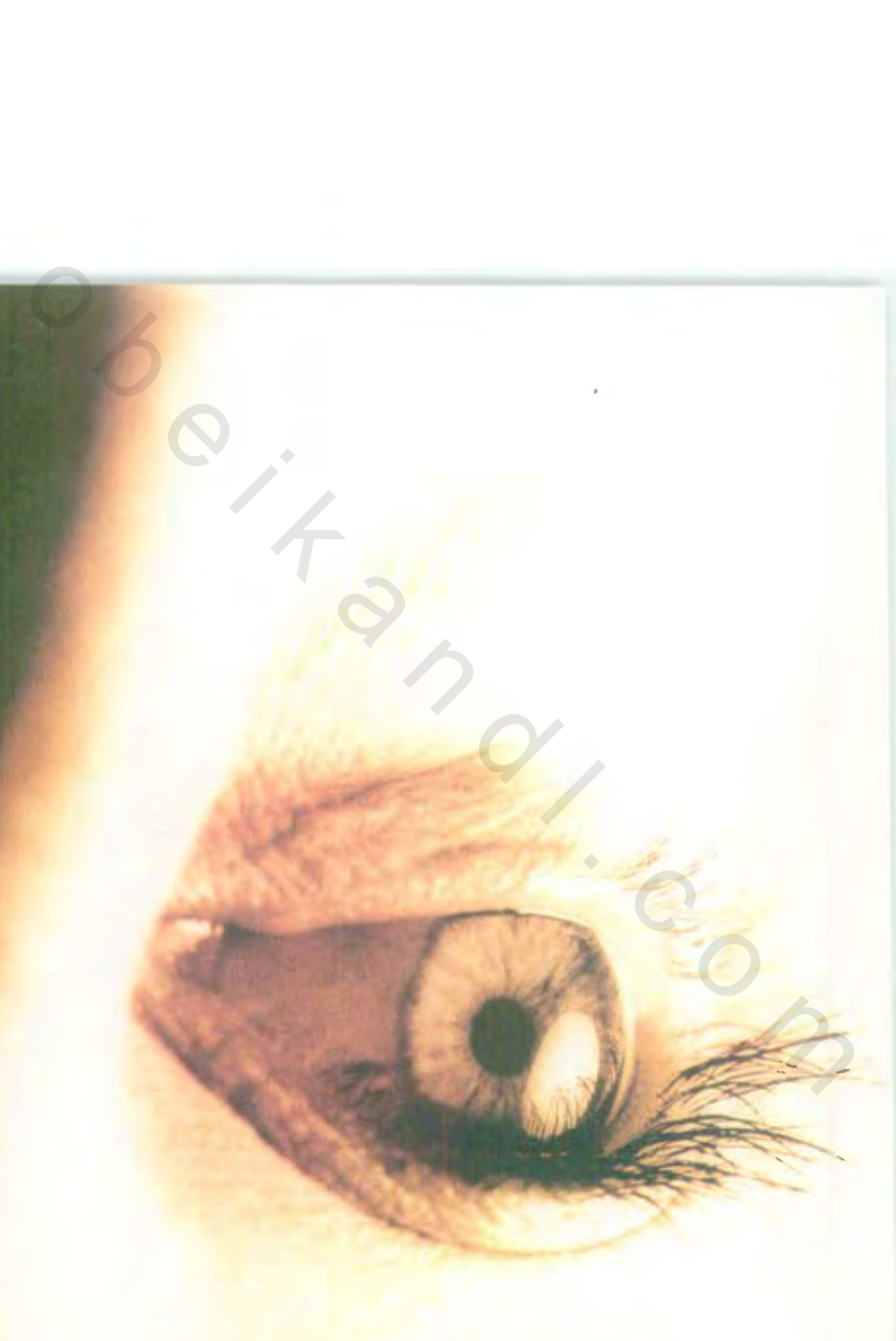






هل تمتلك عين الثوري الثاقبة التي ليس عليها غشاوة؟

هل تعرف تماماً ماذا يحمل الغد؟ هل تعتبره حقيقياً حتماً ثلاثي الأبعاد؟ هل يمكنك أن ترى بعيني رأسك فرصة لا تعوض لتجديد مفهوم العمل؟ هل هي فرصة مغرية جداً حيث لا يخطر على بالك أن تقلب لها ظهر المجن؟

هل أنت صوت الفرصة في شركتك؟ هل أنت بطل الأشياء الخارجة عن المألوف؟ هل تعرف كيف تخترق أرض الجهل القاسية القاحلة والمعقدة حتى تجد فرصة متدفقة؟ هل أنت مصدر تنوع استراتيجي؟ يجب أن تكون في عصر الثورة قادراً على أن تتصور بدائل ثورية للأمر الواقع، فإن عجزت فما أنت إلا واحد من الأضرار النطاطة المنفوخة على لوحة مفاتيح الكمبيوتر.

