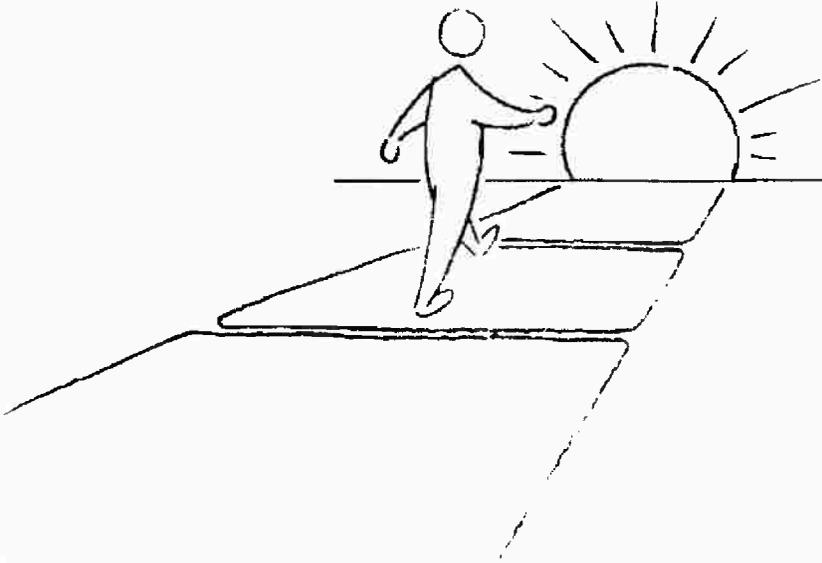


الخطوة الثانية

الإقدام

ENTERPRISE



عملت Maggie Kuhn كنموذج للإقدام لآلاف الناس حول العالم . وصلت هي وخمسة من صديقاتها إلي سن الإحالة الإلزامية إلي المعاش وذلك في بداية عقد السبعينيات (1970) . نتيجة للاشمئزاز من الطريقة التي تعامل بها أمريكا كبار السن ، أنشأت هي وزملاؤها ما أطلقت عليه " النمرور الرمادية " . قالت " Maggie " : " هناك نوع جديد من النشاط يأتي في المراحل المتأخرة من حياة الفرد ؛ حرية جديدة . لقد عبأت كبار السن لكي يطالبوا بحقوقهم ، وأوضحت ما يمكن أن يقدموه لمجتمعهم . جذبت مبادراتها الاهتمام علي مستوي العالم ، وخلقت عضوية دولية وصلت إلي 70.000 من النمرور الرمادية . لقد أعلنت في مجلة " الروح التي لا تشيخ The Ageless Spirit " تقول :

" أنني أتمتع بفترة شيخوخة مجيدة - أقول هذا بكل صراحة ، وبكل تقدير . بالتأكيد ، أعاني من التهاب في المفاصل ، أنني لا أستطيع بسهولة أن أغلق مفاتيح الإضاءة . توجد أشياء كثيرة لا أستطيع فعلها . إنني أعاني من التهاب مفاصل في ركبتي أيضا ، وأحيانا يكون مؤلماً جداً ، وأجد صعوبة في المشي . ولكن ليس هناك أذى في رأسي ، ولا شيء غير صحيح في معنوياتي . شكرا لله !

تقول Maggie : " يلزم أن يكون كبار السن أساتذة للصغار . والشباب في حاجة إلي كبار السن . كما نحن في حاجة إلي الشباب . " لقد أنشأت إسكانا تعاونيا ، حيث يشترك الكبار والصغار في الإقامة . يقدم كبار السن خبرة وحكمة حياتهم ، ويقدم الشباب طاقتهم ومهاراتهم العملية . تؤمن Maggie بانتقال المعرفة من جيل إلي جيل . وكتبت تردد صدي صوت حالات وفلسفة الكساح :

" أنذني أعتقد بوجود غرض وهدف في الحياة . سر النجاح والبقاء أن يكون لك هدف . عندما يكون لك هدف فهذه مسألة حيوية ، لأنه يعطيك الطاقة ويدفعك إلي فعل ما يجب عليك فعله ، وأن تسارع إلي اليقظة عندما تشعر بأنك تحب البقاء في السرير إن لدي أهدافاً كثيرة . في الواقع ، في عيد ميلادي الثمانين (80) ، أخذت علي نفسي عهداً بأن أفعل أسبوعياً شيئاً لافتاً ، وعلي مدي السنوات القليلة الماضية ، كنت قادرة علي الوفاء بذلك العهد."

إنك تستطيع أن تحقق الإقدام لنفسك

كل فرد مبتكر ، كل فريد يمكن أن يكون مقدماً . ومع ذلك ، فالأفعال أفضل من الأقوال ، ومن ثم ، فإن أفضل طريقة لإلهام الناس تتطلب أن تكون أنت النموذج والمثال . تقدم الصفحات التالية بعض التمارين التي يمكنك استخدامها لتوضيح نجاحاتك ومواردك .

إنجازاتي My Achievements

قد يجادل البعض : " ولكنني لم أنجز شيئاً . " لدي كل فرد تاريخ من النجاحات . لقد مارس David ، اختصاصي اجتماعي ، يبلغ عمره 25 عاماً هذا التمرين عندما كان يعاني من تدهور في ثقته بنفسه . عندما رسم خطأ يرمز إلي طول فترة حياته ثم نون الإنجازات خلال سنوات تلك الفترة . ناقشنا معه كيف حقق هذا النجاحات ، وكيف يمكنه السير علي هدي المبادئ المماثلة في مستقبل حياته .

أوقاتى الابتكارية My Creative Times

هذا ترجمة أكثر تركيزاً للتمرين السابق . علي سبيل المثال : بناء مظلة ، إدارة برنامج دراسي ، تأليف كتاب أو تناول أحد التحديات . صف خمسة أشياء فعلتها علي وجه صحيح كلي تجعل نفسك مبتكراً . انتهى بتخطيط كيفية سيرك علي نفس الممرات مرة أخرى في المستقبل .

ثروتى My Wealth

" لو أنني امتلك المزيد من الأموال ، لأصبحت قادراً علي متابعة تنفيذ أحلامي . هذا رأي شائع النقل والترديد . ربما ، ولكن الإقدام يتطلب استخدام المواد والخيال . أنشئ قائمة بكل أصولك : صحتك ، خبرة حياتك ، أموالك ، علاقاتك ، مواهبك ، مهاراتك اتصالاتك ... الخ الناس أغنياء أكثر مما يتصورون . اكتشف كيف يمكنك استخدام أصولك لتساعدك علي الوصول إلي أهدافك .

إنك تستطيع أن تشجع الناس لكي يتصفوا

بالإقدام

يدعو الإقدام الناس إلي تحمل المسؤولية . يقول Viktor Frankl مؤلف كتاب " الإنسان يبحث عن المعني " ، بأن كل منا يتخذ اختياراً في كل لحظة

من لحظات حياته . وكتب يقول : " الإنسان ليس متحرراً من ظروفه ، ولكنه حر في أن يتخذ موقفاً حيال ظروفه . " إنه يتحدث من تجربة مريرة .

يعتقد Viktor ، كسجين في معسكرات الموت النازية أن الناس الذين نجوا عادة لديهم شيء ما يعيشون من أجله ، فيما وراء الرعب القائم : كان لديهم كتاباً يؤلفونه ، علاقة يشاركون فيها أو حلماً يتبعونه . يلعب الحظ دوراً ضخماً . ولكن كل فرد يواجه اختيارات كل يوم . وجد الوافدون الجدد أن محاكمة التعذيب قد بدأت عندما دخلت به عربات السكك الحديدية الناقلة إلي داخل معسكر الموت . عندما يتذكر Viktor تجربته الخاصة ، يصف التحاقه بطابور طويل يجر قدميه في اتجاه ضابط SS . نظر الضابط إلي كل شخص ، وبين حين وآخر كان يشير بإصبعه يميناً أو يساراً .

إنجازاتي

أنشئ قائمة بكل الأشياء التي تشعر أنك قد أنجزتها أثناء حياتك قد تكون هذه أشياء صغيرة أو كبيرة . ابدأ من سن مبكرة ، واستمر حتى اليوم الحاضر. علي سبيل المثال ، فيما يلي رؤية شخص ما حول بعض الأشياء التي أنجزها أثناء السنوات الخمس والعشرين الأولى في حياته.

الإجازات

العمر	الميلاد
5	الشفاء من مرض مبكر .
	وجدت صعوبة في المدرسة ، ولذلك مكثت في البيت وابتكرت مباريات كرة قدم .
	طلبت من والدي مساعدتي علي تعلم القراءة .
10	وجدت طريقا ناجحا حول النظام . حدد هذا نمط حياتي فيما بعد .
	حصلت علي التشجيع من والدي كليهما أثناء انفصالهما .
	سافرت حول الوطن بمفردي لمشاهدة مباريات كرة القدم .
15	سافرت إلي لندن بنفسني عندما كنت 14 عاما .
	زرت ما يزيد علي 60 ملعب كرة قدم .
	تركت المدرسة ووجدت عملا في جراج .
	ذهبت إلي مدرسة ليلية ، وتعلمت كيف اجتاز الامتحانات .
	بنيت علاقة جيدة مع صديقتي الثانية .
20	حصلت علي عمل تطوعي مع الأطفال .
	تركت الجراج للقيام بعمل تطوعي طول الوقت .
	حصلت علي وظيفة طول الوقت للعمل مع أفراد معوقين ذهنيا .
	كتبت إلي عدد من المدرسين المشهورين أسألهم إذا استطعت أن أتعلم منهم . وافق اثنان . أمضيت شهرا في العام أتعلم منهما .
25	أدرت منزلا جزئيا للأفراد الخارجين من المستشفى العقلي .

أوقاتي الابتكارية

1 (صف الوقت من حياتك الذي تعتقد أنك قمت فيه بعمل ابتكاري

• عندما

2 (ما الذي كنت تفعله صحيحا حينئذ ؟ اذكر خمسة أشياء فعلتها صحيحة لأداء عمل ابتكاري.

• أنا

3 (كيف يمكنك السير علي نفس الممرات مرة أخرى في المستقبل ؟

صف ما يمكنك أن تفعله لأداء عمل ابتكاري .

• أنني أستطيع

• أنني أستطيع

• أنني أستطيع

ثروتني

أنشئ قائمة بكل أصولك . قد ترغب في أن تتضمن صحتك ، تجارب حياتك ، المواهب ، المعرفة ، المهارات ، الاتصالات ، الأصول المالية ، الممتلكات المادية ، العلاقات ... الخ .



" جاء دوري " ، يواصل Viktor قصته : " شخص ما همس في أذني ، بأنني إذا أرسلت إلي الجانب الأيمن ، فسوف يعني هذا العمل ، الطريق إلي اليسار مخصص للمرضي ، وأولئك غير القادرين علي العمل . الذين سوف يرسلون إلي معسكر خاص . فقط انتظرت أن تأخذ الأمور مجراها ، اللحظة الأولى من أوقات كثيرة قادمة . جراب المؤنه فوق ظهري جعلني انحني قليلاً إلي اليسار ، ولكنني بذلت جهدي لكي أسير معتدل القامة . نظر إلي الضابط SS نظرة شاملة ، ظهر عليه التردد ، ثم وضع يديه علي كتفَي ، حاولت بصعوبة أن أبدو رشيقاً ثم حول كتفَي قليلاً جداً . إلي أن واجهت الجانب اليمين ، وتحركت إلي ذلك الجانب . "

عشرة فسي المائة أرسلوا إلي اليمين وعاشوا . تسعون في المائة أرسلوا إلي اليسار ووابل من الأسئلة . عاش Viktor وحاول الاستفادة من

التجربة . في إحدى الليالي سمع صراخ أحد السجناء الذي استولي عليه كابوس أثناء نومه . تحرك Viktor لإيقاظه ولكنه سحب يده . كتب يقول : " في تلك اللحظة ، أصبحت أمام الحقيقة المرة بأنه ليس هناك كابوس مهما كانت فظاعته يمكن أن يكون أسوأ من حقيقة المعسكر الذي يحيط بنا ، والذي كنت علي وشك دخوله . "

لقد نجا Viktor من معسكرات النازي ، هاجر إلي أمريكا وعمل كطبيب نفسي . عندما عمل مع الانتحاريين أدرك التشابه بينهم وبين السجناء في معسكرات الموت . تذكر سجينين أقدم علي الانتحار . استخدم كلا الرجلين المناقشة النمطية : ليس هناك شيء أكثر يمكن توقعه من الحياة . كان التحدي أن تظهر لهما بأن الحياة هي التي لا تزال تتوقع منهم شيئاً ما .
ويواصل Viktor :

" وجدنا أنه بالنسبة لأحدهما ، كان له طفل يهيم به ، والذي كان ينتظره في بلد أجنبي . بالنسبة للآخر كان هناك شيء وليس شخص . كان هذا عالماً ، وقد ألفت سلسلة من الكتب والتي كانت لا تزال في حاجة إلي إتمامها . لا يوجد شخص ما آخر كان يمكن أن ينجز تلك العمل ، كما لا يوجد شخص ما آخر كان يمكنه أن يحل مكان الأب في ولعه بالطفل ... الرجل الذي يصبح واعياً بمسئولية تجاه مخلوق بريئ ينتظره بحرقه شديدة ، أو عمل لم يكتمل بعد ، سوف لا يكون قادراً أبداً علي الاستغناء عن حياته . لقد عرف سبب وجوده ، وسوف يكون قادراً علي تحمل ما تأتي به الأيام . أظهرت حياة المعسكر ، أن الناس لديهم اختيار بين الأفعال ، كما يقول Viktor والسجناء الذين فقدوا الإيمان بالمستقبل حكم عليهم بالإخفاق . نتيجة لهذه التجارب ، أوجد Viktor ما أطلق عليه " العلاج الرمزي " ؛ شكل من العلاج يساعد الناس علي صياغة معاني الحياة بالنسبة لهم .

