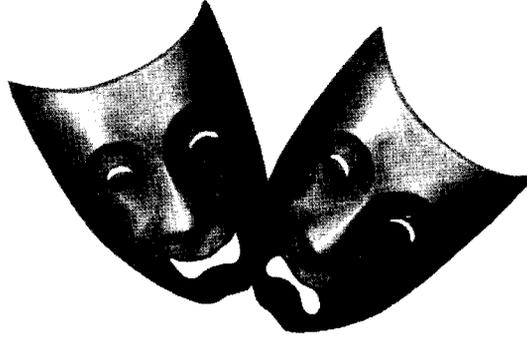


## القسم الرابع



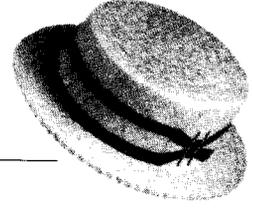
---

ألعاب أساسية

Basic Games



## الفصل الثالث عشر



### كلمة بكلمة

لقد صادفت هذه اللعبة في الفصل الأول وتعرفت إليها، من خلال هذا الكتاب، كطريقة لتفتيح العقل. و«كلمة بكلمة» صيغة ارتجالية تقليدية وأداة خارقة في إشاعة التواصل. وقد خبرت هذه اللعبة منذ عشرين سنة ونيف، وما زلت إلى اليوم لا أجد لإمكاناتها حدوداً.

لقد تمّ تطوير هذه اللعبة أصلاً لتكون أنموذج أداء ويسهل تحويلها إلى أداة للعرض والتوضيح. وأساس اللعبة أن يقف ثلاثة من المشاركين إلى جانب بعضهم متلاصقين في مواجهة بقية المجموعة. ثم تطلب من الآخرين مساعدتك بإيراد اسم شخصية تاريخية أو روائية. وقد يطرح المرحون اسم كريستوفر كولومبوس أو إلفيس أو العداء. أما الجديون فقد يطرحون اسم المدير العام في الشركة أو «مدقق الحسابات».

إن الهدف من اللعبة أن تؤلف مجموعة المشاركين جملة مفيدة. ويجب المشاركون عن الأسئلة وكأنهم شخص واحد، ويقتصر كل منهم على قول كلمة واحدة في كل مرة.

## ملاحظة

حينما تتطور مهارتك وترسخ ممارستك، قد تستطيع أن تمارس اللعبة مع مجموعات يصل عددها إلى سبعة وعشرين شخصاً. ولقد مارست هذه اللعبة مع مجموعات تتراوح ما بين شخصين وتسعين شخصاً في جماعات تتراوح عددها بين تسعين وخمسة شخص.

ثمّة هدف آخر يتمثل في أن ترى ما إذا كان بإمكان الفرق تأليف جمل بسرعة وسلاسة، بحيث تبدو كأنها حديث عادي يقوم به شخص واحد. وتتأتى الدعابة من أداء المهمة وحسب، بالإضافة إلى العلاوة المتمثلة بمجهود التعاون الذي يفضي عادة إلى استجابات مثيرة للعجب ومتبصرة.

وتشتمل فوائد اللعبة على التعاون، والإبداع في عقد الصلات، والإخلاص في أداء اللعبة، والالتزام بمجراها دون توقع جزاء، ودون أمل أو خوف. وليس من الضروري السعي في طلب الضحك. فاللعبة تجلب الضحك عندما تتم ممارستها بروح من الارتجال. وهاكم مثلاً على ذلك:

«السيد كولومبوس، ما هو أخطر تحد واجهته في بلوغ العالم الجديد؟».

الشخص الأول: كانت

الشخص الثاني: الأمواج

الشخص الثالث: تتلاطم

الشخص الأول: في

الشخص الثاني: عرض

الشخص الثالث: المحيط

الشخص الأول: أثناء

الشخص الثاني: عبورنا

الشخص الثالث: له

ثم يبدأ شخص آخر في الصف الإجابة عن السؤال التالي، وتتواصل العملية. ويمكن أن يستمر هذا بنجاح كبير مدة دقيقتين إلى ثلاث دقائق لكل مجموعة من الأشخاص الذين يجربونها. وتنجح هذه اللعبة على الوجه الأفضل بمجموعات تصل إلى 270 شخصاً. يشكلون تسعين مجموعة تتألف من ثلاثة أشخاص، كل منها دون مراقبين.

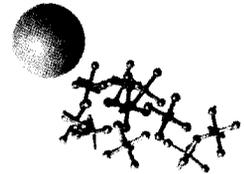
إذا تعذر تشكيل الجمل أو توقف الأشخاص أو أخذوا ينصرفون إلى الجدل والأخذ والرد، أو أن الجمل تستمر إلى ما لا نهاية، فلك أن تتوسط بينهم. ولعلك تطلق بعض الملاحظات التوجيهية بصوت مرتفع للمجموعة بأكملها، أو ربما تدلي بملاحظات جانبية للمجموعات أو الأفراد. وكثيراً ما يكون من المفيد توجيه ملاحظات نحو شخص كان أداءه ممتازاً للتأثير إلى أقصى حد ممكن على الآخرين الذين لم يبلغوا القدر ذاته من حسن الأداء. وامتدح هذا الشخص المجلي.

وفي ظرف نموذجي فإن العملية لا تحتمل توجيه أكثر من سبعة أسئلة، هي الحد الأقصى تقريباً، لكل «شخصية» قبل أن تفقد شيئاً من سحرها.

## كلمة بكلمة

### قبل أن تبدأ

يتعلم الناس أحسن ما يتعلمون بالعمل. ومن الخطأ عادة أن تبدد الكثير من الوقت بالحديث في أثناء العمليات. إذ من الممكن أن يفوتنا القدر الكبير من التعليمات والحديث في بدايته. فكم من الناس يقرؤون الدليل بكامله قبل فتح جهاز الكمبيوتر الجديد، أو برنامجاً كمبيوترياً جديداً؟ تخيل مشتر لسيارة جديدة:



«لا، إنني لا أود أن آخذ السيارة الجديدة معي اليوم. بل أود أن أتمهل بضعة أيام لأقرأ الدليل كاملاً أولاً. هاكم العربون. وأرجو أن تطلبوا لي سيارة أجرة ولسوف أعود في الأسبوع القادم».

إن الإفراط في التعليمات، والقيام بخطوات أوسع مما يلزم، وبذل الكم الهائل من المعلومات مدعاة لإفراز المقاومة. وحين تعمل بخطوات صغيرة، سوف تكتسب الكثير بالملاحظة الدقيقة وتحليل الاستجابات على تعليماتك. ولسوف توفر لك ملاحظة الأشخاص الذين تلقوا تعليمات موجزة وسريعة دون مبالغة في التفصيل الكثير من التغذية الراجعة. وبإمكانك من ثم استخدام التغذية الراجعة لتوجيه الجميع إلى الخطوات التالية.

والكثير من الناس، بسبب من تأهيلهم أو شخصياتهم المتميزة، أو صورتهم الجماهيرية، لا يرغبون بالقيام بأي عمل ما لم يضمنوا لأنفسهم النجاح. وفي بعض الأحيان لا يقدمون على عمل ما لم يكونوا على اقتناع بأنهم يعرفون ما يفترض بهم القيام به.

## التعريف باللعبة

تبدأ «كلمة بكلمة» بوصفها أداة لتحليل فعالية المشاركين وعملية المشاركة. كما أنها آلية استهلال مفيدة للأخذ بيد المنافس للوصول إلى الهدف عبر خطوات صغيرة، وناجحة، وتراكمية.

إن ما يسمى «لعبة» عند بعض الراشدين أمر لا يؤخذ على محمل الجد. ومع بعض المجموعات قد ترغب في أن تطلق على التمرين تسميات يمكن أن تكون موضع ترحيب من أن تكون موضع ترحيب من مجموعتك الخاصة. وإن «تمرين في التواصل» اسم جيد. و«عملية تفاعلية» يمكن أن يكون موضع قبول. و«محاكاة التواصل» تبدو تسمية لا بأس بها.

## ملاحظة

من الأهمية بمكان ألا تدعو هذه اللعبة «تمثيل دور». فتقمص الشخصيات عمل قائم بحد ذاته. والارتجال ليس تمثيل دور، وبالتالي فإن استخدام هذا المصطلح قد يسبب افتراضات والتباساً.

وإذا كان ثمة شعور بالقلق بين المشاركين، فتحدث معهم في أمر الحساسية تجاه كلمة «العبة». وقد تضطر إلى أن تشير إلى اللعبة بوصفها «مصنوفة تواصل صريحة، مقصودة، متفاعلة، إنسانية، شخصية، استبطانية، تنموية مشتركة، مبرمجة، متناظرة، تحليلية، واقعية، لتلبية حاجات مستقبلية». ولربما أدى ذلك إلى انتشار المقاومة بين المشاركين فتستدرج منهم عندئذ ضحكة بقولك شيئاً من قبيل: «إن هي، إلا، مجرد لعبة».

## تشكيل مجموعات اللعبة

«كلمة بكلمة» لعبة ممتازة للعمل في حلقات صغيرة، وجيدة مع مجموعات من شخصين. والمجموعات الأولية تفيد في تشكيل المجموعات. والمجموعات الأصغر قد تفيد في جعل الناس أكثر ارتياحاً. وبناء مجموعات أكبر يمكن أن يطور التفاعل والثقة ومهارات التواصل بين المشاركين. وإنني أفضل الحلقات التي يلعب أفرادها وهم واقفين مع أن ذلك ليس ضرورياً. فقد ينجح الجلوس حول الطاولة، لكنها قد تصبح مع ذلك حائلاً دون حركة الجسد والعقل والروح.

أخبر المشاركين بأن الهدف هو أن تجيب المجموعة عن سؤال بتكوين جملة مفيدة وبسيطة، على نحو يسهم فيه كل مشارك بكلمة واحدة. وليس بالأمر غير المألوف أن يغلق على البعض استيعاب هذه الإرشادات. ولعلك ستضطر عندئذ إلى تكرار التوجيهات والقيام بعرض لتوضيح اللعبة مع فريق واحد على سبيل المثال.

وقد تشاء في بعض الأحيان أن ترى بنفسك إن كان الفريق سيبادر إلى صوغ جملة دونما طلب. فإذا صاغ أفراده الجملة بالمبادرة فعليك بإطراء جهودهم وسرعتهم في الإنجاز. أما إذا لم يأتوا بجملة، فعليك بالثناء عليهم لمشاركتهم ثم تخبرهم عندئذ بأن عليهم بعد هذا محاولة تأليف جملة مفيدة وبسيطة.

وباستطاعتك أن تقدم مثلاً توضيحياً بشيء من قبيل: «ما رأيكم بالطقس هذا اليوم؟» ثم توجه بالإشارة إلى كل شخص حول الدائرة وأنت تقول: «إنني... أعتقد... أن... الحرارة... مرتفعة... جداً... اليوم». اضحك وأنت تشير وتقول: «بالطبع قد يكون نصيبكم اليوم... بارد... ماذا... جميل... هه».