هناك الكثيرون ممن لا يستطيعون اليوم أن ينجوا من سطوة الماضي، ولا يتلبسون المستقبل، ولا يتمكنون من التمييز بين الإرث والمصير. فهل أنت منهم؟ ألا تريد أن تفعل شيئاً حيال ذلك؟

أدر بصرك فيما حولك وانظر إلى الأشخاص والشركات الذين

كانوا أبطال تجديد مفهوم العمل. إفعل ذلك وسوف ترى أن التجديد الذي يخالف القاعدة ويخلق الثروة، لم يأت من تخطيط تقوم به الشركة، ولا من أحد أقسام «الحاضنة» في الشركة بشكل عام، ولا من تطوير المنتجات، ولا من البحث والتطوير الأزرق السماوي في غالب الأحيان. إن التجديد لا يأتي على الغالب من الانتصار في علم كبير (على الرغم من أهمية هذا الانتصار في رفع القيود المادية عن التجديد) ولكنه يأتي من روح المعارضة (التي تتجاوز القيود الفكرية). ألا إنه عالم أحقق ذلك.

اليس يسأل سؤالاً جديداً ثم يجيب عنه مستخدماً أجزاء موجودة أصلاً، ويؤلف الأجزاء الجديدة في معظم الأحيان. ذلك لأن الثورة الصناعية هي تجديد فكري يأتي من عقل الشخص الساخط الحالم المتبجح وروحه، وليس من بحانة يضع على عينيه نظارات، أو صاحب خطط مناسب.



عليك أن تنسى المستقبل

ظل الناس والمؤسسات، منذ عهد فوستراداموس Nostradamus وحتى ألفين توفلر Alvin Toffler، مهووسين في محاولة رؤية المستقبل بهدف الحصول على نوع من الإنذار المسبق عن «الذي سيكون». ومع ذلك فالشركات الثورية الصناعية كما خبرتها، تمضي وقتاً قليلاً في النظر في أعماق المستقبل الذي فيه وجوه تنطوي على الكثير من الاحتمالية؛ سوف تنخفض تكلفة حزمة الترددات، وسوف تزداد قدرتنا على التلاعب بالمورثات. ولا يمكن لأحد على الإطلاق أن يعرف معظم الأشياء التي ستشكل المستقبل.

أجرت مجلة الإيكونوميست Economist سنة 1984 دراسة صغيرة⁽¹⁾

(1) «إدخال القمامة، إخراج القمامة» الإيكونوميست، 3 حزيران/يونيو 1995 = 75.

طلبت فيها إلى مجموعة من ستة عشر شخصاً أن يتنبأوا بما سيجري سنة 1994. طلب إلى أربعة طلاب اقتصاد في جامعة أوكسفورد وأربعة وزراء مالية وأربعة مدراء شركات تنفيذيين وأربعة عمال تنظيف لندنيين (يسمّيهم الأميركيون جامعي الفضلات)؛ أن يتنبأوا بسعر صرف الجنيه الإسترليني مقابل الدولار، ونسبة التضخم في دول منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي OECD، وسعر النفط وأشياء أخرى مجهولة في مختلف نواحي الاقتصاد، وذلك على مدى السنوات العشر المقبلة. ومما لا يثير الدهشة أن التنبؤات أثبتت خطأها عندما حل عام 1994، فقد أجمع المتنبئون على سبيل المثال على أن نسبة التضخم ستكون 8٪ في دول

الهدف في نهاية المطاف

ليس التدبر فيما سيحدث

ولكنه تصوير الأمور التي

يمكنك أن تفرض حدوثها

منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي OECD، ولم تكد هذه النسبة تزيد في الواقع عن 4٪. انظر إلى الاختلاف الذي يحدث إذا كنت تحاول أن تأخذ نسبة حسم لتطبقها على استثمارات رأسمالية طويلة الأمد. ومما يثير الاهتمام أن تنبؤات وزراء المالية كانت أقل التوقعات دقة، وكان

أفضلها تنبؤات المدراء التنفيذيين، وجاء بعدهم عمال النظافة، ومع ذلك فكان في التنبؤات التي أطلقوها خطأ كثيراً بحيث فقدت قيمتها.

سمعت في الفترة الأخيرة رئيس مجلس إدارة إحدى كبريات الشركات الأمريكية ذات التكنولوجيا العالية يسخر من مقالة حول العلم الشائع، تنبأت قبل بضعة عقود من الزمن، بأن وزن أول كومبيوتر في العالم - وكان قد اخترع حينذاك - سوف ينزل إلى طن واحد بعد أن كان يزن عشرين طناً، ثم أطلق كبير الشركة هذا نبوءته الخاصة: خلال السنوات العشرين المقبلة سيصبح بالإمكان تخزين البيانات البصرية والسمعية التي تكتسب خلال فترة طويلة والخبرات التي يحصلها الإنسان طوال حياته من مختلف وسائل الإعلام، على جهاز لا يزيد عن بطاقة اعتماد مشهورة. لم يكن بوسعي إلا

أن أتساءل عما إذا كانت هذه النبوءة ستثير نفس السخرية لو أن شخصاً أطلقها بعد عشرين سنة من اليوم. عندما يصل الأمر إلى التنبؤ بالمستقبل فإن التواضع يصبح فضيلة.