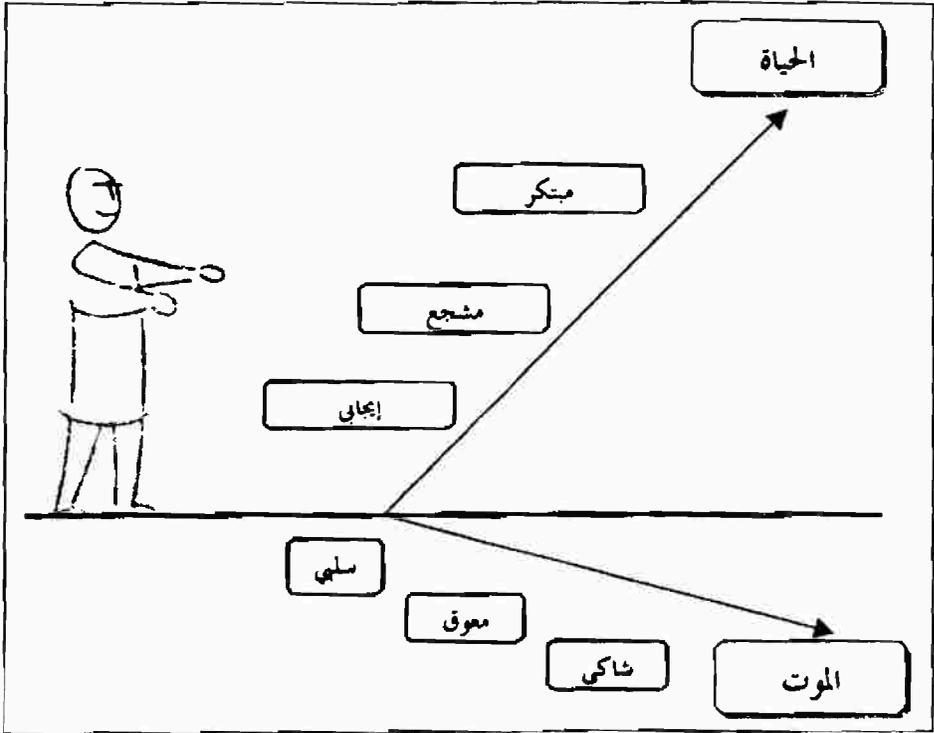
كنت في سن 17 عاماً عندما سألني " John " أحد أصدقائي المقربين لكي أختار قال: " إنك سلبي جداً . إنك تبعد الناس عنك . سوف تصبح وحيداً في حياتك . " أصبح الشك طريقي للبقاء في الحياة وفي العمل في المصنع . أظهر John أنني أستطيع أن أختار بين أن أكون إيجابياً ، أو سلبياً ، مشجعاً أو معوقاً ، مبتكراً أو شاكياً . ولكن هذه مبالغة في البساطة . " كان ردي احتجاجاً . كان John أميناً وجعلني أنصت إليه . طلب مني أن أختار بين جانب الحياة أو الموت .

إنك تستطيع أن تساعد الناس علي وضع الأهداف

يؤكد كل من Viktor Frankl , Mihaly and Maggie ، علي أهمية العمل تجاه الأهداف الشخصية . يضع أفراد مختلفون أهدافهم علي مستويات مختلفة : Maria ، البطلة الرياضية وضحت وتتبع طريقها المختار في الحياة . المديرين الذين يحضرون برامج دراسية في مجال إدارة الأعمال ينتهون بكتابة خطط تنفيذية لتحسين أرباحهم . يخلق الآباء والأمهات قوائم بمهام عملية لإتمامها في ذلك اليوم . وضع الأهداف مهم ، ولكن من المهم أيضاً الاستمتاع بالرحلة .

ما هي أهدافك ؟ حاول ممارسة التمرين تحت عنوان " سنتان لكي تعيش " ماذا سوف تكون أولوياتك ، إذا كان أمامك فقط هذا الوقت للحياة . Vivienne فلاحه تبلغ 50 عاماً من العمر استقرت علي ثلاثة أهداف : اكتشاف الريف مع اثنين من أحفادها ، رعاية الحيوانات ، وزرع الأشجار في الحقول . ما الذي سوف يمتعك أو تشاركه أو تكمله في العامين القادمين؟ خطط لتحديد كيفية متابعة هذه الممرات في حياتك الحالية .

قد يشعر الناس بالسعادة والذعر عند تناولهم هذا التمرين . لماذا ؟ إن ملاحقة أهداف حياتهم تشبه الوقوع في الحب . الحياة جميلة ومخيفة ، لأن هذا الفرح يمكن أن ينتزع فجأة بعيداً . إن الناس تحتاج أيضاً إلي أن تكون صبورة . التركيز علي الأولويات لا يعني إنجاز كل شيء في يوم واحد . الأفراد والذين يلاحقون هدفهم الأول في قائمة أولوياتهم يشعرون بالراحة والاطمئنان النفسي داخليا . إنهم يستطيعون الاسترخاء ، إبطاء السرعة في الأداء ، والاستمتاع بالرحلة .



الحياة لمدة سنتين

ماذا سوف تفعل إذا كان لديك فقط سنتان للحياة ؟

دوّن كل الأشياء التي سوف تفعلها

سوف أفعل :

- •
- •
- •
- •

هل يمكنك عمل أي شيء من أجل هذه الأشياء الآن ، وفي الشهور القليلة القادمة ؟ اكتب الأشياء التي تريد أن تفعلها .

أنني أريد :

- •
- •
- •
- •

اتخاذك خطوات من أجل فعل هذه الأشياء سوف يساعدك على تأكيد أنك تركز على هدفك الذي يتصدر القائمة .

إنك تستطيع أن تساعد الناس على :

أن يكونوا مبتكرين

يسعى بعض الناس إلى تنمية مواهبهم بحضور ورش عمل الابتكار . تركز عادة مثل هذه البرامج على استخدام ثلاث كلمات رئيسية : ماذا ؟ كيف ؟ متى ؟ هذه تقدم أيضاً تشكيلة واسعة من الأساليب مثل : التفكير الجانبي ،

التخيل ، تفكير كل الذهن . الأدوات والأساليب مغرية ، ولكن الابتكار يتطلب العودة إلى الأساسيات . يجب أن يوضح الأفراد تساؤلهم ماذا ؟ قبل الاندفاع إلى كيف ؟ . دعنا نكتشف كيف يعمل هذا بصورة صحيحة في الواقع العملي .

حضرت Helen ، محامية ، عمرها 45 سنة ورشة عمل الابتكار . بالاشتراك مع المشاركين والمشاركات ، دعيت لاختيار تحد تريد أن تواجهه في حياتها الشخصية أو المهنية. ركزت Helen على مساعدة ابنتها Sally ، عمرها 15 سنة ، لتحسين مستوى أدائها في المدرسة . وبمساعدة أعضاء ورشة العمل الآخرين ، اتبعت Helen نموذج حل المشكلات التالي:

ثلاث كلمات أساسية لكي تكون مبتكراً

ماذا ؟ كيف ؟ ولماذا ؟

إنك تستطيع أن تسأل نفسك :

(1) (ماذا) ما النتيجة الحقيقية التي أريد تحقيقها ؟

- تركز على هدف واحد في وقت واحد.
- تجعل الهدف أعلى درجة في التحديد.
- توضح النتائج الحقيقية التي تريد تحقيقها عن طريق الوصول إلى الهدف.
- توضح الإيجابيات (+) والسلبيات (-) التي لازمت الوصول إلى الهدف . تقرر إذا ما كنت مستعداً لقبول إجمالي الخدمة .
- الانتهاء من ماذا ؟ قبل الانتقال إلى كيف ؟

(2) (كيف) يمكنني بذل أقصى جهدي لتحقيق هذه النتيجة ؟

- قل : " أنا أستطيع وأجر عصف ذهني للعديد من الأفكار .

- أولاً : أذهب إلى كمية الأفكار . ثانياً : أذهب إلى جودة الأفكار .
- اختر البدائل الأكثر احتمالاً للنجاح .
- (3) (متى) أريد تحقيق هذه النتيجة .
- ضع خطة عمل محددة لتحقيق الهدف .
- خطط كيف تشجع نفسك على مواصلة الرحلة .
- ابدأ العمل واحصل على نجاحات مبكرة .

الخطوة الأولى أن تسأل Helen : " ماذا تكون النتائج الحقيقية التي

تريدين تحقيقها؟"

كانت تريد مساعدة Sally لتحقيق درجات متميزة في امتحاناتها . لماذا ؟
كانت Helen تريد أن تدخل الجامعة ، تحصل على درجة علمية ،
وتحصل على " مؤهل " يفتح أمامها فرص العمل . كانت Sally تعاني من
مشكلات اجتياز الامتحانات ، ولكنها كانت تحب رعاية الحيوانات . إنها
كانت بالفعل تمارس عملاً تطوعياً في مركز محلي لإنقاذ الحيوانات .

أعطيت Helen 45 دقيقة لمساعدتها على توضيح النتائج الحقيقية
التي كانت تريدها . عند النظر فيما وراء المشكلة المعروضة ، نجد أنها
تحولت إلى : " أريد أن أساعد Sally على أن تجد الوظيفة التي تحبها . "
ماذا يمكن أن تكون عليه الإيجابيات والسلبيات ؟

الإيجابيات : Helen سوف تقدم هدية حياة إلى sally ، وسوف تكون سعيدة
عند بذل أقصى جهودها بصفقتها أم . السلبيات : يجب أن تتسى Helen
حلمها حول دخول Sally الجامعة وأيضاً تخصص وقتاً للبحث عن عمل
مرض لها .

كانت الخطوة الثانية سؤال Helen : " كيف يمكنك بذل أقصى جهد

لتحقيق هذه النتيجة ؟ بالمشاركة مع أعضاء ورشة العمل أمضت Helen 15

دقيقة في إجراء جلسة عصف ذهني خاصة . طلب من كل عضو كتابة خمسة اقتراحات يمكن أن تستخدمها Helen لمساعدة Salley . قرأ المشاركون أفكارهم ودونت هي ما تراه مفيداً . أضافت هذه الاقتراحات إلى اقتراحاتها ، وأنشأت قائمة بنقاط التنفيذ .. تضمنت هذه :

- الاتفاق مع Salley إذا ما كانت تريدني مساعدتها على البحث عن عمل تحبه .

- أمضى الوقت معها في مركز إنقاذ الحيوانات . أطلب منها أن تعلمني كيف تعتني بالحيوانات .

- أدعوها لوضع خريطة توضح كل الأماكن المحتملة حيث يمكنها العمل مع الحيوانات. القيام بزيارة هذه الأماكن معها في الأمسيات وأيام نهاية الأسبوع .

- التحدث مع الأطباء البيطريين ، ومراكز إنقاذ الحيوانات البحث عن العمل المتوقع والمؤهلات المطلوبة في هذا المجال .

- تشجيعها على اكتشاف طبيعة المؤهلات التي تلزمها للحصول على وظيفة في مجال رعاية الحيوانات والتي توفر أيضاً دخلاً معقولاً .

كانت الخطوة الثالثة سؤال Helen : " متى تريدني تحقيق هذه

النتائج ؟ إنها كانت تنظر إلى تاريخ ميلاد ابنتها الثامن عشر كعلاقة محورية في حياتها ، لأنه على Sally حينئذ أن تكون مستعدة لأن تشق طريقها في الحياة . انطلاقاً من هذا التصور تحركت Helen إلى الوراء ، وخطت الأشياء التي يجب إتمامها في كل مرحلة : سنتان ، 18 شهراً ، 12 شهراً ، 9 أشهر ، 6 أشهر ، 3 أشهر ، وشهراً . قالت : " أنه شيء ما يشبه " إدارة المشروع " كتبت Helen خطتها قصيرة الأجل والتي تضمنت التحدث مع Salley في أيام نهاية الأسبوع . بالطبع ، إنها تستطيع فقط أن تبذل أقصى

جهدها ، لأنه على Salley أن تضع قلبها وروحها في البحث عن العمل المرضي.

يبدأ الابتكار بالتأكد من أنك تصعد الجبل الصحيح . كانت Hellen تستطيع أن تستخدم كل أسلوب ممكن في الكتاب لمساعدة ابنتها على تحسين أدائها في التعليم . ربما الإثارة الذهنية ، ولكنها سوف تكون قد اخترعت طرقاً رائعة لتسلق الجبل الخاطئ . كثيراً ما يخلط الناس بين النشاط والنتائج . يبدأ الابتكار بتحديد حقيقة " ماذا " ؟ بافتراض أن هذا قد تم على وجه صحيح ، يجد الناس أنه من السهل نسبياً توضيح " كيف " ؟ يستطيع الطلبة استيعاب هذه الدروس مبكراً في حياتهم ، بالتعلم أن يكونوا مبتكرين في دروسهم .

أنك تستطيع أن تشجع على الإقدام في التعليم

وصف William Glasser التعليم في كتابه " المدارس بدون فشل Schools Without Failure " كنوع من المشاركة ، يتحمل فيها التلاميذ مسؤولية تعلمهم الذاتي . يتعلم الشباب حينئذ عادة وضع الأهداف ، أن يكونوا مبتكرين ، ويصلون إلى نتائج . الاحتمال الأكثر ، أن يمتلكوا هم بأنفسهم تعلمهم ويجعلونه متكاملأ في أنشطة حياتهم اليومية . المسؤولية طريق نو اتجاهين ومن ثم ، يجب على المدرس أن يبني أيضاً مناخاً جيداً في حجرة الدراسة . كيف يمكن إحداث ذلك ؟

تخيل أنك مدرس تعلم طلبة أعمارهم 18 سنة في مدرسة ثانوية . رُحِب بالطلبة . شاركهم أهدافك بالنسبة للعام الدراسي . ووضح الفوائد لهم

كشباب . أشرح أنك سوف تبذل قصارى جهدك لجعل التعليم جذاباً ، ولكنك تحتاج أيضاً إلى مساعدة . صف ما تراه مثل :

أ (مسئولياتك كمدرس ، ب) مسئولياتهم كطلبة . التعاقد حيوي ، ولذلك توصل إلى اتفاق حول العمل معاً في العام الدراسي .