## لنبدأ اللعبة

- اطرح سؤالاً بسيطاً حول أمر من الأمور لا ينطوي على أي قدر من المجازفة. وبإمكانك أن تستخدم فصلاً من فصول السنة أو المحيط من حولك («ما رأيك بالمرافق في مكان الاجتماع؟») احرص على أن يبقى الموضوع حيادياً. ويفضل أحياناً تقادي الخوض في الموضوعات المتصلة بالرياضة.
- قُم باختيار شخص لتبدأ معه العملية، والمجموعة متحلقة في دائرة، أو تقف في صف، أو تنتظم في مجموعات صغيرة. ولك أن تقتصر على أن تعين الشخص ثم تشير إلى اتجاه الإجابات إلى اليمين أم إلى اليسار. ولك أن تطلب «متطوعاً»، أو تختار «متطوعاً»، أو تدع متطوعاً يختار متطوعاً. احرص على ألا تبدد الوقت في الاستعداد للبدء.
- ليكن كل سؤال واضحاً وبصوت عالٍ: «كيف سيكون الطقس في اعتقادك اليوم؟» كرر السؤال مرة أو مرتين على الأقل.
- أعلن بداية العملية بقولك «انطلق!».
- ولو تعثرت اللعبة أو فشل اللاعب فيجب توجيه الثناء للمشاركة والجهد المبذول. كما يجب تشجيع الضحك.

## إذا تعثرت اللعبة

- إذا كان «مستوى التشغيل» بسيطاً والعملية متعثرة، فُمن بإجراء تقويم شخصي سريع وتابع اللعب.
- فُمن بمعالجة المشكلات المتصلة بالروابط بين اللاعبين.
- فُمن بإجراء تغييرات بسيطة في بنية عملك - اطلب من المشاركين الإجابة بالاتجاه المعاكس، واطلب منهم أن يغيروا أماكنهم، أعد تشكيل المجموعات الصغيرة.
- ابحث عن أنماط التفكير التقليدية وساعد على التخلص منها.
- استكشف التغييرات في العناصر المؤثرة على مستويات العملية.
- ابذل الجهد للسيطرة على الخوف.
- احرص على تقديم الإرشادات بالسرعة التي اختارها الناس الذين يمارسون اللعبة.
- شجع على البحث في الأمور الأكثر جدية ثم يليها الأمور الأقل جدية، ويليها الأكثر جدية.
- شجع على إبراز الاستجابات العاطفية واعمل على ضبطها في أثناء العمل.
- تعرف إلى الأشخاص الذين يعرفلون العملية وساعدهم على التغلب على مشكلاتهم. وتتجلى الاستجابة المألوفة في العرقلة بالمقاومة ويعقبها اضطراب أو امتناع عن المشاركة أو بالعكس.
- تبين الأشخاص الذين يكثرون من المساعدة وساعدهم.
- أصدر التوجيهات بسرعة وحض على العمل السريع والإكثار منه.
- شجع على المزيد من الدعابة.
- انتبه للمغالطات والمراوغات في اللغة وقومها.
- شجع على مزيد من الضحك.
- انتبه للمشكلات في تصميم المجموعات بما في ذلك مشكلة المتسربين والذين يكثرون من تغيير مواقعهم.
- مزيداً من العمل، مزيداً من اللعب.

## هل هناك من يعرف قل

إذا كان هناك من يبدو عالقاً، غير قادر على النطق بكلمة، أو حابساً أنفاسه، فحَسْبُكَ أن تقول: «تنفس». اطلب من الجميع أن يتنفسوا، ثم كرر المحاولة من جديد.

وقد تحتاج لمن يكرر كلمات المجموعة حتى يحل دور ذلك الشخص. وإذا حاول الآخرون في المجموعة إسعاف المتكلم بالكلمات فقل شيئاً من قبيل: «شكراً لكم، ولكن لنندع المرأة تعبر بكلماتها وأسلوبها». قل «تنفسوا». كرر الكلمات السابقة حتى هذه اللحظة من جديد. ابدأ من جديد، إذا كنت مضطراً. ويمكنك أن تحت المشارك المعاق بكلام مثل: «هات صوتاً أياً كان؛ صوتاً له رنين الآهة». أو «قل أي كلمة. قل كلمة». ولتترفق وتكون باسماء أثناء كلامك على هذا النحو.

إذا كان الشخص المعني لا يستطيع المشاركة أو هو ممتنع عنها، فعليك بإعادة تنظيم مجموعته أو كافة المجموعات والبدء من جديد. فليس ثمة ما يسمى فشلاً في هذه العملية. وهي حافلة بحد ذاتها بالتغذية الراجعة. فاصغ لما يأتيك من تغذية راجعة وحاول أمراً جديداً حتى يتحقق التقدم إلى الأمام. ذلك أن الطريقة الوحيدة التي تؤدي إلى فشل اللعبة هي تجاهل معطيات التغذية الراجعة.

راقبت مجموعة من المراهقين يؤدون لعبة «كلمة بكلمة» في برنامج للفنون المسرحية لأول مرة في حياتهم وبأقل قدر من الإرشادات، وكنت قد شكّلت هذه المجموعة من ثمانية عشر. (أعرف أنني قلت سابقاً إن هذا العدد من البالغين كبير. والاستثناء إثبات للقاعدة). وفي هذه التجربة الأولى طرحت عليهم سؤالاً جاداً ومعقداً. (أعرف أنني قلت إن على المرء أن يبدأ بأسئلة متواضعة بسيطة). فأجابوا بجملة مركبة ومعقدة ولم تكن مفيدة فحسب، بل تنطوي على قدر كبير من الحكمة أيضاً.

ولقد عرفت مجموعة أخرى كان أفرادها من رجال الأعمال الناضجين في قاعة اجتماعات مفروشة بطاولة ضخمة ومقاعد من خشب البلوط. كان هؤلاء قوماً ذوي شأن وخبرة وإبداع وتدريب، ويقومون على مشروع ضخم كلفته عدة ملايين من الدولارات، ومقدر له الإنجاز في سنتين. ولم يكن بين هؤلاء من يعاني الخجل. وكان أمامهم إرشادات واضحة بسيطة لأداء اللعبة. ولكن الأمر استغرق نصف ساعة قبل أن يخرجوا بأول جملة مفيدة واضحة.

إن الدأب على ممارسة هذه اللعبة والتوسل بمبادئ الارتجالية الراسخة، تساعدنا على التصدي للعديد من الأسئلة الصعبة بسهولة وابتكار.

## التوجيه بالنقاش

من المفيد إجراء نقاش موجه حول لعبة «كلمة بكلمة»، بعد أن تكون المجموعة قد أفلحت في الإجابة عن سؤال صعب نسبياً. فاسأل أولاً الأشخاص الذين خاضوا اللعبة رأيهم في ما الذي جعل التمرين ينجح عملياً؟ ولعلك سوف تسمع عندئذ إجابات من قبيل: «العمل ضمن فريق»، و«التعاون»، و«الإصغاء للإرشادات»، و«المشاركة». وعليك هنا أن تحث الحضور على إبداء أكبر قدر من الاستجابات. وهاك قائمتي.

### أسباب نجاح لعبة كلمة بكلمة

- مشاركة كل أفراد المجموعة. إذا قصر أحدهم عن إضافة كلمة توقفت العملية.
- ليس ثمة مجال للمبالغة في المشاركة. (أنت أدري بحال هؤلاء، فمن شيمتهم الكلام دون انقطاع).
- الكل يصغون لكل كلمة تقال.
- الكل يتذكر الكلمات التي قيلت في أثناء اللعبة.
- الكل يتابع باهتمام ما قيل قبل أن يأتي دوره.
- الكل يفكر بسياق الجملة.
- الكل يتصرف كفرد في الفريق.
- الكل يعبر عن قوته كفرد. إنها كلمتك.

إذا افتقدت اللعبة أياً من هذه العناصر فلن تفلح. ولا بأس إن اختلفت القائمة هذه عن تلك التي تشارك فيها والآخرين.

ومن المفيد عندي أن أتوقف هنا لحظة جد لأشاركك موضوعاً يلح عليّ. فماذا سيكون عليه عالمك لو اطمأنتت إلى دوام هذه المسالك كلما تحدثت إلى شخص آخر: مساواة في المشاركة، والإصغاء، والتذكر، والعناية بما تم من قبل، والاهتمام بما سيأتي، والعمل كفريق ومسؤولية فردية في الوقت ذاته؟

انظر إلى عاداتك في التواصل وفكر كم تأخذ بهذا السلوك حينما يتحدث الآخرون إليك. وكيف سيبدو عالمك إذا اطمأن من تعيش وتعمل وإياهم وتحب إلى أنك ستدأب على هذا السلوك طوال الوقت؟

## تنويعات في «كلمة بكلمة»

تجري اللعبة الأساسية بأن يقدم كل لاعب بدوره كلمة، وفق نظام، ويمكن للاعبين على سبيل التنويع، أن يستخدموا كلمتين. فإذا نجحت لعبة الكلمتين، يمكن استخدام ثلاث كلمات. ولكن لا تزد على الكلمات الثلاث. ولو فعلت لتغيرت ديناميات العملية وتحولت إلى لعبة أخرى، هي جماعة رواية القصص.

والتنويع الآخر يقوم على تغيير ترتيب مساهمة اللاعبين: اطلب من كل لاعب أن يعين المتحدث الذي يلي. إذا كان الجمع كبيراً، في حلقة أو حشد، شجع المشاركين على الإشارة إلى الآخرين عشوائياً. وشجعهم على تجنب الإشارة إلى الشخص الذي يجاورهم لئلا تتحول اللعبة إلى الدوران في حلقة من جديد. كذلك شجع اللاعبين على تفادي اختيار الشخص ذاته في كل مرة يشيرون إلى المتحدث التالي.

والتنويع الآخر يسمح لكل لاعب اختيار إما كلمة واحدة، أو كلمتين أو ثلاث كلمات في كل دور. وشجع اللاعبين على تفادي تكرار عدد معين من الكلمات.

## العمل مع مجموعات زوجية

هناك عدة تطبيقات لهذه اللعبة تقتصر على فريق زوجي. ومن الأفكار الجيدة، في العمل الزوجي، أن تجعل الزوجين يقفان أو يجلسان وجهاً لوجه. ولك أن تحثهما أيضاً على قول كلمتهما بسرعة أكبر كل مرة. وهذه اللعبة فعالة على وجه الخصوص في ردم الفجوات وتوثيق الصلة بين الأفراد. كذلك يمكن استخدام هذه اللعبة، حينما يكون القوم في نزاع، فيمكن حملهم بها على التخاطب على مستوى أساسي؛ وهي تتيح لهم التعبير عن أمور ما كان لهم أن يتخاطبوا بشأنها لولا هذه اللعبة. كذلك يمكن أن توفر لهم المجال للتحادث على أساس من التعاون مما لم يكن ليتاح لهم في ظروف أخرى.

## العمل مع مجموعات كبيرة

يقتضي العمل بهذه اللعبة في مجموعات أوسع أن تكون العروض أضخم وأقل تعقيداً. كذلك يقتضي الأمر عادة التوسل بنظام الخطابة العامة. والقاعدة أنك تشد في العمل في إطار مجموعة كبيرة إشاعة الطاقة أكثر من تحقيق نتائج معينة. وإنه لضخم مقدار ما يتحقق من التفاعل والدعابة في اللعبة للمشاركين في إطار الجماعة الكبيرة.

## تكوين المجموعات

إن هذه اللعبة رائعة حين تنشُد تكوين مجموعة من كل المشاركين . ولتبدأ بمجموعات زوجية مروراً بالمجموعات الأولية، واجعل المجموعة تجيب عن الأسئلة من مجموعة الزوجي، ثم الثلاثي، فالرباعي، فالسباعي، فالأربعة عشر، فالمؤلفة من واحد وعشرين لاعباً وهكذا. ثم يمكن تكوين مجموعة من كل المشاركين بالغة التماسك بسرعة كبيرة. وليكن هدفك الانتقال السريع والهاديء لتضم المجموعة عدداً واسعاً من الناس.

