد خطأ.

يقول المؤرخان «إليوت كوهين» و«جون جوش»، في كتابهما «عشرات عسكرية»: «كانت ثقة «زيرا» الزائدة كارثية، فالفشل الذريع لقادة المخابرات في سبتمبر وأكتوبر من العام 1973 لا يُعزى إلى اعتقادهم بأن مصر لن تقوى على مهاجمتهم، وإنما إلى ثقته المبالغ فيها التي حيرت متخذي القرار، وبدلاً من مصارحة رئيس الوزراء ورئيس الأركان بغموض الموقف، أصرّوا حتى اللحظة الأخيرة على أن الحرب لن تقوم».

ولكن «زيرا» قدّم إجابة لا لبس فيها على سؤال الحرب لأن هذا هو ما طالبت به الجماهير ومن ورائهم الساسة، فنحن جميعاً نمقت الغموض، واليوم يقدم لنا مكتب التحقيقات الفيدرالي تحذيرات مُشفرة ويُعلن عن المحادثات المتراكمة الجارية بين الإرهابيين، إلا أن هذه المعلومات الغامضة لا تزيدنا إلا غضباً؛ فما المراد بالمحادثات المتراكمة؟ نريد توقّعات صريحة ونتمنى أن تكون نوايا أعدائنا لغزاً لا يقوى على تفكيك شفرته أحد سوى أجهزة استخباراتنا كي تتكوّن لدينا صورة كاملة وواضحة عما يوشك أن يحدث، ولكن قلماً نحصل على قصّة واضحة، على الأقل ليس قبل أن يقرّر صحفي مغامر أو لجنة تحقيق تفجيرها، بعد فوات الأوان.

فنّ الفشل

لماذا يهتّر بعض الناس ويرتبك بعضهم الآخر؟

يختلف الاهتزاز عن الخوف اختلافاً بيناً؛ الاهتزاز حالة إخفاق تنتج عن التفكير المفرط في أمور ومهمّات وأعمال تتقنها بالفعل. يحدث ذلك عادةً في الرياضة، فمهما كان مستوى اللاعب جيداً قد تهزّه الضغوط في بعض اللحظات الحاسمة فتجده يفقد وعيه فجأةً ويفشل في التسديد! أمّا الارتباك فهو مثل الخوف الذي ينتج عن غياب المعرفة، حيث يتعرّض الإنسان لموقف يتعرّض له من قبل ولا يكون لديه أدنى فكره عما ينبغي أن يفعله.

رؤية جلادويل للفشل

قد يبدو الاهتزاز مصطلحاً مبهماً، إلا أنه يصف نوعاً محدداً من الإخفاق، فمثلاً: يستخدم علماء النفس لعبة فيديو بدائية لاختبار المهارات الحركية. يطلبون منك أن تجلس أمام شاشة كمبيوتر تعرض أربعة صناديق متتالية، ولوحة مفاتيح ذات أربعة أزرار في صف واحد، وواحدًا تلو الآخر، يبدأ الرمز (X) في الظهور داخل الصناديق المعروضة على الشاشة ويُطلب منك أن تضغط على الزر المقابل للصندوق في كل مرة يحدث ذلك. يقول «دانييل ويلينغهام» (أستاذ علم النفس في جامعة فيرجينيا) إذا تم إخبارك مسبقاً بالتمط الذي ستظهر به هذه الصناديق، ستتحسن سرعتك في الضغط على الزر الصحيح بشكل كبير. ستمارس اللعبة بحذر شديد في الجولات الأولى حتى تستنتج التسلسل وبعدها تتضاعف سرعتك تدريجياً فيما يُسميه «ويلينغهام» «التعلم الصريح»، ولكن لنفترض أن أحداً لم يخبرك بأن الرمز (X) ستظهر بتسلسل منتظم، وأنه حتى بعد ممارستك اللعبة لفترة لم تتمكن من اكتشاف النمط! ستتعرف، وباللمفارقة، بالتسلسل على مستوى اللاوعي وتغدو أسرع، وأسرع. يُطلق «ويلينغهام» على هذه الظاهرة «التعلم الضمني»، وهو التعلم الذي يحدث خارج نطاق الوعي. يتأصل التعلم بنوعيه في منطقتين مختلفتين في الدماغ. يقول «ويلينغهام» إنه حين تتعلم شيئاً للمرة الأولى، كالضربات الخلفية أو العلوية، فإنك تفكر بها بطريقة آلية وملتزمة لأقصى درجة، وبمرور الوقت، ومع تحسن أدائك، يتسلم النظام الضمني زمام الأمور، فتبدأ في أداء ضربات خلفية بانسيابية ومن دون تفكير. تُعنى عُقد المخ القاعدية، حيث يستقر التعلم الضمني بشكل جزئي، بالقوة والتوقيت، وعندما يتصدّر هذا النظام الموقف، تبدأ في تطوير اللمس ودقة التصويب، والقدرة على تسديد ضربات لولبية.