أدعو الطلبة إلى تشكيل جماعات صغيرة . أطلب من كل جماعة أن تنشئ ملصقاً كالآتي :

العقد

مسئولية الطلبة	مسئولية المدرس
• أن يستعدوا للدروس على وجه صحيح .	• أن يكون نموذجاً طيباً للطلبة .
• أن يلتزموا بمواعيد الحصص الدراسية .	• أن يحضر إلى حجرة الدراسة في موعده .
• أن يكونوا إيجابيين ومتحمسين .	• أن يكون إيجابياً ومتحمساً .
• أن يصلوا إلى عقود تعليمية واضحة مع المدرس وعندما يكون ممكناً مع الآباء .	• أن يصل مع الطلبة إلى عقد تعليمي واضح وعندما يكون ممكناً مع الآباء .
• أن يكونوا واضحين حول ما يريدون تحقيقه من الدرس .	• أن يصف الأهداف التي تطبق على كل درس .
• أن يعملوا بجد ويبدلون أقصى جهودهم في الدروس .	• أن يجعل الدروس ممتعة وفعالة .
• أن يشجع ويساعد كل منهم الآخر .	• أن يبسط الأشياء المعقدة .
• أن يفكروا كيف يمكنهم استخدام التعلم في حياتهم اليومية .	• أن يظهر كيف يمكن أن يستخدم الطلبة التعلم في حياتهم اليومية .
• أن يكونوا عادلين ومنصفين .	• أن يكن عادلاً وأميناً .
• أن يشجعوا المدرس .	• أن يشجع الطلبة .
• أن يكونوا مبتكرين وأن يعطوا شيئاً ما وراءهم للمدرسة والمجتمع .	• أن يكون مبتكراً ، وأن يتوقع أيضاً أن يكون الطلبة مسئولين ويبدلون أقصى جهودهم .

عليهم حينئذ أن يقدموا أفكارهم إلى زملائهم في حجرة الدراسة . (من الواضح أن الطلبة سوف يكون لهم آراؤهم الخاصة حول المسئوليات .) ناقش اقتراحات الطلبة وأضف إليها آراءك . أدعو اثنين للتطوع وتلخيص ودمج الأفكار ، أنشئ ملصق نهائي وقدمه إلى الطلبة . انتهى من التعاقد مع الطلبة وأعرض الملصق في الحجرة الدراسية . تأكد من أنك والطلبة ملتزمون بالعتد .

يستجيب الناس من كل الأعمال لهذا التمرين بصورة جيدة . التعاقد مهارة أساسية الذي يخلق القاعدة القوية للعيش والعمل معاً في الأسر ، المدارس ، الفرق ، دوائر الأعمال والأمم . يصل المشجعون إلى اتفاقيات مع الطلبة حول " قواعد العمل الجيد ، ويذهون دورهم ، الذي يتضمن مساعدة الطلبة على تنمية مواهبهم .

إنك تستطيع أن تساعد الطلبة

على أن يكونوا مبتكرين

كل فرد مبتكر . قد يبدو هذا الرأي أنه خيالي إلى حد كبير ، ولكن Howard Gardner عندما كتب عن حالات الذكاء السبع قد غير جدول أعمال التعليم . يصف كتابه " أطر الذهن " كيف أنه لدى كل شخص طرقاً مختلفة للتعلم ، ويفضل استخدام أنواع مختلفة من الذكاء هذه تتضمن :

Verbal intelligence

- الذكاء اللغوي

Logical intelligence

- الذكاء المنطقي

Musical intelligence

- الذكاء الموسيقي

Visual intelligence

- الذكاء البصري

Physical intelligence

- الذكاء المادي

Interpersonal intelligence

- الذكاء نكاء ما بين الأشخاص

Intrapersonal intelligence

- الذكاء داخل الشخص

قد بنى Thomas Armstrong على عمل Howard Gardner وكتب مؤلفاً بارعاً للآباء الذين يعانون أبنائهم من صعوبات في الدراسة .
يسمى هذا المؤلف " في طريقهم الخاص " ويقدم زخيرة من الأفكار العلمية
لتشجيع الأطفال . لقد بدأ كتابه بالقول :

" منذ ست سنوات تركت عملي كاختصاصي في تعليم ذوي الحاجات
الخاصة . كان عليّ أن أفعل ذلك . لم أعد أقتنع بتعليم ذوي الحاجات
الخاصة ... حينئذ تحولت إلى مفهوم تعلم ذوي الحاجات المختلفة بدلاً من
ذوي الحاجات الخاصة ... تحققت من أن ملايين الأطفال يشار إليهم كعجزة
تُعلم . لم يكونوا معوقين بدنياً أو ذهنياً ، ولكن كانت لهم أنماط تعليمية
متميزة ، والتي لم تفهمها المدارس المختلفة .

" لدي كل فرد حالات الذكاء السبع ، ولكن بنسب مختلفة . قد يكون
طفلك قارئاً ممتازاً ولكنه طالب ضعيف في الرياضيات ، رساماً مدهشاً ،
ولكنه مثيراً للضحك على أرض الملعب . أيضاً ، يستطيع الأطفال أن
يظهروا نطاقاً واسعاً من حالات القوة وحالات الضعف داخل منطقة ذكاء
واحدة . قد يكتب أبنك بصورة جيدة جداً ، ولكن لديه مشكلة في الإملاء أو
الخط ، ضعيف في القراءة ، ولكن متميز في سرد القصص ، يلعب مباراة
سلة بمهارة شديدة ، ولا يحافظ على توازنه في طابور العرض ."

مع الاعتذار إلى Howard Gardner ، فإنني قد غيرت وأدمجت
بعض المصطلحات. ولذلك سوف يكون من المفيد لبعض القراء أن يلاحظوا
أحدث كتاباته . ولكن في كل فصل دراسي سوف تجد أطفالاً يتعلمون بطرق
مختلفة . يتضمن هذا :

الطفل اللغوي

إنهم يتعلمون من خلال الإصغاء والتحدث . إنهم حساسون إلى الأصوات ومعاني الكلمات . قد يختارون في النهاية العمل ، على سبيل المثال ، في مجال الصحافة أو التأليف .

الطفل المنطقي

إنهم يتعلمون من خلال التسبيب ، وتحديد الأنماط المنطقية أو الرقمية . قد يختارون في النهاية العمل . على سبيل المثال ، في مجال العلم أو الرياضيات .

الطفل الموسيقي

إنهم يتعلمون من خلال إنتاج وتقدير الإيقاع الموسيقي . قد يختارون في النهاية العمل ، على سبيل المثال ، في مجال التأليف الموسيقي أو العزف .

الطفل البصري

أنهم يتعلمون من خلال الرؤية وإدراك ما أطلق عليه Gardner " عالم الفضاء المرئي " إنهم يفعلون هذا بدقة . وقد يختارون في النهاية العمل ، على سبيل المثال ، في مجال الفن التشكيلي أو الأعمال البحرية .

الطفل المادي

إنهم يتعلمون من خلال الحركة بأجسادهم ومناولة الأشياء بمهارة .
قد يختارون في النهاية العمل . على سبيل المثال ، في مجال
الرياضة أو الرقص .

الطفل الاجتماعي

إنهم يتعلمون من خلال التفاعل ومشاهدة كيفية أداء الأفراد ، يعيشون
ويعملون معاً . قد يختارون في النهاية العمل ، على سبيل المثال ،
في مجال مهن الرعاية أو خدمات الأعمال .

الطفل الفردي

إنهم يتعلمون من خلال إضفاء معنى على تجربتهم وتحديد الأنماط
في الحياة . يفضلون التعلم بمفردهم ، فيما بعد سوف يواجهون في
الحياة تحدى كسب معيشتهم . قد يصبحون في النهاية ، على سبيل
المثال ، فنان ، معلم ، أو شخص ما آخر ، من بين الذين ينقلون
معرفتهم عن الحياة .

تطبق المدرسة الأساسية في Indianapolis أفكار Howard
Gardner و Mihaly. تقع المدرسة في مكان متميز في المدينة ، ولذلك
الإقبال عليها كثيف جداً ، مما أدى إلى القرعة كأسلوب لاختيار الطلبة .
يعتقد المدرسون المؤسسون الثمانية أن كل الأطفال (160) يحضرون معهم
حالات من القوة الطبيعية إلى المدرسة . كل طفل أيضاً قادر على تنمية كل

حالات الذكاء السبع . يستخدم المدرسون طرقاً مختلفة لتغذية مواهب الأطفال. تصف Marie Winn زيارتها إلى المدرسة الأساسية في مجلة " الصحة الجيدة "

" في الحجرة 25 في أحد أيام الشتاء السابق ، 22 طفلاً من عازفي الكمان الصغار المركّزين يشحنون بشغف ذكاءهم الموسيقي إلى لحن " Frosty the Snowman " في الحجرة 17 يبين عملياً الفرق بين مثلث صغير ودائرة كبيرة - بالأسبانية - درس يربط التدريبات في كل من الذكاء اللغوي والذكاء المكاني حالات الذكاء تسير بسرعة مسعورة في الحجرة 10.

" من الصعب تذكر أن هذه ليست مدرسة للأطفال الموهوبين ، ولكنها إحدى المدارس التي يتنوع مجتمعها من حيث السلالة والجنسية والذين اختيروا بالقرعة . في السنة الثالثة لتشغيلها ، تُحقق المدرسة الأساسية كل مؤشرات النجاح المستمر . تظهر الدرجات المتعلقة بالاختبارات المعيارية أن الحالتين من الذكاء اللتين تحظيان بالقيمة الأكبر في نظامنا التعليمي تزدهران في هذه المدرسة . فقط خمسة أطفال في كل المدرسة رسبوا في الوصول إلى المستوى المقبول الذي يفرضه الحي الذي تعمل فيه المدرسة . "

يعمل المشجعون على جعل المدرسة المكان الأكثر أملاً في مجتمعنا. يستطيع المدرسون مساعدة الطلبة على تعليم مهارات التعليم الأساسية ، تنمية مواهبهم الطبيعية ، وإيجاد أو خلق العمل الذي يحبونه . يتذكر كثير منا اللحظات الذهبية ، عندما قال لنا مدرسنا " أنت فريد في نوعك . أنت مبدع . إنك تستطيع تحقيق أحلامك في الحياة . " التشجيع يأخذ دقائق فقط ، ولكن الذاكرة تكوم إلى الأبد . تستطيع المدرسة أن تعد الشباب الصغير أن يتحمل مسؤولية حياتهم ، وأن يخلقوا العمل المحبب إليهم.

إنك تستطيع أن تشجع علي الإقدام في العمل

قد ألهم Antonio Paz Martinez أفراداً كثيرين علي اتخاذ مبادرات . بعد أن حطم زلزال 1985 المناطق المجاورة الفقيرة لمدينة Mexico City ، أنشأ منظمة للأفراد المشردين المقيمين في خيام تحت مسمي (اتحاد قاطني الخيام) . كان تركيزه الأساسي علي مساعدة هؤلاء الأفراد علي بناء مساكن جديدة ، ولكن هذا قد تطور إلي تشكيل مستقبل حياتهم ، يشرح Antonio ، أحد أعضاء زمالة Ashoka :

" يختار أفراد هذا التجمع منازلهم بأنفسهم . قام مهندس معماري يقيم أيضا في مستعمرتنا . بإعداد الرسومات . من المهم أن يري الأفراد أنماط منازلهم ، واللعب بالأثاث في داخلها ، يعطى إحساسا بالفضاء المتاح أمامهم . كانت شرفات المنازل تطل علي الفناء التقليدي الذي يغذي شعوراً بالتجمع . النساء يحيكون ملابسهم ، ويطهون الطعام ، ويباشرون مهام أخرى لتوفير دخل إضافي لأسرهن . عندما يعيش الناس متقاربين معاً . يكون من الطبيعي أن يجمعوا مواهبهم ، وان ينظموا تعاونيات فيما بينهم . علمهم Antoio مهارات الأعمال والمهارات القانونية اللازمة لنجاحهم في السوق ، ويضيف تقرير Ashoka لعام 1988 :

" عندما تلاحظ نفاذ المعروض من الكعك والفطير ، تكاتفت السيدات المقيمات في واحدة من مجموعات Antonia لتعويض كمية العرض المفقودة . أخريات قمن بتربية الدواجن فوق أسطح منازلهن . تنظيم آخر بينه Antonia ، لكي يتولى توزيع السلع الاستهلاكية الأساسية(مثل القهوة

، والشاي واللبن الجاف) بأسعار تقل حتى عن السلع المدعمة التي تقدمها الحكومة.

" أضيفت سلع أخرى نتيجة مبادرات كانت تركز علي مساعدة ساكني الخيام علي بناء مساكن جديدة . تصنع مجموعة لأعمال النجارة أثنائاً غير مكلف من مخلفات البناء المدمر. إن هذه المجموعة تخطط لتوسيع أعمالها بمجرد أن تفتح مخازنها الخاصة . Antonia شخصية مثاليه ، وله اهتمام بالناس العاديين . لكي تبقى علي رأس المتعاملين في السوق ، يتطلب هذا تحليلاً ذكياً ، ولذلك أقام مركزاً تعليمياً لشبكة المنتجين الصغار . تضمن المركز ست وحدات تعليمية : قانونية ، تعليمية وتدريبية ، بحثية ، بيئية ، تعاونية واتصالات . يدعم Antonia الناس علي تشكيل مستقبلهم .

أنك تستطيع مساعدة الأفراد علي

التحلي بصفة الإقدام

وصل Paul Hawken إلي ملايين من أصحاب المبادرات الجدد في مجال مشروعات الأعمال من خلال سلسلة برامج التلفزيونية في أمريكا تحت عنوان " إثماء الأعمال " . إنه يتحدث مع الأفراد أصحاب السلطة الذين أقاموا مشروعات عديدة ناجحة ، بدأ بإحدى مستودعات الأغذية الطبيعية في الولايات المتحدة الأمريكية . كانت شركة Erewon Trading ومقرها مدينه بوسطن ، تباع بقالة بما قيمته يومياً 25.000 دولار في عام 1973 . أسس فيما بعد شركة لتوصيل الطلبات بالبريد Smith & Hawken ، ومقرها Mill Valley في كاليفورنيا . لقد بنت الشركة سمعة طيبة لتوصيل أدوات عالية الجودة حول العالم . يعتقد Paul بشدة في مشروعات الأعمال

الصغيرة ، التي تلعب دوراً محورياً في معظم اقتصاديات الدول ، ويقدم المشورة للأفراد الذين يهدفون إلى إقامة شركاتهم الخاصة .