محاولات التنبؤ بتصوير ما سوف يحدث هي غشاء كبير. «المجنون وحده سوف يطلق تنبؤات، ولا سيما عن المستقبل» كما قال سامويل غولدواين Samuel Goldwyn ذات يوم. واعترافاً من الشركات بذلك قامت تبحث عن سبل كي تتلاءم مع قصورها الذاتي عن التنبؤ بالمستقبل. إحدى الاستجابات هي إجراء تمارين حية، على سلسلة من الأمور المستقبلية، من خلال مسلسل أحداث مفترض لما قد يأتي به المستقبل، بهدف وضع خطط يتحسس الناس من خلالها بماهية اختلاف المستقبل تماماً عن الحاضر. إن التخطيط لمسلسل الأحداث المفترضة يتيح للشركة القيام بتدريبات حية على ما سيحدث به المستقبل من أحداث، وذلك من خلال التركيز على حالات عدة يعوزها اليقين؛ مثل: ماذا سيحدث لأسعار النفط؟ كيف ستتطور حركة الخضر؟ ماذا سيحدث للسلم العالمي؟

ينطوي وضع خطط لمسلسل الأحداث المفترضة على نواح كثيرة من القوة، ولكن ذلك في طبيعته غير مؤيد للنشاط، ويبرز الكيفية التي يمكن للمستقبل فيها أن يقلل من قيمة نمط العمل الحالي، وهو يميل في هذا السياق إلى أن يكون في وضع المدافع تجاه ما يمكن أن يقدم لنا ذلك المستقبل الكبير السيء، بدلاً من أن يكون في وضع المهاجم مسلحاً بكيفية استطاعتنا أن نفرض إرادتنا على المستقبل. ولا يقدم وضع مسلسل أحداث مفترضة للشركة إلا قليلاً من المقترحات التي يمكن أن تعطي للجو السائد فيها شكلاً مؤيداً للنشاط بحيث تستفيد في الوقت الراهن من تغير الظروف. إن مسلسل الأحداث المفترضة يركز في مجال الممارسة على الأقل، على التهديد أكثر مما يركز على الفرص، ويدور حول الخدمة أكثر منه حول المبادرة بالكسب. يجب على الشركات أن تفعل شيئاً أكثر من مجرد القيام بتدريبات على أمور المستقبل الواعدة. الهدف في نهاية المطاف ليس التدبر

في ما سيحدث، ولكنه تصوير الأمور التي يمكنك أن تفترض حدوثها.

ثمة استجابة أخرى للعجز المتأصل عن التنبؤ بالمستقبل هي أن تصبح «متيقظاً» أكثر. فالمرونة الاستراتيجية هي بالتأكيد فضيلة في الأزمنة المضطربة. والقدرة على التوليف بين مكونات المنتجات والتقنيات والمهارات الضرورية للإبقاء على الصلة الوثيقة بعالم متأرجح لا يحركه أحد، ولكن اليقظة ليست بديلة عن استبصار نمط عمل جديد بصورة جذرية. اليقظة أمر عظيم، وإذا لم تكن الشركة أكثر من مجرد يقظة فإنها ستكون تابعة بصورة دائمة، ولا يفوز بالغنائم في عصر الثورة حتى أسرع التابعين.

لا يعزى فشل الشركات في خلق المستقبل إلى إخفاقها في التنبؤ به بل في تصوره

لا يعزى فشل الشركات في خلق المستقبل إلى إخفاقها في التنبؤ به، بل في تصوره، وهي تحتاج إلى الجدية والقدرة الخلاقة وليس إلى الحصافة. ومن الأهمية بمكان، والحالة هذه، أن تدرك الفرق الواضح بين «المستقبل» وبين «ما لا يمكن تصوره»، وأن تفرق بين أن تعرف ما سيأتي وأن تتصور ما سيأتي.

إن الاستهانة بالحديث عن «المستقبل» هو أمر مغلوط. ليس هناك مستقبل واحد ينتظر دوره في الحدوث. إذا كانت بعض نواحي المستقبل على درجة كبيرة من الاحتمالية (الأرض سوف تبقى في وضع الدوران غداً) فإن هناك القليل عن المستقبل الذي لا بد منه. ليس من الواجب أن تبقى إيكيا IKEA على قيد الحياة ولا إي بي eBay ولا سيفورا، ولكن المستقبل شيء مؤكد لملايين الفاعلين الاقتصاديين المستقلين. هل كانت التكهيبية فناً لا بد منه؟ هل كانت التجريدية أدباً لا غنى عنه؟ ربما كان الجواب نعم من

وجهة نظر كونية، ولكن ظهور كل منهما في حقبة معينة من التاريخ كان بعيداً كل البعد عن نتيجة مسبوقة.

لكل شخص نظرتة

لا يمكنك أن تكون ثورياً دون وجهة نظر ثورية، ولا يمكنك أن تشتري وجهة نظرك من شركة استشارية مملّة، كما لا يمكنك أن تستعيرها من شركة تأجير علماء، ولا بدّ من أن تكون عراف نفسك، والعالم الذي يسكن فيك، والشخص الذي يعنى بمستقبلك.

رؤية ما فوق الأفق، وإيجاد ما هو غير تقليدي، وتصوير غير المتصور، تجديد يأتي من طريقة نظر جديدة وطريقة جديدة في الكينونة. تعلم كيف ترى بشكل مختلف، تعلم كيف تكون شخصاً مختلفاً، وسوف ترى شيئاً مختلفاً. وليس هذا فحسب، بل إنك ستري كيف أنك تصدق ما تراه حتى الأعماق، وربما - أقول فقط ربما - سوف تبني ما تراه. كيف ترى وكيف تكون؛ نقطتان حاسمتان في تدريبك على أن تكون صناعياً ثورياً.