## استخلاص النتائج

من المفيد تيسير أمر مجموعة من المجموعات عبر جلسة استخلاص للنتائج كلاً ما كان ثمة حدث بارز أو عند الانتهاء من لعبة ارتجالية. واطلب عندئذ من المشاركين أن يتحدثوا في ما بينهم عن خبرتهم في أثناء اللعب. ولك أن تنظم المجموعات وفق خطوط تصميم الجماعة الإنسانية أو تدع للمجموعة أن تجتمع مع بعضها حسبما تشاء. تجول بين المجتمعين واصغ إلى بعض ما يدور بينهم من الحديث. وقد يكون عليك أن تبدي عناية بالحاجات الاجتماعية للمجموعة قبل متابعة السماع، إذا كان الحديث عاماً واجتماعياً. إذا كان الحديث يدور في أكثره عن مجريات اللعبة فأنت على الطريق الصحيح وبوسعك الانتقال إلى العمل الأكثر تعقيداً.

وقد ترى أنك حققت أقصى ما يمكن مع هذه المجموعة. وإذا بلغت هذا الحد فسيكون لديك على الأقل عدد لا بأس به من الموضوعات لتثيرها مع المجموعة حول اللعبة وجدواها وأثرها في خلق عقل جماعي. ولتكن الخاتمة خلاصة لفوائد الإصغاء والتعاون مع اللعبة.

## تطبيقات

### احتفالات البداية والنهاية

يمكن الإفادة من لعبة «كلمة بكلمة» فاتحة جيدة في أي اجتماع أو حلقة بحث أو عرض أو مشروع. . كما يمكن الإفادة منها في افتتاح عرض عملي أو للتسلية في ذروة الاجتماع.

ولك أن تحاول، في عالم المهنة، أو التدريب، أو الأجواء التربوية، أن تتوسل

بشخصيات من المؤسسة عوضاً عن استخدام الشخصيات التاريخية أو الخيالية . فاللعبة إن جرى استخدامها على هذا النحو، كانت أداة توضيحية جيدة وجاذبة للانتباه وكاسرة للجليد بين الأشخاص . كذلك فإن الشخصيات التاريخية التي برزت في المجال الذي يعمل المشاركون فيه هي خيار حسن ويمكن الإفادة منها في اللعبة . ومن الأمثلة الأخرى المؤسسون في مختلف المجالات، والمخترعون والمحاضرون، والباحثون، والمكتشفون، والمجددون والمتقاعدون .

ويمكن إضفاء الواقعية على الجمادات والأشياء المجردة، وجعلها أقل نأياً، وأقرب إلى الإنسانية، عبر هذه اللعبة . وقد أصبح بالإمكان إضفاء الحياة على الكومبيوتر الجديد، والطاولات الجديدة، وأحدث مستجدات التنظيم الجديد، مثلاً، ويُطلب إليها أن «تنطق» فتجيب . المنافسة والدائرة الأخرى، المشاور الغريب، والفتى الذي سكن الحي مؤخراً - تلکم جميعاً موضوعات يمكن أن تكون مجالاً للابتكار العفوي دون قصد فيما هي تساعد الجماعة أو التنظيم على التكيف مع الموضوعات ذات الحساسية . وما يتجلى في هذه اللعبة عند استخدامها على هذا النحو هو أن الحلول التي تطلع بها لا تنتمي إلى عقل شخص معين وحده، بل هي نتاج عقول المشاركين .

## اكتشاف التوجه وبؤرة التركيز

استخدم لعبة «كلمة بكلمة» لتجيب عن الأسئلة البسيطة، مثل: «ما الغرض من تواجدهنا هنا، اليوم؟»، «ماذا نرمي إلى تحقيقه هنا، اليوم؟». اللعبة هي أداة جيدة لإدارة اجتماع أو صف أو جلسة تدريب . ولكن استخدام لعبة «كلمة بكلمة» على هذا النحو يتطلب أن يكون الجمع ملماً بأصول استخدام اللعبة وقوانينها .

ثمة سؤال جيد يفيد في التركيز إن في ورشة للعمل وإن في برنامج جديد، وهو: «ماذا أود أن أتعلم في هذه المناسبة، أو أن توفره لي هذه اللعبة؟». إن استخدام لعبة ال «كلمة بكلمة» يتطلب أن يكون السؤال موضع دراسة الأفراد المشتغلين بها، بينما تفترض أن يأتي عقل المجموعة بالجواب .

إن من الشكاوى الشائعة في عالم التجارة افتقار العديد من الاجتماعات لوضوح النظرة أو الاتجاه . وإن هذه الأنماط من الأسئلة، التي تجيب عنها لعبة «كلمة بكلمة» كفيلة بأن توفر للاجتماع بؤرة لتركيز الرؤية ووضوح الاتجاه، ولولاها لما كان لهذا التركيز، وهذا الوضوح أن يتحققاً إلا بعد وقت طويل .

## مراجعة ما تحقّق

إن لعبة «كلمة بكلمة» تفيد في التحقق مما تم إنجازه أيضاً. ويمكن في هذا السياق أن تكون الأسئلة بالصيغ التالية: «قد توصلنا اليوم إلى استنتاج، مفاده...» و«حقّقنا هذا العمل بأن...». فإذا لم تصدر إجابات ذات دلالات بهذه الطريقة، أو تحولت المسألة إلى سخافة وصمت فقد يكون من المستحسن إمعان النظر ليتبين المرء إن كانت الأمور كلها قد تمت ولا يعتور مجرى اللعبة ما يجعلها قاصرة.

## حل المشكلات

لتكن صياغتك للأسئلة بصيغة مشكلة تتطلب الحل وممارسة اللعبة. ولكن لا بد للمشاركين من أن يكون لهم إحاطة باستخدام اللعبة ومعرفة بقوانينها لتضمن لهذه الصيغة النجاح. وقد يقتضي الأمر أن تنفذ اللعبة بنفسك قبل تطبيقها في الجوانب الهامة من حل المشكلات. وسوف تصفو العقول بعد ورود أول الإجابات الطريفة أو حتى السخيفة المفككة، وتساعد في تمهيد الطريق للعمل الجاد الدؤوب.

ويقدر ما تكون المجموعة مستعدة للدوران، مرة بعد مرة، حول الحلقة وبذل المحاولات المتجددة لتقديم إجابات مبتكرة، تغدو الإجابات أعمق وأقرب إلى الواقع. وإذا توفر للمجموعة ما يكفي من الوقت والالتزام باللعبة وإجراءاتها، فإنها تستطيع في الغالب أن تجد الحلول والخطوات العملية الجادة لإنجاز المهام التي تعرضها. وحرى بك واللعبة تجري أن تدع مجالاً لحالات من الخفة والارتباك لتتخلل حسن التقدير والحكمة.

حين تبلغ مجموعة تهتم بحل المشكلات أو تقوم بالتخطيط الاستراتيجي مستوى معيناً لا تتجاوزه أو تواجه أي مشكلة بسيطة أخرى تراوح عندها، فإنه يمكن التوسل بلعبة الـ «كلمة بكلمة» في بعث النشاط من جديد في هذه المجموعة وإعادة توجيه العمل موضوع البحث من جديد. كذلك يمكن التوسل باللعبة عند ظهور القضايا الجانبية لحل هذه المشكلات وإعادة المجموعة إلى الطريق الصحيح.

## التعلّم البسيط والتعزيز

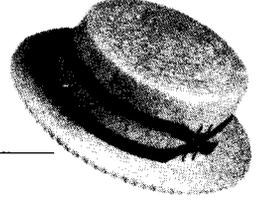
إن لعبة الـ «كلمة بكلمة» لعبة جيدة تساعد الناس على الاستفادة من المعلومات المكتسبة باستقصاءات أخرى. تخيل موضوعاً ما. ابدأ العملية بصياغة سؤال محتوى

مثل : «تم اندماج [الشركتين] بسبب...»، و«إن برنامج ويندوز يتطلب من المشغل أن...»، و«نظام التعويض الجديد سوف يتيح لنا...»، و«تطلب شركة أوشا من موظفيها الجدد...»، و«يتسم عمل التسويق أولاً ب...».

وقد تصادف إجابات سخيفة، بل وأشخاصاً لا يدرون شيئاً عن موضوع السؤال. غير أنه إذا ظل اللاعبون مقيدين باللعبة وقواعدها، فسوف تكون النتائج قيّمة، حين يأخذون بتقديم الإجابات المبتكرة باعتبارهم فريقاً، لا مجرد أفراد.

إن لعبة «كلمة بكلمة» لعبة ذات إمكانات وتنوعات لا حدود لها. ثم إنه من اليسير الدخول فيها ويمكن تطويرها. لتأتي بأشكال مركبة بسرعة بالغة. وهي تنطوي على عناصر المتعة والإبداع التي يمكن التوسل بها لتعليم مبادئ الارتجالية. ثم إن من شأن هذه اللعبة أن تساعد في اكتساب الدراية بأساسيات الارتجالية وتكون مجالاً لتدريب قيم على العمل المشترك.

## الفصل الرابع عشر



### الثرثرة

كنتُ قد صادفتُ هذه اللعبة لأول مرة في الفصل الثاني عشر وتعرفت إليها باعتبارها تمريناً افتتاحياً. «الثرثرة» لعبة تحدٍ قادرة على إحداث أثر عميق حينما تطبق في أوضاع حقيقية. إنها أداة أولية في تنمية مهارات التواصل بين البشر التي سبقت استخدامهم للألفاظ في التعبير. وهناك من يعتبرها لعبة متقدمة. وهي مجدية إذا ما استخدمت بشكلها الأولي وبأهداف معقولة، كلعبة تمهد لما بعدها. ولقد استخدمتها كلعبة أساسية مئات المرات بنجاح منقطع النظير.

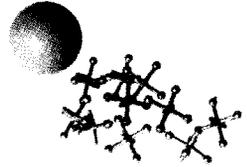
وفي الارتجال التقليدي، فإن استخدام لغة لا معنى لها يدعى «بربرة». أما اللعبة الكلاسيكية فتدعى «شرح الشاعر». وتقوم هذه اللعبة على أن يتولى أحد المشاركين «البربرة» بصوت عالٍ بطريقة توحى بأنه يلقي قصيدة. ويترجم لاعب آخر القصيدة إلى الإنكليزية، أو أية لغة أخرى يستخدمها المشاركون في اللعبة.

وإنني أؤثر أن أستخدم بين الناس العاديين مصطلح «ثرثرة Babble». ذلك

أنه من الأسهل أن تقنع الناس بـ «الثروة» من أن تقنعهم بـ «البريرة». وعلى مستوى أعمق، فإن للحضارة الغربية اهتمام قديم وعلاقة بدائية أصيلة بمدينة بابل وما لها من معنى يتصل بالبحث عن الفردوس.

## الثروة

### قبل أن تبدأ



تبدو هذه «اللعبة» أحياناً في ظاهرها بسيطة وسخيفة. لكن إياك أن تدع تلك البساطة تخدعك. إذ إن هذا العمل حينما ينجز يتغلغل إلى أعماق النفس البشرية. وثمة عناصر من المعنى والروابط التي لا تظهر للعيان أثناء استكشاف اللعبة وعملية الارتجال. لكن تلك المعاني والروابط تغدو مع مرور الزمن واضحة جلية.

ومن الضروري تناول هذه اللعبة بعناية شديدة وحساسية فائقة. كذلك يجب إيلاء اهتمام خاص بإدارة التصميم الموضوع خوفاً من الزلل والانزلاق بعيداً عن الأهداف المتوخاة من اللعبة.

إن عوامل المجازفة والتحديات لإدراكنا المعنى والقصد يمكن أن تهز الفرد أو المجموعة إلى حد يدفع إلى الضيق والإرباك. وفي هذه الأحوال، فإن معظم الناس يؤثرون الانغلاق على أنفسهم على التصرف علانية. وإذا حصل ذلك، فلعلك تخبرها بوصفها مقاومة أو ربما بوصفها تقيماً سلبياً عند نهاية برنامج.

