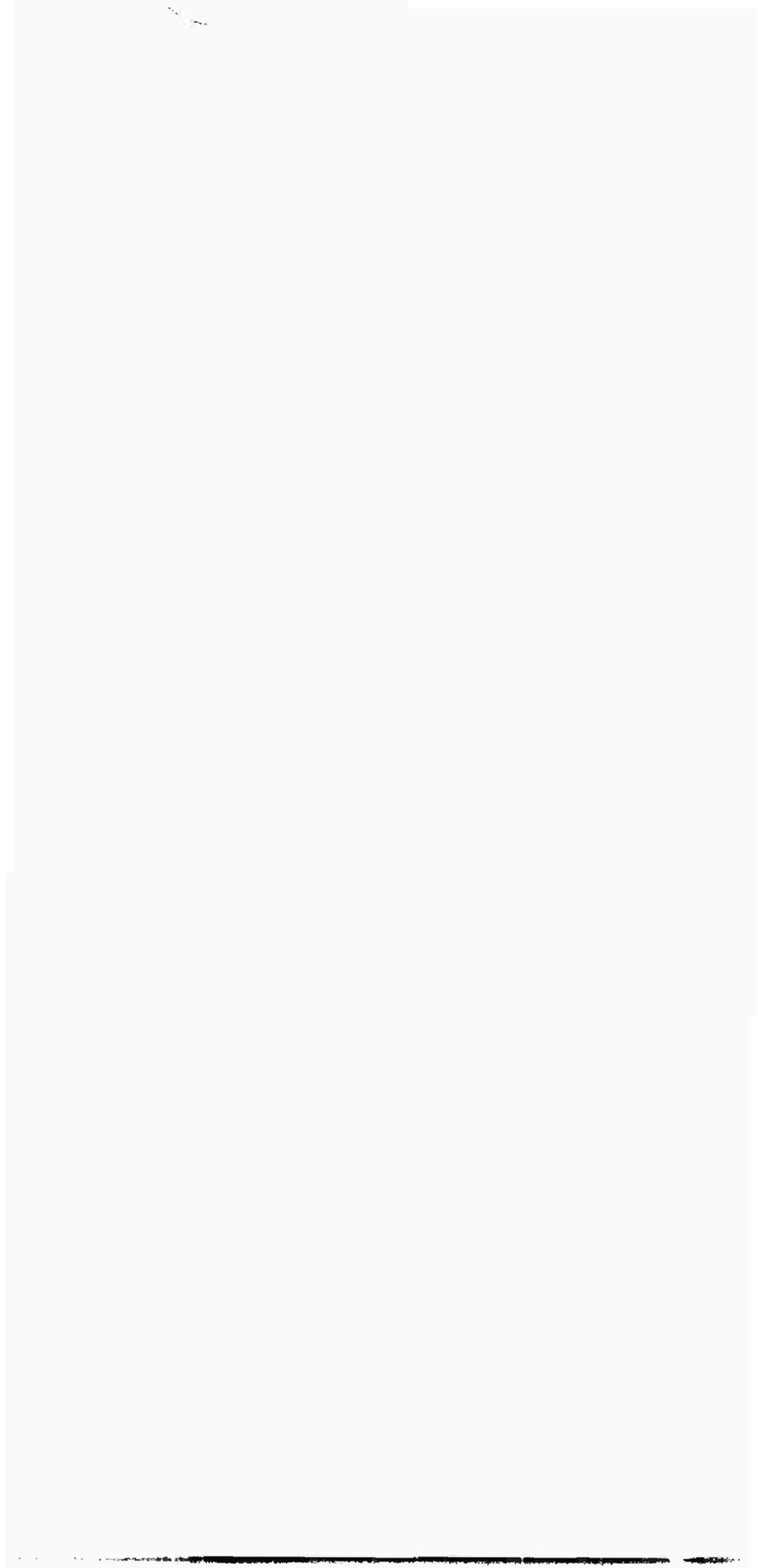
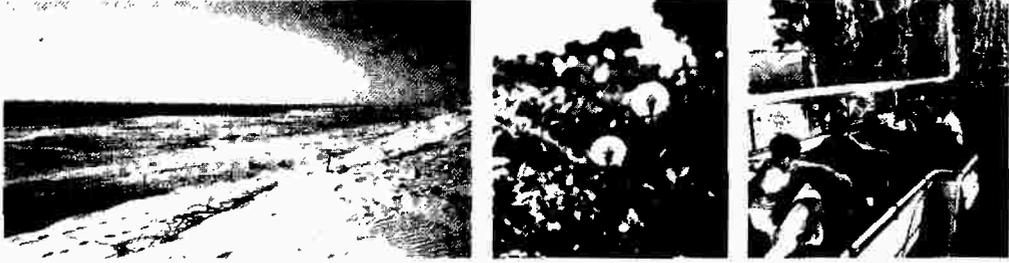


البيئة الصحيحة



في أي نص مقدس ورد أن غرف المكاتب لا بد وأن تكون متلاصقة في صفوف على هيئة علب الكرتون، وأن اللقاءات لا بد وأن تتم دائماً في غرف الاجتماعات والمناقشات؟ ربما تكون أنت من بين البشر الذين تراودهم أفضل الأفكار وهم في التواليت¹ أو البانيو أو مترو الأنفاق، أو في قلب الطبيعة والهواء الطلق وفي أثناء ممارسة الرياضة، أو قطف الزهور² أو النزهة سيراً على الأقدام. كل هذه الأماكن من الممكن أن تكون أماكن ولحظات للاسترخاء وفي الوقت نفسه للتركيز. فجأة تساب الطاقة، وينشأ مزيج من الأمان والحفز.



"إذا وفقت في أن تجعل من مكان العمل مكاناً يلقي فيه العاملون التشجيع وأن يشعروا بأنهم يحققون أنفسهم ويشعروا بالفرح والرغبة في المغامرة والتجريب فانت بذلك تقدر شرارة ابتكارهم وتطلقها من عقالها". هذه العبارة كتبها أندي ستيفانو فيتش^{XIV} البالغ من العمر 35 سنة، شريك مؤسس بشركة بلاي³. شركة في ريتشموند، فيرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، وشركة بلاي تدبر مفاهيم ابتكارية، وحملات تسويق ودعاية للماركات المعروفة، وترويج منتجات واستراتيجيات احتفاليات على سبيل المثال من أجل أميركان إكسبريس⁴ وكالفين كلاين وديزني، وبرايسوت وثرهاوسكوپرس⁴ ومؤسسة التأمين نيشنوايد إنشورانس وغيرها من الشركات الشهيرة. ويمثل 30 بالمائة من أعمال شركة بلاي ما تقوم به من تعليم مؤسسات أخرى بالاستعانة بمناهج بلاي كيف تزيد الابتكار في عملها اليومي. وأنت إذا استطعت أن تخلق هذا المزيج الفريد من الشطح الإبداعي المكون من الاسترخاء والتركيز، الأمان والحفز، المرح والاستعداد للمغامرة، فلن تبقى هناك عقبات في طريق إنماء مقدرتك على الشطح الإبداعي. فقد أصبحت تملك أعظم الشروط للاضطلاع بشيء جديد.