يقول الدكتور «ويلينغهام»: «يحدث هذا الأمر بالتدريج، فأنت تسدّد آلاف الضربات الأمامية التي تركز فيها كل اهتمامك، ولكن بمرور الوقت ستؤدّي عملك بكفاءة، ولن تلاحظ أو تفكر بما تفعله يدك أبداً».



انفجار تشالنجر

من يتحمل مسؤولية انفجار مكوك الفضاء تشالنجر؟ ربما لا أحد على الإطلاق، ومن الأفضل أن نعتاد ذلك!

يناقش المقال كارثة انفجار المكوك الفضائي تشالنجر برؤية جديدة ونظرة ثاقبة، وقد خلص إلى استنتاج مُحيط في النهاية بعض الشيء، وهو أن الكوارث ستقع لا محالة في بعض مجالات الحياة -ومهما كانت استعداداتنا لا شيء إلا لتعدد وتشعب وتضخم العوامل التي تسهم في وقوعها، وإن كان هناك درس تعلمناه من كارثة تشالنجر، فهو أننا أسسنا عالمنا تكون فيه احتمالات وقوع كارثة تقنية أو أخطاء بشرية جزءاً من نسيج الحياة اليومية. عند نقطة ما في المستقبل سوف تتحطم إحدى مركبات ناسا الفضائية مرة أخرى، وقد يقع ذلك لأنته الأسباب رغم حُسن النوايا وقوة الاستعدادات. هذا ما يجب أن نعترف به في الوقت الراهن، فإن عجزنا عن ذلك، وإن كانت الاحتمالات وتكاليفها أكبر من أن نتحملها، فخيرنا الوحيد أن نتوقف عن التفكير في إرسال مكوكات إلى الفضاء.

رؤية جلادويل لانفجار تشالنجر

كانت الثقافة التي رسّختها وكالة «ناسا» مغلقة وغير شفافة وتتكيف مع الانحرافات عن معايير الجودة الشاملة، على حد وصف ناسا نفسها، بحيث تبدو القرارات التي يشكك فيها العالم منطقية ومبررة بالنسبة إلى إدارة ناسا، وهذا التصور للعالم الخارجي هو ما جعل تقريرها مرفوضاً، فعندما أقرت ناسا بتسلسل القرارات التي تمخّضت عن إطلاق وسقوط المركبة - وكلها قرارات تافهة لا تختلف عن غيرها من الإخفاقات التي تسبّب في كثير من الحوادث - لم نضع أيدينا على نقطة واحدة حوّلت مجرى الأمور أو يُمكن تفاديها في المرة القادمة! ختمت ناسا تقريرها بالقول: «إنّ قرار إطلاق المكوك تشالنجر كان مستنداً إلى قواعد ثابتة، إلا أنّ مفاهيم الثقافة الإدارية، والقواعد، والإجراءات، والعادات التي نجحت في الماضي لم تؤت ثمارها هذه المرة، فلم تنتج الكارثة من انتهاك المديرين للقواعد الأخلاقية، بل من امتثالهم لذات القواعد التي طالما نجحت في الماضي!».

ويمكننا رؤية الكارثة بمنظور آخر، وهو كيفية تجاوز البشر مع المخاطر، إذ يُعدّ التصديق بأنّ اكتشاف الخطر وتلافيه يجعل النظام أكثر أماناً من أكثر الافتراضات المتسببة في الكوارث الحديثة. على سبيل المثال: صارت المفاصل الجديدة الداعمة للمكوك الحالي أفضل من سابقتها، وبالتالي من المفترض أن تقل احتمالات وقوع حوادث مشابهة لحادثة تشالنجر، أليس كذلك؟ هذه فكرة بديهية بدرجة تجعلنا عاجزين عن التشكيك فيها، إلا أنّها لم تنجح في إقناع مجموعة من الباحثين الذين فنّدوها تحت ما يُسمى بنظرية رسوخ المخاطر واستتبابها.