استمع إلى بيل غروس Bill Gross، مؤسس مصنع الأعمال الجديدة على الشبكة العالمية، آيديالاب! Idealab، الذي خلق شركات جديدة كثيرة منها كارزدايركت دوت كوم CarsDirect.com ونيتزيد دوت كوم NetZed.com وغوتو دوت كوم GoTo.com، وهو يقول:

يفضل في كثير من الأحيان أن تبحث كشركة عن مكان لا يوجد فيه جزء من سوق. والشركات التي تعاني حينذاك من هذا القصور الذاتي، وتعرض لمشكلة إحياء بعض من أقسامها على حساب الأقسام الأخرى، تبقى بعيدة عن شركتك لبعض الوقت، فتوفر لك الفرصة كي تكبر بحيث تنشئ علامة تجارية، ويكون لك تأثير ماض، وسوف تواجه هذه الشركات وقتاً صعباً حتى تلحق بالركب.

لا يطمع غروس في أن يرمي بمصارع سومو آخر خارج الحلبة، ولكنه يطمع باختراع ألعاب تتم خارج الحلبة نهائياً، وهذا هو جوهر الثورة

الصناعية. لن تتمكن الشركة من تفادي الاستراتيجيات العفنة دون أن تتمتع بقدرة واسعة على تصوّر وتصميم مفاهيم عمل جديدة راديكالية. إنك تعرف تلك المقولة القديمة التي فقدت مفعولها «يجب أن تكون لديك الرغبة في إحياء قسم من عملك الخاص من خلال عمل آخر». حسناً، كيف لشركة أن تحيي عملها الحالي بهذا الشكل إلا إذا كان بين يديها بدائل أخاذة بشكل لا يُصدّق؟ لا أظن أن المشكلة تكمن في أن الشركات لا ترغب بإحياء بعضها على حساب بعضها الآخر، بل المشكلة



لطريقة الجديدة في النظر هي في غالب الأحيان أكثر قيمة من قوة التفكير المجردة

هي أنها لا تمتلك أسباباً جيدة كافية لهذا الإحياء. متى كانت آخر مرة تمسكت فيها بخيار جيد عندما يكون بين يديك خيار يفضله بكثير؟ المسألة بسيطة، فلن تترك الطير الذي في يدك إلا إذا كنت تمسك بالأخرى طيوراً جميلة جذابة؛ وليس من السهل دائماً أن تحدّد مكان الطير على الشجرة، ولهذا يجب عليك أن تتعلّم كيف ترى بصورة مختلفة، وتصبح شخصاً مختلفاً.

ألان كي Alan Kay، الذي تبنّى الكمبيوتر الشخصي عندما كان يعمل في مركز بالو آلتو للأبحاث Palo Alto Research Center التابع لشركة زيروكس Xerox والذي يعمل اليوم «منظراً» في ديزني، هو ينبوع الحكمة المنعمة بالحيوية. من الأقوال التي أفضلها «نظرة تعدل 80 درجة من اختبار الذكاء». يعرف ألان أن الطريقة الجديدة في النظر هي في غالب الأحيان أكثر قيمة من قوة التفكير المجردة. مذاهب الانطباعية والتكعيبية والسيرالية

وما وراء الحداثية، كل بحد ذاته ثورة في الفن، قامت على فهم الحقيقة من جديد، وما تناولت يد التغيير قماش القنب، ولا اللون ولا الفرشاة ولكن الذي تغير هو فهم الفنان للعالم. كذلك فالأدوات ليست هي التي تميز الصناعيين الثوريين عن أصحاب المواقع المتميزة الممليين، ولا المعلومات التكنولوجية التي يركبون متونها، ولا أساليب سير العمل التي يستخدمونها، ولا منشآتهم، بل على العكس من ذلك، فإن قدراتهم على التملص من كابوس المؤلف هي التي تغيرت.

إن جوهر الاستراتيجية هو التنوع، ولا يوجد تنوع في الاستراتيجية دون تنوع في نظرة الناس إلى العالم. هل ترى بصورة مختلفة؟ هل لديك وجهة نظر تنازع دساتير الصناعة؟ القضية بسيطة: عليك أن تتعلم الآن كيف تحل عقدة خيالك قبل أن تحل عقدة الخيال لدى شركتك. يجب أن تصبح تاجر النظرة الجديدة في مؤسستك.

وعلى ذلك فما هي الطرق التي نستطيع أن نعلم فيها أنفسنا فن رؤية ما وراء المؤلف إلى ما هو جديد في الحقيقة؟ نتناول في بقية هذا الفصل وصفاً لأنظمة متنوعة تساعدكم على تصور ما يمكن أن يكون، وهذه الأنظمة تنضوي تحت عنوانين: كن مدمناً على الجودة وكن كافراً بتقاليد الصناعة.

كن مدمناً على الجودة

لا يمكنك أن ترى بوضوح - من مكانك الذي تقف فيه - كثيراً مما هو عرضة للتغيير، فالمنظر محجوب. وعليك أن تشمر عن ساعديك وتبحث عن خبرات جديدة، وتذهب إلى أماكن جديدة، وتتعلم أشياء جديدة، وتصل إلى أناس جدد. أخطر الكلمات في عصر الثورة هي «الحاجة إلى أن تعرف». كيف لك أن تعرف ما تحتاج إلى معرفته؟ يجب أن تجد طريقة لمباغثة نفسك بشكل مستمر. إن ما لا تعرفه ولكنك تستطيع أن تعرفه مهم أكثر بكثير مما لا تعرفه، ولا تستطيع أن تعرفه. يجب أن تصبح مدمناً على الجودة.