XIV انظر من 168 - 180 من كتاب "Mind Games" / في: Fast Company Jun/Feb 2000.

خلق مثل هذا المحيط الإيجابي في البيت أسهل نسبياً فليدرك في البيت الإمكانية تشكل محيطك بحسب ذوقك تماماً لكي تخلق مزيج الشطح الإبداعي الصحيح. كثير منا لهم مكانهم المحبوب الذي يحسون فيه بالراحة والدعة على نحو خاص، من الممكن أن يكون هذا المكان هو الدكة الملاصقة لمنضدة المطبخ أو ركن التدلل والمداعبة في غرفة المعيشة أو في الشرفة بين دلاء الزهور أو في ركن بالحديقة أو في الجراج أو في القبو أمام طاولة الشغل أو في السنذرة بين صناديق مليئة بالذكريات أو الكرسي المتهالك أمام البيت. ونحن غالباً ما نحس غريزياً بأي الأماكن تسحرنا، ومن الممكن بحسب المزاج والتوقيت ووضع الشمس أن تختلف أشد الاختلاف. اعلن هذه الأماكن أركان شطحك الإبداعي، واعمد إلى الإلمام بها عندما تعزم على التفكير العميق أو عندما تكون بحاجة إلى تحفيز أو استرخاء أو فكرة طازجة. اكتشف ركنك يومياً من جديد كأنك تلم به لأول مرة، وحاول أن تتبين الشيء الخاص الفارق الذي يتسم به هذا المكان. أخط به بكل حواسك، تلفت بناظريك حواليك، شمه بأنفك، اسمعه بأذنيك، ذق طعمه، تحسس، امتص المكان إن صح التعبير في داخلك.

هل السكون هو الذي يعطيك قوة، أم هل ضوضاء الشارع بالأحرى هي وأصوات المارة الذين يذكرونك برحلتك الأخيرة لقضاء العطلة؟ ربما كان ما يلهمك رائحة المطعم المقابل التي تولد في رأسك صور مأكولات شهية. أو ربما كان لون الحيطان المحيطة الأصفر الفاتح هو الذي يبهج مزاجك. كذلك ربما كانت الخدديات الكثيرة فوق الأريكة التي يبدو عليها أنها تضم جسمك في حناياها عندما تتمدد مساءً وقد بلغ بك الإرهاق كل مبلغ. قد تكون السمة الخاصة الفارقة في ركنك هي خشب المنضدة الدافئ والآثار الدائرية الحمراء التي خلفتها أكواب النبيذ منذ العشاء الأخير مع الضيوف المحبوبين. أو لعل السلة الكبيرة المملوءة عن آخرها بالمجلات هي التي تشرح صدرك.

هل يمكنك أن تتصور ما لمثل هذه الأشياء الخاصة من صلة بمشكلاتك الحالية، بالسؤال الملح الذي يعذبك أو الفكرة التي تبحث عنها؟ إنها قد تكون المفتاح المؤدي إلى الحل وهو كامن مستتر في ركنك الحبيب. تصور أنك تفكر آنئذ في كيفية مساعدة ابتك التي حصلت على درجة ضعيف جداً في اللغة الإنجليزية بغية تحسين الدرجة إلى ضعيف أو متوسط، وتندبر كيف يمكنك ربما أن تقنعها بدروس إضافية.

فلنأخذ على سبيل المنطلق المحتمل لحل مشكلتك وهو الدافع المتمثل في ضوضاء الشارع وذكري مفامرات رحلتك، ولنتقدم في التفكير خطوةً تالية. ماذا لو بنيت في تفكيرك رحلة الأحلام المشتركة مع الأم والبنات في ربوع انجلترا أو في جنابات العالم الخارجي الناطق بالإنجليزية، تقوم أنت وابتك باختيار مساراتها. وتتمثل المهمة في تعريف الشخص الآخر المستهدف بقصص ومناظر ومعالم وأشياء جذابة ممتعة مفيدة، وإذكاء حماسه - وهذا كله بطبيعة الحال باللغة الإنجليزية. أو لنأخذ محضراً آخر، وليكن رائحة المطعم: من الممكن أن يوصلك إلى فكرة هي أن تقوم أنت وابتك بطبخ أكلة طبقاً لوصفة إنجليزية وتتكلمان في هذه الأثناء باللغة الإنجليزية. وسيكون ذلك علاوة على ما تقدم تمرين على تنشيط موهبة الارتجال سواء في الكلام أو في الطهي. والحيطان الصفراء من الممكن كذلك أن تكون نبأً للإلهام: فقد ترغب وابتك أن تطلعي حجرتها، وأن تجهز ركن إبداع خاص بها. وهذه الرغبة من الممكن ربطها بصفقة: فتذهب وابتك إلى حصص الدروس الإضافية خمس مرات وفي مقابل ذلك تشترك معها في طلاء حجرتها. أما هل ستظهر نتيجة مباشرة فورية فتحصل وابتك على درجة أفضل كثيراً في الاختبار التالي بالمدرسة، فهذا ما لا يمكن ضمانه مقدماً بطبيعة الحال. ولكن الأرجح أنها ستغير موقفها نحو اللغة الإنجليزية، لأن اللغة من خلال القصص والخبرات الشخصية المرتبطة بها ستصبح مفعمة بالحياة وقرية المنال.

ولن يبلغ أحد المرام إلا إذا أقبل على العمل ببهجةٍ وورٍ وأداه خير أداء على مدى طويل. ولعلك الآن مشغولٌ بتجربة حلٍ يحقق مزيداً من الترتيب في دولا ب ملابسك. فربما كانت النظرة إلى السلة المليئة بالمجلات هنا منطلق قدح الشرارة الذي يقودك إلى فكرة صلاحية السلال أو ما شابهها من علب لاحتواء الأشياء الصغيرة في الدولا ب بحيث تكون ظاهرة ملحوظة أكثر. أو تتأمل الحائط الأصفر فيشد انتباهك أن الدولا ب مظلم جداً. ولعل هذا هو السبب في أنك مراراً وتكراراً تلقى صعوبات في العثور على جواربك السوداء المحببة إليك. ربما يؤدي ذلك بك إلى طلاء الدولا ب بلون أفتح وإلى تركيب لمبة في خانة الجوارب. وقد يتلقى رأسك في ركن إبداعك الكثير من الإلهامات حتى إنك لن تحتاج إلى مشابك فكرية مادية، لأن مزيج الشطح الإبداعي سينشط وحده أوتار الأعصاب وموصلات الاستثارة بين الخلايا. وعليك عندئذ أن تكون مجهزاً بالأقلام وما يكفي من ورق لتسجل خواطر شطحك الإبداعي وتوثقها حتى لا تضيع أية فكرة من أفكارك.

