



والآن، ففي الأرجح أنك قد لاحظت أننا نروي العديد من القصص. فنحن لا نَقدمُ فقط نصيحة عامة، وإنما نشارك مقداراً من شيء حدث، أو سيحدث، أو يمكن أن يحدث، مستخدمين شخصية يمكن أن تَمثُلَ إليك بصلة. إنَّ سرد القصص هو طريقة فعّالة في جذب اهتمام الناس – وإبقائهم مستمتعين. ربما تسعى محاولاً انتزاع انتباه مستمعك، فهي تقنية نظن أنَّ عليك استخدامها كثيراً. وهذا الفصل مخصص لدراسة كيفية القيام بذلك.

ربما نشعر بأننا عصريون إلى أقصى حد، حيث نشترى موادنا الغذائية الأساسية من هول فوودس، ونذهب إلى المنزل بسيارتنا الهجينة تويوتا بريوس، ونطهو العشاء في فرننا الإسكندينا في - إلا أن البشر لا زالوا مقيدين بالطريقة التي كُنَّا عليها في أزمنة ما قبل التاريخ، عندما كنا نصطاد ونجمع طعامنا في البرية، ونمشي إلى المنزل حفاة الأقدام، ونشوي لحم الماستودون (حيوان منقرض شبيه بالفيل) على النار الموقدة في المخيم.

لازلنا نريد اليوم أن نقضي وقتنا، بعد العشاء، بالطريقة نفسها كما كنا نفعل في الماضي: نستمع إلى القصص. طبعاً، في الكهف كنا نسرد قصصنا الخاصة وكان على المستمعين تخيل الجزء التلفازي. اليوم، نحن نشاهد ديسبريت هاوس وايفس على تلفاز مسطح الشاشة، ولكنها النسخة ذاتها جوهرياً:

شباب جذابون، ونساء مثيرات، وغموض، وخداع، وتشويه مستدام.

لقد أصبح «سرد القصص يتم على نحو سيء أخيراً: إذ أصبح بدعة إدارية، وموضوعاً لكم هائل من كتب الأعمال التجارية، و«شكلاً فنياً» يبدو أنه يتطلّب طريقة أسطورية، تكتمل بالعصا السحرية والزيوت العطرة.

إن هذا ليس موضوع نقاشنا. نحن نتحدّث عن معالجة ما تقوم به طوال الوقت -سرد قصة عمّا حدث طوال عطلة نهاية الأسبوع أو في إجازتك- وتطبيق هذه التقنية على الاتصال الذي تؤدّيه في العمل.

أصل القصص

لماذا كان أسلافنا يروون القصص؟ وفقاً لمنظمة «القراءة أساسية» وهي أكبر وأقدم منظمة غير ربحية تعنى بتعليم القراءة والكتابة للأطفال في الدولة، هناك أسباب عديدة لكون سرد القصص جزءاً لا يتجزأ من كل ثقافة تقريباً. ويؤمن الباحثون أن سرد القصص كان يستخدم لكل مما يلي:

- تعليم التاريخ.

- جعل العالم ذا مغزى.
- إرضاء الحاجة إلى التسلية.
- تفسير القوى الخارقة للطبيعة.
- تبليغ التجارب للآخرين.
- تدوين ما حدث من أجل منفعة أجيال المستقبل والأجيال القادمة كلها.
- مساعدة الأطفال في تعلّم اللغة.

القصص مفيدة لا بوصفها وسيلة للتسلية فقط وإنما أيضاً وسيلة تبليغ لأي موضوع. برغم أن الناس مصممون بحيث يكفون عن ممارسة أي نشاط حين تبدأ القصة، فإن القصة تلفت انتباهنا فوراً - سواءً أكانت قصة مدينتين أم حكاية قصيرة بسيطة عن الطريقة التي جعلت بها الزبون الغاضب فرحاً، بالرغم من الخلاف.

وإليكم هنا أسباب كون القصص شديدة التأثير:

- نريد أن تتم تسليتنا بشيء ما، لا عبر إلقاء محاضرة علينا. إذ جعلنا القصة نفكر: «هذا سيكون ممتعاً» وليس «هل سيتم اختباري في هذا؟»

- نعلم القصص بإتقان وبطريقة غير مباشرة. فبدلاً من ضربنا على الرأس، تتضمن القصص الرسالة. وكما قالت المؤرخة والفيلسوفة الاجتماعية هانا أرينت: «إن سرد القصص يبين المعنى دون ارتكاب خطأ تحديده».

- تسمح القصص بالتعبير عن العاطفة - وهذا مثيرٌ على نحو خفي. في معظم الأنماط الأخرى من الاتصال «الرسمي» تكون العاطفة ممنوعة عن الناس. لذلك

نحن (الرجال أيضاً) تستميلنا العواطف: نريد أن نضحك، ونبكي، ونخاف، ونشعر بحال أفضل بعد ذلك. وهذا بالتأكيد أفضل من مذكرة مملة أخرى أو تقرير رسمي عام مكوّن من عشر صفحات.