أوجد الثغرات

تعكف الشركات التي ستصبح ثورية على اكتشاف مجال للمنافسة لا تتنازعه مع أحد، وتفكر بالمستقبل بطريقة مختلفة جداً عن العرافين، والذين يضعون مسلسل الأحداث المفترضة (السيناريوهات). إنهم يعرفون أنك لا تستطيع أن ترى المستقبل، ويهدفون إلى فهم المستقبل بشكل يقل عن فهم الدلالات الثورية في الأشياء التي بدأ فيها التغيير، وهم - بصورة أكثر تحديداً - يبحثون عن الأشياء التي تتغير فيها نسبة التغيير، ويفتشون عن نقاط الانعطاف التي تنبئ عن ثغرات ذات دلالة. إن الذين لا يلتفتون إلى الثغرات الناشئة هذه، سوف يوقطون بفضاظة من قبل المنتهين.

إنهم يبحثون أيضاً عن أشياء تتغير بنسب متفاوتة، والشيء الذي يتغير بسرعة أكبر سوف يؤثر عاجلاً أم آجلاً على الشيء الذي يتغير بسرعة أقل. إنهم - بتعبير آخر - يبحثون عن نسب التغيير بين شمولية ظاهرة الاختلاف في نهاية المطاف. ظلت صناعة مستحضرات التجميل طوال سنوات تظن أن اهتمام النسوة ينصب على الفتية فقط، وأن إحساسهن بقيمتهم الذاتية يتناسب بصورة مباشرة مع الشرارة التي تلمع في عين الرجل. وكما قالت تشارلي ريفسون Charlie Revson - مؤسّسة شركة ريفلون Revlon - ذات يوم: «نحن نبيع الأمل في زجاجة». وعندما حصلت النساء على استقلالهن الاقتصادي، تدنّت وبعدت صورة المرأة كـ «متعة للنظر» خلف حقيقة تغيير إدراك النسوة المتبدل لأنفسهن. استثمرت شركة ذ بودي شوب The Body Shop هذا التدني ضمن رسالتها بأن الفتنة أمر رائع، إلا أنك في بعض الأحيان تريد فقط أن تدلّي نفسك قليلاً، وتعتنين بإهابك بصورة جيدة. وغالباً ما يشير تغير الفوارق إلى فرص ثورية.

إليك هذه الصورة الحية. تصور أنك ربطت إحدى نهايتي قطعة مطاط مرنة بطرف كتاب مجلد بورق مقوّى، وأنتك بدأت تشد النهاية الأخرى. تتمدد القطعة المرنة ببطء ولكن الكتاب لا يتحرك، وعندما يبلغ هذا الشد نهايته فإن الكتاب يبدأ بالتحرك بخلجات، وتزول خاصية «الارتخاء» من

قطعة المطاط؛ وهذا يشير أحد الثوريين فيقول: «حسناً، انتظروا لحظة، لماذا يقف هذا الشيء هنا وكل ما حوله يتحرك؟» جمدت حركة بيع السيارات في الولايات المتحدة لسنوات، وبقيت متعثرة لدى معظم الموزعين المحليين، وذلك في الوقت الذي قامت فيه محلات بيع الأصناف الخاصة بجمع التوزيع في الصناعات الأخرى. ولا تتم خدمة سيارتك إلا بين الثامنة صباحاً والخامسة مساءً من كل يوم، ومن الاثنين حتى الجمعة من كل أسبوع، بينما تتمتع بخدمة تكنولوجية لكومبيوترك المنزلي أربعاً وعشرين ساعة كل يوم، وسبعة أيام في الأسبوع. لن يكون بمقدورك أن تجد سلسلة كاملة للأسماء التجارية الكبرى في أي محل لبيع السيارات في الوقت الذي تتمكن فيه من مقارنة عشرات الأسماء التجارية المختلفة لأجهزة التلفاز داخل محلات سيركيت سيتي Circuit City. ولكن جمهوراً غفيراً من خارج نطاق العمل معظمه من الشركات التي انطلقت على الشبكة العالمية تعمل جاهدة كي «تخطف» بيع السيارات بالمفرق إلى القرن الحادي والعشرين.

انظر في المدى القليل الذي تغير فيه طراز السيارة الخارجي خلال السنوات العشر الماضية، فهل يمكنك أن تحدّد من مسافة مئة متر، إن كانت السيارة التي تراها هي تاوروس Taurus أم كامري Camry أم أكورد Accord؟ أصبحت مواقف السيارات بحوراً زاهرة بكل ما هو متماثل. ولو دخلت إلى ناد للرقص في طوكيو مزدحم بالشباب الدانكيين Dankai الصغار - وهم النسل الثائر الصاعد - لوجدت شعوراً خضبتها الألوان المتعددة، وثياباً زادت بشاعتها من إيذاء الناظرين إليها، وألوان الموضة التي تصرخ في وجهك، وبالاختصار فلن تجد أي شيء يذكرك بالعمال اليابانيين المتشابهين ذوي الثياب الزرقاء. لماذا والحالة هذه لم ينعكس هذا الأمر على تصميم السيارات؟ هذا هو السؤال ذاته الذي طرحه على نفسه يوشيكي هونما Yoshiki Honma المصمّم الشاب الذي يعمل في مصنع هوندا Honda. سيارة فويا - جو Fuya-Jo منزقة الجوانب هي صرعة مفهوم السيارة اليوم، فهي سيارة من ناحية، وناد للرقص من ناحية أخرى. مقاعدها مثل كراسي الحانات ذات المساند العالية، ومكبرات الصوت فيها عملاقة كالنيل ضمن