في محيط العمل المهني يبدو للوهلة الأولى أن العمل بالمزيج المثالي والمحيط الأفضل للشطح الإبداعي تحوطه الصعاب. ولكن تلك هي الوهلة الأولى، فمع الوهلة الثانية ستكتشف في شركتك من الأماكن والأركان ما يتيح لك الإلهام أكثر من غيره. عليك أن تلم دائماً بهذه الأماكن عندما يكون عليك أن تحل مشكلات مهام جديدة وتبين أنك في جلستك إلى مكتبك لا تحرز تقدماً. أو اخط خطوة أبعد، اخرج من المبنى. وابرح هذا المكان الذي تعرفه كل المعرفة، ظاهره وباطنه، والذي يعرفك فيه كل من يلاقك. فهذه الأشياء معوقات تكفي لكي تتعثر عندها عن طيب خاطر أية أفكار جديدة.

ابحث لنفسك عن أماكن أخرى لشنعم فيها الفكر، أماكن تشبه في تأثيرها ركنك الإبداعي المنزلي الذي تتراح إليه. ومن الممكن أن تكون أيضاً أماكن لها من ناحية الموضوع صلة بمشكلاتك أو بمهمتك. فربما كنت في تلك اللحظة تفكر في منتجات للأطفال لأنك تريد أن تبتكر قطعة شوكولاتة جديدة. أو لعلك كنت تطور مفهوم رياض أطفال بديلة. ما الذي يمنعك من أن تبتكر أفكارك بمفردك أو وسط جماعة في ساحة لعب الأطفال؟ في هذه البيئة الحقيقية الواقعية تتلقى بأسرع ما يكون حساً عن الأطفال كيف يعيشون وكيف يلعبون وكيف يتصرفون. هكذا تستطيع أن تعيش في الواقع الحي الألعاب التي يستلطفها الأطفال حقاً، وتعيش كيفية سلوكهم الاجتماعي، ومتى يكون لديهم وقت للأكل، وماذا وكيف يأكلون، أو مع من يتقاسمون الطعام. وأنا أضمن لك بأنك ستخرج من هذا الجو الطفولي برؤى ومنظورات جديدة تماماً ورأسك متخمة بالأفكار الجديدة.

أم هل تلقيت لتوك تكليفاً بأن تقوم بصفتك ممثلاً لصانع أحذية رياضية بوضع خطة لقاء الترويج السنوي؟ فما رأيك في أن يجري اللقاء في كابينه تغيير الملابس بأحد النوادي الرياضية؟ وسيكون زملاؤك يقيناً محضرين بحوافز مختلفة - قد لا تزيد عن أن تكون من فعل الارتباك - أما أنت فستكون على مقربة من المجموعة المستهدفة. فليس الموجود هنا في الصدارة هو المنتج، الحذاء، بل أنت ستكون في قلب دائرة العمل اليومية، ومحيط العملاء. وربما تجد أنت وزملاؤك هنا منطلقات تفكير جديدة تماماً من أجل التوزيع أو قسم التطوير، أو التسويق عندما يكتشفون على سبيل المثال نوعيات الأرضيات المختلفة في كباين تغيير الملابس، أو قاعات ممارسة الرياضة

البدنية، أو الساحات الخارجية. وربما بزغت بالنظر إلى حجم دواليب الملابس أفكار من أجل طرق جديدة للتثبيت وللتأمين ضد السرقة. أو من الممكن أن تؤدي الإمكانيات المتعددة لتتظيف الأحذية المتسخة إلى إلهامك بأفكار ترويجية خاصة لمنتجات العناية بالأحذية. أنت سترى وتشم وتحس هنا على أية حال في ساعات قليلة أكثر مما كنت ستجعله في قاعة اجتماعات ومناقشات بالمركز الرئيسي لمجموعة الشركات. لقد رتبت مثل هذا اللقاء في كابينة تغيير الملابس بأحد النوادي الرياضية وبناء على النجاح العظيم الذي حققه تدبيرك سَتُكَلَّف في هذه السنة أيضاً بتنظيم لقاء التوزيع والترويج؟ أهنتك. قد تستطيع على سبيل المثال أن تستأجر ليوم واحد محل أدوات رياضية بما فيه طاقم البائعين وتحاول فيه كما في الحياة الواقعية أن تبيع لعملائك مجموعة الأحذية الجديدة. وسيتولى دورَ المشتريين، على نحوٍ مثالي، طاقمُ البائعين بالمحل. وتتولى أنت ومعاونوك باعتباركم الصانعين دور البائعين. وسوف تدهش لِكَمِّ الاعتراضات وكلمات "نعم... ولكن" التي جهزها العملاء وكيف أنك أنت باعتبارك بائعاً ستكون في صف امتداح البضاعة لكي تبيع الموديل العظيم للعميل أو العميلة، ذلك الموديل الذي يرى قسم التطوير بالشركة أنه سيبيع بسهولة ويسر وكان البيع ينساب تلقائياً. هذا اليوم الواحد بمحل الأدوات الرياضية في ظروف تكاد أن تكون واقعية من الممكن أن يمدك بدفعات مهمة وأن يبين لك على سبيل المثال أن الحجج الحاسمة لم توضع بعد في يد التجارة. ربما يتضح أن موديلك العظيم أصبح كما كان مأمولاً بطل الموسم وتعود إلى بيتك راضياً فخوراً.

بل إنني أود أن أقترح أن يتم الاتفاق تحريراً في متن العقد على أن يلتزم كل موظف بقضاء أيام معدودة خارج مبنى الشركة، لكي يجمع آراء محفزة، ولكي يعرف على نحو أفضل العملاء والموردين والتجار والبائعين ومشاركين آخرين ويتعلم كيف يفهمهم. وينطبق هذا بصفة خاصة جداً على قطاع الاتصالات والعاملين في وكالات الدعاية والمسوقين المباشرين أو فرق المروجين الذين يلتزمون بنص العقود على العمل على الأقل مرة أسبوعياً بركوب وسائل المواصلات العمومية، لكي يلقوا الرجال العاديين وريبات البيوت العاديات المستهدفين والمستهدفات من حملاتهم ويعايشونهم في الحياة العادية عن كثب. في زحام مترو الأنفاق أو الأحاديث بالأوتوبيسات تجري أوتوماتيكياً المواجهة مع مشكلات الحياة اليومية الصغيرة، مع العلاقات بين البشر، مع اللامعقول، والشيء الحاسم هنا هو التوصل إلى مبررات البيع الصحيحة بالنسبة إلى المنتجات والخدمات.