البناء علي حالات قوتك .

ينصح Paul الناس لتنمية مواهبهم و إنتاج ما هو جيد . حتى في أوقات الكساد ، سوف يدفع العملاء من أجل منتجات جيدة تصل إليهم بطرق جيدة . ما الذي تفعله أفضل ؟ . حاول ممارسة التمرين تحت عنوان حالات قوتي . أجر عصفاً ذهنياً لعشرة أشياء تؤديها بصورة جيدة ، أشياء صغيرة أو كبيرة ، ثم صف بعد ذلك ، ثلاثة في قمة مواهبك . لقد قالوا لنا بأن الجودة تجد لها سوق دائماً ، ولذلك ، كيف يمكنك خلق عمل ناجح ؟

حالات قوتي

أجر عصفاً ذهنياً للأشياء التي تفعلها جيداً ، هذه يمكن أن تكون أشياء كبيرة أو صغيرة ، ثم دوّن ثلاثة في قمة سماتك الشخصية . بإشر هذا عن طريق العصف الذهني brainstorming ، ثم وضح بعد ذلك الطرق التي تستطيع أن تكسب بها عيشك عن طريق القيام ببعض هذه الأشياء :

حالات قوتي هي :

..... -1

..... -2

..... -3

كيف أستطيع أن أكسب عيشي عن طريق القيام ببعض هذه الأشياء

- 1-
- 2-
- 3-

أنشئ من جديد شيئاً ما كان قد فقد

الناس عادة يجذبهم الحنين للماضي (المكان والأهل) : ومن ثم يعيدون إحياء الأشياء التي اعتقدوا أنها قد فقدت إلي الأبد : بنك المدينة الصغيرة الودود ؛ شركة الطلبات عن طريق البريد التي يعتمد عليها ؛ الجراج الأمين؛ محل البقالة عالي الجودة ؛ مطحنة البن ذات الرائحة النفاذة ؛ الشركة التي تعالج الأخطاء دون شكوى . كن أميناً ؛ سلم منتجات جيدة ، اجعل الناس يشعرون بالخصوصية .

كتب Paul : " تذكر أن في ميدان الأعمال ، لا تحاول أبداً أن تهزم " المنافسة. إنك تحاول أن تعطي عملاءك شيئاً ما يختلف عما يتسلمونه من المنافسين . أنه مضيعة للوقت و المجهود محاولة هزيمة المنافسة ، لأن العميل لا يهتم بهذا التنافس ."

للأموال الكثيرة نفس مساوئ الأموال القليلة

تعاني دوائر الأعمال من نقص في الخيال وليس الرأسمال كما يقول Paul . تتجه الأموال التي تتجاوز الحدود المعقولة إلي أن تأخذ مكان ومكانة الابتكار. الشركات بدون أموال تكون جوعي ، يجب أن تحلم ، تتخيل ، وترتجل . الشركات الغارقة في الأموال تحاول شراء الحلول . إنها تتفق ببذخ علي الخبراء ، المحامين ، المحاسبين المهرة ، وكلاء الإعلانات ، ودراسات السوق . النقدية والابتكار ضروريان كلاهما ، ولكن تأكد من توازنها الصحيح .

أصحاب مبادرة المشروعات يتفادون المخاطر

يقول Paul : " الحكمة الشائعة تقول بأن أصحاب مبادرة المشروعات يحبون الدخول في المخاطر . ذلك ليس واقعياً . أن أصحاب مبادرة المشروعات يشبهون متسلقي الجبال . إنهم يضعون أهدافاً واضحة ، يوضحون أهدافهم ، ويتوقعون طرق تناول المشكلات . المتفردون يعتقدون بأن متسلقي الجبال مقامرون ، ولكن المتسلق سوف يخاطر بالكثير إذا لم يلبي نداء حلمه . يقول Paul : " بمجرد أن يري صاحب المبادرة كيف يمكنه أن يخلق سلعة أو خدمة لمقابلة طلب قائم أو متوقع ، فإن معظم ما يدركه الأفراد الخارجيون كمخاطرة في الموقف يتلاشى . ويضيف ، بأن الذين يتجنبون المخاطرة لا يدخلون في عداد أصحاب مبادرة المشروعات الناجحين .

تختبر الأعمال الشخصية

يقول Paul : " تعلمك دوائر الأعمال الكثير عن نفسك . إن اللحظة التي تدخل فيها دنيا الأعمال – كمورد وليس مجرد مستهلك – سوف تتاح لك مئات الفرص في اليوم حيث تتصرف بصورة صحيحة أو خاطئة ، تتعامل مع الناس بإنصاف أو غير ذلك . لإثراء بيئتك الاجتماعية أو تلوثها . " سوف تواجه باتخاذ قرارات ذات وجهين : أن تكون أميناً أو كاذباً ، أن تسلم منتجاً جيداً أو تحاول التحايل ، أن تحاول الاهتمام بعملائك أو تقدم خدمة رديئة . الأعمال باستمرار تختبر الشخصية .

سوف يكون لدي دوائر الأعمال مشكلات باستمرار

بحث Paul مرة عن حلول سحرية عندما قرأ الكثير من الكتب لمؤلفين رواد في مجال إدارة الأعمال ، توقع في أحد الأيام انه سوف يجد دنيا الأعمال المكان الذي ينسي فيه الألم والهم . إن الثقافة والتتوير في أدبيات الموضوع سوف تنهي كل مشكلاته . صدمته الحقيقة المرة في إحدى أمسيات الخريف المشمس :

" وجدت سعادتي القصوى بالفعل ، ولكن كانت علي عكس ما قد كنت ابحث عنه . في ذلك المساء الجميل ، صدمتي الحقيقة الواقعية في النهاية : سوف يكون لدي دائما مشكلات . يدل وجود المشكلات علي أن دوائر الأعمال في مرحلة تعلم سريعة . كان الإلهام منطلقاً . لم أستطع أن أفهم لماذا لم يخبرني أفراد آخرون بذلك مبكراً . " يقول Paul أن المشكلات تخلق طاقة أو شلل . المديرين الجيدين يجعلون المشكلات أموراً جذابة ،

ويعبئون طاقات الأفراد بحثاً عن الحلول . يقدم المديرون السيئون المشكلات علي أنها تهديدات ، انتقادات أو أشياء تتطلب الإهمال . انهم يصدرون مذكرات ، يلومون آخرين ، أو يقولون إنها أخطاء العملاء . يقول Paul : " اعتاد المشكلات ، لأنها جزء أبدي في الحياة اليومية لدوائر الأعمال "

تنمية المهارات التجارية

المهارات التجارية هو ما تتعلمه وأنت طفل عندما تدير مصروفك اليومي ، عندما تعمل في متجر عمك أو تبدأ مشروعاً لبيع الأحذية الرياضية علي المستوي القومي ، كما يقول Paul . " تتمثل المهارات التجارية بوفرة في تجارة الجملة في الهواء الطلق وأسواق السمك في " نيويورك " ، وهونج كونج " وكل مدينة كبيرة أخرى . إنها واضحة في حالات المزادات العلنية . المهارات التجارية هي التي تفرق بين النجاح والفشل في دوائر الأعمال التجارية . أن من يمتلكون المهارات التجارية يظهرون الخصائص التالية :

- إنهم يعرفون كيف تحصل علي الأموال ، كيف تشتري ، وكيف تدفع .
- إنهم يشعرون بالراحة وهم يساومون تجار الشوارع حيث الأسعار قابلة للتفاوض .
- إنهم يشعرون بالراحة مع الأجانب .
- إنهم يفهمون ما يريده الناس ، كم سوف يدفعون ، وكيف يتخذون قراراتهم .
- إنهم يعرفون كيف يقرعون إشارات أماكن السوق .
- إنهم يعرفون كيف يروجون لمنتج معين أو لسوق معين .

• إنهم يمتلكون الحاسة السادسة التي تمكنهم من اتخاذ قرارات سريعة، بدلاً من الدخول في دهاليز الاجتماعات ، والعصف الذهني ودراسات السوق .

يقول Paul : " الكثيرون منا يعرفون إذا ما كانوا يمتلكون المهارة التجارية ، إذا لم تكن قد حصلت عليها ، أفضل ما تفعله أن تعترف بهذا ، وأن تخطط لحياتك ومشارك المهني طبقاً لذلك . " إنك لا تزال تستطيع أن تقيم مشروعاً ، ولكن أتم حالات قوتك مع الأفراد والذين لديهم المهارات التجارية . يتوقف النجاح علي شحذ مهارات الفريق . كيف تحدث هذا ؟

إنك تستطيع أن تساعد الفرق علي أن تكون مقدامة

يقول Derek مدير مجتمع " البيت الأبيض " للمراهقين : " خمسة من فريقتي يتخذون بالفعل مبادرات يومية ، المشكلة أنهم يفعلون بأنفسهم أشياءهم الخاصة . اثنان من فريقتي يجلسان في حالة سلبية ينتظران التعليمات ، ثم بعد ذلك يشكيان . كيف أستطيع أن أدير هذا الخليط ؟

بماذا تنصح Derek أن يفعله ؟ كيف ينسق بين الأفراد السبعة لبناء فريق يكون مقداماً ؟ أحد الطرق للبداية أن تعود إلي الأهداف المتفق عليها " البيت الأبيض " : " أننا نريد تشجيع الشباب ، زملائنا والراعين للمشروع . " يستطيع Derek أن يلتقي بكل فرد للاتفاق حول مساهمته لإنجاز هذه المستهدفات . الخطوة الثانية تتمثل في عقد اتفاقات واضحة تتناول الأوجه الأخرى لسلوكياتهم .

التعاقد الواضح عامل أساسي في العلاقات الشخصية والمهنية . يعطي الوضوح الأفراد الحرية لأن يكونوا مبتكرين ، لأنهم يريدون أن يعرفوا أين يقفون . إنهم يريدون أن يعرفوا أهداف الفريق ، أهدافهم الشخصية ، والحرية التي لديهم لتحقيق هذه الأهداف . يريد الأفراد أيضا أن يعرفوا " القواعد " التي تحكم عملهم المشترك في الفريق . ما هي السلوكيات المقبولة؟ وما هي السلوكيات غير المقبولة؟ يركز القادة الجيدون علي التوازن الصحيح بين الشكليات والتلقائية . بينما يتأكدون من أن الأفراد يتبعون الخطوط الإرشادية العامة المتفق عليها ، فإنهم يعطون كل فرد الفرصة لاستخدام مواهبهم الفردية .

يستطيع Derek أن يوجه طاقات الفريق في مجري واحد بممارسة التمرين تحت عنوان " تعافداتي مع فرقي " . يستطيع أن يدون الاتفاقات التي يريد إبرامها مع كل موظفي " البيت الأبيض " . يجب أن تظهر قائمته النهائية بشكل ما مثل الآتي :

عقود الفريق

Team Contracts

أريد إبرام العقود التالية مع فريقتي . أريد أننا :

- نبدأ اجتماعاتنا في الوقت المحدد .
- نبدأ بمشاركة حالات النجاح من الأسبوع السابق .
- نسمح بالحديث لشخص واحد في الوقت الواحد .
- نكون أمناء ويعطي كل منا الآخر رسالات واضحة بدلاً من الحديث في الطرقات .

- نلتزم بموضوع واحد في الوقت الواحد ، وعندما يكون ممكنا نصل إلى نتيجة متفق عليها .
- نتجنب نقد الأفراد الآخرين ، وأن نعطي اقتراحات بنائه بدلاً من ذلك.
- نشجع الأفراد علي الجرأة في محاولة استخدام مناهج مختلفة بشرط مساهمتها في تحقيق الأهداف الشاملة في " البيت الأبيض " .

تعاقداتي مع فريقي

أنشئ قائمة بالعقود التي تريد إبرامها مع كل عضو في فريقك . يمكن أن تغطي هذه كل أوجه عملك المشترك .

تعاقداتي التي أريد إبرامها مع فريقي

-
-
-
-
-

يشكل التعاقد الواضح أساس خلق عادات جيدة ، ولكن مثل هذه الاتفاقات سوف تتجح فقط في حالة أن يبرمها الأطراف بروح تطوعية . كيف ينجح هذا عمليا ؟ يستطيع Derek أن يقول لفريقه ببساطة : " أود أن أبرم بعض التعاقدات معكم . " أن الأفراد يوافقون علي ما هو إيجابي ولا يوافقون علي ما هو سلبي ، ولذلك عليه أن يعطي الأسباب وراء إبرام هذه التعاقدات ويصف المزاي . يمكنه أيضا تقديم موضوع واحد في الوقت الواحد ، بدلاً من اصدار قائمة مشتريات طويلة . يمكن استخدام منهج آخر إذا كان

يريد إعطاء أعضاء الفريق إحساساً أكبر بالتملك . يمكن دعوة الموظفين إلي عقد جلسة عصف ذهني ثم يتفقون علي العقود التي يريدون إبرامها كل منهم مع الآخر حول عملهم لدي " البيت الأبيض " .

يستطيع Derek أن يتحرك في اتجاه تنسيق أنشطة كل فرد علي حدة من الموظفين من خلال ممارسة التمرين تحت عنوان " تعاقباتي مع كل فرد من أعضاء الفريق . أولاً ، يجب أن يكتب أسماء الأفراد الذين يريد أن يعقد معهم التعاقبات . ثانياً ، يستطيع أن يدون التعاقبات المحددة التي يرغب في إبرامها مع كل من هؤلاء الأفراد . قد تبدو قائمة Derek النهائية في شكل ما كالآتي :

أريد أن أبرم التعاقبات التالية مع كل فرد من أعضاء فريقتي

الاسم : Dawn

- بأنها تستمر في تنمية مواهبها في فن العلاج ، وأن يكون أدائها بدرجة امتياز مع المراهقين . نستطيع أن نبرم تعاقد حول كيفية تدعيمها في هذا العمل .
- أن ننقل معرفتها حول فن العلاج إلي أعضاء آخرين في الفريق ، بدلاً من الاحتفاظ بها لذاتها . كيف ؟ نستطيع أن ندعو Dave لحضور بعض الدروس . أنه يريد تنمية بعض الأفكار التي حصلها في المدرسة من أجل المراهقين .
- أن تشارك الأفراد الآخرين ما لديها من معلومات بما تفعله في برامجها الدراسية. أحياناً نتخذ قرارات ، مثل إرسال المراهقين إلي

المدينة للقيام بمشروعات فنية دون إخطار أفراد آخرين في الفريق .
يمكن أن تخلق سمعة جيدة عندما تخطر الأفراد والآخرين بالأنشطة
القادمة .