إن البنية المحددة للتعليم تعتمد كلياً على طبيعة المجموعة. وقد تستدعي الضرورة في بعض الحالات التوسع في التوضيح أثناء التمهيد لهذه اللعبة. كما قد يكون من الضروري في حالات أخرى، أن تنسج من الإيضاحات والشروح نشاطاً وفعالية.

وقد تحتاج في حالة ما، إلى التوسع في الإيضاح وأن تقلل منه في حالات أخرى. ولعلك سوف تكون بحاجة إلى طلب العون من الحضور لتحريك المجموعة من تطور اللعبة. وقد تجد نفسك في إحدى الحالات بحاجة للإبطاء وللإسراع في حالات أخرى.

## ملاحظة

يمكن استخدام هذه اللعبة كتمهيد للارتجال على مستوى الفعاليات الاقتصادية. ذلك أن الثروة يمكن أن توفر لك تقييماً عميقاً للأشخاص ولتنظيمك. وإذا لم تكن واثقاً من توفر القدرة الإبداعية في جماعتك بأي قدر، فمن الأفضل أن تستخدم لعبة «كلمة بكلمة» لتكون مدخلك الأولي إلى الارتجال. فإذا أخذت بلعبة «كلمة بكلمة» ثم أعقبته بالثروة وجدت أنك قد أنجزت الكثير.

## التعريف باللعبة

إذا ما بدأت في الوقت المناسب وانتهيت في الوقت المحدد حقاً، وجدت التعريف بـ «الثروة» وتنفيذها قد أنجزا بسرعة. ولكن إذا لم تبدأ في الوقت المناسب ولم تنته في الوقت المحدد، فإن الفرصة تغدو سانحة للحضور لمقاومة العملية أو تعطيلها.

لهذه اللعبة استخدامات شتى. فبوصفها كسارة جليد تتميز بسهولة تعليمها ويمكن في غضون دقائق معدودة استخدامها مع من يرغب بالمشاركة فيها. وإذا كان غرضك منها توضيح مبدأ التواصل، فبالإمكان تقديمها وشرحها بما لا يتجاوز العشرين دقيقة. وبوصفها تمريناً في تكوين فريق، فقد تستغرق ساعة من الزمن. وباعتبارها شكلاً عميقاً لتطوير القوى المحركة للمجموعة، فقد تستغرق ثلاث ساعات. وبإمكانك ممارسة هذه اللعبة عدة مرات مع المجموعة ذاتها. وهناك دوماً مستوى أعمق يمكن لهذه اللعبة أن تحمل المجموعة إليه.

ويتوضح بسيط يمكن الإفادة من هذه اللعبة في كسر الجليد بين المشاركين، دون الحاجة إلى المحادثة أو الشرح. ويمكن للعمل مع أحد الحضور، كشريك في التعريف بأصول اللعبة، أن يقود الآخرين إحكام الصلات الضرورية بين المشاركين. وفي حال وجود حضور واسع، أو حينما يكون هناك القليل من القواسم المشتركة بين المشاركين، فقد يكون من الضروري العمل مع شخص ملم باللعبة، قادر على الإسهام في شرحها وتقديمها لجمهور الحاضرين.

## لتبدأ اللعبة.

- أولاً، عزّف الجمهور بقواعد اللعبة والتمهيد لها بفكرة أننا كثيراً ما ننزع إلى «الثرثرة» في حديثنا. ولسوف نفصل في هذه الفكرة لاحقاً.
- اعرض أساسيات «الثرثرة» كأن تقول، «بلا بلا بلا! بلا! بلا! . . . إلخ» واطلب من المشاركين الاقتداء بك وتكرار ما فعلت.
- إن كل خطوة في اللعبة تقتضي أن تكون مدركاً لمستوى المشاركة الحقيقية للمجموعة. وإذا لم يستجيبوا عند أعلى مستوى وأقصى درجة ممكنة من الحماسة، فيجب عندئذ أن تزيد من اللعب معهم، وألاً تنقطع عن تشجيعهم، وأن تزيد في الشرح؛ كأن تقول لهم، مثلاً: «إن الأمر يتطلب عادة تحريك الشفاه». أو «إن الثرثرة يرافقها الصوت عادة».
- اطلب منهم أن يصدروا، كمجموعة، «الثرثرة» بصوت ينم عن الغضب. وابدل لهم التشجيع وانتظر أن يبدوا استجابة. وضح أفكارك بصورة عملية عند الضرورة. عليك أن تكون بمثابة جهاز قياس، نوعاً من عداد للصوت. وإذا لم يدخل جهاز القياس المنطقة الحمراء، فقد يكون عليك أن تبذل المزيد في تشجيعهم وإطرائهم.
- اجعل غضبك يأخذ شكلاً من الثرثرة أكثر حيوية، وأشد وقعاً، مطلقاً له العنان دون انفعال بالغ. (خطوات صغيرة متتابعة).
- اطلب من الحضور أن يثرثروا وكأنما هم حزاني. وإذا ما طورت استجابة الغضب لتفيد منها أقصى فائدة، فحسبك هذا هنا وكفى.
- اطلب منهم الثرثرة وكأنما أصابهم ارتباك. وضرورة التعبير عن هذا الارتباك بالصوت.

## أشكال الشرح

إذا كنت تألف القوالب الشعرية، فاستخدم القصيدة في الشرح. حرّض الجماعة على تعيين موضوعات القصيدة أو عناوينها. ومن ثم اطلب من أحد المشاركين أن يثرثر ليعبر عن الأحاسيس وإيقاع القصيدة. واطلب من شخص آخر أن يترجمها إلى قصيدة، والترجمة يمكن أن تكون بشكل شعر حر لا يتقيد بالتفعيلة.

وإذا لم تكن أنت أو الجمهور تألفان الشعر، فمن الممكن أن يحل محله طائفة من

الموضوعات للشرح . فبإمكانك أن تجرب «شرح المشرف»، أو «شرح السياسي» أو «شرح الرئيس» أو «شرح مبرمج الكمبيوتر» . كذلك يمكن عملياً استخدام أية عملية أو نظام على أنه مادة للشرح : «الإدارة التنفيذية»، أو «رقابة الجودة»، أو «النظرية الذرية» . . . إلخ .

## درس في التواصل: الجزء الأول

بإمكانك التعريف بهذه اللعبة على أنها درس في التواصل . وقد تستغرق العملية نصف ساعة . وهذه الخطوة ليست ضرورية للاستخدام التمهيدي للثرثرة، لكنها توفر درساً فعالاً في الإبداع ويمكن استخدامه لدفع اللعبة إلى مستويات أعمق .

● ابدأ بتوجيه الأسئلة التالية إلى الجمهور حول اللغات . ولقد تم تطوير الكلمات الدقيقة استجابة إلى نتائج الكثير من التغذية الراجعة . ولعلك ترغب في تكييف هذه العملية مع أسلوبك الخاص وكلماتك، لكن احرص على أن تبقى الفكرة واضحة جداً وبسيطة .

● اسأل : «ما اللغة الأكثر انتشاراً على وجه الأرض؟» . يجيب الناس، عادة، حسب المجموعة إنها الصينية، والإنكليزية والإسبانية والفرنسية والألمانية . ولعلك ستنال من مستمعيك نظرات جامدة خاوية من كل معنى، وحسب .

● حرّض الناس على الإجابة بصوت مرتفع . وثابر على التحريض ولو أجاب أحدهم إجابة صحيحة على الفور .

● كثيراً ما يسمع الحضور أحدهم يقول «الصينية» فيتوقف الجميع عن متابعة إعطاء المزيد من الإجابات، مفترضين صحة الجواب . فإذا ما حصل ذلك، جاملهم بقولك : «إنني أحب المجموعة ذات الاطلاع . أحذكم أعطى الجواب، وإذن فقد كفانا المزيد» . تابع التحريض على أية حال . فسوف تحصل على المزيد من الإجابات .

● إذا ما أعطى أحدهم الإجابة الدقيقة، وهي الصينية الماندرين، فسل عن اللغة التي تليها انتشاراً .

● حثهم باستخدام مجموعة من الحركات - كأن تكون يداك مفتوحتين، وذراعاك ممدودتين، وكفّك مقلوبتين إلى الأعلى، وتحرك أصابعك باتجاهك وكأنك تشير إليهم .

- كلما تلقيت إجابة، قدم تعريضاً إيجابياً، كأن تقول: «جيد»، «نعم»، «مزيداً من هذا».
- بعد تلقيك ثلاث أو أربع إجابات، قرظ الإجابات المثيرة للاهتمام وغير المتوقعة.
- إذا لم تلتق أية إجابة تستدعي الاهتمام، يمكن أن تنوه بأن بعض الأفراد المبدعين في مجموعات أخرى قد أجابوا بأنها: «لغة الجسد»، و«الإسبرانتو». وفي إحدى المرات أجابني شخص لطيف قائلاً: «إنها لغة الحب».
- سواء أجب أحدهم بذلك أم لم يجب، أذكر أن «لغة الجسد» هي إجابة جيدة ونوه بأن لغة الجسد يمكن أن يكون لها من الدقة بالنسبة لحضارة ما أو بلد معين ما للكلام. لاحظ ما إذا كانوا يهزون رؤوسهم عند هذه النقطة.
- الآن تحدث بإيجاز عن الإجابة بأسلوبك الخاص.

هذا هو الخط العام الذي استخدمه في مخاطبة الجمهور: إن اللغة التي ينطق بها أكبر عدد من الناس بوصفها لغتهم الأولى أو الأساسية هي لغة الماندرين الصينية الفصحى. وقد بلغ عدد الناطقين بهذه اللغة في نهاية العقد الأول من القرن العشرين نحو 1,3 بليون نسمة. والغالبية العظمى من الناطقين بها هم من سكان الصين. واللغة التي تليها موضع خلاف بين اللغويين. فالكثير منهم يعتبرون الهندية والأوردية لغة واحدة. ويتكلم بالهندية 476 مليون نسمة من سكان الهند، ويكتب الأوردية 104 ملايين باكستاني. ويستخدم الهندية والأوردية مجتمعين 580 مليون إنسان. واللغة التي تليهما استخداماً وانتشاراً على وجه الأرض هي الإنكليزية. إذ يستخدمها قرابة 497 مليون إنسان بوصفها اللغة الأساسية، ويمكن أن تسمع في أية بقعة من الأرض تقريباً. فحوالي 80٪ من اللغات المستخدمة في الكمبيوتر هي الإنكليزية. ومعظم الرسائل التي يحملها البريد في العالم تُعنون بالإنكليزية. وتليها الإسبانية التي ينطق بها 425 مليون إنسان.

وفي العديد من المجموعات من المفيد معرفة تسلسل اللغات بحسب تعداد مستخدميها. فالروسية يستخدمها 279 مليون إنسان، والعربية 235 مليوناً، والبنغالية 207 ملايين، والبرتغالية 187 مليوناً، والمالوية/الأندونيسية 170 مليوناً، والفرنسية 127 مليوناً، والألمانية 126 مليوناً، واليابانية 126 مليوناً.

ولربما كان هذا العرض ضرورياً لإيجاد نقطة يتم التركيز عليها، والإجابة عن التساؤلات، ووضع المجموعة في اللحظة الراهنة.