• تبدوا القصص حقيقية، لا مغلّفة. كما كتب كريستوفر لوك في كتابه غونزو ماركتينغ: لقد ابتكرت الإنترنت «معلماً» جديداً شجع التبادل الحر للقصص، «لقد اعتدنا على الحديث بين أنفسنا بأصوات بشرية غير مفتعلة وغير متعمّدة». والآن يجب على الشركات أن تفعل ذات الشيء. «ليس ذاك النمط من القصص (ذات الاهتمام الإنساني) الماكرة والمليئة بالعواطف التي تبعث على الغثيان، فهي مولعة بدعم كبير للأفاز والغموض، بل على العكس، القصص التي تأتي من الصراع الحقيقي مع... مشكلة يجب حلها».

• تجمع تجربة القصة الناس مع بعضهم. ويطل علينا هنا كريستوفر لوك مرةً أخرى (من الواضح أنه مؤيد قويّ لقوة القصص): «أفضل القصص يمكن أن تصبح أساطير تجمع الناس بعضهم إلى بعض وتبتكر

ثقافات كاملة. إن الناس في الثقافة المبتكرة على هذا النحو ليسوا غرباء عن بعضهم بعضاً، والسبب بالتحديد هو أنهم يعرفون القصص القديمة. فهم يتشاركونها ويفكرون فيها ويتذكرون معاً. وهذا يبتكر التحاماً قوياً وهوية».

حتى مطبوعات هارفارد ريفيو التجارية -وهي نشرات لا يمكن أن يتهمها أحد بخلوها من الهم أو بالتفاهة أو بارتباطها بطريقة غير مباشرة بالسحر والتنجيم- تستخدم أسلوب سرد القصص لإشراك القراء ونقل المعلومات. إن الجزء الأهم في استخدام هارفرد بيزنس ريفيو للقصص هو مقوم منتظم يسمى «دراسة الحالة التابعة لهارفارد بيزنس ريفيو» التي تقدم وصفاً للتحدي الذي تواجهه الأعمال التجارية مفرغاً في قالبٍ روائي، ثم تطلب من خبراء الحياة الواقعية أن يقدموا نصيحة عن كيفية حل مشكلة هذا التحدي. وإليك هنا المقطع الأول من دراسة الحالة من إصدار شهر نيسان، عام 2005:

لو لم يكن جيم هارغروف في وضع يثير الشفقة كالذي كان فيه لكانت عبارته

المدهشة مثيرة للتسلية. كان واقفاً في مطبخ اليخت المجهز تجهيزاً فاخراً، مُتسائلاً: هل معدته تستطيع أن تتحمل الكولا التي كان يصبها في إناء بلوري، عندما قالت زميلته، ريتا سانشيز، كلاماً لا يطاق؟ والآن قد انسكب الشراب على طول سرواله البني الخاكي. وكان يقول بتوتر: «أنت لست جادة في اقتراحك أن نخفض الأسعار خمسين بالمئة. أليس كذلك؟»

لا تحصر هارفارد بيزنس ريفيو استخدام القصة بدراسات الحالة هذه - إذ إن سرد القصص، وتلك التي تتضمن أشخاصاً حقيقيين خاصة، يظهر في كثير من الفقرات ضمن إصداراتها. والسبب بسيط: وهو أنها تبتكر «مدخلاً» أكثر إقناعاً للمقالة. مُشركة القراء ومُضيفه حيوية على المفاهيم المجردة.

وإليكم هنا مثال آخر من إصدار شهر أيلول لعام 2005:

منذ بضع سنوات، أتى مدير من الدرجة المتوسطة... ليزورني إثر ترقيته ليشغل منصباً في الإدارة العليا. سأسميه توبين هولمز... وهو رجل إنكليزي شاب درس

حضارة الرومان واليونان القدامى في جامعة أوكسفورد قبل تخرجه ضمن الخمسة بالمئة الأوائل في جامعة إنسيد [كلية إدارة الأعمال الفرنسية]. كان هولمز ذكياً جداً، ولكنه كان خائفاً من ألا يستطيع تحمّل مسؤوليات العمل الجديد.

كان يوجد في أساس معضلة هوليمز شكهُ في أنه ليس جيداً بما يكفي، وعاش في خوفٍ كان معرّضاً له في كل لحظة.

لقد أصبح القُرّاء أكثر إقبالاً على بقية المقالة وأكثر استمتاعاً بها مما كانوا عليه من قبل. لماذا؟ لأنهم يستطيعون أن يروا فيها أنفسهم، أكثر أهمية من ذلك، أن يشعروا بأنها تحكي قصتهم أو قصة شخص يعرفونه. (من الذين لم يكن لديهم - في مرحلة من مراحل عملهم - رئيس أو مسؤولية شعروا بأنهم مرتبكون فيها؟). والآن فإن المقالة ليست عن نظرية جديدة في الإدارة أو عن مذكّرات مستشار إدارة غالية الثمن - وإنما عنهم.

تذكر النصيحة في الفصل الثاني - أي اتصال، حتى القصص، يجب أن يسأل دوماً: «وأنت؟».

كيف تروي قصة؟

نحن لا نظن أنه يتعين علينا حقاً أن نعلمك كيفية سرد قصة ما: أنت تعرف ذلك من قبل، لأنك تروي قصصاً طوال الوقت - للأصدقاء، والأسرة، وزملاء العمل.