الأبواب، وعصا علبة السرعة كأنها لاقط صوت، ولوحة العدادات صُممت لتشبه منصة المذيع الذي ينتقي الأسطوانات في الإذاعة، وصندوق الأمتعة الخلفي مصمَّم ليكون مزالج على الجليد وزحافات على الثلج⁽¹⁾. هذه السيارة تعكس اعترافاً من هوندا بأن ثقافة الشباب قد تغيّرت في غضون السنوات العشر الأخيرة بسرعة فاقت سرعة التغير في تصميم السيارات. وهذا التغير الاختلافي يوفر لشركة تتحلّى بالشجاعة فرصة للتخلي عن معايير دساتير التقليد.

لا يكفي أن تعرف الأشياء التي تتغيّر، ولكن عليك أن تدرك الأشياء التي تتغيّر بنسب مختلفة أيضاً، ذلك لأن ترافق الأمرين هو الذي يدل على فرص الثورة الصناعية. الثغرات وعناصر الاختلاف في التغير هما المكانان اللذان يجب أن تبحث فيهما عن الإلهام.

حاول أن تجد النمط في الثورات الثلاث التالية في عالم الرياضة:

- قبل عقدين من الزمن أنزلت شركة برينس Prince مضارب كرة كبيرة الحجم ما زالت حتى اليوم تحتل المركز الأول في الصناعة، وهذه المضارب بحجم المثالي، وتتميز بنقطة عملاقة متوسطة تساعد على إطلاق ضربات ترسل الكرة كالسهم ضمن الشبكة.
- اخترع كولويو Calloway نوادي الجولف المسماة «بيغ بيرتا Big Bertha» وأصبح إيلي كولويو راعي مؤيدي هذه النوادي في كل مكان، فقد تمكّن لاعبو الجولف من أصحاب الإعاقات الشديدة من ضرب الكرة وجعلها تحلق في الهواء، وذلك بفضل مسلحة الضرب الموسعة والثقيل المحيط.
- كان إيلان Elan أول من قدّم الزلاجات ذات الجوانب المقصوفة بشكل ممتاز، أو التي تشبه شكل القطع المكافئ، وهذا تجديد أعطى صناعات

(1) فارا فارنر وجوزيف ب. وايت: «جديد من اليابان: مقاعد حانة على عجلات»، صحيفة وول ستريت، 25 تشرين الأول/أكتوبر 1999.

الزلاجات دفعاً تشدد إليه الحاجة كثيراً، حيث تمكن المتزلجون - حتى من غير الرياضيين - من بناء مسارب ذات انحناءات كاملة بفضل الزلاجات ذات النهايتين العريضتين والوسط الضيق.

ما هي الثغرات التي استثمرتها هذه التجديدات الثلاثة؟ إنها استثمرت - بخلاف تكنولوجيا المواد - الحقيقة القائلة إن النسل الصاعد هو أول جيل في التاريخ يرفض أن يتقدم في السن. لعلهم لا يتميزون بالتنسيق بين نظرة العين وحركة اليد، كما كانوا من قبل، ولكنهم ما زالوا يحبون صوت الكرة وهي

إن الناس الذين يقرعون من المستقبل هم أنا

ترتد عن نقطة المضرب المتوسطة. لم يعودوا يمتلكون الدوران الذي كانوا يتميزون به، ولكنهم ما زالوا يرغبون أن يوصلوا كرة الجولف إلى قرص الشمس. ضعفت ركبهم قليلاً، ولكنهم ما زالوا يريدون أن يدوروا مثل هيرمان مائير Herman Maier، لنفكر بذلك أكثر؛ ظلت حبوب الفياغار تستخدم نفس الثغرة، الكبار الذين يرفضون أن يتقدموا بالسن برشاقة، ويريدون أن يمارسوا الجنس حتى الثمالة.

إليك فيما يلي بعض الأسئلة التي تُطرح على كل من يريد أن يصبح ثورياً:

- متى يؤدي التغيير إلى إيجاد المقدرة على قواعد جديدة ومتسع جديد، وما هي الطرق إلى ذلك، وأين يظهر ذلك؟
- ما هي إمكانية الثورة المتأصلة في الأشياء التي تتغير في هذه اللحظات أو التي تغيرت؟
- ما هي الثغرات التي نستطيع أن نستخدمها؟
- ما هو الوجه الذي يتغير، من ضمن وجوه أخرى في شيء ما، وندرك الآن أنه وحده مفهوم لدينا بشكل أفضل في صناعتنا؟
- ما هي الحركة المبتقة التي ستجعل من مفهوم العمل الجديد لدينا أمراً ذا

شأن كبير جداً في الشركة الآن؟

إذا لم تكن لديك إجابات عن هذه الأسئلة، فليست لديك أو لدى شركتك فرصة في نهاية الأمر لتصبحا صناعيين ثوريين.