أخرج إذن كثيراً من شركتك، تمدد ساعة على نجيلة الحديقة العامة، قف أمام شارع ثلاثي المسارات، لاحظ البشر السائرين في شارع تجاري، وركز بصرك بعينين مفتوحتين على أولئك الذين يبيعون هناك مَبْشُرة الخضراوات. اقمع في صالة محطة السكك الحديدية أو في مطعم فاخر — بحسب أكثرها إلهاماً لك — وعُد بنوتة مليئة بالأفكار. نكتة حلوة، هذا ما تفكر فيه الآن، وماذا عن ختامة الحضور والانصراف بالساعة، وعن الوقت الزائد عن المقرر، وعن رئيسي الهستيريا الذي لا يكف عن مناداتي؟ يمكنك أيضاً أن تبدأ على نحو أكثر بطئاً وأصغر حجماً، فتجهز لنفسك في مكتبك ركناً ذا سمة فردية خاصة. افرش على الأرض مثلاً مرتبة أو شلثة، انصق على الحائط صوراً فوتوغرافياً، صور زهور أو نقط زرقاء، ركّب سماعات على رأسك، أشعل شمعة، هكذا تكون قد أنشأت ركنك الإبداعي الخصوصي. أو انزع الصور من الحيطان كلها، قدّم أصص الأزهار العشرين بنباتاتها الظلية المضطربة هدية إلى بعضهم وامنح نفسك نظرة إلى حائط أبيض طاهر لكي تسترخي وتنال مكاناً طلقاً للتفكير.

فإذا لم يساعدك هذا لبلوغ المرام، فما زالت عندك منضدة الكتابة تستطيع أن تضع عليها بديلاً لركن إبداعي صورة واحدة، ربما تمثل قارباً شرعياً، أو حيزاً من لون أحمر، أو قطعة من السماء، أو شمساً، أو موضوعاً آخر ينتزعك من خطوتك اليومية المتثاقلة ويدفع خلايا مخك في اتجاه آخر. إذا شئت علاوة على ذلك أن تمنح نفسك ترف تغيير المكان، لأن في الحركة خيراً، ولأن كرسي مكتبك يبدو أنه كَوْنٌ مثبطاً أوتوماتيكياً للأفكار، وفي هذه الحالة أوصي بديلاً لركن الإبداع باقتناء كرسي صغير قابل للطي تفتحه بسهولة وسرعة وتستطيع أن تستخدمه في مكتبك. إذا كلّفت بمهمة التفكير في حلول أخرى أو تطوير أفكار، فلديك إمكانية الإسراع بتغيير المكان. يمكن أن تترك كرسي مكتبك وأن تعتكف في ركن إبداعك، أو أن تقعد على كرسيك الصغير القابل للطي. ربما كان صندوق به بعض اللعب أو شنطة صغيرة فيها أشياء هينة مما أتيت به معك من رحلتك الأخيرة إضافة طريفة مناسبة في ركن إبداعك أو بجانب كرسيك الصغير القابل للطي. وستحيط بالمزيد في الفصل المعنون "أدوات وتقنيات".



في القيام برحلات يلعب كذلك موضوع
تغيير المكان والمنظور دوراً مهماً، فالإنسان
يترك مكانه الذي نشأ فيه ويبحث لنفسه عن
محيط آخر يفتن ويلهم بصور جديدة وبشئ
منظرهم أجنبي، وبمنظر الشارع غير المألوف،
وباللغة، والروائح، والجلبة، وبالعادة
والتقاليد. وفي هذه الأثناء نحيط عن شعور أو
لاشعور بأشياء مختلفة الانطباعات من شأنها
أن تملأ ما يشبه المخزن، ويمكننا أن نعرف

منه عندما نحتاج. عن رحلاتي أنا أعرف أنني في كل مرة كنت
أعود بمزيد من الفهم والتسامح والقصص والأفكار الجديدة.

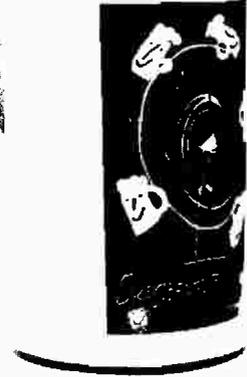
وعلاوة على ذلك مكنتني البعد عن الحياة اليومية من أن أصنف موقفي من جديد ومن
أن أكسب شجاعة للإقدام على العمل التالي. ولكي لا تبهت الذكريات بسرعة
كنت أحضر معي من كل مكان بعض الأشياء البسيطة مثل السكاكين والشلت
والملابس أو الأواني. وأنا أستغلها في جزء منها أدوات للاستخدام، وفي الجزء الآخر
مؤثرات بصرية تعينني على ضم خبرات ملهمة ضمناً تكاملياً إلى مسيرة حياتي اليومية
وعلى التطوير المتوالي لطاقة جديدة.



أفكار

وليس عليك بالضرورة التي لا محيص عنها أن تكلف
نفسك نفقات باهظة وأن تترك الطائرة إلى بلاد نائية،
فالجديد أقرب إليك مما تظن. وأنا على يقين من أن هناك
أحياء بالمدينة وأماكن ومواكب في وطنك لم تذهب إليها
من قبل قط. هل ذهبت مرة إلى أحد الأحياء التي يعيش فيها
بصفة أساسية أتراك أو إيطاليون أو مسلمون؟ اذهب ذات
مرة إلى هناك، فذلك حل أسرع وأرخص بكثير مما لو
سافرت بالطائرة إلى استانبول أو روما أو القدس. أضف إلى
ذلك أنك تستطيع أن تشتري هناك من محلات تقوم تجارتها
على الاستيراد والتصدير نفس الأشياء المزركشة التي

تشتريها كسائح في بلاد أجنبية بأسعار غالباً ما تكون باهظة فوق الحد ثم تشق على
نفسك في نقلها.



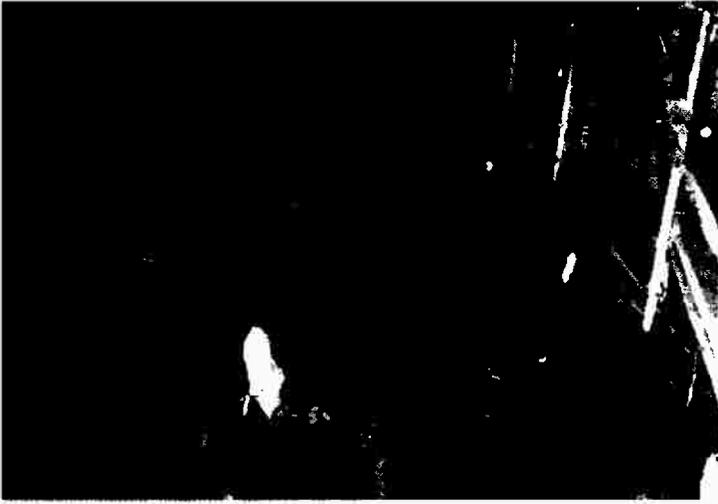
هل تجولت مرة في حي المذبح أو حي البنوك أو في أزقة منطقة المشاة أو في مناطق المتطرفة بعماراتها الشاهقة للضعاف اجتماعياً، أو بجوار الحدائق لشريبرجيرتن⁵، أو في كل الحدائق العامة، أو في ساحات الرياضة، أو عند آخر محطة في خط مترو الأنفاق رقم 7، أو في قباء الطابق الأرضي للبيت المجاور، أو في مراكز البيع الضخمة فوق المرج الأخضر؟ هناك ستجد منابع متدفقة للإلهام، وهي قريبة منك جداً. إذا لم تكن تعرف ما على المدينة وضواحيها أن تقدمه إليك، فربما كان السبب في ذلك أنك كثيراً ما تركب السيارة وتسلك بها الطرق التي اعتدتها، أو أنك تركب دائماً نفس خط مترو الأنفاق، أو تتجه بالدراجة أو توماتيكياً نفس الاتجاه أو تمشي على قدميك كل يوم التخريمة المضمونة. من الواضح أن العين وكل أعضاء الحس والإدراك تتبدل، لأن حواسنا تحتاج على الدوام بانتظام علفاً طازجاً، لكي تتبه بفضل ولكي تستطيع أن تعمل بكل الأوجه.