ولكننا اكتشفنا أن كثيراً من القادرين منا على سرد قصص رائعة في حفل شواء تقيمه الأسرة، يصمتون عندما يحين وقت استخدام القصص لإبلاغ شيء مهني أو ذي أهمية. وهذا يماثل تماماً خلغنا السروال القصير والقميص المريحين وارتداءنا بذلة رسمية غير مريحة - مما يجعلنا متكلفين ومتجهمي الوجوه.

لذلك، كي نساعدك لتصبح أكثرطلاقة، سنقدم إليك هنا ستة أمور عليك أن تحفظها في ذاكرتك عندما تروي قصتك:

1- واضب على التركيز على الجمهور

كما شرحنا في الفصل الثاني، عليك أن تُبقي احتياجات مستمعك والأشياء التي يفضلونها في المقدمة على نحو ثابت. ما الذي تتضمنه قصتك ويكون هادفاً لهم؟ ففي النهاية، الهدف من سردك القصة هو إبلاغ أمرٍ ما.

2- ليكن لديك رسالة واحدة أو موعظة أخلاقية

هذا يرتبط بالفصل الرابع حول ابتكار الفكرة الراقية. مررنا جميعاً بتجربة حضور حفلة وإقدام شخص ما على الإيقاع بنا، وقد شرع في سرد قصة طويلة عن... حسناً، إنه لأمر لا نستطيع أن نتحدث عنه حقاً.

في الحفلة، يعدُّ هذا مزعجاً ولكنه ليس مرهقاً. إذ تبسم بأدب، وتبتعد ببطء، لتجد شخصاً آخر ذا شأن يطيب معه السمر. وعلى أي حال، إذا كنت تحاول أن تبليغ المستمعين شيئاً، فإن هذا النوع من سرد القصص العبثي يعد كارثياً، عليك أن تتوثق من تبليغك مفهومك.

3- نظّم قصتك في مقدمة وعرض وخاتمة

إذا أردت لقصتك أن تكون سلسلة، فإن إحدى الطرق للقيام بذلك هي أن تقسم قصتك إلى ثلاثة أجزاء:

- في الجزء الأول: تقدم الشخصيات والعقبات التي تواجهها.
- الجزء الثاني: مخصّص لكيفية تعامل الشخصيات مع المشكلة.
- الجزء الثالث: يصف الحل.

غوغل مقابل الجدة

استخدم ديفيد بركوتيز، الذي كتب عموداً للرسالة الإخبارية على شبكة الإنترنت سيرتش إنسايدر، شخصية جدته ليروي قصته عن مدى الإرباك الذي تسببه عملية البحث عبر الإنترنت.

قالت: «أنا غبية جداً»، إما للحاسوب أولي، أو ربما قالت ذلك لكلينا.

جدتي المسكينة. لقد بقيت حيّة ترزق أيام النازيين والروس والبولونيين وواجهت بشجاعة العداء للسامية في حقبة ما بعد الحرب في ألمانيا. هاجرت إلى الولايات المتحدة مع زوجها (الذي أحمل اسمه) وطفلين، ربتهما في مزرعة صغيرة في نيوجيرسي. لقد لاقت هذه المرأة صعوبات لا تماثل شيئاً يمكنني تخيله.

وهي الآن، وبمساعدي، تحاول أن تنجز أعظم تحدٍ لها: ألا وهو إتقان العمل على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

برغم معرفتي بمجمل حياتها، لكنني مقتنع بأنها لا تستطيع الفوز بهذا التحدي. إلا أنه ليس خطأها. والإنترنت ببساطة أضخم بكثير من أن تكون بسيطة. فالحاسوب ليس مجرد تحديث للتلفاز، تماماً كما لم تكن الصحف تحديثاً للمنادي البلدة الذي كان يطوف الشوارع ليذيع بيانات على الناس. بمقدار ما يمكن أن تكون عملية البحث عن طريق النقر سهلة لنا، فإن طريق الوصول إلى مواقع الإنترنت لا تلائم الجميع لأنها معقدة بعض الشيء.

وقد أدركت أيضاً أن البحث عموماً ليس بديهياً، لجدتي.

فهي دوماً تمتلك جواباً لكل شيء. وأنا أستطيع أن أتخيل استجابتها إذا اقترح شخص ما عليها أن تلجأ إلى محرّك بحث للحصول على أجوبة.

البحث عن اتجاهات السير في أثناء قيادة السيارة تقول: «أظن أنني لا أعرف إلى أين أنا ذاهبة؟»

البحث عن مشورة لشراء المنتجات: «وهل عليّ أن أثق [أدخل هنا كلمة «مختارة» بعناية بلهجة البيدش] بدلاً من الاتصال بالسيدة ريزمان التي تعيش في الشقة المجاورة في المبنى نفسه منذ أكثر من 35 عاماً و[أدخلت خياراً لم يتمخض عن نتيجة: لازلتي تخرج لتتمشّي كل صباح/ تقدّم دوماً العنب المفضل عندي عندما نلعب الورق/ تتبرع كل شهر بمئة دولار لجمعية خيرية]؟»
لم تعد هذه قصةً عن شبكة المعلوماتية العالمية (الإنترنت) - فهي تضم مسرحيةً وفكاهة.