الاسم : Cliff

- أن يقرر إذا ما كان يريد أن يعمل في " البيت الأبيض " .
- عندما يختار ذلك ، عليه أن يحضر في المواعيد المحددة ، يرتدي ملابس نظيفة ، ويغسل شعره بانتظام أكثر .
- عندما يختار غير ذلك ، عليه أن يترك العمل بطريقة جيدة بالنسبة له وللآخرين في "البيت الأبيض" . يمكننا أن نتفق علي كيفية تحقيق ذلك .

تعاقباتي مع كل فرد من أعضاء الفريق

ضع قائمة بأسماء الأفراد الذين تريد أن تبرم معهم تعاقبات فردية في فريقك .
ثم دوّن ماذا تريد أن تبرم التعاقد من أجله مع كل فرد من أعضاء الفريق

الشخص

-
- التعاقبات التي أريد أن أبرمها مع هذا الشخص
-
-
-

الشخص

..... •
التعاقدات التي أريد أن أبرمها مع هذا الشخص
..... •
..... •
..... •

يستطيع Derek أن يعقد اجتماعات تعاقدية مع كل اختصاصي اجتماعي شاب في "البيت الأبيض" . سوف تكون معظم اللقاءات سارة ، ولكن عليه أن يكون مستعداً أيضاً من أجل شخص ما قد يقلب الطاولة رأساً علي عقب عندما يقول : " Derek ، أريد أن أبرم معك بعض التعاقدات " . المقابلات الجافة سوف تتطلب أن تكون أميناً ، تكشف أوراق الموضوعات ، وأن تجد حلولاً . سوف يواجه Derek تحدياً ، والذي يتعرض له معظم القادة في هذه الأيام . عليه أن ينسق المواهب والأنشطة بين الاختصاصيين الاجتماعيين ذوي المعرفة . لماذا مثل هؤلاء الأفراد يتصفون بالصعوبة في إدارتهم ؟

إدارة الأفراد ذوي المعرفة

يسأل المدير العام التنفيذي في وكالة للإعلانات : " الإقدام ليس مشكلة في شركتنا ، ولكن كيف يمكننا أن نجعل الأفراد المبتكرين يعملون معاً كفريق ؟ أفرادنا هم أعظم أصولنا لأن خبرتهم المعرفية Know-how هي الشركة . إنهم يذهبون إلي منازلهم مساء كل يوم ، ونحن نتمنى عودتهم في الصباح .

بعد ذلك نواجه مشكلة أخرى . كيف نجعل الفرد ذي المعرفة يبذل جهده في اتجاه أهداف الشركة ؟

تعتمد المنظمات الحديثة علي الخبرة المعرفية لأفرادها . يجب أن تحتفظ كل من المدارس ، المستشفيات ، شركات الكمبيوتر ، البنوك ، وشركات القانون بعاملين ذوي معرفة. عندما يترك الموظفون العمل يأخذون معهم خبرتهم ، عقودهم ومنتجاتهم المستقبلية. ينفق أصحاب الأعمال الوقت والأموال لاستعادة ما فقدوه . يعالج البعض هذا التحدي بالسؤال : " كيف يمكننا أن نجذب الأفراد الموهوبين ؟ كيف يمكننا أن نحفظ بولائهم ؟ كيف يمكننا أن نحملهم علي العمل معاً كفريق ؟ علي الرغم من أن البحوث لا تزال في مهدها ، فإنه من المهم معرفة ما يحفز الأفراد ذوي المعرفة .

1 (إنهم أفراد

يتجه العاملون ذوي المعرفة إلي أن يكونوا أفراداً بذواتهم ، والذين يعانون الإحباط عند العمل في مجموعات كبيرة . إنهم يؤكدون علي " الكيمياء الشخصية " ويستمتعون بالعمل مع أفراد ذوي عقلية مماثلة لهم في المشروعات . يريد الأفراد ذوو المعرفة " أفضل الأدوات لمهنتهم " . علي سبيل المثال ، سوف يدفعون أكثر لجهاز الكمبيوتر الذي يحقق لهم ذاتيتهم والذي يعتبر صديقاً للمستخدم ، بدلاً من شراء كمبيوتر يطمس معالم شخصياتهم . يترتب علي توظيف عقولهم مزايا ومشكلات للمنظمة ، ولكنهم يمكن أن يكونوا أيضاً عديمي الإحساس . يجب علي المديرين أن يطوروا استراتيجيات لمعالجة التداخل بين من هم علي درجة من الإحساس المتبدل من الأفراد ذوي المعرفة ، والأعضاء الآخرين في الفريق .

2) إنهم يتصفون بالنزاهة

إن لديهم قيماً شخصية ومهنية قوية . يفضل الأفراد ذوو المعرفة العمل لدى المنظمات التي تترجم قيمهم إلى أفعال حقيقية ، بدلاً من تلك التي تتغنى فقط ببيانات أغراضها المعلنة . النزاهة المهنية مهمة أيضاً . إنهم يؤمنون بأن يكونوا صادقين مع علمهم ، فنهجهم ، أو حرفتهم ، ونادراً ما يقبلون الحلول الوسط . إنهم يضعون قيمة عالية على جودة الحياة ، وجودة العمل.

3) إن لديهم بوصلة داخلية لتوجيههم

يشكل الأفراد ذوو المعرفة آراءهم باكتشاف قيمهم الذاتية ، أفكارهم ومشاعرهم . كانت الأجيال السابقة تتلقى عادة توجيهاتها من الخارج ، يبحثون عن الإرشادات من السلطات مثل الكنيسة ، السياسيين والخبراء الآخرين . يشير Francis Kinsman تحت عنوان " اتجاه مجتمع الغد Towards Tomorrow Society أن الأفراد أصحاب البوصلة الداخلية يحدثون تأثيراً مهنيًا واقتصاديًا أكبر . يغير هذا في جدول أعمال مجتمعنا . يختار الأفراد ذوو المعرفة أن يعيشوا في الريف ، يرسلون أبناءهم إلى مدارس القرى الصغيرة ، ويركزون على تنمية نواتهم المهنية . المكانة شيء محبوب ، ولكنها تأتي بعد جودة الحياة .

4 (إنهم أذكاء

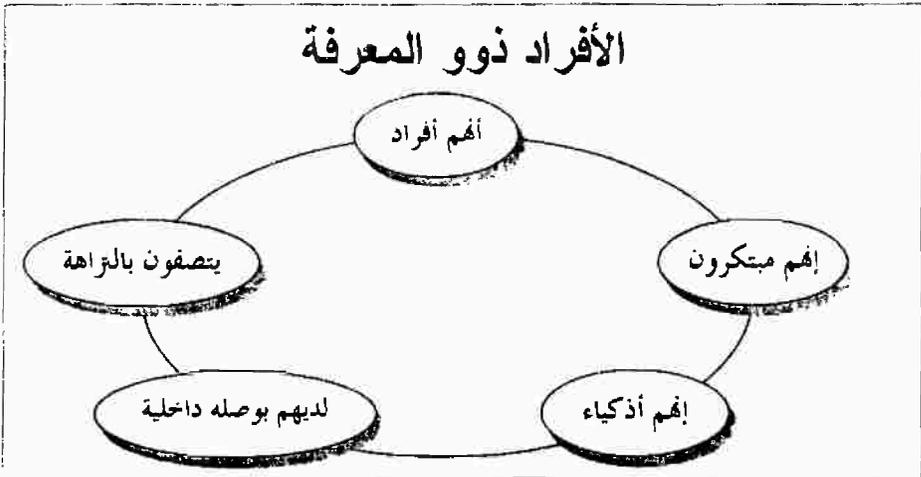
لقد قرأ الأفراد ذوو المعرفة الكثير من الكتب ، زاروا بلداناً متعددة ، ودرسوا " الممارسة الأفضل " أكثر من أي جيل آخر . الكثير منهم متألق إلى حد بعيد ، ولكنهم نادراً ما يشعرون أنهم يمتلكون مَلَكَة ذكاء ممتدة . كان فريق الإدارة العليا بشركة الكمبيوتر التي عملت معها حديثاً خبراء في مهنتهم، ولكنهم كانوا نهمين لاستيعاب الأفكار الجديدة من حقول المعرفة الأخرى مثل نظريات تغيير العالم . الأفراد ذوو المعرفة يريدون أن " يعرفوا " . إن المعرفة هي عملتهم المتداولة ، وتقدم لهم جواز المرور إلى التنمية المهنية .

5 (إنهم مبتكرون

إنهم يفضلون الوصول إلى حلول ، بدلاً من الدخول في مناقشة لا تنتهي في المشكلات . يشعر الأفراد ذوو المعرفة بالاستياء في الاجتماعات عندما يجادل الأفراد الآخرون حول تفاصيل تبدو أنها غير مرتبطة أو يعودون إلى ميادين معارك قديمة . إنهم يشعرون بالغضب من السياسيين ، وقادة الاتحادات العمالية والمديرين الذين يجتروا أحاديث قديمة ، أو يفرغون في قوالب جديدة محاولات " بيزنطية " لا تتفق مع القرن الحادي والعشرين . يفضل الأفراد ذوو المعرفة أن يسألوا : " ما هي النتائج التي تريد تحقيقها ؟ كيف يمكننا أن نبذل أقصى جهودنا لتحقيقها ؟ أنهم يتمتعون بالتفكير خارج حدود المؤشرات المقبولة وصولاً إلى الحلول . يجعلهم الابتكار يشعرون بأنهم أحياء ، ويعطيهم الطاقة على النمو .

تواجه دوائر الأعمال تحديات كبيرة تحفز مثل هؤلاء الأفراد على زيادة الأرباح . يشعر الأفراد ذوو المعرفة بحب شديد لوظائفهم . أنهم يفتخرون بمنتجاتهم ويريدون أن ينمو كمهنيين . ينظرون إلى المال على أنه وسيلة لتحسين جودة الحياة لأنفسهم ولمن يحبونهم من المحيطين بهم ، وليس كغاية في حد ذاته . بينما يريدون أموالاً " كافية " ، فإنهم يفشلون في رؤى أي معنى في أن تقطع أنفاسهم وراء تحقيق الأرباح . المنظمات التي تـ الوسائل لإلهام الأفراد ذوي المعرفة سوف يجنون الكثير من ورائهم .

إدارة الأفراد الموهوبين مهمة تستغرق كل الوقت . أنها بالتأكيد ليست مهمة ثانوية تمارس في لحظات قليلة متفرقة . ومع ذلك ، يجب أن ينهي الأفراد ذوو المعرفة دورهم في المساومة بالزام أنفسهم للوصول إلى أهداف الفريق . يلعب التعاقد الواضح دوراً محورياً في تنسيق رغبتهم في الإقدام ، وفي تنمية مواهبهم . يستجيب الأفراد المبتكرون بصورة أفضل عندما يبنون على حالات قوتهم ، يضعون أهدافاً واضحة ، يعملون مع أناس يحترمونهم ، يحصلون على تشجيع مستمر ، يطورون مهاراتهم ، ويحققون نتائج سوف يعملون بجد واجتهاد لبناء فريق ناجح .



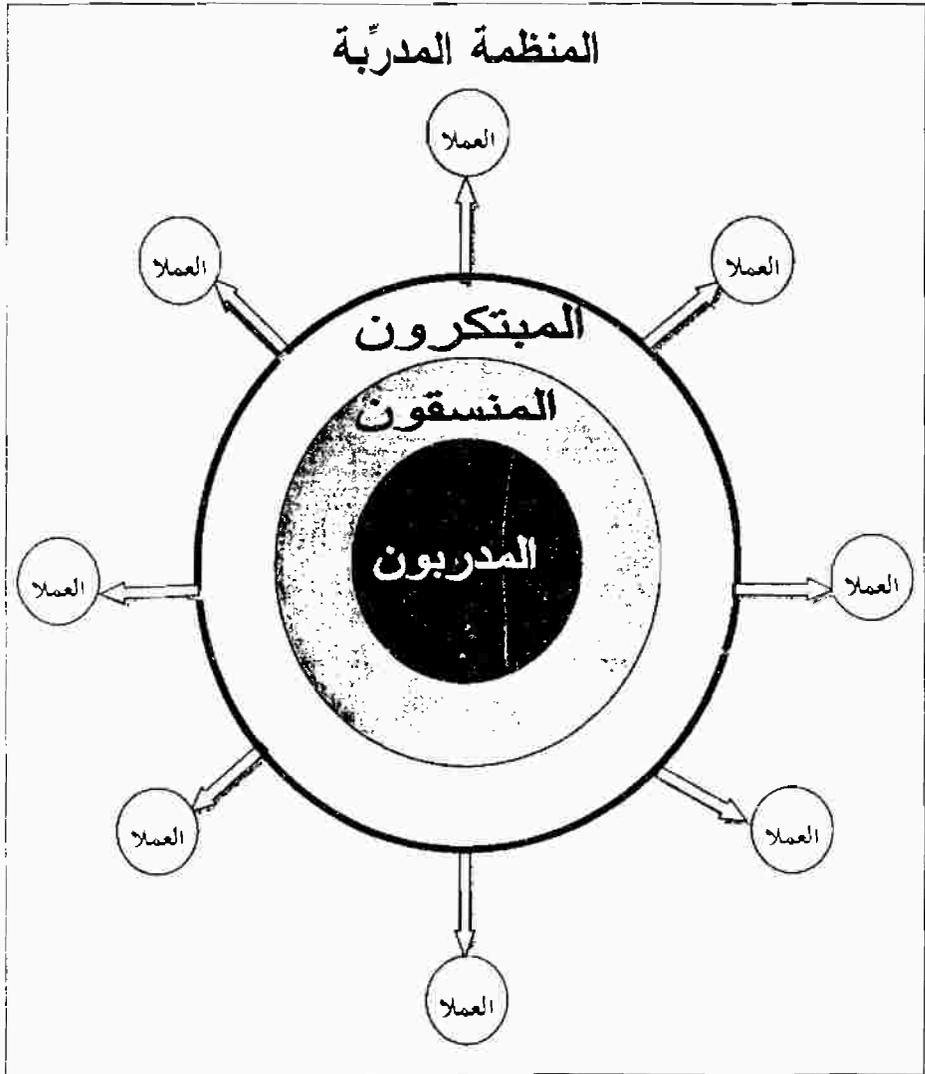
إنك تستطيع أن تساعد المنظمات على أن تكون مقدامة

