تصدير

يرتبط هذا الكتاب ارتباطاً وثيقاً بالمرحلة الانتقالية التي نمر بها حالياً (المجتمعات الغربية) من نموذج التحكم المرتبط بالعصر الصناعي إلى نموذج التحرر المرتبط بعصر عمال المعرفة/ المعلومات الذي أوغلنا فيه بالفعل. ففي رأيي فإن أكبر ما نواجهه من مشكلات في أغلب المؤسسات ومواقع العمل هو أننا ما زلنا نستخدم النموذج الصناعي بينما نحاول أن ننجز الأعمال ونتنافس في عصر عمال المعرفة/المعلومات. إن وجودنا نفسه يعتمد على امتلاكنا للذهنية ولمجموعة المهارات والأدوات اللازمة لإطلاق الإمكانات البشرية ومساعدة الآخرين على ذلك وإيجاد الصوت المتفرد لكلٍ منا. فلن يصنع المستقبل إلا من ينجح في عبور هذه المرحلة الانتقالية. هذه النتيجة حتمية لأنها عملية، ومن المفارقات أنها مثالية أيضاً. هذا التجاور الغريب بين العملي والمثالي في قصص هانز كريستيان أندرسون هو صورة لما نواجهه اليوم من تحدٍ.

وأود أن أقول كلمة عن ميتي نورجارد، قبل أن أفصّل في هذا. فإن برامج تنمية الموظفين التنفيذيين بمركز «كوفي» لإعداد القادة، الذي تحول فيما بعد إلى «فرانكلي كوفي»، قد سعدت بحضور ميتي نورجارد المتوقد وقيادتها وتعاليمها؛ فهي واحدة من أكثر من عرفت من المعلمين اهتماماً بتلاميذها وأعمقهم بصيرة وتأثيراً. فعندما تكون معها شخصياً، أو مع أفكارها العميقة، والأسئلة النافذة التي تطرحها

في هذا الكتاب، فإنك تشعر أنها ببساطة لم تتلق هذه الأفكار الرائعة؛ بل اكتسبتها بجهد كبير.

مثل العندليب في إحدى حكايات كتابها، تمتلك ميتي شجاعة هادئة تمكّنها من أن تشدو بأغنيتها الفريدة، وأن تشجع الآخرين (أي تنفث الشجاعة فيهم) ليبحثوا عن أصواتهم الخاصة، ومن ثم الشدو بأغنياتهم الخاصة. فبينما نتابعها تناقش كل حكاية وتشركنا في قناعاتها، نجد أنفسنا مسافرين في رحلة ميتي الشخصية ونتعلم من تطورها واكتشافاتها. عندما قرأت هذا الكتاب وأمعنت الفكر فيه، شعرت كأنني أدرس رحلتي الخاصة واكتشافاتي وتطوري؛ فهنا تكمن قوة المجاز الشعري والتعليم المبني على الحكايات الرمزية.

لذلك أدعوك – أيها القارئ – أن تمعن التفكير في قصص الكتاب، ومن ثم مناقشتها مع من حولك، ولاسيما فريق عملك. فالأفكار العميقة العملية وما يصاحبها من دفع معنوي مثالي ستسهِّل حدوث عملية تحول ضروري لك ولمن حولك. وهاك بعض الأمثلة على ما أقول.

تمثل «قصة ملابس الإمبراطور الجديدة» «قول القائل: عندما وجد الإنسان المرآة، بدأ ضياع روحه» والمقصود أنه صار يهتم بصورته أكثر من جوهره. وأعتقد أن ما يربو عن 90 بالمئة من الإخفاقات على المستويين القيادي والفردي في أساسها إخفاقات ترتبط بعيوب في الشخصية؛ وأن حكايات هذا الكتاب تدور في جوهرها حول الشخصية. يظهر ذلك جلياً في المؤسسات القائمة حالياً، التجارية

منها خاصة، فهي تحمل أو تتحمل أوزار قلة من منسوبيها. ولو أني أعتقد أن تلك القلة هم مجرد قمة جبل الجليد العائم وأن الكتلة الكبرى مازالت تحت الماء. هذه العيوب الثقافية هي في الأساس ثمرة لنموذج العصر الصناعي، الذي غذى البيروقراطيات والتنظيمات الهرمية، والكيانات التنظيمية المنفصلة وسياسات المداهنة والأجندات الخفية والإنكار ثم الإنكار ثم الإنكار.