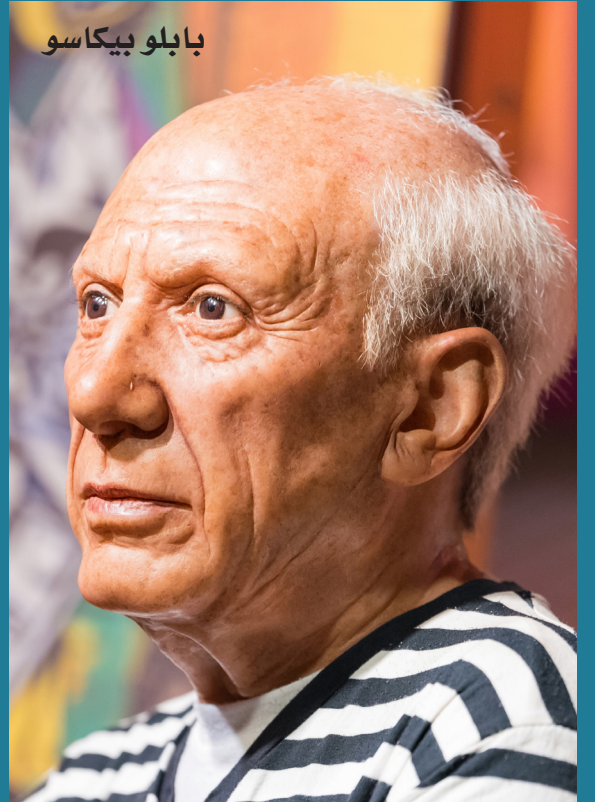
ثالثاً: الشخصية والفطرة والذكاء

يسلّط القسم الثالث الضوء على الأحكام التي نصدها على الآخرين وتوقعاتنا تجاههم، فكيف نحكم مثلاً على أخلاق شخص ما أو على ذكائه أو قدرته على إنجاز أمر ما باحترافية؟ وما صحّة هذه الأحكام؟

القادمون الجدد

لماذا نربط العبقرية بالسن المبكرة؟

هناك نوعان مختلفان من العباقرة والمبدعين: العباقرة الصغار الذين تظهر عليهم الموهبة في سن مبكرة مثل «بابلو بيكاسو»، والعباقرة الذين يظهر إبداعهم في سن متأخرة، وتظل مواهبهم مدفونة ثم تظهر وكأنها خلقت فجأة مثل «بول سيزان»، إلا أنّ الفروق لا تقف عند المرحلة العمرية فقط، فعباقرة النمط المبكر يبتكرون بشكل سريع ومتهور، بينما يبتكر النمط الثاني ببطء وتدريج. يعرف المبكرون ما يرغبون في فعله قبل أن يبدؤوا فيه، بينما يختبر المتأخرون رؤيتهم في خضم تطويرهم لها، ويمارس كل منهما العبقرية بطريقته الخاصة وليس من الصواب أو العدل أن نصب اهتمامنا على أبناء «بيكاسو» ونغض الطرف عن النمط الآخر!