من الخير أن تكون فضولياً. والفضول لا أعرفه على أنه صفة يتصف بها من يظل يسأل هؤلاء أو أولئك إلى أن يعرف قصص حياتهم، فيزخرقها بملحوظات شخصية وتوقعات فظيعة، وينقلها على الفور إلى آخرين. إنما المعنى عندي هو المعنى الأصلي في تكوين الكلمة⁶ ألا وهو الطمع في الجديد. معنى الفضول عندي هو السعي الدائم بمد هوائيات الإدراك إلى داخل أواني الغير، التطلع إلى ما وراء سياج الحديقة أو إلى ما وراء صحن طعامك، والاهتمام بالكريز في بستان الجيران. إن كنت فضولياً، فاسأل جارك عند لقائكما القادم عند سياج الحديقة عما فعله لكي تنمو شجرة الكريز بهذه الاستقامة الجميلة، وما هو نوع الكريز الذي عنده، وماذا يفعل ليرد العصافير عن التهام الكريز، وبأي وسيلة يزيل البقع الحمراء التي تتكون بسبب الكريز على سقف السيارة. هكذا تتلقى كل المعلومات التي تحتاجها لكي تزرع في العام القادم بنفسك شجرة كريز.

والفضوليون يذهبون بين الفينة والفينة إلى مناطق أخرى، لكي يكتشفوا كيف يعيش الناس، وأين يشترتون حاجياتهم وكيف يبنون بيوتهم. وتلاحظ هل الغرباء القادمون من حي مختلف يجلسون أمام بيوتهم ويثرثرون مع الآخرين، أم هل يفضلون الانغلاق على أنفسهم في حديقتهم ويصرخون "هدوء يا ناس". أو تستعلم عن كيفية

تنظيم مهرجانات الشوارع، ما هي مهنة السيد الودود الذي يقف في كل صباح على محطة الأوتوبيس، أو ماذا تعمل طوال النهار هذه المرأة العبوس ذات الشعر الرمادي التي تركب الأوتوبيس نفسه ولا تضحك أبداً. أنا لا أعرف كيف حالك، ولكن مثل هذه الأشياء تهمني وأنا أود أن أعرف ماذا يفعل الناس الذين أمر بهم كل صباح في طريقي إلى العمل وألقي إليهم تحية سريعة عابرة "هالو". وأرى من المشوق أن اكتشف ما يشغل وجدانهم، وهل يعشقون شيئاً ما، وماذا عملوا طوال الأربعين عاماً الماضية، بم يحلمون، وماذا يثير أعصابهم. ويزعجني أحياناً ألا يكون هناك بشر أكثر عدداً يشعرون بهذا الفضول، وأن هذا العدد البالغ القلة من الأسئلة يُسأل وأن الاهتمام بالمحيط الخاص يلوح هيناً إلى هذا الحد.

أدعوك أن تتبني بكل التلقائية إلى حفلة، بارتني، المتوقع أن يحضرها 300 من الضيوف لا أعرف منهم على أكبر تقدير إلا عشرة. وأحيي الوجوه المعروفة وأدخل في الحديث وأشبك في النقطة التي كنا وقفنا عندها في المرة الأخيرة. وبجانب بعض



معارف يقف معارفهم الذين من الممكن أن يصبحوا معارف في إذا كنت فضولية وظهرت برغبتني في الإسهام بشيء في عملية التعارف. علماً بأن هذا المبدأ يمتد من خلال كل مجالات الحياة وأنه بسيط جداً: على

كل من يريد الحصول على شيء أن ينشط بنفسه وألا ينتظر أن يفعل الآخرون من أجله شيئاً. في حالة البارتني يعني هذا أن يقوم الإنسان بطرح بعض الأسئلة لكي يدخل في الحديث: "أهلاً، هه، هل أنت صديق بيتينا؟ أين تعارفتما؟ في لعب الكوتشينة؟ لطيف. أنا قد بدأت مؤخراً أعب الكوتشينة وتعلمت لعبة شافكوفين⁷. وهي لعبة معقدة إلى حد ما. هل تلعبها؟ إذن من الممكن أن نلعبها ذات مرة معاً، إذا كنت صبوراً مع المبتدئين."

على هذا النحو أو ما يشبهه يمكن بدء حديث، بتبادل حوار موجز لطيف ليس الهدف منه استعراض مجمل ثقافة الإنسانيات طوال الـ16 فصل دراسي بالجامعة. كذلك ليس المطلوب منه أن يوضح في أول ثلاثين ثانية كل ما يعرفه الإنسان وما يتمكن من عمله والبلاد الكثيرة التي زارها ولماذا تعتبر الشامپانيا المشروب الوحيد الذي يليق بالبشر المتحضرين.

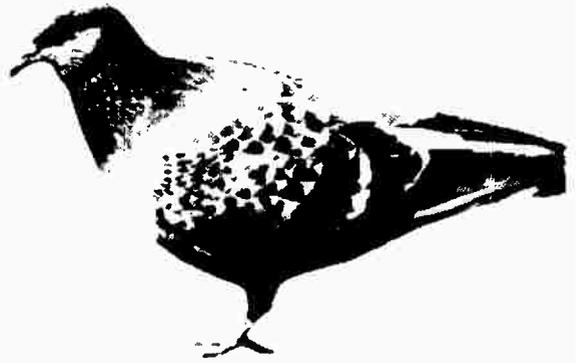


الحوار الموجز المحكم وسيلة مثالية لتمكين التعارف --- مثل الغرس الصغير --- من النمو المتأني، هو مرحلة تسخين صغيرة تهدف إلى الكشف عما إذا كان الإنسان يجد موضوعات مشتركة يمكن أن يتم الشبك فيها بعد ذلك. المهم هنا هو المزيج الصحيح: النصف للقصاص وكشف الغطاء عن الذات، والنصف الثاني للأسئلة التي تتيح للأخر أيضاً فرصة للكشف عن ذاته.