تمثّل القصص الخيالية مثلاً رائعاً للقصص المبنية على نحو تقليدي. إذ إنها تبدأ بـ«كان يا ما كان»، وتعرفك على الشخص الذي ستدور حوله الحكاية (فتاة فقيرة ولكنها جميلة). ثم تعرض النزاع. (زوجة أب شريرة ومجموعة أخوات من زوجة الأب، هُنَّ أكثر فساداً منها. أمير يبحث عن حُبٍّ حقيقي. كرةٌ سحرية. حذاء زجاجي). أخيراً، تصف القصص الخيالية كيفية التغلّب على المشكلة (في المملكة كلها، لم يلائم الحذاء الزجاجي سوى قدمها). وتنتقل إلى الحل (عاشوا سعادة إلى الأبد).

وبالطبع، هذه ليست البنية الوحيدة الممكنة للقصّة إذ إن كثيراً من القصص تكون معكوسة - فمثلاً، الرواية السّخيفة والأكثر مبيعاً في عام 1970 وهي بعنوان قصة حب (بقلم إيريك

سيفال) بدأت بالحل (لم يعيشوا سعادةٍ إلى الأبد): «ما الذي تستطيع أن تقوله عن فتاةٍ ماتت وهي تبلغ الخامسة والعشرين من عمرها؟» تستطيع أن تستخدم أي بنية تريد. فقط توثق من أنها تدعم الرسالة التي تريد تبليغها.

4- ابتكر الشخصيات

لست بحاجة إلى سوبرمان أو وينستون تشرشل ليكون بطلاً لقصتك: إذ يمكن أن تكون أنت الشخصية الرئيسية (بكل ما أنت عليه من عيوب وخفة دم). والأفضل من ذلك أن يكون صاحب الشخصية أحد أفراد جمهورك. ولكن عندما يكون ممكناً، عليك أن تقدم للمستمعين شخصية يشعرون أنهم قادرين على المشاركة في مشاعرها، أو شخصية يدعمونها.

5- اشمل الحقائق

يجيب كلُّ صحفي تابع لصحيفة معينة عن خمسة أسئلة أساسية في كلِّ مرة يكتب/ تكتب فيها قصة: من، ماذا، أين، متى، لماذا. حتى إذا كانت مقالة مؤلفة من 50 كلمة تعلن عن افتتاح منشأة إرسال جريدة، فعليك أن تتوثق من أنه قد تمَّت الإجابة عن الأسئلة الخمسة جميعها.

إليك إليك هنا مثلاً أعدناه لنبين لك كيف تروي قصة بحيث تضمنها المعلومات الأساسية كافة. وقد أشرنا إلى الأسئلة من، ماذا، أين، متى، لماذا:

لقد تطلّب الأمر ثلاث سنوات، ومهندسين معماريين اثنين مختلفين، وفريق إنشاءات يعمل ثلاث منوبات في سبعة أيام أسبوعياً مدة ثلاثة أشهر، إلا أن مستودع الشحن الإضافي الجديد الجديد [ماذا] افتتح وفق الخطة المقررة في دي موني [أين] يوم السبت [متى].

قال باتريك باس، وهو كبير نواب رئيس الشركة للشؤون اللوجيستية [من] في آكم ويدجيسست: «إن قدرتنا على الشحن من وسط المدينة ستمكننا من إيصال منتجاتنا إلى زبائننا على نحو أسرع» [ماذا] ستمنحنا هذه المنشأة ميزة على منافسينا الذين لديهم مراكز شحن فقط على الشاطئ الغربي أو الشرقي.

6- طوّر توتراً درامياً

ما الذي سيحدث؟ كيف سينتهي؟ هل سينتهي كل شيء على نحو حسن؟ إنَّ ما يجعل من القصة قصةً بالفعل هو ديناميكية الأداء - يجب أن يحدث شيء

ما. وهذا يعني أنك سواءً أكنت تسرد قصة طويلة أم قصة تستطيع أن ترويها في أثناء استخدامك المصعد، فلا بد من وجود حبكةٍ للقصة.

الإِ إذا كنت تبتكر قصة حب تفتقر إلى ممتماها «صبي قابل فتاة؛ صبي خسر فتاة؛ صبي استعاد فتاة» (مع رقص وغناء أو دونهما) وهذا لن يصلح ليكون بمنزلة حبكة لقصتك.

لكن هناك حبكة شاملة تصلح كل مرة، ونظن أن السبب في ذلك هو أنها العنصر الأساسي في كل قصة: التغلب على العوائق فمن روميو وجولييت إلى سبايدر مان إلى الفتى الجالس في غرفته الصغيرة الخاصة المجاورة الذي يتحدث عن الوقت الذي مثَّلت فيه مدرسته مسرحية نوتردام - (حيث استخدمت كُليته الميئوس من تفوقها كُلاً براعة وعزم لديها... وخسرت فقط بفارق 14 نقطة) - كل قصته تدور حول الصراع للتغلب على شيء ما: والدان يستهجنان سلوك ولدتهما، أو النذل الشرير، أو تناول كثيرٍ من شطائر اللحم وشرب كثيرٍ من الشراب في حفلة صاخبة.