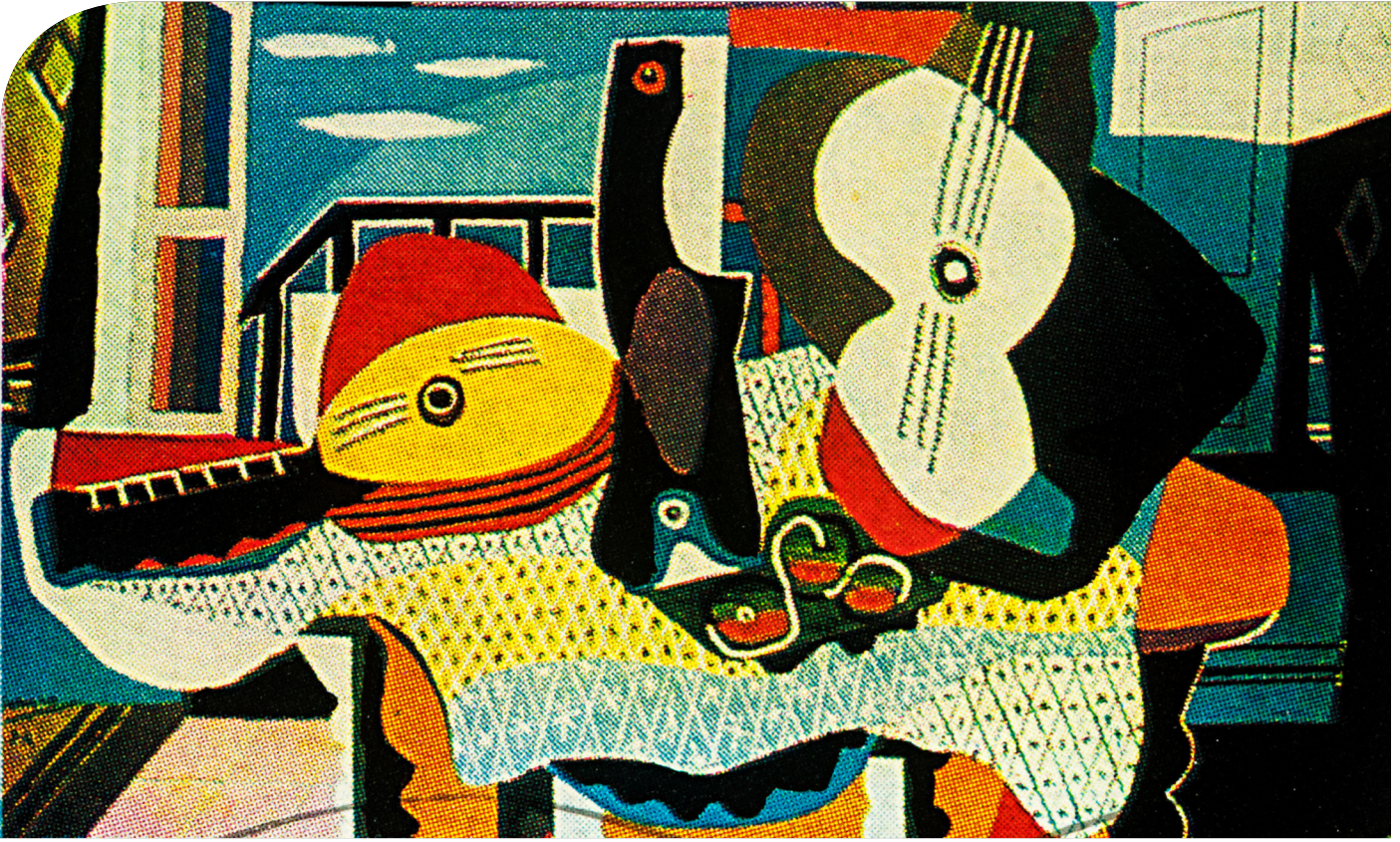


بابلو بيكاسو

رؤية جلادويل للعبقرية والسن المبكرة

استيشن أوف ذا مترو» لـ«باوند»، وقصيدة «ميندينج وول» لـ«فروست»، وقصيدة «ذا سنو مان» لـ«الاس ستيفن»، وأخيراً قصيدة «ذا دانس» لـ«ويليام»، كُتبت تلك القصائد الإحدى عشرة في أعمار متفرقة، وهي: الثالثة والعشرون- الحادية والأربعون- الثامنة والأربعون- الأربعمائة- التاسعة والعشرون- الثلاثون- الثلاثون- الثامنة والعشرون- الثامنة والثلاثون- الثانية والأربعون- التاسعة والخمسون، بالترتيب. استنتج «جلينسون» أنه ليس هناك ما يثبت صحة الربط بين العبقرية الشعرية والشباب، فبعض الشعراء يقدمون أفضل أعمالهم في مقتبل حياتهم، في حين يتأخر بعضهم الآخر عنهم بعمق، فمثلاً وجد أن اثنين وأربعين بالمائة من قصائد «فروست» الأسطورية كتبها بعد أن تجاوز الخمسين، والأمر ذاته مع «ويليامز» (بنسبة أربعة وأربعين بالمائة)، و«ستيفنز» (بنسبة تسعة وأربعين بالمائة).

منذ بضع سنوات، قرّر «ديفيد جلينسون» (أستاذ الاقتصاد في جامعة شيكاغو) أن يختبر صحة هذا التحيز. بحث في 47 قصيدة شعرية نُشرت منذ عام 1980 وقام بعدّ القصائد التي تظهر بشكل متكرر. بالطبع عارض بعض الباحثين فكرة القياس الكمي للجداريات الفنية والأدبية، إلا أن «جلينسون» أراد بكل بساطة أن يستطلع آراء مجموعة واسعة من النقاد وأساتذة الأدب حول القصائد التي يرونها أكثر أهمية في الأدب الأمريكي. تصدرت القائمة إحدى عشرة قصيدة هي بالترتيب: قصيدة «بروفروك» لـ«تي إس إليوت»، وقصيدة «سكانك أوار» لـ«روبرت لويل»، وقصيدة «ستوينج باي وودز أون سنوي إيفننج» لـ«روبرت فروست»، وقصيدة «ريد ويل بارو» لـ«ويليام كارلوس ويليامز»، وقصيدة «ذا فيش» لـ«إليزابيث بيشوب»، وقصيدة «ذا ريفر ميرشانتس وايف» لـ«عزرا باوند»، وقصيدة «دادي» لـ«سيلفيا بلاث»، وقصيدة «إن



أكثر احتمالات النجاح

كيف نختار الموظفين ونحن لا نستطيع معرفة الأصلاح للوظيفة؟

يناقش المقال عديداً من المشكلات الكامنة في عملية توقع الأداء الوظيفي وتقييم المهوبة في أكثر من مجال، وفي ثلاثة مجالات بشكل خاص: المحللون الماليون، والمعلمون، ولاعبو خط الوسط. أثار تحليل أسباب إخفاق اتحاد كرة القدم الأمريكي جدلاً كبيراً على منصات التواصل الاجتماعية والفكرية بعد نشر مقال «جلادويل» مباشرة، وذلك لأنّ القول إنّ مشروع اتحاد كرة القدم الذي كان محفوفاً بالأخطاء أمرٌ غير مألوف، وفقاً لـ«جلادويل» ولدراسة «بيري» و«سيمونز» التي استشهد بها فإنّ «لاعب خط الوسط الموضوعين في المراكز من 11 إلى 90 في المسودة يتفوقون في الواقع على اللاعبين الأعلى أجراً، الذين يحتلون المراكز العشرة الأولى للمسودة».