كتب جون نيسبيت John Naisbitt سنة 1984 في كتابه «الاتجاهات الهائلة Megatrends» أن المعلومات سوف تصبح المصدر الحاسم للمنفعة التنافسية، وأن «طوفان المعلومات» كطريقة لتكوين الثروة سوف يختفي. وقد أورد حججاً بأن الزبائن سوف يطلبون الربط بين «التكنولوجيا العالية»

لهم يعيروا هذا المصنف قبل ان يباهاهم

و«الموضة العالية». وسوف تتعلم الشركات كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين خدمة الزبائن بدلاً من أن تفرضها عليهم. وصف نيسبيت عالماً تحل فيه شركات الشبكات محل المراتب الوظيفية، وتصبح فيه الشركات مناسبة أكثر. كذلك افترض تحولاً من الاعتماد على المساعدة من التنظيم، إلى الاعتماد على الذات في كل شيء، ابتداء من الرعاية الصحية



وحتى الإحالة على المعاش؛ وتنبأ بعالم يدفع فيه المستهلكون ثمن الأشياء التي يرونها ذات قيمة. إن استخراج البيانات ومراكز الاتصال وخدمة الزبائن أربعاً وعشرين ساعة، وسبعة أيام في الأسبوع، والاستمرار من خارج الشركات وتوفير تلاحم تسلسلي وطاقة «خضراء» وشركات تعارض إجراء الاختبارات على الحيوانات، جميع هذه الأشياء هي نواتج منطقية للقوى التي وصفها جون نيسبيت سنة 1984. ما هو الأثر الذي حلّ بشركتك من خلال اغتنام هذه الشغرات في سبيل إيجاد أنماط عمل جديدة، ومصادر جديدة

للمنافع التنافسية؟ وإذا لم يرتفع هذا الأثر عن الخط البياني السالب فإن ذلك لا يعود إلى أن هذه الاتجاهات لم تكن مرئية بل لأن شركتك قد تم تجاهلها.

لن تباغتك أمور كثيرة إذا أوليت انتباهك لهذه الثغرات، والأمر بسيط لأن الناس الذين يفزعون من المستقبل هم أناس لم يعيروا هذا المستقبل انتباههم، والأمر الحتمي لفرد ما هو صحوة الآخر الوقحة، وعليه فالسؤال المهم هو: هل أنت منته؟

المدمن على التجديد
يتصيد دائماً كل شيء يتغير،
وكل ثغرة تؤدي إلى طرح السؤال
«إلى أين يقود هذا؟». لنقم
بدرس عملي. لنبدأ بشكل خاص
بثغرة قبيحة. تقول دراسة حديثة
إن المدير العادي في الإدارة
الوسطى يتلقى وسطياً في كل يوم
مئة وتسعين رسالة، واثنين

الكثيرين ممن في الصناعة سواء.
فهم عميان بنفس الطريقة. وهم
ينتبهون جميعاً إلى نفس الأشياء ولا
ينتبهون إلى نفس الأشياء

وخمسين مكالمات هاتفية وثلاثين رسالة بالبريد الإلكتروني^(*) واثنين وعشرين رسالة صوتية، وثمانية عشر كتاباً، وخمس عشرة رسالة عبر الهاتف^(**)، وغير ذلك. ليس من الواجب أن أخبرك بأن هذه هي الثغرة. عندما كان أحدهم يرسل إليك رسالة فيما مضى من الأيام، لم يكن يتوقع أن يصله جوابها قبل أسبوع على الأقل، وإذا كانت رسالة عبر الهاتف فالجواب متوقع في اليوم التالي. واليوم عندما يرسل لك رسالة بالبريد الإلكتروني فإن الجواب متوقع خلال ساعة أو نحوها. ولكن الأمر يزداد سوءاً، فالرسائل

(*) رسالة بالبريد الإلكتروني e-mail (المترجم).

(**) الفاكس fax: رسالة عبر الهاتف (المترجم).

الفورية تجعل الناس يعرفون وقت وجودك جاهزاً على الشبكة العالمية، وعندما يرسلون إليك رسالة فإنهم يتوقعون أن تقطع الأمر الذي تعمل عليه وتجيئهم فوراً. وقد جرت العادة على أن موظفي أمانة السر يضعون العالم بين أيديهم، إلى أن تحول مدراء الإدارة الوسطى إلى موظفي استقبال وتصنيف، بسبب تخفيض عدد العاملين. وربما دخلنا في نقطة يتوقف فيها إنجاز العمل الجاد. أليس من المضحك ألا يتوفر للإنسان وقت للتفكير، وهو في خضم عالم يسكنه «عمال المعرفة»؟ لعلك تستطيع أن تنجز العمل خلال وقت أقل من القليل، ولكنك بالتأكيد لن تتمكن من اختراع أنماط عمل جديدة إذا تقطع انتباهك إلى فتات. هذه هي الشجرة. هل يمكنك أن تجد أي فرصة في هذا؟ لتتقدم خطوة أخرى إلى الأمام.