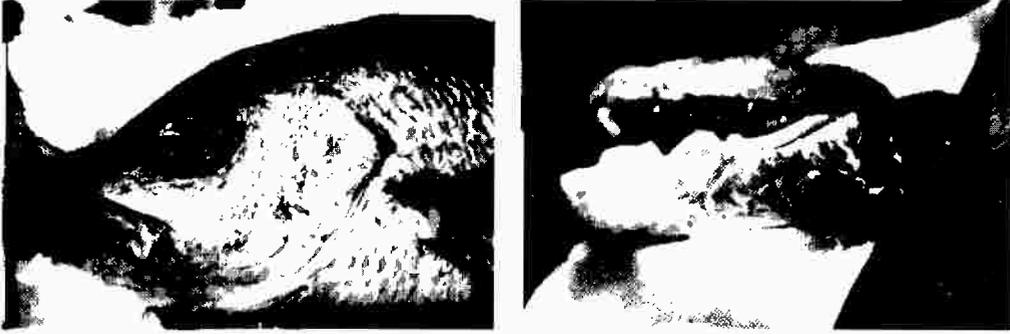
ما زلت المرة تلو المرة أجد أن من بين الأمور التي تستهويني: ما يمكن أن يمارسه أناس من هوايات، من أعمال لم أسمع بها من قبل قط، أو ما يمكن أن يشتغلوا به من موضوعات لا أستطيع أن أتحدث عنها إلا

بشطرٍ منمق من المعرفة، وأظل مشتاقاً إلى التفصيلات. عندما كنت ذات مرة أجلس إلى المائدة وأمامي مربّي حمام، سمعت لأول مرة شيئاً عن السباق الذي يمارسه الإنسان البسيط. أحطتُ علماً بقدرة الحمام غريزياً على الطيران مسافات طويلة سعياً إلى بيته حتى يجده، وكيف أن قياس زمن الطيران بالساعة الكرونومترية كان عسيراً ومكلفاً فيما مضى وأصبح الآن سهلاً بعد أن وُظف في تشغيله جهاز الاسكانر الإلكتروني. ولقد خلب لُبّي موضوع تربية الحمام الذي لم أكن قد فكرت فيه ولو مرة واحدة من قبل قط.

كان الجالس أمامي يحكي بعشقٍ فريد عن هوايته، حتى أن الاستماع إليه، كان متعة عظيمة، وفرحت المجموعة كلها جميعاً. وشغلتنني المسألة مرة ثانية عندما قرأت



في أثناء رحلة تخللت خلالها الترويج وذلك في مركز لسماك اللاكس الوحشي (السومون)⁸ عن قدرة هذا النوع من السمك على التزام اتجاه معين، وهي ظاهرة تقارن بمثلتها لدى الحمام.



أما أن الحمام واللاكس (السومون/السلمون) - علاوة على تشابههما في الانتهاء إلى آنية الطعام - بينهما أوجه تشابه أخرى، فهو أمرٌ وجدته مثيراً للشغف. ربما أراني في وقت ما، عندما أبحث عن أفكار جديدة لبدائل إمكانات النقل وحل مشكلات اللوجيستك⁹ (الترتيبات المدنية الحياتية الأساسية) والالتزام اتجاه معين أو ما إلى ذلك، أعود بالذاكرة إلى هاتين القصتين والعلاقات بين المجالين. هذه المعرفة من الممكن احتمالاً أن تمدني بالدافع المطلوب بالضبط الذي أحتاجه لحل المشكلة المطروحة في حينها.

وهناك بجانب قصة تربية الحمام وقصة سمك اللاكس (السومون/السلمون) الوحشي الترويجي عددٌ كبير من الموضوعات المثيرة للشغف التي تمدنا بمعلومات مهمة، وتتيح لنا إقامة تريبطات تعارضية للفكر المعهود وتعطينا دوافع وتوسّع معارفنا العامة. ومفتاح صندوق الكنز الهائل هذا يتمثل في الفضول والابتهاج بتوجيه الأسئلة. وما زلت أدهش المرة تلو المرة لكمّ الأسئلة التي أوجهها أنا إلى الآخرين، ولندرة الأسئلة التي يوجهها إليّ الآخرون. وأغلب ظني أن كثيرين منا يعتبرون أنفسهم فضوليين إذا لعبوا دور السائل. إنهم يفضلون ألا يطوّقوا من أمامهم وألا يضيقوا الخناق عليه بالاقتراب المفرط، وقد لا يكون لهم اهتمام أساساً بالإجابات. هنا يكون الموقف واضحاً والحل هو الانصراف. ولكن إذا كان هناك اهتمام حقيقي فلا بد من أن نقرب مع من يمكن أن يكون شريكنا في الحديث لكي نشبكه معنا. وعلاوة على ذلك فمن الضلال، بحسب خبراتي أن يشعر أناس بأن الأسئلة تطوقهم وتضيق الخناق

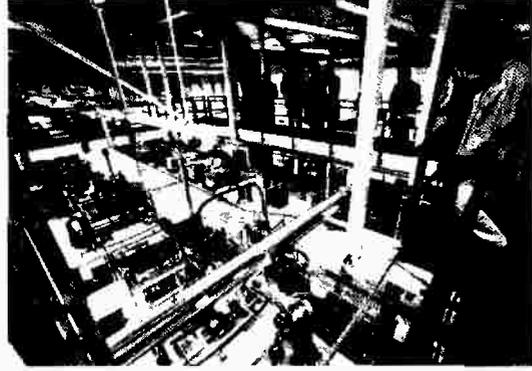
عليهم. وغالباً ما يكون العكس هو الصحيح، فالأكثريّة تشعر بأنّ في الأسئلة تقديراً لقيمتها وتفرح بأن تحكي عن نفسها. وكثير من الناس يسهل عليهم أن يتحدثوا عن انفسهم ويؤثرون ذلك على الإنصات إلى الآخرين. ولهذا ينتهز الغالبية الفرصة عندما يجدون من يسأل باهتمام ومن ينصت باهتمام أيضاً، ويحلو لهم أن يقدموا معلومات، ويسترسلون من جانبهم في الاستفهام ويودون تبادل أطراف الحديث. والذين لا يريدون أن يتواصلوا، يظهرون بذلك في أغلب الأحيان بوضوح شديد، وهذا أمر سليم تماماً وينبغي احترامه دون تعليق.