رؤية جلاذويل للأداء الوظيفي

يقول «إد»: «ما بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة، تُتفق معظم الشركات ما بين مائة ألف دولار ومائتي وخمسين ألف دولار على الموظف الواحد خلال سنواته الثلاث أو الأربع الأولى»، وفي بعض الحالات يضيع هذا الاستثمار هباءً، فإن كنت على استعداد لتحمل هذا الاستثمار والتحلي بالصبر فسينتهي بك الحال مع مستشار مالي ذي كفاءة عالية كما كنت تريد. يضيف «إد»: «يعمل في شركتنا مائة وخمسة وعشرون مستشاراً بدوام كامل، وفي العام الماضي تأهل واحد وسبعون منهم للانضمام إلى جمعية «Million Dollar Round Table» التي تعدُّ بمثابة رابطة تجمع أفضل الممارسين في المجال، أي أن واحداً وسبعين من أصل مائة وخمسة وعشرين مستشاراً كانوا من الصفوة»، فما الذي يعكسه ذلك عن مجتمع يكرس الرصيد الأكبر من الرعاية والوقت والمال والصبر لانتقاء من سيديرون أمواله، في حين أنه يهمل من سيربون أبناءه (أي يهمل المعلمين)؟

المعلمين الذين يستطيعون أن يشرحوا محتوى عام ونصف في عام واحد، فمن المفترض أن نرفع أجورهم لسببين: أولهما أننا نريد منهم البقاء، وثانيهما أن الطريقة الوحيدة لدفع الأفراد إلى تجربة ما، تتحول فجأة إلى مهنة عالية الخطورة فور تقديم عروض مغرية للناجين من التصفيات.

فهل هذا الحل لمشكلة التدريس مقبول سياسياً؟

قد يرفض دافعو الضرائب تحمل تكلفة اختبار أربعة معلمين بهدف انتقاء واحد فقط، كما ستقف نقابات المعلمين في وجه أي محاولة لتغيير إجراءات التعيين، إلا أن المصلحين التعليميين لم ينادوا بشيء سوى أن تحاكي مهنة التدريس ما تفعله شركات مثل «نورث ستار» منذ سنوات. يعقد «إد دوتشلاندر» (الرئيس التنفيذي للشركة) آلاف مقابلات العمل بحثاً عن عشرة مستشارين فقط، ويُنفق أموالاً طائلة كي يقع اختياره في النهاية على الشخص الذي يمتلك مزيجاً خاصاً من القدرات التي تؤهله للوظيفة.

تتفاقم خطورة النتائج المترتبة على ما سبق لا سيما على مستوى التعليم، فهي تُرجح تقبلنا للوضع الراهن ومناهضة رفع المعايير وخفضها ما دامت لا تحاكي اهتماماتنا على أية حال! ولكن ينبغي أن يكون التدريس متاحاً لكل من يحمل شهادة جامعية، وأن يُقاس أداء المعلمين بعد حصولهم على الوظيفة، وليس قبلها. هذا يعني أن أي مهنة تحتاج إلى معسكر تدريب إلى جانب نظام مهني محترف يسمح بتقييم المرشحين للوظيفة بصرامة. فدر «كين» و«شتايجر»، استناداً إلى الاختلافات الهائلة بين ممتهني التدريس، أننا نحتاج إلى اختبار أربعة مرشحين حتى نجد معلماً واحداً جيداً، ما يعني أن الوظيفة لا يمكن أن تُمنح بشكل روتيني كما يحدث الآن، كما يتسم هيكل الأجور لمهنة التدريس بالجمود في الوقت الراهن، وهو أمر نرغب في تغييره إن كنا نريد أن نقيم المعلمين وفق أدائهم الفعلي، فمن الطبيعي أن يحصل المتدرب على أجر المتدرب لا أجر المحترف، ولكن إذا وجدنا خمسة وثمانين بالمائة من



عقول خطرة

تسهيلات التمييز الجنائي

يشكك «جلادويل» في قدرتنا على التنبؤ ببعض الأحداث المستقبلية استناداً لما يجري في الحاضر، ويفحص أساليب وممارسات «وحدة تحليل السلوك» التابعة لمكتب التحقيقات الفيدرالي، ويكشف أن الأمر على أرض الواقع أكثر تعقيداً مما يتصور رجال التحقيقات، أي أنه على الرغم من كل برامج ومسلسلات التحقيقات التلفزيونية، لم يتم إثبات جدوى التمييز النفسي من الناحية العملية.