قال Lynn : " تريد الفنادق الرياضية من أفرادها أن يكونوا أصحاب مبادرات وأن يبذلوا أقصى جهودهم ، ولذلك نحن نأمل في بناء ثقافة تدريبية. " تتبع الشركة النموذج التدريبي العملي (أنظر الشكل التالي) ، والذي يعتبر أكثر سلاسة مما قد يبدو . أحياناً يجب أن يصبح المدربون والمنسقون أيضاً مبتكرين . إدارة شركة من هذا النوع تتطلب تغييراً جذرياً في الأدوار . كيف يمارس هذا العمل عملياً ؟

أعضاء الإدارة العليا هم المدربون (تدريب عملي) وسوف يكون عرضة لمساعدة أصحاب الأسهم . إنهم يجب أن ينشئوا الاستراتيجية ، يحصلون على الالتزام من الأفراد ويوجهون الشركة إلى النجاح . يجب أن يعرفون أيضاً حالات قوتهم وحدودها . يستطيع Lynn على سبيل المثال أن يروج لأنشطة الشركة على أساس مدير عام - إلى - مدير عام ، ولكنه لا يستطيع أن يكون قائمة المأكولات أو يصمم الإعلانات . إنه يعتمد على المديرين والموظفين في خدمة العملاء ، تحصيل الأموال . يجب أن يعطي فريق الإدارة العليا لهؤلاء الأفراد الدعم الذي يحتاجون إليه لأداء مهام وظائفهم .

لدى أعضاء الإدارة العليا سنوات من الحكمة لمشاركتها مع الأفراد الذي يتحركون على درجات سلمهم المهني . كيف يمكنهم نقل خبراتهم ؟ يمكنهم أن يقدمون النماذج الجيدة ، يعملوا جنباً إلى جنب مع موظفي الجبهة الأمامية ويعطونهم التشجيع . يستطيع المدربون المتمرسون أن يطوروا مهاراتهم التدريبية . عندما يشاهدون أحد أفراد هيئة الموظفين ؛ يسألون

أنفسهم " أولاً : ما الذي يفعله الفرد بصورة جيدة ؟ كيف يمكنني أن أساعده على البناء على حالات قوته ؟ ثانياً : ما الذي يمكن أن يفعله بصورة أفضل وكيف ؟ كيف يمكنني توصيل هذه الرسالة بطريقة يستطيع أن يقبلها ؟ يستطيع المدبرون القدامى حينئذ تمرير حكمتهم إلى الشباب الذين لديهم الطاقة والشوق لبناء دوائر أعمال قوية .



أعضاء الإدارة الوسطى هم المنسقون الذين يترجمون الاستراتيجية إلى أفعال . إنهم يقولون لموظفي الجبهة الأمامية : نريد أن نقدم خدمات رائعة للعملاء . نريد أيضاً أن نحقق أرباحاً . ما نوع المساعدة التي تحتاجون إليها منا لجعل هذا واقعاً محسوساً ؟

قد يجيب موظفو الاستقبال في الفندق : " لنبدأ بإدخال نظام تليفونات جديد . " حينئذ يخطو المديرون خطوة إلى الخلف لتوضيح ما يستطيعونه وما لا يستطيعونه في ضوء العام المالي القائم . سوف يكون كل فرد سعيداً ؛ إذا كانت الإجابة : " نعم " ، سوف يكون لديكم لوحة تليفونات حديثة . " قد تدخل قيود الميزانية ، وتكون الإجابة " لا " . قد يجمع المديرون وموظفو الاستقبال ابتكاراتهم ، ويواصلون توظيف خيالهم إلى أن يصلوا إلى حل مرض . يخدم المنسقون الأفراد الذين يخدمون العملاء .

موظفو الجبهة الأمامية هم المبتكرون الذين يخلقون الثروة ، رضاء العميل ، والأعمال المستقبلية . يتضمن أفراد الجبهة الأمامية في " الفنادق الرياضية " :

- موظفي الاستقبال ، موظفي المطعم ، عمال النظافة . إنهم الأفراد الذين يرتون على التليفونات ، يقابلون العملاء ، يتسلمون أوامر الشغل ويعتدون الوجبات . إنهم يهدفون إلى إعطاء خدمات للعملاء ودية ، كفاءة وشخصية .
- قادة الأنشطة . إنهم الأفراد الذين يقودون الأحداث مثل : تهيئة أجهزة التنفس والتهوية ، اتجاهات الرياح وتأثيراتها على الأمواج ، وتسلق الصخور . إنهم أيضاً يبنون علاقات طويلة الأجل مع العملاء.

• موظفي المبيعات . إنهم الأفراد الذين يتشاورون مع " قادة الأنشطة " لتطوير خدمات ومنتجات جديدة . إنهم يسوقون ويبيعون هذه الأنشطة إلى الأفراد ، المنظمات والشركات .

" إفعل ما تعظ به " نصيحة جيدة إلى القادة يحفظها زملاء Lynn عن ظهر قلب . قبل أن يعلنوا عن رغبتهم في بناء ثقافة تدريبية ، فإنهم أمضوا يومين التحقوا خلالهما ببرنامج تدريبي عملي ، تبعه تطبيق للأفكار التي طرحت في البرنامج لمدة ثلاثة أشهر على مستوى الإدارة العليا . لماذا ؟ أولاً : أنهم كانوا يريدون أن يعرفوا ما يعنيه التدريب عملياً . ثانياً : إنهم إذا ما كانوا يتبنون هذا المنهج من عدمه . ثالثاً : أرادوا ممارسة مهارات التدريب والوصول إلى نتائج ناجحة قبل التعميم . كان هناك خط أحمر امتد خلال كل التدريبات والذي باثروه خلال البرنامج التدريبي العملي . ثلاثة أشكال منها موصوفة في الصفحات التالية .

التدريب العملي يعني تشجيع الأفراد على بذل جهودهم

1) المدرب العملي الجيد The Good Coach

اكتب اسم شخص ما ، والذي تعتقد أنه يمكن أن يكون مدرباً جيداً . يمكن أن يكون هذا التدريب العملي في مجال الأعمال ، الرياضة ، الفنون أو في أي منحي من مناحي الحياة . دون خمسة أشياء تعتقد أنهم أدوها بصورة جيدة . صف كيف يمكنك السير على هذا المنوال بطريقتك لتشجيع الأفراد على بذل أقصى جهودهم .

2) المنظمة المدربة عملياً

عندما تضع في ذهنك ما يفعله المدربون العمليون بصورة جيدة ، حينئذ ، صف ما تعتقد بأن منظمتك يمكن أن تفعله لتشجيع أفرادها على بذل أقصى جهودهم . علي سبيل المثال ، تدعيم الأفراد / المديرين الجيدين ، تقديم حافز المشاركة في الأرباح ، إنهاء عمل كل المديرين السلبيين .

3) التدريب العملي : خطتي التنفيذية

اكتب أسماء كل أعضاء فريقك . صف حالات القوى لدي كل فرد ، ومجالات التحسين دون الأشياء المحددة التي تستطيع القيام بها لتشجيعهم على بذل أقصى جهودهم . شارك خطتك التنفيذية مع فريقك . اكتب تقريراً بما قد فعلته وأعرضه في الاجتماع الشهري القادم .

قد تبنت الفنادق الرياضة نموذج التدريب العملي لإلهام أفرادها لكي يكونوا مقدميين . تفضل شركات أخرى تقديم طرق أكثر رسمية لتناول المعرفة والخبرة لدى أفرادها . أحياناً تستعين الشركات بخبراء من الخارج ، مثل الشركة السويدية التي نتعرض لها في القسم التالي.

المدرّب العملي الجيد

The Good Coach

(1) اكتب اسم شخص ما ، والذي تعتقد أنه درّب وشجع الأفراد على بذل أقصى جهودهم . يمكن أن يكون هذا الشخص في مجال الأعمال ، الرياضة ، الفنون ، أو في أي منحي من مناحي الحياة .

..... •

(2) ما الذي فعلوه بصورة جيدة لتشجيع الأفراد على بذل أقصى جهودهم ؟ اكتب خمسة أشياء تعتقد أنهم أدوها بشكل جيد لكي يكونوا مدربين جيدين . كن محدداً بقدر ما تستطيع.

..... •

..... •

..... •

..... •

(3) كيف يمكنك اتباع هذه الأساليب بطريقتك لكي تشجع الأفراد على بذل جهودهم ؟ كن محدداً بقدر ما تستطيع .

..... •

..... •

..... •

المنظمة المدربة عملياً

عندما تضع في ذهنك ما يفعله المدربون العمليون بصورة جيدة ، صف ما تعتقد بأن منظمتك يمكن أن تفعله لتشجيع أفرادها على بذل أقصى جهودهم . على سبيل المثال ، تدعيم الأفراد / المديرين الجيدين ، تقديم حافز المشاركة في الأرباح ، إنهاء عمل كل المديرين السلبيين ، إلخ . كن محدداً بقدر ما تستطيع .

-
-
-
-
-

التدريب العملي :

خطتي التنفيذية

اكتب أسماء كل أعضاء فريقك . صف حالات القوى لدى كل فرد ، ومجالات التحسين والأشياء المحددة التي تستطيع القيام بها لتشجيعهم على بذل أقصى جهودهم .

اسم الشخص

-

حالات القوة . ما فعله بصورة جيدة

-
-

مجالات التحسين

ما يمكن أن يفعله بصورة أفضل وكيف

-
-

كيف يمكنني تشجيعه لبذل أقصى جهده

- أستطيع
- أستطيع
- أستطيع

تعلم شركة The Foresight Group أفرادها ليكونوا أصحاب مبادرات مربحة داخل الشركات . يطلق على مثل هؤلاء المبتكرين أحياناً . " أصحاب المبادرات المربحة الداخليين." أسست المجموعة ، ومقرها في Sigtuna من كل من : Lennart Boksjo, Sven G , Atterhead and Gustaf Delin . أثناء 12 عاماً مضت قد دعموا عملية المبادرات المربحة في الأعمال عبر العالم . أظهر Art Fry ، الذي ابتكر Post - Itnotes في شركة 3M أنه كان من الممكن الابتكار داخل الشركة ، ولكن مثل هؤلاء الأفراد متفردين كما يقول ForeSight . ينفق المبتكرون 80% من وقتهم يحاربون ثقافة المنظمة ، فقط 20 % لملاحقة أفكارهم إلى نهايتها .

يصف Charles Garfield في "Second To None" كيف أن كلا من Sven , Lennart and Gustaf قد أخذوا السرايم من أصحاب المبادرات المربحة خلال خمس خطوات على طريق الاتجاه نحو التعامل مع عميلهم الأول . فيما يلي الخطوات التي تقدمها المجموعة داخل الشركات .

الخطوة الأولى : إنهم تحصل على

التزام الإدارة العليا .

التقت مجموعة ForeSight بأعضاء الإدارة العليا لتحديد معالم منهجها .
تناضل الشركات من أجل مزاج ومهنية أفرادها ، ومن الممكن تسريح هذه
الطاقة . تستطيع المجموعة مساعدة الشركة على :

- تغذية وتنسيق رغبة أفرادها على أن يكونوا من ذوي الإقدام .
- تحديد أصحاب المبادرات المربحة داخل الشركة ومساعدتهم على
تطبيق أفكارهم .
- العمل بصورة نظامية مع هؤلاء ذوي المبادرات المربحة الداخليين
في برنامج تعليمي مكثف .
- المساعدة على خلق مناخ مبادرات مربحة في الشركة .

يجب أن يرى أعضاء الإدارة العليا كيف يساعد البرنامج الشركة على
الوصول إلى أهدافها يلعب التزام الإدارة العليا الجزء الأساس في مساعدة
البرنامج على النجاح .

الخطوة الثانية : إنهم يشاركون أساليب

المبادرات المربحة مع أعضاء الإدارة العليا .

تدعو مجموعة ForeSight أعضاء الإدارة العليا إلى ممارسة موضوعات
الشركة الاستراتيجية بالتفكير والممارسة كما يفعل أصحاب المبادرات

المربحة . يقدم متحدثون من الخارج من شركات وحقول مبتكرة مثل علم نفس الرياضة والمسرح تفكيراً حديثاً لتوسيع أفق أعضاء الإدارة العليا . يقدم Sven Lennard and Gustafy أيضاً أساليب تخيلية لنقل الفكرة إلى منتج في السوق حينئذ يطبق أعضاء الإدارة العليا هذه المهارات المتعلقة بالمبادرات المربحة على تحديات واقع الحياة التي تواجه دوائر الأعمال .

الخطوة الثالثة : إنهم يشجعون أصحاب المبادرات المربحة على الظهور من خلال الاختيار الذاتي

" يشترك أصحاب المبادرات المربحة في خصائص ثلاث ؛ كما يقول Lennart . إنهم يختارون ذواتهم . إن لديهم رؤية . يجعلونها تحدث . تمارس ForeSight هذه الفلسفة من خلال دعوة العاملين في الشركة لحضور اجتماع معلومات حول عملية المبادرات المربحة . يبدأ المدير العام التنفيذي بشرح لماذا تحتاج الشركة إلى أفرادها لتطبيق أفكار جديدة . تعطي ForeSight بعد ذلك رؤية شاملة حول البرنامج . تتوقع الشركات ذات حجم العمالة الذي يصل إلى 1.500 عامل أن يحضر الاجتماع ما بين 70 - 80 فرداً .

