هرم بول غراهام لمستويات الاختلاف

الاختلاف في الرأي جزءٌ طبيعي من العمل والحياة، لكن بعض طرق الاختلاف أكثر فائدةً بكثير من غيرها. ففي مقالته «كيف نختلف» عام 2008، وصف المبرمج والكاتب بول غراهام سبعة مستويات للاختلاف، ورقّمها من الصفر إلى الستة. ثم رسم آخرون هذه المستويات لاحقاً على شكل هرم، تقع الإهانات في قاعدته وأقوى الحجج في قمته. وكلما صعدنا أعلى، تناول اختلافنا الأفكار بدلاً من الأشخاص. وهنا نجمع المستويات السبعة في أربع درجات: مهاجمة الشخص، والابتعاد عن جوهر المسألة، والمجادلة بالأسباب، ودحض الفكرة الأساسية.

1. مهاجمة الشخص

المستويان الأدنى يهاجمان الشخص لا الفكرة. المستوى صفر هو الشتم: إهاناتٌ بسيطة، مثل وصف شخصٍ ما بالغباء أو الكسل. ويلاحظ غراهام أن الإهانة المهذبة في ظاهرها تبقى مجرد شتم. والمستوى الأول هو الهجوم الشخصي، ويسمى باللاتينية ad hominem أي «ضد الشخص»: فهو يهاجم شخصية المتحدث أو دوافعه أو منصبه بدلاً مما قاله. فالقول مثلاً إن مديراً يؤيد خطةً لأنها تفيد قسمه فقط لا يقول شيئاً عن جودة الخطة.

مثال: في نقاشٍ على الإنترنت حول حديقةٍ جديدة، يصف أحد الجيران جاره بالأحمق، فلا يتعلم أحدٌ شيئاً عن الحديقة.

في العمل: تقترح ريم، وهي مديرة تسويق، حملةً جديدة. فيرد أحد الزملاء بأنها انضمت إلى الشركة في العام الماضي فقط، فلا يمكنها أن تعرف ما ينجح. وهذا هجومٌ على ريم، لا على اقتراحها.

2. الابتعاد عن الجوهر

والمستويان التاليان أكثر تهذيباً، لكنهما يبتعدان أيضاً عن جوهر المسألة. المستوى الثاني هو الرد على النبرة: ننتقد طريقة قول الشيء، كأن يبدو متعجرفاً أو قاسياً، بدلاً من مضمونه. ويرى غراهام أن النبرة أقل أهميةً بكثير من السؤال عمّا إذا كان الكاتب محقاً. والمستوى الثالث هو المناقضة: نكتفي بطرح الرأي المعاكس، مع قليلٍ من الأدلة أو من دون أدلة. فالقول إن فكرةً ما لن تنجح أبداً قد يبدو حجةً، لكنه لا يقدّم للطرف الآخر شيئاً يمكن فحصه.

مثال: يكتب عميلٌ تقييماً غاضباً عن تأخر التوصيل، فيكتفي المتجر بالرد بأن التقييم غير مهذب.

في العمل: في أحد الاجتماعات، تقترح ريم تأجيل موعد الإطلاق. فيشتكي أحد الزملاء من أن رسالتها الإلكترونية كانت مباشرةً أكثر من اللازم، ويكتفي آخر بالقول إن الموعد لن يتغير. ولا يشرح أيٌّ من الردين لماذا يجب أن يبقى الموعد كما هو.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. المجادلة بالأسباب

يبدأ الاختلاف الحقيقي عند المستوى الرابع، وهو الحجة المضادة: نعرض رأينا وندعمه بالأسباب أو الأدلة. والحجة المضادة مفيدة، لكن غراهام ينبّه إلى أنها كثيراً ما تستهدف شيئاً مختلفاً قليلاً عما قاله الطرف الآخر فعلاً. ويعالج المستوى الخامس، وهو التفنيد، هذه المشكلة. فنقتبس النقطة التي نختلف معها بدقة أو نعيد صياغتها، ثم نشرح لماذا هي خاطئة. ويتطلب التفنيد جهداً أكبر، لأن علينا أولاً أن نفهم الرأي الآخر فهماً صحيحاً.

مثال: يخطط صديقان لرحلة، وعندما يقول أحدهما إن السفر بالطائرة أرخص، يعرض الآخر الأسعار الحقيقية للقطار والطائرة في تواريخ رحلتهما.

في العمل: يقول زميلٌ من قسم المالية إن حملة ريم مكلفة جداً. فتعيد ريم ذكر ملاحظته بدقة، ثم تبيّن أن تكلفة كسب كل عميلٍ جديد أقل مما كانت عليه في حملة العام الماضي.

4. دحض الفكرة الأساسية

أعلى المستويات هو دحض الفكرة الأساسية: أي إثبات أن الفكرة الرئيسية في الحجة خاطئة. ويعدّه غراهام أقوى أشكال الاختلاف، لأنه يجيب عما يهم حقاً. ويحذّر أيضاً من طريقٍ مختصر غير نزيه: مهاجمة بعض الأخطاء الصغيرة، مثل رقمٍ خاطئ أو خطأٍ إملائي، ثم التصرف كأن الحجة كلها قد سقطت. أما الدحض الحقيقي فيحدد الادعاء الرئيسي بوضوح ويبيّن لماذا لا يصمد. وعندما يتجادل الطرفان على هذا المستوى، يتقدم النقاش إلى الأمام بدلاً من أن يدور في حلقةٍ مفرغة.

مثال: يعترض طالبٌ على درجته بإثبات أن إجابته الأساسية كانت صحيحة فعلاً، لا بالإشارة إلى خطأٍ إملائي في ملاحظات المعلم.

في العمل: يرى أحد المديرين أن الحملة ستفشل لأن العملاء الشباب لا يقرؤون الرسائل الإلكترونية. فلا تجادل ريم في خطأٍ صغير في أرقامه. بل تعرض نتائج استطلاعٍ تُظهر أن معظم العملاء الشباب يفتحون الرسالة الشهرية، وهذا يجيب عن ادعائه الرئيسي.

الخاتمة

وخلاصة القول، يُظهر هرم بول غراهام أن الاختلاف قد يكون ضعيفاً أو قوياً. فالشتم والهجوم الشخصي يهاجمان الشخص، والرد على النبرة والمناقضة يبتعدان عن الجوهر، والحجة المضادة والتفنيد يقدّمان الأسباب، ودحض الفكرة الأساسية يجيب عما يهم حقاً. ويلاحظ غراهام أيضاً أن الحجج في المستويات العليا تميل إلى أن تكون أقل قسوةً وأكثر فائدة. ويساعدنا هذا الهرم على الحكم على الحجج التي نسمعها، وعلى مراجعة حججنا أيضاً. وقبل أن نرد في الخلاف القادم، من المفيد أن نتحقق من المستوى الذي نقف عليه، وأن نصعد درجةً واحدة على الأقل.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)