رؤية جلادويل لتوقع الأحداث

من منظور سطحي، تبدو منظومة مكتب التحقيقات الفيدرالية مفيدة للغاية، ولكن تأمل مثلاً دراسة الحالة التي تستخدم على نطاق واسع في أدبيات المقارنة والتمييز: يتم العثور على جثة معلمة متخصصة في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، تبلغ من العمر ستة وعشرين عاماً، ملقاة على سطح مبناها السكني في برونكس. يبدو أنها اختطفت فور مغادرتها للمنزل في طريقها إلى العمل في السادسة والنصف صباحاً. تبين أن المعلمة تعرضت للضرب المبرح بحيث يصعب التعرف على ملامحها، وتم ربطها بجواربها وحزامها الشخصي، وشوه القاتل أعضائها وكتب كلمات بذيئة على بطنها. لنفترض أنني أحد رجال التحقيق الجنائي: السؤال الأول.. العرق. ما دامت الضحية بيضاء، فسنسمي الجاني «وايت»، ولنفترض أنه في منتصف العشرينيات حتى أوائل الثلاثينيات من العمر، وهو الوقت الذي بدأ فيه الرجال الستة والثلاثون في عينة مكتب التحقيقات الفيدرالي في القتل. هل الجريمة منظمة أم لا؟ غير منظمة على الأرجح، فقد ارتكبت على سطح منزل في برونكس في وضوح النهار، ما يعني وجود نسبة مخاطرة عالية. إذا ما الذي كان يفعله الجاني في المبنى في هذا الوقت المبكر؟ قد يكون أحد عمال الخدمات أو أنه يسكن في الجوار، في كلتا الحالتين، يبدو أنه على دراية بالمبنى، وبما أنه غير منظم، فبالتأكيد يعاني من اضطراب ما، ويبدو أنه من عمال الطبقة الكادحة، ومن المتوقع أن تكون له سابقة إجرامية متعلقة بالعنف أو التحرش، أما علاقته بالنساء فهي إما معدومة وإما مضطربة، كما أن تشويه الجثة يدل على وجود خلل عقلي أو إدمان للمخدرات. كيف يبدو هذا التحليل بالنسبة إليك؟ اتضح فيما بعد أن الجاني هو «كارمن كالابرو» في الثلاثين من العمر، وهو ممثل أعزب وعاطل عن العمل يعاني اضطرابات عديدة، وكان يعيش بعد أن خرج من المصحّة العقلية، مع أبيه



الأمرل في الطابق الرابع من ذات المبنى حيث وقعت الجريمة، ولكن ما جدوى هذا الملف الإجرامي؟ كانت الشرطة بالفعل تضع «كالابرو» ضمن قائمة المشتبهين، بمعنى أنك حين تبحث عن مجرم قام بقتل وتشويه شخص ما على السطح، فأنت لا تحتاج إلى مُحقق فيدرالي لينصحك بفحص الشاب الأشعث، المضطرب نفسياً الذي يسكن مع والده في الطابق الرابع! الملف الجنائي ليس اختباراً تتجح فيه إذا حصلت على الإجابات الصحيحة لمعظم الأسئلة، وإنما هو لوحة فنية ينبغي أن تترابط كل تفاصيلها بشكل أو بآخر كي تكون مُجدية، في منتصف التسعينيات، حلت وزارة الداخلية البريطانية نحو 184 جريمة بهدف التأكد من عدد الجرائم التي أسهم الملف الجنائي في حلها والوصول إلى الجاني، وكانت النتيجة خمس جرائم فقط! أي بنسبة 2.7 بالمائة.

أسطورة الموهبة

هل نبالغ في تقديرنا للذكاء؟

يسلط هذا المقال الضوء على فكرة الموهبة مُستشهداً، مرةً أخرى، بنموذج «إنرون»، تلك الشركة التي كانت تعتزُّ بموظفيها لدرجة أن أحد رؤسائها التنفيذين قال ذات مرة: «رأس مال إنرون الحقيقي الذي يميّزها عن منافسيها هم موظفوها ذوو المواهب الفذة». كتب «جلادويل» في هذا المقال المحفّز على التفكير: «نجحت إنرون في تعيين صفوة الموظفين وكافأت الأفضل والأذكى والأعلى موهبةً، ورغم ذلك أفلست ولم يعد لها وجود!». دعونا نجيب عن هذا السؤال بسؤال بلاغي: «ماذا لو أن إنرون أفلست بسبب عقولها الفذة تحديداً، لا لسبب آخر، فهل يُحتمل أنها بالغت في تقديرها للذكاء؟».

رؤية جلاذويل للذكاء والموهبة

من كلية وارتن، في حين عيّنت ماكينزي أربعين منهم في نفس العام، وفي العام التالي عيّنت إنرون اثني عشر آخرين من نفس الكلية، بينما عيّنت ماكينزي واحداً وستين! كان مستشارو ماكينزي يُطبّقون في إنرون ما يرونه مناسباً لأنفسهم. يقول أحد مديري إنرون السابقين متحدّثاً عن مندوبي شركة ماكينزي من الرجال والنساء الذين كانوا يجولون في ردهات ويجلسون في قاعات إنرون: «عندما كنّا نستعين بهم، لم يكن ذلك لأسبوع واحد فحسب، بل لشهرين أو أربعة. كانوا موجودين معنا بشكل دائم!». كان هؤلاء المندوبون في حالة بحث مستمر عن المواهب الكامنة في الشركة التي تفكّر خارج الصندوق، ولكن لم يخطر ببال أحدهم لوهلة عابرة أنه لو كان على الجميع أن يفكروا خارج الصندوق، ربّما كان الصندوق يحتاج إلى إصلاح!