7- (أو أكثر؟) حيكات

يؤكد الخبراء في سرد القصص أن هناك عدداً محدوداً لتنوع الحكمة - والعدد الذي يُذكر كثيراً هو (7). إلا أن الخبراء لا يتفقون على ماهية الحكات السبعة.

إليكم هنا قائمة منها:

- 1- الفقراء إلى الأغنياء.
- 2- البحث عن الضالة المنشودة (و في ذلك التغلب على العوائق التي لا تقهر).
- 3- السفر والعودة.
- 4- البطل بوصفه وحشاً (أو الوحش بوصفه بطلاً).
- 5- الانبعاث.
- 6- السمك خارج الماء.
- 7- صبيان يلتقون بفتاة.

وهنا تنوع آخر:

- 1- رجل (أو امرأة) مقابل الطبيعة.
- 2- رجل مقابل رجل.
- 3- رجل مقابل البيئـة.
- 4- رجل مقابل الآلات / التقانة.
- 5- رجل مقابل ظاهرة خارقة / مخلوقات فضائية.
- 6- رجل مقابل الذات.
- 7- رجل مقابل الإله / الدين.

هناك آخرون يظنون أنّ الحيكات السبع
مقيّدة جداً، لذلك أوجدوا قوائمهم الخاصة
والأكثر اتساعاً. نظر رونالد بي. توبياس،
وهو مؤلف توينتي ماستر بلوتس، إلى تنوعات
الحبكة بالطريقة الآتية:

تغيير صارخ	بحث
تحول	مغامرة
نضج	تعقب
حب	إنقاذ
حب مُحَرَّم	هروب
تضحية	انتقام
اكتشاف	اللغز
مبالغة مفرطة	تنافس
ارتقاء	ضحية ظلم
سقوط	إغراء

جعل القصص قابلة للاستخدام العملي:

إن التوجيهات التي جرى بحثها هنا
هي مجرد آراء؛ فأنت بحاجة إلى أن تروي
قصتك على طريقتك، بطريقة تنسجم مع
مستمعك. وكما تقرأ في هذا الكتاب، فإننا
نستخدم القصص كثيراً في حالات عديدة،
وكثيراً ما نحرق، بصراحة تامة، قوانيننا
الخاصة إذا رأينا أن قيامنا بذلك سيجعل
القصة أكثر تماسكاً.

مشكلة التغذية الراجعة: قصة حقيقية

وكان من المخجل أن رئيس القسم الإداري كان غاضباً إلى درجة حالت بينه وبين الاستماع. وفي الواقع كان مستعداً لإلغاء الأحداث المستقبلية الشاملة كافة للموظفين. وقال: إنه قد استهلك كثيراً من الوقت والطاقة في تلك الاجتماعات، فلماذا يُتابع إذا لم يقدرها الموظفون؟

لم أكثر من الكلام في أشياء اجتماعنا. إذ كان مدير القسم الإداري يُظهر بوضوح أنه لن يستمع إلى أي شيء يمكن أن يفسر على أنه سلبي. لم يبدُ «النقد البناء» مصطلحاً مألوفاً لدى الرئيس. وكنت مدركاً تماماً أنّ شركتي تواجه خطر الطرد.

عندما عبس الرئيس فكرت في المشكلة الكامنة في التغذية الراجعة. إنها محفوفة بالمخاطر. يجب أن تكون منفتح الذهن لبدأ أن الناس سيكون لديهم وجهات نظر ربما تكون جوهرية، ومشوشة، وغير منطقية، ومتطلبة، ولا تقدر الشيء حق قدره، ومن المحتمل أن تكون وجهات النظر

كان رئيس القسم غاضباً جداً. كان غاضباً لأن مدير الاتصال في قسم عمل فيه جزء من موظفيه (سوية مع موظفين من أقسام أخرى) قد شمل موظفيه في تقويم للتواصل دون استشارته. وكان غاضباً لأن موظفيه كانوا «سليبين» فيما يتعلق بالاجتماعات الشاملة للموظفين التي تعقد أربع مرات في السنة. إذ يظن الموظفون أن تلك الجلسات يمكن أن تكون أكثر فاعلية.

وكان غاضباً مني لأن شركتي أدارت ذلك التقويم وكتبت التقرير. كنت قد دعيت إلى اجتماع مع رئيس القسم الإداري وكادره لنشرح (أي لندافع عن) نتائج بحثنا. وقد كان الهدف إخافتي بالصياح والعبوس «لأعترف» بأن التغذية الراجعة لم تكن صحيحة. كانت المشكلة الوحيدة أنها صحيحة: فقد نقلنا ما قاله أولئك الموظفون تماماً. إذ إنهم أحبوا مبدأ الاجتماعات الشاملة للموظفين ولكنهم أدركوا أنها يمكن أن تكون هادفة أكثر، ثم كان لديهم اقتراحات مساعدة.

لقد تغلب الحقد وضيق التفكير على رئيس القسم الإداري. إذ سمعت فيما بعد أنه توقف عن نقل الاجتماعات الشاملة للموظفين إلى ذلك القسم؛ يمكن للموظفين أن يطلبوا عقد الاجتماعات، إن أرادوا ذلك، ولكنه كان يقول: إنه يستحق اللعن إن هو سافر فعلياً ليرى تلك المجموعة الناكرة للجميل وجهاً لوجه. أظن أنه أظهر لهم ذلك.