- بعد مناقشتك للغات قُلْ لهم: «غير أنني أعتقد أن ثمة لغة نستخدمها جميعاً من وقت لآخر هي (الثرثرة)»، وعادة ما يضحك الجمهور عند سماعهم هذا القول.
- اسألهم: «مَنْ منكم قد صادف مَنْ ثرثر معه مؤخراً؟». هنا تجد بعض الأيدي ترتفع.
- حثهم على المزيد بقولك: «إنكم تعلمون كيف يحدث ذلك. إذ تشاهدون شفاههم تتحرك وتسمعون أصواتهم لكن لا تتوفر لديكم فكرة عما يقولون».
- بعد ذلك بإمكانك القول: «ما رأيكم أن نكون صادقين حقاً. من منكم ثرثر مع غيره في الأسبوعين الأخيرين؟». ولقد لاحظت أن هذا السؤال غالباً ما يحظى بموافقة الجميع وحماستهم. فعليك بتشجيع هذا المنحى.
- في أثناء تقصيك هذه المسائل، تنقل بين الجد والمزاح. وشجع المشاركين على الدخول في التفاصيل ورواية القصص.

### درس في التواصل: الجزء الثاني

- لكي تتعمق أكثر في درس التواصل، فقد تسأل المشاركين أن يدرسوا أوضاعاً كان فيها أناس من نفس المؤسسة، أو الدائرة، أو الأسرة في خصام فيما بينهم.
- اطلب منهم أن يتذكروا ما إذا كانت هناك مناقشات حامية الوطيس حول مسألة ما.
  - شجعهم على أن يتبادلوا مع بعضهم البعض الروايات والقصص.
  - اسأل ما إذا شاهد أحدهم شخصين يقفان في صدام وجهاً لوجه، وقد استنفرا أعصابهما، في خلاف على أمر ما، ولاحظ أنهما كانا يقولان الشيء ذاته في الواقع.
  - سأروي هنا قصة موضوعها التواصل دون استخدام اللغة. إن لك الحرية في مشاركة المجموعة هذه القصة إذا كنت مستعداً أن تنسبها إلى مصدرها. وسوف يكون الأمر أشد تأثيراً إن كان بإمكانك أن تجد قصة خاصة بك تشاطرهم إياها.
  - والأفضل من ذلك أن تبحث في عالمك عن كشف غير مألوف عن الطرق التي يتواصل فيها الناس متجاوزين قيود اللغة.

أتيح لي، ذات مرة، في مدينة كبيرة، وفي ساحة عامة واسعة، أن أشهد حدثاً إنسانياً جميلاً جداً. كان ذلك في الربيع، والأشجار المزهرة يومئذ متناثرة في جنبات الساحة. لقد شاهدت كما شهد شخصان حدثاً طبيعياً. إذ حطت أنثى طائر على غصن ودفعت فرخاً للعودة إلى العش. وكان ذلك أمراً بسيطاً، لكن الحاضرة الكبيرة وأجواءها المحيطة جعله حدثاً بارزاً.

والثفت الاثنان اللذان كنت أشاهدهما، عندئذ، إلى بعضهما، وقد لاحظ كلاهما أن الآخر رأى الحدث نفسه. واستدارا لينظرا إلى الشجرة من جديد، ثم نظرا إلى بعضهما، وراحا يضحكان معاً.

المهم في الأمر أن صاحبنا كان رجلاً، ربما في الثمانين أو الخامسة والثمانين من العمر. كان آسيوياً، وبدا في ذلك المكان أنه لم يكن على الأرجح يعرف الإنكليزية. أما الآخر فكان طفلة في السابعة أو الثامنة من عمرها، أوروبية بياض وأغلب الظن أنها لم تكن تعرف لغته.

لم يكن هناك الكثير مما يجمع بين هذين الاثنين، بل لقد كانت الاختلافات بينهما عديدة سواء في السن أم الثقافة، أم القومية أم الجنس، أم اللغة أم الأسرة، أو قل كل شيء باستثناء إنسانيتهما. ومع ذلك، فقد توأصلا على أبداع ما تكون عليه البلاغة دون أن تكون بينهما أية روابط مشتركة.

## توجيه المناقشة

والحقيقة أننا جميعاً نثرثر، على الدوام. ولكي نبليغ التفاهم فيما بيننا لا بد لكم من أن تترجموا أي قول يصدر عني، وأن تقرروا أن ما أقوله ينطوي على قدر من الأهمية. ويجب عليكم أن تقرروا إن كان للحقيقة التي أنطق بها معنى لكم. يجب عليكم أن تقرروا ما إذا كنت أعرف ما أتحدث عنه. يجب أن تترجموا كل شيء لكي تصلوا إلى معنى مشترك.

أحياناً أقوم بالتوضيح بأن أظهار بالثرثرة كطفل صغير يتعثر في مشيته وهو بحاجة إلى شيء ما لكنه لا يملك كلمات تعبر عنه. ثم ألتفت بعيداً عن الطفل المتخيل، وأنظر إلى الحضور وأعود فألتفت إلى ذلك الطفل من جديد، وكأنني بالغ يستجيب للطفل

وأقول بصوت ينم عن الاشمئزاز: «إنني آسف، عُد عندما تستطيع أن تعبر عن نفسك بشكل أوضح». استخدم هذه الوسيلة ولاحظ رد فعل الحضور.

احرص على توجيه الحاضرين إلى أنه يتوجب علينا أن نستجيب إلى زملائنا في العمل وإلى من نحبه، وفي الواقع إلى الجميع، بالطريقة ذاتها التي نستجيب فيها إلى طفل، وإلى أولئك الذين لا يتحدثون بلغتنا بشكل واضح، أي بفهم، أنه علينا الإسهام في ترجمة المواد. عزز الفكرة القائلة بأنه يتوجب علينا أن نأخذ الوقت اللازم لأداء الترجمة. إننا بحاجة إلى أن نفهم، أن ما نعيه وما نقوله، أمران مختلفان عن بعضهما في كثير من الأحيان. وبإمكاننا أن نفهم بأن ما نقوله وما يفهمه الآخرون لا يتطابقان في كثير من الأحيان. وليس السبب في هذا غفلة منا، ولا لعنادنا، ولا لأننا لا نحسن الإصغاء. بل ببساطة لأننا جميعاً نتكلم «ثرثرة» دوماً، وعلينا أن نترجم ما نقول لكي يكون كلامنا مفهوماً.

### الكفاح من أجل المشاركة التامة بنسبة مئة بالمئة

سواء كنت تعمل مع ثلاثة أشخاص أو ستة أو ثلاثة عشر، اجهد من أجل الحصول على المشاركة التامة 100%. وإذا كنت تعمل مع سبعة وعشرين شخصاً، فاجهد للحصول على مشاركتهم الكاملة بنسبة 100%. إذا كنت تعمل مع أي عدد بين الواحد وال 1500 فاجهد من أجل الحصول على مشاركة 100%. إذا كنت لا تستطيع أن تجاهد للحصول على مشاركة 100%، عندئذ قلص من أهدافك وعدّل من آفاقك.

لك أن تبسط فكرة الثرثرة للحضور، ثم لك أن تقوم بالخطوة الأولى، أو أن تنهي اللعبة، بأقل من نسبة 100% من المشاركة؛ ولكن ليس بإمكانك أن تتقدم إلى مستويات أعلى دون أن تحقق تلك النسبة من المشاركة في فترات محددة في أثناء عملية التطوير.

أرجو أن تتذكر، كما سبق القول، أن تحقيق 100% من المشاركة أمر ممكن. ولكن هذا لا يعني أن بإمكانك أن تحافظ على نسبة 100% من التركيز والانتباه طوال الوقت. والحقيقة أنه إذا كنت تؤثر في الناس حقاً، فإنهم سوف يشردون بعيداً ويغوصون في أفكارهم الخاصة حين تنفذ إليهم إلى حد كاف لتؤثر فيهم. ومن الضروري أن تجعل غايتك ومقصودك أن تبقى المشاركة دوماً في حدها الأقصى، أي 100%. والثرثرة مناسبة استثنائية للحصول على هذه النسبة.

## توليد العواطف الصادقة

إن لهذا العمل مساساً بمستويات عميقة من التجربة الإنسانية والتواصل . فإذا أظهرت غضبك بشكل ثرثرة صادرة عن عقلك وحسب وليس من روحك ، فإنها لن تكون صادقة في نظر الحاضرين ، وسوف يقتدون بك في هذا . وسيكونون عندئذ متكلفين قدر ما تشاء . أما إذا ما ثرثرت من قلبك فإنهم سوف يحذون حذوك في هذا أيضاً .

إذا لم يكن لديك فهم لما يعتمل في أعماقك من غضب ، فلربما خرج بأقوى مما ينبغي أثناء إظهارك له . وسوف يكون تأثير ذلك أن تنأى عن الحقيقة ، وسيقتدي الجمهور بك في هذا .

## إجراء محادثات بالثرثرة

من أجل تطوير الثقة في استخدام الثرثرة بإمكانك مساعدة المشاركين على الثرثرة فيما بينهم على مستوى المحادثة . وهذا ينجح على الوجه الأكمل مع الجماعات الكبيرة من المشاركين .

- ابدأ بعرض محادثة من «الثرثرة» مع شخص واحد . انظر إلى أحد الحضور مباشرة وثرثر بصوت عالٍ يوحى بأنك توجه سؤالاً . توقع وشجع إجابة بالثرثرة .
- كرر أصوات الثرثرة إلى أن تحصل على إجابة بالثرثرة . أجب بالثرثرة وأشرك الفرد الراغب في المشاركة في محادثة .
- يوسعك بعد ذلك أن تطلب من الحاضرين عموماً أن ينتقلوا إلى الثرثرة مع بعضهم البعض . وأفضل منبر لهذه العملية مكان فسيح حيث بإمكان المشاركين أن يقفوا ويتحركوا .
- اطلب من الحضور أن يجدوا شخصاً لا يعرفونه جيداً ، وأن يدخلوا معه في محادثة بالثرثرة .

إن هذا التمرين يمكن أن يتسع ليكون ورشة عمل لإحداث تغيير ونقله في نشاط اليوم . وفي هذه المرحلة ليس من الضروري أن تكون هناك مشاركة بنسبة 100٪ ، ولكنها توقيت مناسب جداً لتقييم الروابط والصلات بينك وبين الحضور ، والعملية كذلك . وإذا لم يكن الناس يتحركون ، أو إذا لم يكن هناك قدر كبير من النشاط والثرثرة بصوت عالٍ ، لعلك تكون بحاجة إلى الرجوع إلى نقطة البداية والتجديد قبل

متابعة العملية. وبإمكانك أن تزيد النشاط والمشاركة بأن تطلب من مشاركيك الانخراط في تبادل الحديث في حقيقة أو واقعة، مخيبة للآمال أو خطيرة، حساسة أو عويصة مع شركائهم في الثروة.

## ترجمة التقديم

هذه عملية ترجمة لثروة. ولسوف تكون بحاجة لتوضيح هذه الخطوة. وهي تنجح على أفضل وجه مع مجموعات تتراوح بين سبعة وثلاثة عشر مشاركاً. ومن المفيد أن تعين قادة المجموعات المتطوعين.

- أخبر المشاركين أن المتطوع أو من يقع عليه اختيار المتطوعين، هو الذي سوف يبدأ العملية.
- إن الشخص الذي يبدأ سوف يقدم نفسه، أو تقدم نفسها، إلى الجمهور بلغة «الثروة». يمكن أن تكون الثروة بسيطة جداً، كأن تقول: «بلا بلا... إلخ» أو يمكن أن تكون معقدة بحيث تبدو وكأنها لغة حقيقية. (تأكد أن المشاركين لا يستخدمون لغة حقيقية).
- على الشخص الذي يكون إلى يسار من ابتداء أن يترجم ما يقوله زميله إلى اللغة التي تتكلمها المجموعة.
- وبعد ذلك يقدم المترجم الأول نفسه، أو نفسها، بالثروة، ويقوم الشخص الذي إلى يساره بعملية الترجمة، وهكذا دواليك حتى تكتمل الدائرة.
- أظهر للناس كيف يثرثرون بجمل قصيرة، وأظهر للمترجمين كيف يترجمون بجمل قصيرة.