الشركة أنفسهم أمام خمسين وظيفة شاغرة تحتاج إلى شغلها في أسرع وقت!». الغريب أن أحداً لم يفكر—ولا حتّى مستشارو الشركة الذين يتلقّون أجورهم مقابل الحفاظ على استقرار إنرون وتجانس ثقافتها—في مردود الوظائف الخمسين الشاغرة وكيف ستعطل أعمال الإدارات المتضرّرة، أو أن الاستقرار في الأعمال التجارية الحالية للشركة أمر مرغوب، أو أن تحقيق الذات لموظفي إنرون الأعلى كفاءة قد يتعارض مع المصالح العليا للشركة بشكل عام! تلك هي طبيعة المخاوف التي ينبغي أن يخلق منها المستشارون الإداريون، إلا أن شركة الاستشارات الإدارية التابعة لإنرون وهي ماكينزي، التي كانت أسيرة لأسطورة الموهبة بدرجة لا تقل وطأة عن عملائها! في عام 1998، عيّنت إنرون عشرة موظفين حاصلين على ماجستير إدارة الأعمال

على الرغم من وصمة العار التي لحقت بإنرون، فعلى الأقل كان هناك ثمة ما يمكن أن يفتخر به مديروها، فعّلت الشركة نظام «السوق المفتوح للتعين» وأطلقت عليه شركة ماكينزي، الذي بمقتضاه يستطيع أي فرد أن يتقدّم لأي وظيفة يريدونها دون أن يقف في طريقه أحد من المديرين، وعندما بدأ «كيفن هانون» (أحد مسؤولي إنرون التنفيذيين) في إنشاء وحدة الاتصالات العالمية واسعة النطاق للشركة، أطلق ما أسماه «التعيين السريع للمشروع». تمّت دعوة مائة من الموظفين الأعلى كفاءة من جميع أنحاء الشركة إلى فندق «حياة» ليستمعوا إلى «هانون» وهو يلقي خطابه، وعلى الفور أقيمت مقصورات تعيين خارج قاعة الاجتماعات، وفي غضون أسبوع نجح «هانون» في ضم الموظفين الخمسين الأعلى كفاءةً إلى فريق وحدة الاتصالات العالمية، بينما وجد زملاؤه في

اختيار الجيل الجديد

ما الذي تعكسه مقابلات العمل فعلياً؟

يقصد بـ«فخّ الدعم الأساسي» نزعنا إلى التصديق بأن أفعال الأشخاص تعكس هويّتهم، ويعني في مقابلات العمل أن المحاور أو المسؤول عن الاختيار يؤمن بأن المتقدمين سيؤدّون دائماً بنفس الطريقة التي يظهرونها أو يظهرون عليها خلال المقابلة! إلا أن الأمور قليلاً ما تسير على هذا النحو، في بعض الأحيان يُصاب الموظفون المتفوّقون بالقلق خلال مقابلات العمل، في حين يكون معظم ذوي العبارات الطنّانة والإيجاءات الحماسية من الموظفين العاديين. هل ترغب حقاً في تجنّب الوقوع في هذا الفخ؟ بدلاً من المحادثات غير الرسمية، استخدم مقابلات العمل الثلاثية المنظمة.

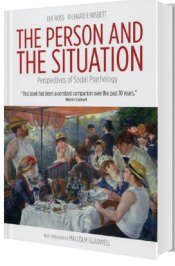
رؤية جلاذويل لمقابلات العمل

المديرين المحتملين مهارة تحتاج إلى فن ودراسة ودراسة، لهذا قرّرت أن أتحدّث خلال الدورات عن طبيعة الأشياء التي يبحث عنها أرباب العمل، لا سيّما فيما يتعلق بالشخصية. أول هذه الأشياء هي الثقة التي تعكسها في نفسك وتبرهنها قدراتك. كيف تفعل ذلك؟ تكلم بجرأة دون أن تفارق الابتسامة محيّاك. ابتسم «نولان مايرز» وهو يسترجع هذه الأحداث، ثمّ قال: «يجد كثير من الناس صعوبة في اكتساب هذه المهارة، ولكن ولسبب ما لا أعرفه، وجدت نفسي أمارسها بشكل غريزي».