كلها رائعة. إن هذا الصدق قد يجعلك متضايقاً أو ربما يفضبك غضباً شديداً. ما يحدث لاحقاً أمرٌ أساسي. هل تتغلب على ذاتك (وغرورك)، وتهدأ، وتستمع إلى ما يريد قوله هؤلاء الناس؟ أم، كرئيس قسم الإدارة، هل توقف العمل، وتصبح ناقماً، وتعاقب الناس الذين شاركوك بصدقٍ وجهات نظرهم؟

الهامش في الصفحة اللاحقة هو قصة استخدمتها أليسون في موقعها الإلكتروني (www.davisandco.comblog) لتشرح ما يحدث عندما يتصرف أحد كبار المديرين التنفيذيين على نحو سيئ ليقدم التغذية الراجعة.

إنعاش الأمور العادية عبر القصص

نحن نستخدم القصص لنضفي الحيوية على تواصل يوم العمل الممل. إن «برنامج الرسالة» الآتي الذي ابتكرته أليسون أول مرة لشركة زبون - سنسميه فيزال - لا يكاد يكون مقاوماً للتغيير، ولكنه استخدم كثيراً من توجيهات سرد القصص: شخصية (في هذا المثال، الشخصية هي الشركة)، توتر درامي، حقائق جوهرية:

«استمع إلى حديث ستيف جوب حول
آخر ما قدمته مجموعة بيكسار، وهم مبتكرو
سلسلة ميست لألعاب الفيديو وملاحم مثل
ذُ فلامينغ لبيس يوشيمي باتلر روبوتس،
وجيديس بلاك ألبوم. ويقول جميع مبتكريها :
مهما كانت النتائج خاطفةً للأبصار، إن كل ذلك
يدور حول قصة : قصة مقنعة، وصوت مبتكر،
وشخصيات رائعة وخاصة بالقصة».

كيفين سموكلر، مؤلف كتاب بوك مارك ناو.

إن التنافس أشدُّ من أي وقت مضى. وزبائننا يطلبون ما هو أكثر على نحو متزايد، ولكنهم يريدون أن يدفعوا أقل. والإجراءات الداخلية التي خدمت على نحو جيد في السنوات الخمس الماضية (أو في السنة الماضية) ببساطة لا يمكنها أن تساير ما نحتاج القيام به لتكون منافسين.

هذا سبب حاجة فيزال إلى التعبير، والتعبير السريع. نحن ببساطة لن نستمر، فضلاً عن تحقيق رؤيانا، إلا إذا عملنا بطريقة مختلفة.

وشأننا شأن كثير من الشركات البارزة، فتحن نبدأ ببذل جهودنا في مجالات ستضع التأثير الأكبر - في حالاتنا - على العمليات. فبرنامجنا الجديد للتغيير مصمَّم ليحدث تحسينات جذرية لثلاث مجالات تشغيلية أساسية: فاعليات توجيه الزبون، وإجراءات الشراء، وعمليات مالية.

الفكرة ببساطة تامة، وهي أن نكون أذكى وأكثر فاعلية. نحتاج أن نكون أكثر إيجازاً، وأقل بيروقراطية، وأكثر وضوحاً، وأكثر منهجيةً.

ستكون هذه التغييرات واسعة وجذريةً وذات تأثير جوهري على الموظفين، وأولئك الذين يعملون في هذه المجالات خاصة. سيتعين على الموظفين تعلُّم مهارات جديدة. إذ إن أعمالهم ستتغير. سيجب عليهم تنفيذ مهامهم على نحو مختلف. وفي

بعض الحالات، سيتم تغيير مهام بعض الموظفين أو صرفهم من العمل.

سيكون رائعاً إن استطعنا إحراز هذه التغييرات دون التأثير في الموظفين. إلا أن هذا ليس واقعياً؛ إذ كانت فيزال ناجحة جداً. ولدينا ثقة هائلة في أن شركتنا ستكون رائدة في المستقبل. ولكن في بيئة عمل تنافسية على نحو متزايد، لا نستطيع أن نراوح في أمكنتنا. بل علينا أن نجازف، ونحدث تحسينات هائلة، ونعمل من فورنا.

اجعلها مختصرةً

إن أحد أكبر الأخطاء التي ترتكب في سرد القصص هو أن تكون على غرار قصص إنيرجايزر باني: تستمر في الكلام وتستمر وتستمر... لم يكن لدى سكان الكهوف هذه المشكلة. ربما الأعمار المحتملة للبشر كانت أقصر أو أنه لم يكن هناك بطاريات. أو أن نقش تلك الرسوم على الجدران كان يستغرق مدّةً زمنيةً طويلةً، لذلك لم يكونوا يرغبون في إضافة تفاصيل أكثر مما ينبغي.

مهما كان السبب فإن سكان الكهوف قد أبقوا قصصهم قصيرة، كما تُظهر هذه «الترجمة» الحديثة لحروف هيروغليفية من كهف في بورنيو: خرج كرونك للبحث عن زوجته المستقبلية مساء يوم السبت، ليعود وحيداً. حيث دخل الكهف مع كدمة حول عينه وقد فقد اثنين من أسنانه، وشرح لزميله في الكهف ما حدث.