أما «البط الدميم» فتعلم بعد جهد كبير أن يجد صوته في تناغمه مع أصوات البجع الناشئ، وصار متحرراً من سرطانات المقارنة المتفشية ومن الشكوى والانتقاد والتحدي. تحرر البط من فهم الذات المبني على المقارنة بالغير الذي يغذي التبعية لدى الجميع، وهي ـ أي التبعية ـ صفة أصيلة في نموذج السيطرة.

أما «خنفس الروث» المهووس بمظهره ومهارته، فهو ببساطة لم يكن يعلم العواقب الوخيمة لتضخم صورة الذات. فالغرور، مؤسسياً وشخصياً، أسوأ موجّه للأداء المتميز. وتقدم حكاية «القزم عند البقال» شخصية المثالي العملي، وهو نموذج للتوازن الذي يدعو له كل من جيم كولينز وبيتر دراكر. ويعلمنا الرجلان أن مواجهة الواقع، بحقائقه القاسية البليدة العنيدة، هي أول واجبات الإدارة ثم يأتي التفاؤل وانتهاز الفرص والمثالية.

وحكاية «شجرة التنوب» تجسد السخط والإحباط والعقم الناتج عن انقطاع الصلة بين الإنسان وحياته الحاضرة. فالانفصام عن الحاضر لا يثمر أبداً، لأنه يخالف قانون الحصاد، الذي يفرض على الإنسان إعداد

الأرض قبل الزراعة ثم ريها وزرعها ونزع الحشائش الغريبة الضارة، والصبر على رعايتها ثم انتظار الطبيعة وهي تؤدي عملها في جعل الممكن واقعاً. وللقانون نفسه تخضع خبرة التعليم، فإذا استطاع طالب أن يكدس الدروس قبيل الامتحان، فإن النمو الحقيقي لا يمكن تكديسه.

أما «العندليب» فهي قصتي الأثيرة بين كل هذه الحكايات، لأنها تجسد التكامل بين العملي والمثالي؛ وهذا بالضبط ما يمكن أن يتحقق في مكان العمل الذي يتّبع نموذج التحرر. في مؤسسات عصر الصناعة، تصنع القرارات المهمة وتصدر في قمة معزولة عن جسد ينشغل أفراده بالتعامل مع المفكات وغيرها من الأدوات، أما في مؤسسات عصر عمال المعرفة/ المعلومات فإن القيادة تكون موزعة على الثقافة بأثرها. وتتركز الجهود على مساعدة الناس في اكتشاف نواحي قوتهم وهي مواهبهم الطبيعية المتفردة، و هكذا يصير الناس أشد رغبة في أن يكونوا جزءاً من فريق يتكامل أفراده وأن يفيد أيضاً من نواحي قوتهم، ويعوض نواحي ضعفهم من خلال حضور نواحي قوة غيرهم في الفريق. هذا تحول في النموذج الأساسي، يستحضر فكرة كوبرنيكوس عن كون الشمس هي مركز الكون، التي أزاحت المفهوم البطلمي الذي كان يضع الأرض لا الشمس في موقع المركز.

وأخيرًا، فإن هذا الكتاب يساعدنا على فهم الحكمة البسيطة الساكنة في حكايات هانز كريستيان أندرسون؛ وبهذا يقدم لنا وصفاً مجازياً مناسباً تماماً ومجسداً تمام التجسيد لهذا التحول في النموذج الأساسي الذي يحدد طريقة رؤيتنا لأنفسنا وللآخرين. أما الأسلوب

الذي يقوم على السيطرة الخارجية فلا نرى من خلاله إلا أجزاء منفصلة من الإنسان، وأما الأسلوب الذي يقوم على التحرر فنرى فيه الإنسان كلاً متكاملاً: جسداً وعقلاً وروحاً. وفي رأيي، على الرغم من أن ميتي كتبت ما كتبت وهي تقصد مكان العمل، فإن ما تقدمه من دروس لا يقل أهمية وفائدة في البيت والمجتمع؛ بل في تلك المساحة الخاصة بين الإنسان وقلبه.