الخطوة الرابعة : يدعون الأفراد المعنيين بالموضوع إلى مقابلة

إنه مقابلة متبادلة . ينتهز أفراد الشركة الفرصة لطرح المزيد من الأسئلة التفصيلية ، بينما تكتشف ForeSight المزيد حول قدراتهم ليكونوا أصحاب

مبادرات مربحة . علي سبيل المثال ، يطلب من الأفراد وصف ثلاثة مواقف حيث يعملون بصورة ناجحة ، وثلاثة مواقف يجدونها محبطة . بعد مائة سؤال ، ثم يدعون إلي التفكير التأملي حول الفرح والألم عندما يصبح المرء من أصحاب المبادرات المربحة ، وإذا ما كانوا لا يزالون مهتمين بالموضوع.

الخطوة الخامسة : إنهم يعلمون أصحاب المبادرات المربحة

تدرب Foresight الأفراد لمدة عام . يتضمن البرنامج دراسة النماذج الجيدة ، دراسة الابتكار ، الاتصال بالعملاء ، والحصول علي نتائج تجارية . يجتمع الأفراد كل 6-8 أسابيع ، ويكون لهم ثلاثة أهداف :

- أن يعملوا علي مشاريعهم الخاصة .
- أن يضعوا خطة أنشطة أعمال .
- أن يحصلوا علي عملهم الأول .

تجبر البراعم من أصحاب المبادرات المربحة علي العمل في ضوء موارد محدودة . لماذا ؟ يعمل الأفراد عادة في شركات ذات موارد ضخمة ، ولكن موارد المتدربين هنا محدودة عن قصد ، لكي يستخدموا عقولهم وذكاءهم . عمادة تزحف الشركات الصغيرة علي الحصة التسويقية من الشركات الكبيرة . لماذا ؟ إنهم يصلون إلي هذا باستخدام عقولهم ، وليس مخالبتهم . " تطلق Foresight علي ذلك : الابتكار المقصّد " وتروج له .

" زمار الحي لا يطرب " هكذا يقول المثل العربي ، ويجد الأفراد أنه من الصعوبة أن يبيعوا أفكارهم في أماكن عملهم . حاول ممارسة التمرين تحت

عنوان " فكرة مبادرتي المربحة " . فكر في خدمة أو سلعة جديدة أو مشروع آخر تريد أن تراه في محيط عملك الخاص . ما الفوائد التي سوف تتحقق لك ، للمنظمة ، وللعميل ؟ كيف يمكنك أن تجد ممولاً وراعياً ؟ كيف يمكنك أن تسوق الفكرة ؟ كيف يمكنك أن تحصل علي عميلك الأول ؟ صف كيف يمكنك أن تترجم حلمك إلي حقيقة .

تقول ForeSight : " لقد وجدنا أن هناك أفراداً مخترعين في كل مكان . وفر المناخ الصحيح ، ويطبق الأفراد الأفكار الجيدة التي تنتج الأرباح . مثل هؤلاء الأفراد أصحاب المبادرات يصبحون نماذج للدور للعاملين الآخرين . تصبح كل الشركة أكثر إثارة ومفتوحة للاختراع . يستمر Sven, Lennart and Gustaf في إدارة البرامج للشركات علي مستوي العالم .

فكرة مبادرتي المربحة

الفكرة هي :

..... •

سوف تكون الفوائد

لنفسى	للعلاء	للمنظمة
..... • • •
..... • • •
..... • • •

خطة الحصول علي العميل

الأول هي :

- •
- •
- •

إنك تستطيع أن تشجع علي الإقدام

عبر كوكب الأرض

Nicolas Albery صاحب رؤية ومنفذ . إنه راع ، مبتكر ، وبأفضل طريقة ممكنة ، مجرد مجنون إلي حد ما . لقد أدارت عائلة Albery مسارح في نهاية غرب " لندن " علي مدي سنوات ويقول Nicolas ، أن معظم تعليمه حدث خلف خشبة المسرح . انطلاقاً من إلهامات أعمال Robert Jungk في استراليا ، وجد في عام 1985 " معهد الابتكارات الاجتماعية " . يعرف Nicolas الابتكار الاجتماعي علي أنه طريقة جديدة وتخليقية لتناول مشكلة اجتماعية أو تحسين جودة الحياة . في مقدمة كتابه وترجمة عنوانه : كتاب الرؤى : موسوعة الابتكارات الاجتماعية يشرح Anita Roddick :

" ذلك هو السبب وراء اهتمامي بمعهد الابتكارات الاجتماعية . نحن جميعاً لدينا رؤى حول العالم الأفضل . في معظم الحالات والأوقات نتعامل معها علي أنها مجرد أحلام ، لأنها لم ترتبط بدقة بمهام أعمالنا . يفسح

المعهد المجال أمام الأصوات الكثيرة المنادية بالتحسينات المترجحة ، ولكن الأفراد ذوي المهام الجسورة قد اخترعوا ما يأخذنا إلي رؤيانا – أن نصنع الأمل في هذا العالم .

بدير Nicolas ورش عمل في كل أرجاء " أوربا " ، وقد أقيمت مراكز مماثلة في كل من " السويد " ، " روسيا " ، و " ألمانيا " . بدير " المعهد البريطاني " الآن منافسة سنوية لنشر الاختراعات الاجتماعية ، مع تقديم جوائز نقدية للرابحين . فيما يلي ثلاث أفكار .

كتالوج الأمل . Catalogue of Hope

أسس Robert Jungk مكتبة المستقبلات الدولية في Salzburg ، والتي قد جمعت ما يزيد علي 600 ابتكار اجتماعي من حول العالم . يصف " كتالوج الأمل " الكثير من هذه الأفكار ، ومن المخطط نشر كتاب مماثل كل سنتين . تقدم الخبرة العملية Know-how أيضا في "بيانات بنك الأمل " . يستطيع الأفراد الدخول إلي البنك والحصول علي معلومات حول الاختراعات الاجتماعية لبناء عالم أفضل .

مناطق الحياة البرية حول المستشفيات Wildlife areas around hospitals

تقول Pat Hartridge أن فكرتها ولدت في نوفمبر 1984 . لقد أمضت أسبوعين رماديين في الوحدة المفصولة في مستشفى الكنيسة في " أكسفورد " في انتظار تشخيص مرض " الربو " كان موقع مستشفاها حافل بالحياة حيث

يوجد " طائر أبو الحناء " يقيم علي حائط خارج شباك حجرتها . صَفُّ من شجرة البندق علي وشك الإثمار ، كما تعتقد ومائدة من الطيور سوف تكون أفضل من التليفزيون . يمكن أن تزحف الحياة البرية حول المستشفيات . الطيور ، النحل والذباب سوف تجد ضالتها في أجنحة وعنابر المستشفى ، وعلي مرأى ومسمع من المرضى . تصف Pat فكرتها بالنسبة للممرضات المحليات ، وتقتراح طرقاً لخلق مناطق حياة برية . سوف تكون الأهداف :

- أن توفر الحياة ، المرح ، والألوان قريبة من الأجنحة والعنابر .
- لخلق اهتمام بعيداً عن الروتين اليومي داخل المستشفى ، ولتشجيع الزوار علي إحضار هدايا في صورة بذور الطيور بدلاً من الورود .
- لتشجيع المرضى الذين لديهم اهتمام شديد بتسجيل أنواع الكائنات المختلفة علي إضافة هذه المعلومات إلي سجلات الطبيعة المحلية .
- دعوة المتحدثين الزائرين لإلقاء محاضرات حول موضوعات الحياة البرية . أنهم سوف يزيدون المعرفة ، ويضيفون البهجة إلي المناظر المحيطة .

- تسجيل قائمة بالمتطوعين من المدارس المجاورة للعناية بصيانة المواقع عندما يتم إنشاؤها .

كانت مستشفى الكنيسة متحمسة جزئياً ، وبالمساعدة الحماسية من كبيرة الممرضات ، تم تخطيط وتخصيص المناطق المطلوب زراعتها . تواصل
: Pat

" كانت فكري الأصلية – زراعة حديقتين أو ثلاثة ، وصيانتها عن طريق المتطوعين من المستشفى والمدارس المحلية . أثبتت الفكرة نجاحها الذاتي . كان الموقع لافتاً ، وتطلب قوي عاملة أكثر تنظيمياً ، وتدخلت الجمعية الملكية للمحافظة علي الطبيعة بتقديم الدراسات وتدعيم المشروع .

يوجد الآن عدد كبير من حدائق الحياة البرية حول المستشفيات تحت التنفيذ في المملكة المتحدة ."

تبني الكوكب . Adopt-a-Planet

مناقسة " تبني الكوكب " يتم تمويلها عن طريق " مؤسسة Gulbenkian " . يمكن أن يدخل المنافسة أي فصل دراسي في مدرسة أو ناد شباب ، والذي يركز علي مشروعات مقاومة التخريب المتعمد للممتلكات العامة أو تشويه أوجه المباني . يتبنى المتسابقون منطقة مشوهة ويعملون علي تحسينها . يقدم المتسابقون صورة للمنطقة " قبل " و " بعد " التحسين إلي " المؤسسة " ويمنح الفائز جائزة قيمتها 1.000 جنيه إسترليني .

في عام 1991 ، كسبت George Farmer School في Holbeach الجائزة الكبرى . تبني أحد فصول المدرسة بركة أسئى استخدامها في Holbeach والتي قد أصبحت في رأيهم ذات منظر مقزز للعين ، والموقع موحل ومعوق بصفة عامة . قد أغري الطلبة أحد المقاولين علي ردم البركة . ثم نظفوا بعد ذلك المنطقة وزرعوا الأشجار ، وبذور الورود البرية . حرس البوليس المنطقة وراقبها الفلاحون المحيطون بها لمنع أي تخريب في المستقبل . انفق الطلبة قيمة الجائزة علي شراء أقفاص وعصافير ، وصناديق عشش ، ومقاعد خشبية طويلة ، و أنشأوا بحيرة صغيرة أخرى . لقد أصبح المكان متنزها عاماً جميلاً . تبني الكوكب يشجع الشباب علي العمل محلياً والتفكير كوني act local and think globd .

كيف يمكنك أن تشجع الأفراد عبر الكوكب ؟ أحد الطرق أن تعزز أهلية الأفراد empower people لكي يتحملوا مسئولية صحتهم ، أملهم وسعادتهم .

إنك تستطيع أن تشجع الأفراد علي تحمل مسئولية صحتهم

المحافظة علي الحياة هي حق الإنسان الأساسي الأكثر أهمية . قد ناضلت الشعوب البدائية من أجل أساليبها الخاصة في الحياة علي مدي قرون ، ولكن الكثيرون الآن مهددون بسبب المفكرين والتقافات الأكثر هيمنة . في عام 1969 ، أنشئت هيئة البقاء الدولي لمساعدة 200 مليون من الشعوب البدائية حول العالم . إنها تهدف :

- إلي مساعدة الشعوب البدائية علي مباشرة حقهم في البقاء و أرادتهم الذاتية .
- إلي التأكد من أن مصالح الشعوب البدائية مأخوذة في الاعتبار بصورة صحيحة في كل القرارات التي تؤثر علي مستقبلهم .
- تأمين حق الشعوب البدائية في الملكية واستخدام أراض مناسبة وموارد أخري ، والعمل علي الاعتراف بحقوقهم علي أراضيهم التقليدية .

إذا أردنا البقاء يجب أن تشجع الإنسانية التنوع . ومن ثم يخاطب البقاء ثلاثة موضوعات. أولاً : أنه يؤكد علي حقوق الشعوب البدائية في طرق حياتها الخاصة . إنه يظهر أن تغذيتنا للتنوع في صميم مصلحتنا الذاتية . ثالثاً : أنه يعمل من أجل الاعتراف بقيم الإنسان حول الملاحة الاقتصادية والسياسية . يكتب Stephen Corry المدير العام في Replenishing the Earth (إعادة تزويد الأرض) :

" منذ سنوات قليلة مضت كان هنود Guayami في " بنما " مهددين بمشروع منجم النحاس من شركة بريطانية متعددة الجنسيات . وضعنا الهنود في اتصال مع أهل البلاد الأصليين (البدائيين) في استراليا والذين يعانون من نفس شركة المناجم العملاقة . لقد استطاعوا أن يشرحوا كيف أن وعود الشركة بالازدهار والرفاهية انتهت إلي تدمير محتوم . شن الهنود هيئة " البقاء " حملة شرسة ضد الشركة ، ولحسن الحظ لم يبن المنجم .

تركز " هيئة البقاء " أساساً علي حق الشعوب البدائية في أرضهم . لماذا؟ توفر لهم الأرض كل طعامهم، أدويتهم ، مواد البناء والمعني الروحي . وضع منجم في الأرض الأسترالية المقدسة ، تعني وضع خنجرأ في قلب ميراث الشعب البدائي الأسترالي ؛ كما يقول Stephen . انك تجتث الجذور التي تغذي أرواحهم ، والتي قد يصل عمرها إلي 40.000 أو 50.000 عام . قد يكون أو لا يكون لدي الشعوب البدائية إحساس بالملكية ، قد لا يكون معهم وثائق إثبات ، ولكن الأرض أرضهم بالحق الأخلاقي وبالقانون . ينص القانون الدولي منذ أكثر من ثلاثين عاماً بأن السكان البدائيين لهم كل الحق القانوني في أرضهم . الحكومات التي تتجاهل القانون يعتبر تصرفها غير قانوني .

لدي الشعوب البدائية الكثير الذي يمكنهم تقديمه لنا ؛ كما يقول Stephen ؛ لقد أعطونا بالفعل الغذاء والدواء ، كثيرون ينتمون إلي مجتمعات حيوية ، لديهم إحساس بالغرض والمجتمع ، الذي قد نحسدهم عليه بعض الأمم المتقدمة . سوف تبقى الشعوب البدائية علي الرغم من التحيزات غير العادية ضدهم ، ومن ثم فإنهم يحتاجون إلي تدعيم من الأفراد المعنيين علي مستوي العالم . تتشي "هيئة البقاء الدولي" تحالفات مع الشعوب البدائية ، وتساعدهم

علي تشكيل مستقبلهم الذاتي . إنها تركز علي الحق الإنساني الأساسي الأكثر أهمية: حق الحياة .