«ضربتها على رأسها، وبدأت أشدها من ظهرها، إلا أنها استعادت وعيها، وضربتني، وعادت إلى أمها في البيت. وهاهو ذا كرونك وحيدٌ كما هي حاله دوماً».

شرح كرونك، في 28 كلمة، سبب قضائه ليلة سبت أخرى وحيداً. كان سُكَّان الكهوف يوجزون. وكذلك يجب أن تكون أنت أيضاً. كي تعرف أكثر عن الطريقة التي تمكنك من جعل قصتك قصيرةً، انظر إلى الفصل (9). كيف تعرف أنك قد أسهبت كثيراً في الكلام؟ إذا شعرت أنك مضطراً إلى استخدام عبارة، «لتجعل القصة الطويلة قصيرة» فتوقف عن الكلام.

← التبصر 6:

همنغواي هذا أنا

نحن لم نطمح مطلقاً إلى أن نكتب أدباً - ولم نرغب قط في قضاء أيامنا ونحن نتصور جوعاً في عليّة شديدة البرودة في المنزل (الجوع، البرد: أمران سيئان) لنقدم رواية ناجحة لطيفة مكتوبة باليد على نحو ممتاز عن فتى شاب راضٍ بقدره العظيم بوصفه مدير ألعاب مائية في ويسكونسن ديلز.

ولكننا أحببنا فكرة إقامة تواصل حي مريح (الشيء المريح: شيء جيد). سرد قصص مقنعة للفت انتباه الناس وإنجاز شيء مختلف (وأن نتقاضى أجراً لقاء ذلك) - يروق للناس بالتأكيد.

ولكن كما تعلم بول باكراً في مهنته، برغم أن سرد القصص يبدو صفقة جيدة (المال مقابل لا شيء؟)، فهو ليس سهلاً كما يبدو.

كان بول يبلغ من العمر خمسة وعشرين عاماً، ويعمل بمنزلة كاتب مقال رئيس ذي أهمية خاصة في صحيفة نيو جيرسي، عندما وظفته مجلة فوربس لديها. وقد كان أصغر صحفي في تاريخ مجلات إدارة الأعمال. الرجل الذي وظف بول، وهو جيمس وولكر مايكلز الذي كان رئيس تحرير في ذلك الوقت، كان أسطورياً. إذ إنه ابتكر ما نفكر فيه الآن عندما نفكر في صحافة إدارة الأعمال.

ما الذي ينبغي عمله على نحو مختلف :

- ✓ استخدم شخصيات حقيقية (متنكرة، إن كان ضرورياً) أو خيالية لتساعد في أن يصبح اتصالاتك أكثر نجاحاً وأشرك الجمهور.
- ✓ تذكر أنه يجب أن يكون لقصتك حبكة - يجب أن يحدث شيء ما، أو يكون على وشك الحدوث، وإلا فإن قصتك ليست قصة.
- ✓ كن مدركاً لنماذج القصص كافة حولك، وحلّل ما يجعلها مقنعة جداً: من العمود الأوسط في الصفحة الأولى من صحيفة وول ستريت، إلى ألعاب الفيديو، إلى الإعلانات، ثمة قصص رائعة تظهر في كل مكان.

كان مايكلز (كما كان يذكره الجميع) مُشَهَّرًا بمزاجه الحاد - فهو لم يتحمل الحمقى عن طيب خاطر؛ لا بل لم يتحمل معظم الناس على الإطلاق، وكان صراخه في مكاتب مجلة فوربس في مدينة نيويورك أمراً مألوفاً.

ولكن ربما كان أكثر ما هو معروف عن مايكلز عدم تحمله أي شيء لا يرقى إلى درجة الكمال. عندما لم يكن رئيس مكتب واشنطن قادراً على الإجابة عن سؤال حول قصة كتبها أحد صحفييه، ترك مايكلز مقعده بهدوء واستقل سيارة أجرة إلى لاغوارديا، وصعد في الرحلة المكوكية اللاحقة إلى واشنطن وطرده أعضاء المكتب جميعهم - في ليلة عيد الميلاد.

كان هذا رئيس بول الجديد.

والآن، مع أن بول لم يكن يعرف مبادئ إدارة الأعمال، إلا أنه فكَّر في أنه يعرف أموراً كثيرة عن الكتابة. وفي النهاية، كانت مقالاته تُبرِّز بوضوح كل يوم تقريباً على «صحيفة المرأة» (مثل فقرات الأناقة والغذاء المعروفة) في زاوية دَستارليدغير.

وهكذا، وهو يرتدي بذلة من البوليستر الفاخر، شرع بول في كتابة مقالات للمجلة عن

الشركات التي تصنع الشراب، والعجلات، أو عن شيء يسمى «حاسوباً شخصياً».

إن أول قصة كتبها بول كانت ذات جمل طويلة وفياضة شبيهة فولكز - مليئة بالشرح والهوامش. وكان معجباً بنفسه بكل معنى الكلمة.

بعد أن قرأ مايكلز المقالة الرابعة من هذا النوع - كانت عن سلسلة أسواق تجارية في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة، فتح باب مكتبه بضربة قوية وصرخ بصوت أقسم الموظفون أنهم سمعوه من مكان يبعد مسافة مجمعين عن ذلك المكتب، قائلاً: «براون! تعال إلى هنا!».