أتمنى لكم التمتع والاستفادة من هذه المادة بالقدر الذي استفدته واستمتعت به. وإني لأوصي بها مادة للنقاش في فرق العمل وبرامج التدريب والتنمية. فالفكاهة التي تحويها ستكون كالزيت الذي يتيح حركة أسلس نحو تغير إنساني وشخصي.

د. ستفين ر. كوفي

مؤلف كتاب «العادات السبع» لأكثر الناس تأثيراً
وكتاب «العادة السابعة»

المقدمة

قد يمنحنا العمل الحياة، ولكنه قد يقتلنا أيضاً

في تفاعلاتي مع القادة لاحظت أربعة أنماط متكررة. أولاً، أغلب المحترفين المتخصصين أصحاب طموح وموهبة وجهد وافر. كما تتوافر لديهم معرفة عملية بما يلزم لتحقيق النجاح من خطوات وقواعد وعادات وطقوس. وكذلك فهم يسعون بلا هوادة للارتقاء بأدوارهم المختلفة: مديرين وقادة، وأزواجاً وآباء وأمهات، ورياضيين. هذه الأنماط الشخصية الثلاثة تجعلهم مشغولين إلى درجة تدفعهم دفعاً إلى نمط رابع: فهم نادراً ما يخففون من سرعتهم أو يمعنون التفكير حتى ينفذوا إلى جوهر وجودهم، أي حكمتهم الداخلية.

وكتابي هذا يخاطب كل من يريد أن تكون اختياراته ذكية وحكيمة، وكل من يريد مستوى معيشة مريحاً، وحياة ذات جودة عالية. وهو يخاطب أولئك الذين يريدون أن يشعروا بأنهم أحياء في عملهم، أي أن تكون لهم حياة عملية نابضة.

يدعوك كتابي هذا إلى التفكير في أسئلة شديدة الأهمية عن معنى الحياة والعمل ولكن بخفة ظل. فبدلاً من دراسة أفلاطون أو ديكارت، سنتعلم من البطّ الدميم، ومن قزم يشبه ذلك الذي يحرس كنوز باطن الأرض، ومن عندليب. وبدلاً من تأويل دانتي وشكسبير سنستكشف حياة إمبراطور مغرور، وخنفس روث متعجرف، وشجرة تنوب ساخطة. أي أننا سنستخدم القصص الخيالية لنفهم الطبيعة البشرية. فقد استخدم الكبار الحكايات الخيالية لقرون عديدة لمواجهة أزمات الحياة اليومية وصراعاتها، وكذلك ليساعدوا الصغار على فهم مغزى الحياة، وعلى التعامل مع مفاجآتها المؤلمة.

ولدت في الدنمارك ونشأت فيها، وهكذا كانت حكايات هانز كريستيان أندرسون الخيالية جزءاً أصيلاً في تربيتي. وفي بيتنا، كانت الطبعة التذكارية الخاصة بمرور 150 عاماً على طباعة هذه الحكايات إلى جانب الموسوعة ذات المجلدات الاثني عشر. كان كتاب الحكايات ثقيلاً، له كعب جلدي وأطراف صفحاته مذهّبة، وكنا نتناوله بحب وتوقير. وفي الأماسي، بعد أن يتم تنظيفنا نحن الأطفال وإعدادنا للنوم، يمد والدي يده ليأتي بالكتاب من مكانه على الرف، ويقرأ لنا. وقتها، كانت الحكايات البسيطة هي الأثيرة عندي، مثل «الأميرة وحبة البازلاء» و «مربي الخنازير»؛ وغيرها من الحكايات التي كانت تحزنني أو تفزعني أو تصيبني بالاضطراب. ولم أبدأ في إدراك عمق تلك القصص إلا وأنا راشدة. كنت في السابق أبكي لموت عروس البحر الصغيرة، والآن أفهم جمال الحب غير المشروط. وبينما كنت أظن سلوك كلاوس الصغير (في حكاية كلاوس الصغير وكلاوس الكبير) مخادعاً وذميماً، أراه الآن رجلاً ضعيفاً يهزم طاغية بذكائه. اكتشفت ما يعرفه كل دنماركي، أن قصص أندرسون كتبت للصغار والكبار جميعاً.