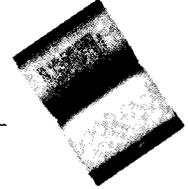
### ملاحظة

قد تواجهك مشكلة وهي أن إحدى المجموعات يمكن أن تتقدم بسرعة أكبر من غيرها. كيف تعليماتك لمساعدة الذين أنهوا ما طلب منهم ليقروا مستغرقين في الحدث. ومع المجموعات التي تتقدم بسرعة يمكن إضافة لعبة «كلمة بكلمة» أو مناقشة بعض أفكارهم أو مشاعرهم ريثما ينهي البقية مهامهم.

## الخلاصة

كلما فرغت من استخدام لعبة ارتجالية، من المفيد أن تطلب من جماعة المشاركين تقديم تغذية راجعة تتعلق بمسار العملية ونتائجها، وبمشاعرهم كذلك. وبإمكانك أن تبدأ بالسؤال ما إذا كان الناس قد وجدوا معنى لما سمعوا، وأن تطلب أمثلة. حثهم على المشاركة بتوجيه أسئلة مثل: «ماذا جرى في مجموعتكم؟»، «هل راود أحدكم شعور بسخف الموقف عندما كنتم تثرثرون؟». شاطرهم تجربتك المتعلقة بهذا التمرين.

## قصة



عندما بدأت في استخدام هذا التمرين لأول مرة كنت «معلماً للكوميديا» وظننت أن الناس يتوقعون مني خفة الظل. وكان من اليسير تحقيق الضحك مع الثرثرة. ولقد كان بمقدوري أن أتصرف بشيء من الغباء وأضع الكثير من الحيوية فيها فيضحك الناس. وعندما تمكنت من تطويع ثرثرتي لتبدو وكأنها لغة حقيقية أحبها الحضور والمشاركون.

ولكن عندما كان عليّ أن أقوم بالترجمة، كانت المحصلة في الغالب غير مضحكة. وأظن أن هذا كان صحيحاً لأنني كنت أجهد لأن أجعلها مضحكة، منتهكاً بذلك القاعدة الأولى للارتجال، فعندما جهدت لبلوغ غاية معينة عملت خارج اللحظة الراهنة. ومما زاد الأمور سوءاً، أن المشاركين الذين لم يكونوا يتكلمون شيئاً كانوا يقولون أي شيء يخطر على بالهم وكانت النتائج على الأغلب مضحكة جداً.

لقد أصبحت مقتنعاً بأن الترجمة أصعب من الثرثرة. وقد وجدت حين أخذت أكثر من استخدام التمرين مع رجال الأعمال وأصحاب المهن، أن الكثيرين لم يكونوا مرتاحين للجزء المتعلق بالثرثرة. وأصبح ذلك واضحاً عندما

توجّه إليّ أحد المشاركين بالقول: «إذا ما جعلتني أثر ثر ثانية، فإنني سوف أعاذر المكان».

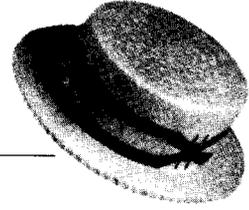
ولقد تبين لي بنتيجة الدراسة المتفحصمة للعديد من الذين حضروا جلسات الارتجال أن قرابة 45٪ منهم يجدون الثررة أصعب من الترجمة، وحوالي 45٪ منهم يجدون الترجمة أصعب من الثررة. ولولا استقصاء التغذية الراجعة لكان من المستحيل أن أعلم مبلغ انزعاج الأشخاص من قيامهم بالثررة.

### تطبيقات

يمكن استخدام الثررة بوصفها مدخلاً أساسياً بسيطاً لأشكال الارتجال ومبادئه وأساسياته وبناءه. كما يمكن استخدامها كأداة متقدمة من أجل استكشاف معمق للأفكار والعواطف والمشكلات والنظم والعلاقات. ومع ذلك فإن استكشاف التنوعات لم يتم بشكل كامل. وسوف تصبح أكثر ألفة وارتياحاً مع اللعبة بقدر ما تقبل على ممارستها. وسوف تجد أن بإمكانك أن تجمع وأن تُضمن الثررة في لعبتي «كلمة بكلمة» و«مصفوفة المربعات الأربعة»، والسرد القصصي، وفي العديد من الألعاب المتقدمة التي سنعرض لها في الفصل السابع عشر، من هذا الكتاب. وسوف تكتشف المزيد من التطبيقات الخاصة بك كلما زاد إقبالك على استخدام هذه اللعبة.



## الفصل الخامس عشر



### مصفوفة المربعات الأربعة

في التطور التنظيمي والأوضاع التعليمية، يمكن تكييف هذه اللعبة لتناسب مع أي وضع وظرف تقريباً. ومن الضروري تركيز الانتباه على العلامات الإقليمية، والعلاقات، والوضع، والسوقيات. وسوف نرصد ذلك بدراسة الموضوعات التي يجري استكشافها. وباستثناء العلامات الإقليمية، فإن للعناصر الأخرى لهذه اللعبة تطبيقات في معظم الألعاب التي سنعرض لها في الفصل السابع عشر، «هاك حقية من الألعاب المتقدمة».

### مصفوفة المربعات الأربعة

قبل أن تبدأ

قُم بتقسيم الملعب إلى أربع مناطق واضحة المعالم بأن ترسم إشارة (+) كبيرة على الأرض. وبالإمكان القيام بذلك بالتخيل أو بشرط حائل. اختر واحداً إلى أربعة مشاركين ليقفوا فوق المربعات. واطلب



من المشاركين الذين ليسوا فوق أي من المربعات أن يصرخوا بمشاعر متباينة؛ ومن ثم قُم بتخصيص واحد من تلك المشاعر لكل مربع من المربعات الأربعة. واطلق على هذه المشاعر اسم «علامات إقليمية».

## تقديم اللعبة

امنح كل لاعب من اللاعبين صفة أو وظيفة تكون محوراً للعبة. فعلى سبيل المثال، بإمكانك أن تستخدم فعالية اقتصادية (مدير تنفيذي، مسؤول مالي، مدير مبيعات، عامل خط إنتاج)، أو محوراً عائلياً (أب، ابن، أخت، أخ). وأن تستخدم في التوصيف مهناً لا تتصل بأعمالهم الأساسية (محلل، مصمم غرافيك، مصمم ويب (Web)، مهندس). كما يمكن لترتيب خيالي أن يركز النشاط والأفكار في مجموعة ما. ومتى زادت مهاراتهم، ميز الناس بأوضاعهم الحقيقية في علاقاتهم في العمل أو الأسرة.

## عرض اللعبة

يمكن تقديم اللعبة على أنها: (1) مشكلة تحتاج إلى الحل (النظام الجديد سيتأخر أسبوعاً، فقد وصلت أجهزة الكمبيوتر قبل الطاولة الجديدة)؛ (2) نزاع معروض للحل (مستخدمان وموعد إجازة واحدة فقط، مناطق مسؤولية متعارضة)؛ (3) أعمال علينا القيام بها (التحضير لاجتماع، إعداد خطة لحدث قادم). وكمدخل للعبة أو لتعليم الناس كيفية ممارسة هذه اللعبة، يمكن أن يكون الوضع غير عادي أو عجيب (انزلقت بقطعة بوطة، وأسرك جيش من النمل).

## لتبدأ اللعبة

اطلب من اللاعبين أن يتكلموا عبر طريق متقاطع مبني على أساس العلاقات كما سبق الوصف. ومن ثم يقومون بالانتقال من مربع إلى آخر، عبر المساحات المحددة بعلامات إقليمية. وعليهم أن يبدلوا عواطفهم فوراً، كلما انتقلوا من مكان إلى آخر لتتناسب مع علامة ذلك المكان.

ولك أن تحدد الأسلوب الذي سينتقل فيه المشاركون عبر المربعات. ومن الطرق السهلة لاستخدام المصفوفة أن تجعل الناس يخوضون في الحديث عن تحد فيما هم يتنقلون بين المربعات، مغيرين عواطفهم كلما انتقلوا. شجع المشاركين على مواصلة

الانتقال من منطقة إلى أخرى. ولهم أن يسيروا في حلقة أو يتنقلوا بشكل عشوائي من مكان لآخر. وغالباً ما تأتي الحاجة البسيطة للحديث من أربع جهات نظر مختلفة بالتنوير والفهم والتفاهم.

ولك أن تطلب من أفراد الحلقة الخوض في نقاش حول أمر ما وهم يتنقلون عبر المربعات. حاول أن تضع شخصاً في كل مربع، ودع كل واحد منهم يتحدث عن مسألة أو مشكلة من وجهة نظر العلامة الإقليمية للمكان الذي يقف فيه؛ ثم اجعل المجموعة تنتقل إلى المربع التالي باتجاه عقارب الساعة إلى أن يكون كل شخص قد تحدث بضع مرات من كل موقع، مع المثابرة على الموضوع ذاته. وبعد أن يألف الناس اللعبة، اجعلهم يبتكرون علاماتهم الإقليمية، ومشاريعهم الخاصة، ويتداولون في قضاياهم على نحو ما تتفق عنه مخيلاتهم.

## اللعبة مع مجموعات أكبر

من الممكن أن يكون هناك عدد كبير إلى حد ما من الزمر، قوام كل منها أربعة لاعبين يعملون في وقت واحد. وليس من الصعب أن يكون هناك خمسمئة شخص يتوزعون على 125 زمرة في قاعة للرقص.

وبالإمكان جعل المشاركين يجلسون إلى طاوولات صغيرة متجمعة في زوايا إحدى الغرف، أو متجمعة في أماكن أكثر اتساعاً كنت قد عينتها لهم مسبقاً. واطلب من الجمع في كل ناحية أن يتحدثوا فيما بينهم من منظور الإقليم أو المكان حيث يقفون. وبعد فترة معقولة من الوقت، اطلب إليهم تبادل الأمكنة، ومواصلة الحديث من منظور الموقع الجديد، وهكذا دواليك حتى يتاح لكل واحد منهم دخول كل مربع من المربعات الأربعة مرة واحدة على الأقل. ومن الأفضل أن تجعل الناس يتنقلون بين المربعات الأربعة على أن تبدل علامات الإقليم.

إذا تجاوزت التغييرات ست مرات، فإن ذلك يؤدي إلى استفاد موضوعات الحديث بين معظم المجموعات الكبيرة. أما ختام الحديث فممكّن في الجماعات الأصغر، أو بتدخل مجموعة نقاش كبيرة، أو كجزء من العملية يعقب اللعبة. واللوجيستيات، أو وسائل الانتقال، أمر يخضع - شأنه في ذلك شأن معايير الارتجال كافة - للتغيير والتعديل والابتكار.

## بحث العلامات الإقليمية بعمق

إن الاستخدام الحصيف للعلامات الإقليمية حري بأن يأتي بإبداع عظيم. والعواطف شديدة النفع كعلامات إقليمية للإمتاع، وكسر الجليد، وتعليم اللعبة الأساسية، واللعب قبل البدء في مناقشة القضايا العملية الجادة.