نمطاً آخر يُرجّح تعيين كل من تنبهر به من النظرة الأولى، فإن لم نتوخّ الحذر، قد يتحوّل المظهر والمستوى الاجتماعي إلى وسيلة نستبدل بها تعسّفاتنا الواضحة بأخرى أقلّ وضوحاً. قضى «مايرز» عامه الماضي في تدريس مقدّمة في علوم الحاسوب ووجد أن أحد أسباب التحاق الطلاب بهذه الدورة هو رغبتهم في الحصول على وظائف في صناعة البرمجيات. يقول «مايرز»: «بما أنني قد أجريت عديداً من مقابلات العمل، قرّرت أن أشارك خبرتي في هذا الشأن مع الآخرين، فالمقدّمة التي تعبّر بها عن نفسك أمام

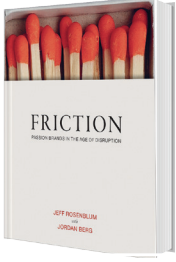
هذه هي جاذبية الاقتصاد الجديد، فمثلاً تُعدّ مستودعات شركة «تيلمي» الأمريكية (المتخصّصة في تطبيقات الهاتف)، شاهقة الارتفاع والأكثر إنتاجية وإمتاعاً كبيئة عمل من المكاتب التقليدية الصغيرة في IBM، ولكن يكمن الخطر هنا في أننا قد نسيء الحكم على التفاصيل الصغيرة والجديدة للشخصية، فإذا سمحنا لقدرة الأشخاص التي هي نوع من الحدس المدعوم والمسدّد بإثباتات مفتعلة، بالتحكم في عملية التعيين اليوم، سنكون قد استبدلنا بالنمط القديم الذي يُركّز تعيين الأقارب والأصدقاء،

كتب مشابهة



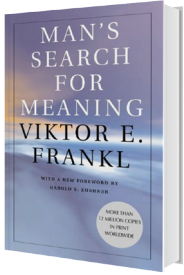
The Person and the Situation Perspectives of Social Psychology.

By Lee Ross.



Friction Passion Brands in the Age of Disruption.

By Jeff Rosenblum.



Man's Search for Meaning.

By Viktor E. Frankl



ملخصات لكتب عالمية

صندوق البريد: 272، إمارة الشارقة، دولة
الإمارات العربية المتحدة

الهاتف: +971 6 5941 220

فاكس: +971 6 523 7116

البريد الإلكتروني: info@reyadashj.ae

ريادة
Reyada

تعليم وتطوير
Learning & Development

مثيرو الشغب

ما الذي نتعلمه من كلاب «البيتبول» عن الجرائم؟

«تشريع السلالات المحددة» هو قانون يحظر إيواء أنواع معينة من الكلاب نظراً إلى خطورتها، إلا أن «جلادويل» يجادل بأن الأمر ليس بهذه البساطة، بمعنى آخر: جميع سلالات الكلاب يمكن أن تخضع لتدريبات شرسة، والكلاب غير مفطورة على العنف بطبيعتها! ويكمن حل هذه المعضلة في ضرورة استهداف القوانين لأصحاب الكلاب، وليس الكلاب ذاتها.

رؤية جلادويل لـ الكلاب

في يوم الهجوم الثاني، وفقاً لبعض المصادر، جاء زائر إلى منزل صديقة «شريديف كايف» (صاحب الكلاب)، وتم ربط الكلاب الثلاثة في الخارج، حيث كانت ضفاف وحواجز الثلج مرتفعة بالدرجة التي تسمح بالقفز فوق سور الفناء الخلفي. توقف «جيدن كليروكس» (الولد الصغير)، وحقق بالكلاب قائلاً: «جرائم... جرائم». استغاثت الأم بوالده الذي جاء مهرولاً، وهو تصرف يثير حفيظة الكلاب العنيفة بطبيعة الحال. قفزت الكلاب فوق السور وأقحمت أحد الكلاب رأس «جيدن» في فمه وأخذ يهز رأسه يمينا ويسارا!

كانت هذه قضية اعتداء نموذجية: مالك مستهتر وكلاب غير مروضة وذات سوابق عدوانية تتمكّن من فك وثاقها بطريقة ما وتتقض على طفل صغير. قبل خمسة أسابيع من الواقعة، هاجمت الكلاب شاباً في السادسة عشرة من عمره وأخاه ذا الأعوام الأربعة وتم تغريم «كايف»، فقام بنقل الكلاب إلى منزل صديقتها. كان من الممكن أن تحول البلدية أو إدارة البيطرة في المدينة دون حدوث واقعة ثانية لو استخدمت النوع الصحيح من التعميم؛ التعميم القائم على الربط بين الكلاب الشرسة وأصحابها المستهترين، وليس على السلالة، إلا أن التعميم الصحيح والمنشود يحتاج إلى عدّة إجراءات منها تعقب «شريديف كايف» للتأكد من شرائه للكمادات الخاصة بالكلاب، وإخصاء كلاب الهجوم الأول، علماً بأن قانون مراقبة الحيوانات يسلب أصحاب الكلاب الذين تهاجم كلابهم الأطفال الصغار الحق في امتلاك كلاب مرة أخرى، والسؤال هو: لماذا نتكبد كل هذا العناء وفي إمكاننا أن نحظر اقتناء هذه السلالة تماماً؟!

إدارم® للاستشارات والتدريب
Edarq..Consulting & Training

من إعداد: إدارة للاستشارات والتدريب

عنوان: ص.ب 341413 دبي

الهاتف: +971 4 3923444 - +971 555380060

البريد الإلكتروني: tdreeb@edara.com