زاد تقديري لهذا الأديب مع السنين؛ وعندما بدأت أدرس ما كتبه المتخصصون في كتابات أندرسون، فهمت أن لكتابات الرجل نسقاً واضحًا. فأبطاله صادقون، متآلفون، وحقيقيون، وأشرار حكاياته ضيقو الأفق، مغرورون ومتعجرفون. وكل ما يتمناه هذا الأديب هو أن نستمتع بكل لحظة وأن نكبر ونحقق الأمل المرجو منا. هذه الفلسفة قريبة جداً من قلبي ومن عملي.

في سنوات التكوين، كان أندرسون يقضي ساعات طويلة يستمع إلى العجائز، يقصصن الحكايات الشعبية في غرفة الغزل، حيث كانت تعمل جدته، وكانت قصصه الأولى من وحي تلك الحكايات. ولكن أجمل قصصه وأرقاها هي التي تندمج فيها الحكمة الشعبية مع خبرته الشخصية و خياله.

وللأسف، لا يدرك معظم الناس في العالم الأنغلو أمريكي عمق كتابات أندرسون. فقد صُنف الرجل على أنه مؤلف أطفال طريف من العصر الفيكتوري، فنزع ذلك التصنيف من قصصه ما تحمله من بصيرة وفكاهة لاذعة. وأرجو أن تساعد ترجماتي الجديدة لقصصه في هذا الكتاب على تصوير تلك الفكرة. فمن خبرتي الشخصية أرى أن إفراط الإمبراطور في استخدام قوته وتعسفه، وأن سخط شجرة التنوب على حالها، مثلاً، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بظروف مكان العمل في القرن الواحد والعشرين.

ولكي أساعد قرائي على أن يروا أندرسون كما نراه نحن الدنماركيين، فإنني سأشير إليه في الكتاب كله باسم هـ. ك. أندرسون. ففي الدنمارك لا يسميه أحد هانز كريستيان أندرسون، ففي استخدام الاسم الأول رفعٌ للكلفة، كما أن استخدام أندرسون وحدها لن يفي بالغرض فما أكثر من يحملون هذا الاسم؛ لذا فهو عندنا دائماً هـ. ك. أندرسون.

ينقسم الكتاب إلى ستة فصول مستقلة، كل فصل مبني على واحدة من حكايات هـ. ك. أندرسون. و لك أن تقرأ هذه الفصول بالترتيب القائم أو أن تبدأ بالفصول التي تثير اهتمامك أكثر من غيرها.

ثلاث من حكايات الكتاب تحذيرية: «ملابس الإمبراطور الجديدة»، و«خنفس الروث»، و «شجرة التنوب». فهي تبين لنا عواقب المغالاة في الاهتمام بآراء الآخرين فينا ومكافأتهم وتقديرهم لنا. والحكايات الثلاث الأخرى محفزة: «البط الدميم» و «القزم عند البقال» و «العندليب»، فهي تعالج موضوعات الشغف والتوازن والتمكن المهني. مجموعة الموضوعات الأولى عملية إلى حد كبير، وتستلزم «أفعالاً»، والثانية مثالية في جوهرها، إذ تتعلق بكيان الفرد. ومن بين ما نتعلمه من هذه الحكايات أن المرء لا ينبغي أن يستغرقه جانب دون الآخر وإلا ضاع في نشاط لا هدف له، أو استغرقته ذاته تماماً.

العملية والمثالية كلاهما مفيد إذا تكاملا. ولكن توقعات الناس منا تكاد تضمر اهتماماتنا. بل إن الكثير منا يستبعد شغفه الشخصي باعتباره غير عملي، ويشعر بمسؤولية أكبر نحو أهداف المؤسسة لا نحو إمكاناته الشخصية. إذا كنت من هؤلاء، فقد حان الوقت لأن تُكسب عملك بعض الحكمة.