ومن المفيد أن تدع المشاركين يعبرون عن عواطفهم ونوازعهم، عند استخدام العواطف كعلامات إقليمية. وعليك أن تختار عندئذ عاطفة قوية واضحة، بسيطة ومباشرة، ثم عليك أن تكرر العملية بطلب تعيين عاطفة مناقضة للأولى. كرر هذه العملية مرتين أخريين، واطلب في كل مرة أن تكون العاطفة المطلوبة نقيض الأولى. ولعل هذا لا يستغرق من الوقت إلا بضعة دقائق.

إذا كان المشاركون يعانون من الضيق بعواطفهم فقد يصعب عليهم التعبير عنها. وفي هذه الحالة من المفيد عند البدء أن تضع في ذهنك مجموعة من العواطف، فيمكن استدعاء بعض العواطف الأساسية مثل السعادة، والحزن، والغضب والاضطراب في وقت مبكر من العملية. وحين تصبح متمكناً من إدارة الجلسة، وقد شاعت فيها الحماسة والإبداع، استعد للتوسل بالعواطف الأكثر حدة، مثل النشوة، أو الأسى، أو الغضب أو الذهول.

إذا ما شعرت بأن عليك أن تزود المشاركين بالعواطف، فمن المهم عندئذ أن تبين السبب الذي حملك على الاعتقاد بعجزهم عن العمل دون عون منك.

## تعيين الوظائف للمشاركين

بمقدورك أيضاً أن تعين وظائف العاملين في هذا التمرين. وفي هذا التعيين لأناس يجوبون الأقاليم التي حددت علاماتها الكثير من المتعة والتسلية، ومن شأنه فوق هذا أن يمكن المشاركين من اكتساب المزيد من الاستبصار في الأمور.

إذا شئت أن تستكشف علاقة معينة قائمة فعلاً في المؤسسة، فيمكنك أن تعين اثنين من المشاركين يرتبطان بعلاقة وظيفية واقعية ليمارسا لعبة مصفوفة المربعات الأربعة بعلاماتها الإقليمية. ودعهما يتبادلان الحديث في موضوع معين فيما هما يجولان بين المربعات. تذكر وأنت تقوم بهذه المحاولة قواعد التعقيد والتبسيط.

إذا شاب علاقة ما شيء من التوتر، فقد يكون من المفيد أن تستبدل هذين اللاعبين

بآخرين على درجة من القوة، للقيام بالدور، بينما يقف اللاعبان اللذان يرتبطان بعلاقة حقيقية، لمشاهدة ما يدور بين اللاعبين البديلين. أما في حالة العلاقة المتوترة، أو التي تعاني من التأزم، فقد يكون من الضروري عندئذ، رسم علاقة مجازية أو رمزية. وقد توصف الوظائف، أو العلاقات التي تقوم على هذا النحو بـ «الكبرى والصغرى»، و«القوية والضعيفة»، و«الطويلة والقصيرة»، و«القديمة والجديدة»، و«الزائد والناقص»، و«الحقيقي والزائف».

وحين تستخدم هذه اللعبة في دراسة الوظائف / العلاقات، فلا بد من التدقيق والتمحيص عند تعيين العلامات الإقليمية. والعواطف تكون هنا فعالة. كذلك فإن الظروف البيئية توفر شبكة عمل ممتازة، إذ إن لصفات مثل: «حار، بارد، جاف، رطب، جاذبية قوية، جاذبية ضعيفة، عاصف، ممطر» وقعاً قوياً في النفس. وكذلك يمكن لكلمات مثل: «ضوء، بصر، صوت» أن تحدث تغييراً في الحالة النفسية، وقائمة العلامات الإقليمية طويلة، ولربما شملت عبارات مثل: «مضيء، معتم، محبب، تضاد شديد، خفي، مشوش، مدوّ، خافت، غير واضح، ملتبس». وهنا تطبق قاعدة التعقيد والتبسيط من جديد، وفي هذا ينبغي أن تتناسب العلامات الإقليمية مع الوظائف / العلاقات، فكلما كانت هذه معقدة وحساسة، ينبغي أن تكون العلامات الإقليمية أقرب إلى التبسيط والبساطة. والعكس بالعكس، أي كلما كانت العلامات الإقليمية معقدة وجب أن تكون الوظائف / العلاقات أبسط وأكثر أماناً.

### ملاحظة

ليس من الضروري أن توجه الإرشادات نحو حل كامل، أو صحيح، أو مثالي، ولا حتى نحو حل ممكن. على الإرشادات أن تحاول حمل المشاركين على التوجه نحو حل فعّاب.

### الاستفادة من مشروع اللعبة

يمكنك الاستفادة من وضع اللعبة كمشكلة تدفع بالمشاركين للبحث عن حل. فالبحث عن حل من حيث هو عملية أقوى من الحل ذاته. ولو أخذ البحث عن حل كأمر

قائم بذاته فقد نجد أنفسنا نولد الحلول حلاً بعد آخر دون أن نتصدى للمشكلات الكامنة، حقاً.

وفي العادة من الأفضل أن نقود المشاركين إلى اكتساب القدرة على تطوير مشروع اللعبة. ذلك أنه من شأن هذه العملية أن تتيح لهم الفرصة لتأطير اهتماماتهم وتحليل أوضاعهم حسب مفهوم الارتجالية الذي يقول: «هذه مشكلتنا - وحلها بأيدينا».

### شكل مشروع اللعبة

- قد يكون مشروع اللعبة موضوعاً يتصل بالأعمال التجارية. وقد يكون أساسه الأساليب التي ننهجها حين نعمل مع بعضنا البعض.
- وقد يكون موضوعه التواصل، أي طرقتنا في الحديث إلى بعضنا البعض. وقد يكون، بَعْدُ، تنظيمياً، يقوم على قواعد وأشكال وصيغ نتعامل بها.
- وقد يكون الموضوع تربوياً، أو تحليلياً، أو ممتعاً، أو توجيهياً، أو صيغة حرة، وقد يكون مركزاً أو غير مركز على أمر محدد.
- وقد يكون اجتماعياً. فإذا كان موضوع اللعب النهج الذي تتبعه في التصرف والسلوك حيال بعضنا بعضاً، فمن المستحسن أن نختار مشكلة اجتماعية - موضوع يتصل بالتعرف إلى بعضنا البعض وتوثيق أواصر الثقة فيما بيننا. ومن الأمثلة على هذا النوع من المشكلات التكيف مع الأعضاء الجدد في الجماعة، والتعامل مع مفاهيم مختلفة عما نحمل، أو الاختلافات في الالتزام العاطفي بالأفكار والتنظيم.
- قد يركز المشروع على مقدرة الجماعة على تلقي التوجيهات والاستجابة لها. والمشروع هنا تنظيمياً وموجهاً لتحقيق أهداف. وقد يكون من المفيد أن يتضمن موضوع الندرة. ولعل من الأمثلة المناسب طرحها مشكلة زيادة عدد الأشخاص على مخصصات العمل الإضافي، أو عدم وجود إمكانية لأكثر من شخص واحد لحضور مؤتمر ما.
- يمكن استخدام المشروع كأداة لتعلم اللعبة أيضاً.
- ينبغي أن يكون مشروع اللعبة بسيطاً مأموناً، موسمياً أو بيئياً، مصمماً للاستمتاع، ومكرساً لفكرتين.

الفكرة الأولى: هي أن أصدقاءنا القدامى، أي «الخطوات الصغيرة الناجحة المتعاقبة

المؤدية إلى التغيير»، في البداية هم الذين سوف يسرون بنا لنقوم بالقفزات الرائعة المؤدية إلى تغير السلوك.

الفكرة الثانية: هي أن الغرض من تمارين الارتجالية توفير تغذية راجعة لمنفذ العملية الارتجالية أو المساعد عليها عن أداء المشاركين كما يجري في المكان واللحظة الراهنة.

## اختيار موضوعات للمصفوفة

لك أن تستخدم أي موضوع في هذه اللعبة. فكلما ازداد النقاش والموضوع عمقاً وتدبيراً كلما ازدادت الخبرة الارتجالية عمقاً وغنى. والشرط اللازم هنا هو التزام الصدق والحقيقة.

## الصدق في الارتجالية

ثمة مرحلة من الحياة، وفي أثناء عملية الارتجال، لا بد للناس فيها من تعلم قول الصدق بين أقرانهم ورؤسائهم والآخرين. ونظراً لما يتسم به هذا الأمر من دقة شديدة، ينبغي التدرب عليه قبل الولوج في الشؤون العملية الأعمق والأهم.

من المستحسن عند التعامل على مستوى الصدق طرح الموضوعات الإنسانية المألوفة. ولك أن تستخدم اللعبة في اكتشاف أمور مثل عدد الأشباح على رأس الدبوس. كذلك يمكن لتنظيمك ووسائل التواصل لديك أن يفيدا من قضاء وقت مثمر في معالجة الموضوعات الإنسانية الأرقى. وهاك بعض الأمثلة الطريفة التي طرحها الإنسان: «أيهما الأسبق؛ الدجاجة أم البيضة؟»، «إن أسرعت فلن أنجز العمل على الوجه الصحيح؛ وإن أبطأت فلن أتمكن من إنجازه على الإطلاق»، «ما هو أصغر جزء في المادة؟»، «كيف أتمكن من الموازنة بين العمل والأسرة؟»

## تهجين المصفوفة

إنه لأمر هام أن تتعلم المزج بطريقة مبتكرة بين العلامات الإقليمية ومشروع اللعبة ثم مزج هذين مع العلاقات / الوظائف وموضوع اللعبة. ويمكن لهذا أن يؤدي إلى تحقيق نتائج رائعة.

## أمثلة

يتحرك مقال، ومحكم، ورسام انطباعي و«شعور صادق بالدهشة» عبر مناطق تحمل علامات إقليمية: «المستثمر»، و«زمن متسارع»، و«حلول» و«تناقضات».

سماة زرقاء، وبرنامج جرافيك، وحملة دعائية، وزمن يتداولون في مشكلة ضبط لائحة جرد أثناء التجوال في مناطق تحمل علامات: «لِمَ لا؟»، و«مكان مألوف»، و«نعم و...»، و«ريح عاصفة».

بقرة، وكوز ذرة، وعقاقير مغذية، وشوكولا سويسرية لذيدة يتناقشون أثناء تجوالهم في مناطق تحمل العلامات التالية: «طعام»، و«جوع»، و«مجاعة»، و«اضطرابات الشهية».

## قضايا عملية والمصنوفة

لك أن تستخدم المصطلحات للتعبير عن قضايا مهنتك الراهنة. ابدأ ببطء، قُم ببناء سلسلة العمليات، اعقد علاقات تقوم على الثقة والطمأنينة. ابدأ بقضايا عامة، وانتقل من القضايا الإقليمية إلى المحلية فالقضايا التنظيمية المحددة، كما سيأتي الوصف:

- إذا كانت القضية المطروحة هي الإبداع فلك أن تمارس الإبداع العملي باللعب بعلامات إقليمية مثل: «الوضوح» أو «الأدوات» أو «الإذن» أو «المنع». والمشاركون إما «محققون» أو «مخطئون». أما موضوع النقاش فقد يكون «الإمكانية».
- إذا كان الموضوع المطروح هو مستوى التواصل بين الذين تضمهم حلقة الحوار والتواصل فعليك عندئذ اللعب بعلامات إقليمية مثل: «التقدير»، و«الصدق»، و«الحس السليم»، و«اللطف». ويمكن أن يكون المشاركون هنا «الداخل»، و«الخارج»، وقد يكون بالإمكان اختيار «المجاملة» موضوعاً للنقاش.
- إذا كنت تعالج موضوعات تتصل بمجموعة، وشبكات من العلاقات، والأفراد، فيمكن أن تكون العلامات الإقليمية «جماعات»، و«شبكات»، و«أفراد»، و«مراقبين». ومثل ذلك يصدق على المشاركين. أما الموضوعات فقد تكون «التعقيد» أو «العاطفة» أو «الأسلوب».