أنت تظن أن القراء يهتمون كثيراً بكل كلمة تكتبها، أليس كذلك؟ غضب مايكلز بشدة وهو يحمل على مدى ذراعه آخر قصة كتبها بول وكأنها كانت شطيرة سمك تونا فاسدة.

«حسنٌ، دعني أخبرك القليل عمّن يقرأ لك. إنه فتى قضى لتوه يوماً شاقاً في المكتب؛ وأحياناً يكون نهاره سيئاً».

«يعود إلى المنزل آملاً أن يحتسي كأساً، إلا أنه في لحظة دخوله من الباب، يفاجأ بزوجه تصرخ لتخبره بما فعله الأولاد».

«ويكون لديه خمس دقائق تماماً قبل العشاء ليلتقط المجلة، وآخر ما يمكن أن يقوم به هو الخوض في نثرك [إذا كانت السخرية تستطيع أن تبلغ الرسالة، فإنها ستفعل ذلك هنا]. فهو يريد أن يعرف فقط هل عليه أن يشتري أسهماً في هذه السلسلة التجارية [تجديف وشتائم محذوفة] أم لا».

جلس بول صامتاً ومندهلاً. إذ لم يجد أحدٌ من قبل، ولا السيدة غاو الشريرة في الصف السادس، أي خطأ في شيء كان قد كتبه. والأسوأ من ذلك، أن مايكلز لم يكتف بانتقاد كتابة بول - وإنما كان يشكُّك في مجمل طريقتة في الكتابة.

سأله مايكلز، قبل أن تزول الصدمة عنه:
«هل قرأت يوماً شيئاً لـ همنغواي؟»

فأجابه بول: «لا».

«حسناً، لا تأت إلى العمل يوم غد الأربعاء. وإنما أحضر كتاباً لـ همنغواي واقرأه. أريد أن أراك يوم الخميس عندما تأتي إلى العمل. وستخبرني بما تعلمته. والآن، اخرج من هنا!»

حتى بول الذي بدأ تذوقه للأدب القصصي بقصص الجرائم الملفة وبها انتهى، عرف

إرنست همنغواي، الكاتب الروائي الذي حاز جائزة نوبل (1899 - 1961) وقد كتب روايات شهيرة مثل الشمس تشرق من جديد ووداعاً أيها السلاح، إلا أن بول أمضى حياته الجامعية في تلقي مزيج نادر من دروس الدراما والتاريخ والرياضيات، لذلك فانتته دروس أدب القرن العشرين التي كانت ستكسبه ميزة جديرة بالذكر مثل همنغواي.

وفي يوم الأربعاء، ذهب بول إلى المكتبة واشترى أقصر رواية استطاع أن يجدها لهمنغوايه - الشيخ والبحر - وبدأ بقراءتها:

كان رجلاً كبيراً في السن يصطاد في قارب في غلف ستريم (مجرى من المياه الدافئة في المحيط الأطلسي). وقد أمضى أربعة وثمانين يوماً دون أن يصطاد سمكة واحدة. في الأيام الأولى كان يرافقه صبي. ولكن بعد مضي أربعين يوماً دون أن يصطاد شيئاً، أخبر الصبي والداه أن الرجل العجوز مشؤوم قطعاً ودون أدنى شك، وهذا أسوأ نوع من سوء الحظ. وقد انتقل الصبي إلى قارب آخر تنفيذاً لأوامرهما، حيث حظي بصيد جيد ثلاث مرات في الأسبوع الأول.

أدرك بول، عندما بلغ الصفحة الرابعة، أن مايكرز لم يُرد منه تقريراً مسجلاً عن الشيخ والصيد والبحر. وعندما كان يتابع قراءة حكاية الصياد الكوبي العجوز، الذي لا يملك المال بسبب سوء الحظ الذي لازمه، ومعركته مع سمك المارلين العملاق، فكّر بول في علاقة كتابة همنغواي بمقالةٍ عن سلسلة أسواق تجارية.

وعندما وصل إلى العمل يوم الخميس، ظهر بول أمام باب مكتب مايكلز وقال: «حسناً، لقد فهمت ما ترمي إليه»، «إن ذلك كلّه عن القصة التي لها بداية، وعرض، وخاتمة. جمل قصيرة في أفعال معلومة. لا يجب أن تصرف الكلمات القارئ عن موضوع القصة. وإنما ينبغي أن تدفع القصة إلى الأمام».

هزّ مايكلز رأسه مرّة واحدة. وقال: «اذهب وقم بذلك من الآن فصاعداً. والآن، اخرج من هنا!».

ومنذ ذلك اليوم، كانت جميع أعمال بول - سواءً أكانت نماذج مجلات قصيرة أم كتب

إدارة أعمال معقدة وطويلة- تحكي قصة. أصبحت الجمل فيها أقصر. والأفعال تدفع سير الأحداث إلى الأمام. والصفات تُستخدم على نحوٍ ضئيل وعند الضرورة القصوى.

هذا ليس تقليداً لـ همنغواي، وإنما ما تتطلبه الحياة.