كل فصول الكتاب لها بنية واحدة، تتيح لك اختيار أسلوب تعاملك مع القصص. فبعد فقرات تقديمية، يمكن أن تقرأ الملخص، أو القصة الكلاسيكية الكاملة قبل أن تنتقل إلى تعليقي المعنون «تطبيقات

الحكاية». ولك أن تقرأ الملخص إن أردت الانتقال مباشرة إلى تطبيقات الحكاية، وبوسعك أن تعود إلى القصة الكاملة وقتما شئت.

ويمكنك أن تتعامل مع الكتاب باسترخاء، أو تعيش فيه وتتأمل القضايا التي يطرحها، وربما تختلف استنتاجاتك من كل قصة عن استنتاجاتي، فهذا يحدث كثيراً في أماكن العمل، وفي مناقشاتي مع الأسرة والأصدقاء. فقد تعلم كل منا دروساً عن الطبيعة الإنسانية والحياة تختلف عما تعلمها غيره.

تقدم القصص طريقة ممتعة في تناول القضايا الشائكة مع زملائك. فقصة «ملابس الإمبراطور الجديدة» مثلاً تسمح لك أن تتحدث عن الأشياء «غير القابلة للنقاش» في فريق عملك. وتمكنك قصة «البط الدميم» من التحدث عن إمكانية أن يشجع بعضنا بعضاً على إبراز نواحي قوتنا؛ لذلك أقترح في نهاية كل فصل موضوعاً أو أكثر للمناقشة الجماعية.

إن شغفي الأكبر هو مساعدة الأفراد على أن يكونوا صادقين وأحباء بحق في عملهم، وكذلك المساعدة في خلق أماكن عمل تسمح بإطلاق أقصى طاقات العاملين بها. وإن حكايات هـ. ك. أندرسون تقدم النموذج المحفز على ذلك؛ فهي تبين لنا كيف نحرر الحياة لا أن نتحكم بها.

وإني أدعوك أن تصحب هـ. ك. أندرسون إلى عملك. ولا حاجة لك لأن تتأبط كتابه وتذرع ممرات الشركة وأنت تردد قصة «البط الدميم»؛ بل دع الحكاية تحفزك للتفكير في معانٍ أعمق، وإطلاق

طاقة أكبر، والشعور بمتعة أشد، فهذا من شأنه أن يخلق لك حياة عملية أو يرتقي بحياتك العملية الحالية.

ولماذا ترجمات جديدة؟

ستجد ترجماتي الجديدة لحكايات هـ. ك. أندرسون داخل كل فصل. وهدفي من ذلك علاج العيوب الكثيرة التي في الطبعات المنتشرة. فإن قدراً كبيراً من الفكاهة وثراء التفاصيل التي تتميز بها حكايات هـ. ك. أندرسون تضيع في نسختها الإنكليزية ترجمة وراء أخرى. فلقد كان المترجمون الإنكليز الأوائل لا يكادون يعرفون اللغة الدنماركية، فكانوا يترجمون الحكايات عن النصوص الألمانية المتاحة. ومما زاد المشكلة تعقيداً أنهم كانوا يتدخلون في النص ذاته؛ فيبدلون فيه ما يجعله مناسباً لأذواق العصر الفيكتوري، فحذفوا كثيراً من تعليقات أندرسون النافذة واللاذعة. ومازالت التحديات تواجه المترجمين إلى اليوم مع اختلاف ما قد واجهه من سبقهم من تحديات؛ فالناشرون اليوم غالباً يريدون أن يكسبوا النصوص التي عمرها 150 عاماً سلاسة وإحساساً بالمعاصرة. وأكتفي بمثالين على هذا.