إنك تستطيع أن تساعد الأفراد علي تحمل مسئولية أملهم

قد يسأل شخص ما : " كيف يمكن لشخص واحد أن ينشر الأمل حول كوكب الأرض ؟ إن البذور التي تنبت في مكان واحد عادة تنتشر إلي أمم أخرى . يشرح Allan Luks في " القوة الشافية للأعمال الصالحة " قيمة النظر فيما وراء النتائج الوقتية .

" Norman Cousins الذي أمضي بعض الوقت مع Albert Schweitzer في أفريقيا أشار إلي أن مستشفى الأخير الصغيرة لم تكن قادرة أبداً علي تحسين صحة الناس حولها بصورة ذات دلالة ، ولكنها بعثت

الرغبة في التطوير في مستشفيات أخرى كثيرة في البلدان الفقيرة . ومن ثم ، كان هناك في النهاية تأثير . ومع ذلك ، لو أن Schweitzer تردد بسبب أنه لم يكن ليستطيع وحده تغيير العالم ، فإنه كان من المستبعد حدوث أي تغيير ."

الأفراد الذين لا يزال عملهم يؤتي ثماره

اكتب قائمة بالأفراد الذين قد ماتوا ، ولكن أعمالهم لا تزال تعطي الناس الأمل: علي سبيل المثال ، اعتقد أن أعمال "إبراهيم ماسلو" ، "الكسندر كالدور" ، "فيرجينيا ساتير" سوف تستمر في تشجيع الأجيال الحالية والمستقبلية . صف كيف يمكنك السير علي منوالهم بطريقتك لتزرع بذور الأمل في حياتك .

الأفراد الذين لا يزال عملهم يؤتي ثماره .

- •
- •
- •

كيف يمكنني أن أسير علي منوالهم بطريقتي الخاصة لزرع بذور الأمل في حياتي

- • أنني أستطيع
- • أنني أستطيع
- • أنني أستطيع

حاول ممارسة التمرين السابق تحت عنوان "الأفراد الذين لا يزال عملهم يؤتي ثماره" . اكتب أسماء الأفراد الذين قد ماتوا ولكن لا تزال إسهاماتهم تعطي الناس الأمل . علي سبيل المثال ، أنني اعتقد في أن أعمال إبراهيم

ماسلو ، الكسندر كالدر ، وفرجينيا ساتير مستمرة في تعزيز أهلية الناس .
صف كيف يمكنك اتباع مسارات مثيلة لإلهام كل من الأجيال الحالية
والمستقبلية . تزرع النماذج الجيدة بذور الأمل في حياتهم ، وهذه غالباً تنتج
محاصيل في أماكن بعيدة .

تنشر " مؤسسة Ashoka " ، " معهد الاختراعات الاجتماعية "
" مؤسسة كسب العيش الصحيح " اللاتي تكافئ " جوائز نوبل البديلة " جهود
الأفراد الذين يخلقون أملاً حقيقية . ما الذي يتصف به مثل هؤلاء الناس
بصفة عامة ؟ كثيرون منهم يعززون أهلية الآخرين empowering لتشكيل
مستقبلهم الذاتي .

أطفال القتلة وضحايا القتل .

A.R. Palanisamy يساعد ضحايا القتل غير الملاحظين . يقاسي الأطفال
بشدة عندما يُقتل الأب ، أو يُقتل ويدخلون هم في عالم المجهول ، الوحدة
والخوف . يحيط الألم بالطفل من كل جانب وخاصة إذا قتل الأب الأم . إلي
أين يمكن أن يذهبوا ؟ ما المساعدة التي يمكن أن يحصلوا عليها ؟ هل لا
يستطيعون أبداً خلق الأمل في حياتهم ؟ يعيش Palanisamy في Tamil Nadu State ،
حيث يوجد 20.000 طفل في أي وقت الذين يعتبرون
ضحايا القتل غير المباشرين ، بينما قد يكون هناك مئات الآلاف عبر كل
الهند وانطلاقاً من التدعيم الجزئي الذي يحصل عليه من مؤسسة Ashoka ،
قد انشأ مدرسة خشبية لعدد 300 من مثل هؤلاء الأطفال الذين تتراوح
أعمارهم ما بين 3 إلى 20 عاماً .

يعتقد Palanisamy أن مثل هؤلاء الأطفال يحتاجون إلي أكثر من مجرد الرعاية الأساسية . إنهم يريدون مصدراً جديداً للقيم ومنظوراً للحياة . توفر المدرسة للطلبة المساعدة العاطفية ، الأكاديمية والعملية .

- يحصل الطلبة الصغار علي دروس عملية في الغزل ، نسيج الملابس و الأكلمة ، صنع الشنط ، وتطريز " الساري " .

- يحصل الطلبة الأكبر علي دروس عملية في صناعة النجارة ، حياكة الملابس ، أعمال البساتين ، صيانة الأجهزة (الراديو) .

- تتم مساعدة الطلبة أيضا علي الحصول علي تلمذة صناعية لتحسين مهاراتهم واكتساب معيشتهم .

- تفتح المدرسة حساب توفير لكل طالب . المبالغ التي يكتسبونها من العمل ، تضاف إليها الفوائد وتصبح ملكهم بعد التخرج .

- تعمل المدرسة أيضا علي مساعدة الأطفال علي قبول آباءهم بالتطوع . تساعد أيضا علي إعادة توحيد الأسرة وتكاملها في المجتمع .

لقد كان Palanisamy شديد التأثير " بغاندي " كما جاء في تقرير Ashoka ، التي تساعده علي نقل رسالتها في الهند وحول العالم .

رعاية الأطفال للبيئة

تعيش Ingrid, Kavanagh في " أوستن ، تكساس " ، ولكنها أمضت سنوات تعمل في أمريكا الوسطي . بينما كانت في " كوستاريكا " قدمت فكرة أطفال المدارس المتطوعين لرعاية الشواطئ . أصبحت فكرة تنظيف الشواطئ شعبية ، وانتشرت سريعا خلال كوستاريكا ، ونقلت إلي هندوراس .

انطلاقاً من حماس الأطفال ، شكّلت Ingrid " تحالف الأطفال لحماية البيئة

CAPE والتي اشتملت مشروعاتها الأخرى علي :

- توسع حملة تنظيف الشواطئ إلي بلدان أخرى .
 - تمويل ورعاية البرامج التعاونية لزراعة الأشجار للأطفال .
 - رعاية وتمويل " اليوم العالمي لتقدير الشواطئ " في تاريخ محدد ، وكل الأطفال حول العالم يساعدون في تنظيف الشواطئ .
 - المشاركة في حفلة النظافة الكونية كجزء من أسبوع البيئة العالمي.
- قد نشر أيضا CAPE دليل عمل يصف كيف يمكن أن يكون للأطفال دور .

تعزز Ingrid أهلية الأطفال عن طريق إظهار إنهم يستطيعون أن يشكلوا مستقبل عالمهم. يمكنهم السير علي هدي قيمهم ، وضع رؤية واضحة ، ويسلمون نتائج ملموسة . عندما يحققون نجاحات لافتة ، فإن مثل هؤلاء الأطفال يكونون أكثر احتمالاً للاعتقاد بأنهم يستطيعون خلق آمالهم الذاتية .

إنك تستطيع أن تساعد الناس علي تحمل مسئولية سعادتهم

السعادة منتج ثانوي . علي سبيل المثال ، يشعر الناس بالسعادة ، عندما يؤدون عملاً يحبونه ، يساعدون الآخرين أو يسيرون علي هدي رسالتهم في الحياة . الربط بين العناصر الثلاثة عادة يخلق إحساساً بالسلام النفسي . توجد أرفف تحتوي علي عناوين مساعدة الذات في متاجر الكتب واعدة

بإنجاز سريع ؛ ولذلك هل يمكن أن يتعلم الأفراد أن يكونوا سعداء ؟ يعتقد Mihaly ، أن الناس يمكنهم أن يختاروا :

(ا) يفعلون المزيد من الأشياء التي سوف تجلب لهم السعادة .

(ب) أن يحصلوا علي المزيد من الأشياء التي سوف تجلب لهم السعادة .

يدير Bengt Elmen ندوات تحمل الجماهير علي البكاء . بعد تعرضه لأذي شديد عند الميلاد ، إنه يشجع الناس علي أن يفعلوا الأشياء التي تجلب لهم السعادة . لقد تعرض لفشل وصول الأكسجين إلي خلايا منطقة لحاء المخ التي تتحكم في الحركة ، مما سبب له صعوبة في الحديث والتحرك . لأنه كان في حاجة مستمرة للمساعدة علي اللبس ، الأكل ، الحركة ، فقد أخبر Bengt الجماهير كيف يمكن لكل فرد أن يتخذ موقفا تجاه الألم والسرور في الحياة . يقول :

" منذ البداية كان عليّ أن أحارب من أجل الحياة . لقد ولدت في Smaland ، جزء من السويد ، حيث يشتهر الناس بالعناد تعلمت أن أكون عنيداً ، أن أضع الأهداف ، وأن أدير أفراداً آخرين . كانت هذه هي الطريقة الوحيدة لكي أحيأ .

بعد 25 سنة من الكفاح تخرج Bengt من الجامعة ليصبح اختصاصي اجتماعي . بحث حينئذ عن تحديات أخري اعتقاداً منه بأن الرعاية الاجتماعية في السويد لم تحقق للناس الكثير ، فقد انشأ شركة ناجحة والتي ساعدت المواطنين العجزة لتحسين جودة حياتهم .

بصفته المدير العام رأي أن إيرادات الشركة ترتفع من صفر إلي 5 مليون جنيها إسترلانيا في السنة ، وحجم عمالة يصل إلي 800 عامل . انشأ Bengt بعد ذلك PEP TALK ، والتي تدير ندوات للناس من كل مناحي

الحياة . يساعده علي المنصة فريق من الموظفين المتمرسين ويترجمون كلماته إلي الجمهور الذي ينصت باهتمام إلي قصصه حول الأمل والألم .
" استخدمت الفكاهاة لأظهر كيف تكيفت مع " مصيري المأسوي " ،
لأنني أردت أن أوضح عملياً أن الشدة يمكن أن تزي من منظورين مختلفين."
يكتب Bengt في مقال بعنوان ترجمته " ما الذي يجعلهم يكون ؟ " بعد الندوة يجد الناس أنه من الصعب عليهم أن يشكوا من التفاهات مثل الأكل بارد جداً عندما يذهبون إلي بيوتهم ليلاً . تظهر رؤيتي الإيجابية أنه من الممكن التغلب علي الصعوبات الكبيرة ، بدلاً من الغرق في بحر الإحباط ، وهذه رسالة للأمل والبهجة . لا أحزن علي نفسي ، ومن ثم يصبح من الصعب علي الناس أن يحزنوا علي أنفسهم. أنهم يجبرون علي النظر في المواقف المتحدية التي يواجهوها في حياتهم الذاتية .

" إن الفكاهاة هي الشيء الذي أستخدمه لأفتح مشاعرهم ، لأكون متقبلاً للطرق الأخرى للرؤية . يحافظ الضحك أيضاً علي استمرار تدفق الندوة ، ويرتفع بمستوي الطاقة ولكن فكاھتي يجب أن تكون دائماً ملائمة للموضوع وتدعم الرسالة . الحياة دائماً مأساوية ، ولكن مع كل مأساة ، تأتي فرصة لنا لكي نتعلم منها . هذه رسالة بهجة . أنني اعتقد بأن الناس سيكون في ندواتي ، لأنهم يعايشون كلا من الحزن والمرح : المرح الناتج عن تعلم طريقة جديدة للنظر إلي الحياة."

يقول Bengt أن الحياة من أجل أن نعيشها ، وهو يحب الحياة . علي سبيل المثال ، عندما مارس التدريب الأول في ورش العمل التي يعقدها ، كانت إجابته عن أكبر أثنتين في عواطفه : " دفء المرأة وبرودة الشتاء " للتغلب علي صعوباته البدنية ، قد تعلم استخدام عقله المتألق ،وحاسة الفكاهاة

العابثة . اعتماداً علي خبرته الذاتية ، يعطي Bengt الناس الرسائل التالية أثناء ندواته :

- نحن جميعا متفردون .
- لدينا جميعا إمكانيات نائمة والتي نستطيع استخدامها .
- يمكننا أن نختار بذل أقصى طاقتنا للنجاح .
- سوف يكتشف أن اتجاهنا هو الذي يحدد إذا كان في قدرتنا التغلب علي تحديات الحياة.

يلهم Bengt الناس لكي يدركوا ما يطلق عليه Carolyn Simon " البساطة الثانية " يري الأطفال الحياة من زوايا بسيطة جدا : إنهم يؤمنون بالحب ، السلام ، والجمال . يزحف التعقيد عليهم في بداية العشرين من أعمارهم . يتعلم الأفراد أن يتحدثوا بكلمات طويلة ، يتحملون ديون التزاماتهم ، يبحثون عن المكانة الاجتماعية ، ويناضلون من أجل الوصول إلي أحلام موعودة . يقدم لهم الزمن الأزمات والاختبارات الذاتية . يقول بعض الأشخاص : " أنني ناجح ولكني غير سعيد " أريد أن أفضي وقتي مع أطفالتي ، أؤدي العمل الذي أحبه ، وأن انقل معرفتي إلي الأجيال القادمة . " العمر يعيد صياغة أولوياتنا . عادة يعيد الناس اختراع حياتهم في الخمسينيات ، ويعتقون القيم التي آمنوا بها أثناء شبابهم وتتطلب الحياة رعاية أفرادنا ، منتجاتنا ، وكوكبنا. لقد وصلت " البساطة الثانية " : ولكن الألم والحكمة يجتمعان ليصنعا من هذا عمقا وليس سذاجة .

تحمل Bengt Elmen المسؤولية ، اختار أن يكون مقدماً ، ويتتبع رسالة حياته . إنه يتذوق السعادة أيضا كمنتج ثانوي . إن السير في هذا الطريق يتطلب القيام بعمل عالي الجودة ، والذي يلقي الأضواء علي الخطوة التالية التي يتخذها المشجعون .