- وبوسعك، بَعْدُ، أن تستخدم هذه اللعبة في اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لاستخدامها .
- في حلقات التدريب والجامعات ابدأ تقصيائك الأعمق بطرح قضايا فلسفية وانتقل من ثم إلى الاعتبارات العامة فإلى تفاصيل محددة ثم إلى تناول المشكلة التي بين يديك .
- في حالات التطوير المنظمة ابدأ بعناصر إيجابية وموضوعات تكون المجازفة فيها ضئيلة؟ ولسوف يتيح هذا الأسلوب للمشاركين توأصلاً مأموناً في المناطق التي تدور فيها المشكلة .
- اصغ لما يأتي من تغذية راجعة لتتمكن من مساعدة قيادة الجماعة في التطور تلقائياً بقدراتهم الذاتية .
- اصغ للمجموعة وشارك في الضحك . ابد تجاوباً في الترجمة والتفسير، وتيسير الجلسة، وتخل عن السلطة حين تأخذ في الاستكشاف عند هذه المستويات .

### خواطر حول استخدام اللعبة

إنك تبدع بهذه اللعبة مصفوفة حقيقية، قابلة للبرمجة، وحية، هي كومبيوتر مناظر للإنسان ذو عاطفة، ومنطقي بالضرورة، ومتفاعل، وقادر على استيعاب لائحة طويلة من التفاصيل، ويعالج عناصر الوضع كلها، كما يدمج بقوة كل الإمكانيات على اختلافها ويجمع بينها، ثم يحتمل القدر الكبير من اللعب . وهو بالرغم من هذه القدرات ممكن التنفيذ عملياً .

إن هذه المصفوفة تنطوي على مرونة عظيمة . فلك أن توزع العلامات الإقليمية المختلفة بين مجموعات متباينة من «الرباعيات» . ولك أن تقيم أيضاً مربعات متداخلة، وتستطيع أن تحركها لتثير رقصة من الحوار والتواصل لتدور حول قضية حقيقية أيضاً . كذلك تستطيع أن تستخدم أكثر من أربعة مربعات وتضيف إليها الألوان والأعلام أو ما شئت من الأدوات كعلامات إقليمية، أو لعلك تضيف إلى هذا كله شيئاً من الموسيقى .

### تطبيقات متقدمة

من الممكن بلوغ درجات من الاستكشاف أشد عمقاً باستخدام أوضاع من التواصل كعلامات إقليمية، مثل «عليك دائماً أن تقول لا»، أو «عليك أن تكون دوماً على

«حق»، أو «عليك أن تحول دوماً دون الأفكار الجديدة»، أو «عليك أن تطري دوماً كل فكرة»، أو «عليك أن تنظر دوماً إلى الجانب المشرق من الأمر»، أو «عليك أن تنظر دوماً إلى الجانب المظلم من القضية»، أو «عليك أن تكون دائماً غير متيقن»، أو «عليك دائماً أن تقول نعم». وقد يكون من المفيد أن تدون هذه اللائحة بناء على ما تعلمه من أمر الذين تعمل وإياهم. ولربما كان من المفيد أن تضمن القائمة المواقف الموجودة فعلاً وتلك التي ترغب في وجودها في المجموعة.

ولك أن تستخدم أشخاصاً حقيقيين من المهن أو المؤسسة أو الصناعة التي يعمل فيها المشاركون. وأدعى الأمور إلى الطمأنينة أن تبدأ بالألقاب والمواقف العامة. وإذا كنت في موقف قوي وراسخ القدامين فيمكن أن تستخدم أسماء أشخاص حقيقيين، إن كانوا مثلك أقوىاء راسخين.

يمكن أن تحمل العلامات الإقليمية توصيفاً لأشكال من المسؤولية، مثل الإدارة، والمحاسبة، وعمال خط الإنتاج، والمستثمرين. ثم أضف إلى ذلك على سبيل التجربة المستهلكين، وأصحاب مشاريع البناء، والبحث والتطوير، وموظفي المبيعات والتسويق. وفي مجال التربية يمكن أن تفيد جيداً من علامات إقليمية مثل المعلمون، والطلاب، وأولياء الطلاب، والإدارة.

استخدم مخيلتك وطاقة الإبداع لديك في تطوير العلامات الإقليمية واتبع قواعد التعقيد والتبسيط: كلما ازدادت العلامات الإقليمية تعقيداً ازدادت بساطة الأهداف، والعكس بالعكس. فكلما ازدادت العلامات تعقيداً، ازدادت العلامات الإقليمية بساطة.

ويمكن استخدام اللعبة، بعد الإحاطة بقواعدها وتلبية ضرورات التواصل بين المشاركين، في استكشاف المستويات الأعمق في المشكلات المهنية والتعلم.

مثال: حدد الأقاليم بالعلامات التالية: «استراتيجي»، و«تكتيكي»، و«لوجستي»، و«شخصي». وحدد العلاقة / الوظيفة للمشاركين. ضع لائحة بالمشاركين الذين ترى أنهم ربما يهتمون بالمؤسسة أو بالمشكلة (مهندس، محاسب كلفة، مدير، رئيس عمال، عامل رئيس، منافس، مستهلك، مكتب حكومي أو دائرة). شارك في اللعب وجماعتك يتحركون بين هذه العلامات، بينما يناقشون قضايا مهنية محددة وهامة.

سوف تضطر أحياناً للتصرف كوسيط فتأخذ بتوجيه الجماعة أو التنظيم طوال

التمرين، كما أنك لن تحتاج في أحيان أخرى إلا لفتح الباب لتجري اللعبة في مجراها. لكن الفائدة تكون أعظم إذا أخذ المشاركون المبادرة وانطلقوا في اللعب بعفوية. فالارتجالية إنما تتجلى حين تعمل القيادة والمشاركون من منظور حل المشكلة بيد أصحابها: «هذه مشكلتنا... وحلها بأيدينا».

إن اللعب عموماً و«مصفوفة المربعات الأربعة» خصوصاً يكفلان مساعدتك في التعامل مع منظورات أخرى وربما أكثر عمومية مثل:

- «هذه مشكلتك، فعليك بحلها!».
  - «إنها مشكلتك، ولسوف أتدبر أمرها!».
  - «أية مشكلة؟ إنني لا أرى مشكلة!».
  - «أنا المشكلة؛ وليس ثمة حل لها».
  - «الحياة هي المشكلة، فكيف يكون لها حل؟».
  - «هذا محلي التجاري، وليس لدينا مشكلات فيه!».
  - «آه، تلك المشكلة. أترانا سنأتي بحل لها من جديد؟».
  - «إننا لا نناقش مشاكلنا العائلية، خارج نطاق الأسرة».
  - «هذه مشكلته أو مشكلتها. فلماذا عليّ أن أجد حلاً لها؟».
  - «مشكلتنا قديمة قدم الأرض. وحل هذه المشكلة قد يعني نهايتنا».
  - «حل هذه المشكلة يعني إنفاق مزيد من الأموال، وتبديد مزيد من الوقت، وهدر طاقة أكثر...».
  - «الحياة قاسية. تغلب عليها».
- إن هذه القائمة يمكن أن تكون مصدراً جيداً للعلامات الإقليمية اللازمة لتنفيذ «مصفوفة المربعات الأربعة».

## تنمية الاستبصار

يدخل هذه اللعبة بعض الناس لسبب بسيط هو معاناتهم من صعوبة تغييرهم لوجهات نظرهم التي اعتادوها. وثمة آخرون يكتسبون الاستبصار بمراقبة الناس وهم يعبرون عن أنفسهم بوجهات نظر غير متوقعة. وغالباً ما يؤدي التفاعل مع الآخرين الذين يحملون منظورات مختلفة عما نحمل إلى إكساب وجهات نظرنا وضوحاً لم يكن متاحاً من قبل.

إن أغلب الناس يقبلون بدراسة آراء الآخرين ومواقفهم وهم يشقون طريقهم عبر مشكلة مهنية. وفي هذه اللعبة، سوف يتاح للكثير من الأشخاص، في أعلى السلم، رواية خبرتهم حينما كانوا في المراتب الوظيفية الدنيا. والقيام بهذا العمل على منبر عام تقريباً، يضيفي على العملية قُدراً كبيراً من القوة، وحين يؤدي هذا التمرين بروح الارتجالية وشكلها، يرتفع إلى مستوى يقترب جداً من الواقع.

حين يحتاج الأمر إلى تحليل البرامج، فإنك تحتاج أيضاً إلى معرفة أقصى ما يمكن عن الأشخاص المشاركين في تلك البرامج. ولسوف تتيح لك لعبة «مصفوفة المربعات الأربعة» أن تلاحظ الناس وهم يؤدون وظائفهم في مواقف قيّمة من التفاعل. ولسوف ترى أيضاً مبلغ المرونة والإبداع لدى البشر، وما هي الإمكانيات الكامنة عندهم.

ويمكن استخدام هذا النظام كحجر بناء، وأداة للتغذية الراجعة، ولاستكشاف ديناميات الجماعة، وأسلوب في حل المشكلات، وأداة للتحليل، وفي الكثير من الطرق التي ستفتق عنها مقدرتك الإبداعية.

### القيم التدريبية في مصفوفة المربعات الأربعة

في مصفوفة المربعات الأربعة فوائد للطلبة في أي منهاج دراسي. فيمكن أن تكون العلاقات الإقليمية؛ التاريخ، والأعلام البارزين، وأهم القوانين، والخطوات الأولى، وقوانين الفيزياء. اجعل من عقود العشرينيات والثلاثينيات والأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين، موضوعات للنقاش والتغذية الراجعة حول الأفكار السائدة بين الجماعة في قضايا التشغيل والتوظيف ومكاسب المستخدمين. أجب عن الأسئلة المتصلة ببرنامج الكمبيوتر الجديد فيما تنتقل عبر منظورات الزمن. استخدم برامج المايكروسوفت، والأنتيل، والماكنتوش، والآي تي أند تي (AT & T) كمنطلقات لمعالجة موضوع الإنترنت.

حاول أن تجعل الجدول يدور حول منظومة الكمبيوتر. فيمكن أن تكون العلامات الإقليمية، عندئذٍ، «القرص الصلب»، و«المونيتور» (Monitor)، و«لوحة المفاتيح/ الفارة»، و«نظام التشغيل». جرّب أن تلقي نظرة على سوق السندات، البورصة، اجعل الناس يتعاقبون المواقع من منظورات «لجنة السندات والصرافة»، و«صاحب مصرف استثماري»، و«المدير العام»، و«المساهم».

تتيح هذه اللعبة معرفة ما يعلمه الناس أو يجهلون، في لحظة معينة من الزمن . أما تقييم المشاركين فيمكن إنجازه بسرعة وطمأنينة وبروح من الدعابة لتوفير درجة عالية من الدافعية لإجراء المزيد من الدراسة واكتساب قدر أعظم من المعرفة . كذلك يفيد المرء من العلانية في عرض الوقائع وطرح الموضوعات أو الأحداث في نقل المعلومات من مجال الفكر المجرد وحده إلى الواقع العملي .

ومصفوفة المربعات الأربعة هي، بعد، مقدمة أساسية أخرى إلى الارتجالية، ولها أشكال معقدة جداً لم ندخل في صميمها حتى الآن . فاستخدم اللعبة لتعليم اللعبة؛ واستخدم اللعبة في استكشاف أعماق حاجات التنمية التنظيمية لديك أو في العمل على مستويات عميقة من العلاقات القائمة بين من لهم أهمية لديك .