نصيحة عند توجيه سؤال

نحن جميعاً نعرف الأسئلة المشهورة التي تبدأ بكلمات الاستفهام¹⁰، تلك الأسئلة المفتوحة التي لا يمكن إجابتها بنعم أو لا، والتي تعين على ألا تؤدي بالمحادثة إلى حارة سد. هذه النوعية من الأسئلة التي تبدأ مثلاً ب: أين، ومتى، وكيف، ومن، ومن أين. في هذه القائمة كلمة عليك أن تستبعدها هي "لماذا". لماذا، لماذا؟ لأن أسئلة لماذا غير مستحبة بالنسبة لغالبيتنا وتؤثر فينا فتجعلنا لا شعورياً نتخذ موقف الدفاع. لماذا فعلت هذا؟ لماذا دخلت هذا المحل ولم تدخل ذلك؟ لماذا لا تكتب قط في خطاباتك سطوراً تبين بها الموضوع؟ حتى إذا لم تكن هذه الأسئلة تعني اللوم الصريح، فإنها قد تحدث بسهولة هذا الأثر. والسؤال الذي يبدأ بلفظة لماذا ... يمكنك بسهولة ويسر التعبير عنه بقولك: كيف فعلت هذا؟ أو "ما علة ذهابك إلى هذا المحل؟" أو "ما الذي جعلك ...؟" أو "كيف حدث أن ...؟" "ما السبب في ...؟" أو ما إلى ذلك من صياغات. وأنا ... منذ عرفت رد فعل الأسئلة المبتدئة بلفظة "لماذا" ... أصبحت أحاول الاكتفاء بأقل قدر ممكن منها وأصبحت أجد التأثير الإيجابي لذلك في محادثاتي مع الناس ملحوظاً جداً. ويتصل اندفاعي المتسائل وفضولي أيضاً على مؤسسات لا أعرفها إلا عن بعد ومن التليفزيون. هل زرت يوماً مصنع سيارات أو مصنع ألبان معلبة أو مصنع أحذية أو مصنع بييرة أو مركز اتصالات أو وكالة إعلانات؟ هل عرفت يوماً نجاراً أو مجلداً كتب أو ورشة سمكرة أو مخبزا؟ الموضوع لا يتطلب أكثر من الذهاب. شيء عظيم، خلاص، شيق إلى أبعد الحدود. يساعد على عقد مقارنات، على فهم أفضل للارتباطات، على تفسير صحيح للمطبوع على المنتجات. على الاستيضاح النسبي للأسعار، ووضع تقييم ذاتي حيال مهن وأنشطة أخرى ويعطي دوافع متينة للإنسان في عمله الخاص. في أدوار إدارة الأعمال يسمون هذا النوع من الفضول: تصنيف بناء على المقارنة. هنا يجري العمل بناءً

على بحوث واسعة هادفة وعلى أرقام، ولكن الهدف المقصود هو في أساسه نفس الهدف أي الحصول على معلومات عن المنافسة وعن شركات مهمة أخرى وضم هذه المعلومات عند اتخاذ قرارات في المؤسسة الخاصة.

قمنا مع الوكالة مرة برحلة لشركة دايملر كرايزلر¹¹ في فورت¹² إلى أكبر مصنع سيارات نقل بأوروبا على الرغم من أننا لم نرع آنذاك عميل سيارات نقل، ولم نكن نعمل في مشروع شبيه في نوعيته، مما كان يمكن أن يكون مبرراً موضوعياً للزيارة. ويرجع سبب الزيارة إلى أنني تعرفت إلى الرئيس الفني آنذاك وزوجته في احتفال من الاحتفالات تجاذبنا في أثناءه أطراف حديث شيق ولطيف. وتكلم سيادته عن عمله وعن المصنع والتحديات والنوعية الخاصة للعمل. فلما عبرت له بعينين منبهرتين وبجملة آه، كم أحب أن أرى ذلك مرة (عن اهتمامي التلقائي، دعاني ومعاوني توا. وتوجهنا إلى فورت وأرانا هو بنفسه مصنعه. وكانت تلك واحدة من أمتع وأهم وأشد المشاهدات إلهاماً التي قمت بها لمصنع في حياتي. كانت ضخامة المصنع في حد ذاتها تخلب



اللب، وكذلك خلبت لبنا الحقيقة الواقعة المتمثلة في أن سيارات النقل التي تخرج من خط الإنتاج لم تكن كل واحدة منها مطابقة للأخرى، بل كانت مجهزة فردياً حسب متطلبات السائق والشحن. لقد جرى تعريف جديد كلية لموضوعات من قبيل اللوجيستيك (الترتيبات المدنية الحياتية الأساسية)، ومدى الرضا بالأخطاء، ودرجة الأخذ بالفرديّة التي كانت ممكنة على الرغم من ضخامة الشركة وكمية الخطوات المختلفة. ونظر فريق وكالتنا مندهشاً عندما دار الحديث حول العمل بروح الفريق، وكيف كان كل فرقاء العمل المختلفة يجلسون معاً مرة أسبوعياً ويناقشون مختلف

المشكلات ويوضحون مسائل ويقدمون أفكاراً جديدة وكانوا يوقفون خط العمل ذاته في هذه الأثناء. وكان لدي السبب الذي يبرر تساؤلي عن عدم قدرتنا في شركتي بعددنا البالغ اثني عشر على الجلوس معاً جميعاً إلى مائدة في موعد دقيق، ومواظبة، بنظام محدد هيكلياً، ومناقشة موضوعات الأسبوع مناقشة متعمقة. وإذا كان هذا ممكناً في مصنع يعمل بنظام شريط الإنتاج، وإيقاعات زمنية، و8600 من العاملين، فلا بد من أن ينجح عندنا. وثمة موضوع خلاص آخر في فورث هو التعامل مع الأفكار الجديدة والجهاز الداخلي للاقتراحات الذي يقدم يومياً مقترحات للتحسين وأفكاراً جديدة. وكان الإجراء المعهود في مناقشات فرقاء العمل هو ضرورة أن يتم تحويل الأفكار الجديدة المطروحة في غضون أسبوع إلى مراحل الشغل التالية، أي إلى المسارات المؤدية إلى ما بعدها، وإلا حُفظ في الملفات. وأنا أعتبر هذا الإجراء مقياساً وضامناً لاتخاذ خطوة سريعة لتحويل الفكرة الجديدة إلى مراحل الشغل التالية. ومن مناهج العمل في المصنع منهج الكايتسن¹³، وهو المبدأ الياباني القائم على إدخال التحسينات بخطوات صغيرة، أي الأفضل إدخال مائة تغيير صغير كل منها واحد بالمائة على إدخال تغيير كبير مقداره مائة بالمائة. لم أكن أعرف عن كايتسن حتى ذلك الحين إلا ما قرأته، أما كيف تظهر نظريته في الواقع، فهو ما استطعت أن أعايشه من خلال جولتنا في المصنع. ولم أعد بعد ذلك أطيع الخروج من الدهشة التي تملكنتني، وظلت خلاياي الرمادية الصغيرة تعمل على نحو محمود معيدة هيكلة شركتي بالكامل. يضاف إلى ذلك الجو اللطيف لبرنامج الجولة كله، فقد عوملنا وأكرمنا كالمالوك وعُرِضت علينا في محاضرة صورة شاملة للمؤسسة وتلقينا إجابات وافية عن كافة أسئلتنا غير المتخصصة. كانت هذه الزيارة للمصنع، وهذا الالتزام الشخصي لمديره الفني يمثلان بالنسبة لي نموذجاً لثقافة المؤسسة وللتوجه الخدمي، وجرى هذا كله دون أن أتوقع أن أمضي في نهاية اليوم على قبول أمر شغل يشمل 500 سيارة نقل. كان كل ما بداخلي يجيش، وأحسست بحاجة فورية إلى ورق وقلم، لكي أسجل كل أفكاري. وعزمت على أن أعقد جلسة في الصباح تواءم فيها بمعاونتي، وأتخذ أول إجراءات، وقد رسمت في مخيلتي خطة التنظيم وغيرت شكل مكان الاستقبال. والشيء المذهل إلى أبعد الحدود بالنسبة لي حدث عندما انتهت الزيارة وركب فريقنا الأوتوبيس للعودة فانطلق على الفور يناقش مناقشة عارمة: هل رأيتم، كيف يتحدثون؟ كانوا رائعين، ونحن أيضاً يمكننا أن نحذو حذوهم. علينا أن نتكلم بعضنا مع البعض الآخر أكثر مما ن فعل. ونحن بحاجة إلى مواعيد ثابتة للقاءاتنا. ولنخطط لبرنامج تحسينات مستمر. علينا ابتداءً من الآن أن نقدم عروضاً فردية