ففي قصة «ملابس الإمبراطور الجديدة» يستغل النصابان خوف الناس من اعتبارهم «غير أكفاء لمراكزهم، أو أغبياء إلى درجة غير مسموح بها». الترجمة المباشرة للتعبير الدنماركي الأصلي «utilladelig dum» هو ما ذكرناه، وهو غير معتاد في الإنكليزية. ومن

هنا استخدم المترجمون إلى الإنكليزية في الماضي مفردات من نحو: غير مقبول «inadmissibly»، أو «لا يمكن إصلاحه «incorrigibly» أو لا يمكن العفو عنه «unforgivably» أو لا أمل في تغييره «hopelessly»، ولكن التعبير الدنماركي نفسه غير معتاد في اللغة الدنماركية نفسها. ما أراه أن اختيار هـ. ك. أندرسون الغريب يسمح لنا أن نقول إننا قد نجد غباءً «مسموحًا به» في حياتنا، وبالمثل هناك غباء حقيقي وهو «غير المسموح به».

ثمة مشكلة أكبر في الترجمات المعاصرة، وهي أنها قد تغير معنى النص الأصلي نفسه. فعلى سبيل المثال، في المجموعة الكاملة لقصص وحكايات هانز كريستيان أندرسون (1974) Hans Christian Anderson:The Complete Fairy Tales and Stories نجد في ترجمة قصة «خنفس الروث» أن الضفدعين اللذين لا يُحتملان؛ في النص الأصلي لا يعدو كلامهما أن يكون من باب النقد. فأحدهما يود أن يعرف:

> ... إذا كان العصفور الذي يسافر كثيراً في بلاد أجنبية، قد زار أرضاً مناخها أفضل من مناخنا، بها كل ما تحتاج من مطر وبعض الرياح، هذا غير الضباب والندى. إن الحياة في هذا الجو مثل الحياة في مصرف للماء. إن لم تحب هذا المناخ، فإنك لا تحب بلدك.

أما ترجمتي الأقرب إلى الأصل فتبين أن الضفدع يود أن يعرف فعلاً:

> لو كان العصفور الذي يجوب كل الأجواء، لو أنه في رحلة من رحلاته الكثيرة قد وجد مناخاً أفضل من مناخنا، برياحه وأمطاره، وكأننا نعيش في مصرف مياه. فإن كان ذلك لا يسعد الواحد منا، فإنه بالتأكيد لا يحب وطنه.

الترجمة الثانية أدق، إذ تبين لنا كيف يستثير هـ. ك. أندرسون حواسنا ليجعلنا نحس بالصباح المطير شديد الرياح. الأهم من ذلك هو الإزعاج الذي تمثله كلمة «بالتأكيد»، ولو سقطت هذه الكلمة لتحولت الجملة إلى مجرد ملاحظة عابرة، ولكن أندرسون أراد أن تكون الجملة تقريرية تعبر عن صفة التعالي الأخلاقي أو استثناء الذات من الخطأ التي تصم قائلها ـ الضفدع في الحكاية ـ فهذه الصفة نراها عندما نسمع جملاً مثل «بالتأكيد بالغت كثيراً» أو «إنه بالتأكيد لا يصلح لاعباً ضمن فريق».

كثيراً ما خوطب هـ. ك. أندرسون بمثل هذه اللهجة التقويمية فقد كان يعاب عليه حبه للسفر وإعلانه ذلك، وكذلك كثرة عدد أصدقائه من الألمان. وكان الحوار بين الضفدعين المغرورين المتعجرفين دعوة منه لنا لأن يسأل كل منا نفسه: هل بداخلي ضفدع لا يطاق؟ ولحسن الحظ فإن أندرسون يفعل ذلك بخفة ظل ويتجنب الوعظ والتبشير الأخلاقي، كما أنه ينتقل بسرعة من لوحة إلى أخرى.

كـان هدفي من هذه التـرجـمـات الحـفـاظ على أسلوب هـ. ك. أندرسون المتميـز واختياره للمفردات قدر الإمكان. ومن هنا فقد تجد بعض التعبيـرات الغريبـة بل والمركبة أحياناً، وأنا على ثقة أنك ستقدر الجدة والبصيرة الجديدة التي ستجنيها مقابل هذا التسامح.

IMPERIAL CLOTHING