بالكامل، وأن نعطي كل شخص من المحتمل أن يكون مهتماً بروشور الشركة. كيف نستطيع أن نصرّف أفكارنا كلها بإدارة أفضل؟ في هذا المجال يمكننا أن نقتبس شيئاً من مهندسي التركيبات. أرايتم كيف كانت الأدوات والقطع المطلوبة للتشغيل يتم توريدها بدقة في وقتها بالضبط؟ وأذكركم بالآتي: لقد شاهدنا مصنع سيارات نقل ونحن في حد ذاتنا شركة تقوم بإدارة الابتكار¹⁴، وهو ما يدفع للوهلة الأولى إلى استنتاج قلة العوامل المشتركة بين المصنع وبين شركتنا. ولكننا نكتشف بالتأمل الدقيق تداخلات كثيرة ومتشابهات هيكلية وتناولات توشك أن تكون متطابقة للمشكلات. أثارت الجولة في المصنع أسئلة كثيرة ونبهتنا في الوقت نفسه إلى قائمة من الحلول الممكنة استطعنا بمواعات يسيرة أن نستخدمها فوراً في مجال عملنا. ومهما بدت الأفرع للوهلة الأولى مختلفة اختلافاً شديداً، فبنياتها وعملياتها الأساسية، كما يكشف التأمل المدقق والنظر خلف الكواليس، متشابهة تشابهاً كبيراً. ومن كان في وضع يتيح له أن يحسن الملاحظة، وأن ينظر إلى نفسه نظرة نقدية، وأن ينشئ علاقات غير معهودة بين المنتجات والجهود المبذولة، يمكنه أن يفيد فائدة هائلة من مثل هذه الجولات الاستطلاعية بالمصانع. لم تكن زيارتنا للمصنع في فورت بالنسبة إلينا مجرد خبرة ملهمة ونموذجاً للكرم في أكمل صورة، بل كان محققاً لمنفعة حقيقية لأعمال شركتنا. في اليوم التالي شرعنا متعاونين في تفعيل الأفكار الأولى في شركتنا، وما زلنا إلى اليوم نذكر بكل الود تلك اللقاءات الملهمة.

نصيحة للوالدين

إذا كان عندكم أولاد فعليكم أن تشجعوهم على القيام بتدريبات عملية ومشاهدة مؤسسات مختلفة من الداخل. والأفضل أن يقوموا بزيارات لمؤسسات متعددة ومختلفة عن بعضها البعض، على سبيل المثال الإنتاج السينمائي، أو قسم التسويق في شركة تأمين، أو مصنع ينتج ألواح الكي، أو مخبز، أو محل أحذية. إن استثمار الوقت على هذا النحو له عائده ويأتي بمردود أضعاف ما يتكلف. إنكم تعطون أولادكم بهذه الطريقة الفرصة لكي يحققوا تفوقاً هائلاً من ناحية الإدراك والفكر التكاملي، وأن يتلقوا الوفير من الدوافع الحافزة على التفكير في اختيار مهنتهم مستقبلاً.

- 1 من سمات أسلوب الكتابة استخدام مفردات وعبارات تم عن رفع الكلفة.
- 2 "قطف الزهور" علاوة على المعنى المباشر يعتبر هذا التعبير من التعبيرات الدارجة المتداولة في أثناء الرحلات أو النزهة سيراً على الأقدام. بمعنى وقفة لضرورة (راجع الملحوظة السابقة).
- 3 PLAY
- 4 PricewaterhouseCoopers مجموعة شركات متخصصة في الخدمات نتجت من اندماج "PriceWaterhouse" و "Coopers & Lybrand" في عام 1998. يتواجد كل من الشركتين في لندن.
- 5 كلمة Schrebergärten تعني حدائق صغيرة وساحات لعب، غالباً على حواف المدن، ابتكرها الطبيب دانييل شريبر Daniel Schreber (1808 - 1861) لتخدم أبناء الطبقة الوسطى المنخفضة أو الطبقة التي دونها. الذين لا يجدون متنفساً أخضر في المدينة. فهم يستريحون فيها ويرتاضون، ويزرعون شجراً وشجيرات وخضراوات، ولها نظام وشروط فلا يسمح فيها ببناء بيوت أو مساكن ثابتة حتى لا تخرج عن الهدف منها.
- 6 الكلمة بالألمانية مركبة من كلمتين Neu+gerde أي: الجديد + الطمع.
- 7 "Schafkopfen" لعبة كوتشينة ألمانية قديمة اسمها المشهور هو شافسكوفف Schafskopf - حرفياً رأس الخروف - ويلعبونها بـ 32 ورقة أو 64. وقد يستبدون منها رقمي 8 و7.
- 8 سمك اللاكس الوحشي Wildlachs سمك لحمه أحمر فاتح، عُرس يعيش في البحر في المياه المالحة - في أماكن مختلفة من العالم - ويتجه الذكر غريزيا إلى الأنهار - المياه العذبة - ليضع البيض. ويعرف في اللغات الأخرى بالسلمون أو السومون، وعنها أخذت التسمية المعربة.
- 9 Logistik
- 10 في النص كلمة ألمانية مركبة هي W-Fragen معتمدة على النحو الألماني وعلى ضمائر الاستفهام التي تبدأ بحرف W وهو الحرف الأول من العديد من ضمائر الاستفهام، والتصريف في الترجمة هنا ضرورة حفاظاً على المعنى.
- 11 DaimlerChrysler المجموعة الألمانية الشهيرة المتخصصة في صناعة السيارات والتي تأسست من اتحاد شركة دايملر بينز الألمانية وشركة كرايسلر الأمريكية وذلك عام 1998.
- 12 Wörth
- 13 Katzen كلمة يابانية مركبة من جزئين كاتي وتعني غير أو التغيير و زان وهي تعني الأفضل أو الأحسن أو الخير. وهي طريقة و فلسفة ابتكرها تاييشي اوهونو (Taiichi Ohno) لإدارة المؤسسات.
- 14 Innovationsmanagement هو مصطلح باللغة الألمانية المقصود به إدارة الابتكار في المؤسسة وتعد إدارة الابتكار جزء من أجزاء استراتيجية المؤسسة فيما يخص المنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج وغيره.