يصور أحد أفلام الصور المتحركة الحديثة والدأ وابنته الشابة يسيران على الشاطئ، الأب يرتدي بزة وربطة عنق، ويحمل حقيبة أوراق في يده، وابنته ترتدي لباس السباحة. عندما تتأبط البنت ذراعه بصورة عابثة يقول لها: «ليس الآن يا عزيزتي، فأبوك في عمل؟» فقل لي أين هو المكان الذي لا تمارس فيه العمل اليوم؟ أعناقنا مربوطة بأعنة إلى أعمالنا التي أصبحت كالإقطاعي. ولكن هناك فرص تقبع خلف الشجرة الماكرة لدخول الساعات الأربع والعشرين في كل يوم وطوال سبعة أيام في الأسبوع. ما رأيك في حاجب إلكتروني يستطيع أن يلتقط صوراً إلكترونية للمخابرات الهاتفية، والبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية وحتى لرسائل عبر الهاتف؟ أطلب هوية الزائر؟ ها! أريد فرزاً آلياً للرسائل. تبرز كل ساعتين قائمة صغيرة على شاشة كومبيوتر، حاملة إليّ خبر من كان ينتظر أن يلفت انتباهي إليه. أستطيع أن أخبر حاجبي الرقمي عن أرغب في الاتصال به من

هؤلاء، وتعيين اليوم أو الأسبوع ومدى أهمية اتصالي بأي شخص معين. في مقدوري أيضاً أن أخبر هذا الحاجب عن الوقت الذي أرغب فيه بأن يقاطعني - أو لا يقاطعني - أثناء عملي. (لا تتصور أبداً ونهائياً ألا يقطع عشاءك مرة أخرى في قابل الأيام من قبل مروج بضاعة بعيد). يمكنني أن أحدد أوقاتاً مختلفة «للمقاطعة» في اليوم أو الأسبوع. يجب أن يسمح للناس الذين تزيد درجة الاضطراب لديهم، وللأمور التي تزيد أهميتها عن الحد بمقاطعة تفكيرى؛ أما المضطربون الذين يقل اضطرابهم عن هذه الدرجة فيمنعون من ذلك. يمكنني أيضاً أن أمنح فئة قليلة من الناس (كالأسرة) «حق الانتباه الزائد» فأضفي عليهم امتياز الدخول علي في أي وقت. صدقوني إن بعض الشركات الثورية سوف تساعدنا على استرجاع زمام المراقبة على حياتنا المتقطعة. هناك فرصة ثمنها بليون دولار في قلب هذه الثغرة. هل أدركت ما أرمي إليه؟ إسأل نفسك باستمرار: ما هو الذي يتغير؟ ما هي الفرصة التي يقدمها؟ إفعل ذلك عشر مرات كل أسبوع على أقل تقدير. تعوّد على أن تدمن على التغيير.

تصور الإمكانيات التي تتوفر عندما تعير شركة بكاملها الانتباه إلى الثغرات. أطلقت شركة جنرال موتورز مؤخراً عدداً من المبادرات بهدف إقامة صلة بين كل شخص والمستقبل، وفي إحدى هذه المبادرات تبين من استقصاء للأشخاص وجود تسعة عشر بندا تعرض لتغيير واسع (مثل الثقافة الحضرية العالمية، التسلية في كل شيء) وشملت أكثر من مئة ثغرة. تم تصوير كل ثغرة بصورة مرئية من أجل مساعدة الناس على الارتباط بالشيء الذي يتغير. وكان الهدف هو استخدام هذه الصورة كنقطة توقف لمناقشة كل استراتيجية جدية. إن شركة جنرال موتورز تتعلم، بعد سنوات من الملاحظة، أن من الواجب عليك أن تعير انتباهاً كبيراً للثغرات إذا أردت الاقتراب كثيراً من النقطة الحرجة للتغيير.

عند البحث فنش عن الاتجاهات التي تبخس حقها

لا يمتلك أحد بيانات عن المستقبل، وكل ما يمكن أن تعرفه أنت أو

غيرك يدور حول المتغيرات في هذا العالم. ولذلك يتعين عليك أن تبحث في مكان لا يلتفت إليه الآخرون. ولعل من المفرح أن تعرف أن الكثيرين ممن في الصناعة سواء، فهم عميان بنفس الطريقة، وهم ينتبهون جميعاً إلى نفس الأشياء ولا ينتبهون إلى نفس الأشياء. لو كنت تعمل مثلاً في شركة شل Shell أو شلمبرجير Schlumberger لعرفت الكثير عن عرض المعلومات بصورة ثلاثية الأبعاد، حيث تقوم أنماط معلوماتية معقدة بتصوير بيانات مسح زلزالي حافلة بالمعطيات من خلال استخدام صيغة بيانية. هذه هي الطريقة التي «يرى» المهندسون النفطيون من خلالها ما تحت الأرض. وبنفس الأسلوب فإن العاملين في شركة كومبيوتر الصور المتحركة بيزار Pixar خبراء في تصور الأشياء ذهنياً. وإذا تحدثت مع أحد الشركاء الكبار في شركة محاسبة كبيرة، أترأه يعرف الكثير عن صياغة الخطوط البيانية المعقدة؟ ليس بالقدر الكافي. ولو أردت أن تعرف الأداء المعلوماتي لشركة عالمية كبيرة لتوجب عليك أن تنقب أعمدة طويلة من البيانات الدائنة والمدينة بحثاً عن مخالفات ونسب حسابية مالية. يا للعجب! لماذا لا يتم عرض هذه المعلومات بصورة حركية ثلاثية الأبعاد؟ لماذا لا تستطيع أن «تطير» فوق العالم و«تحت» في شركة ألمانية تابعة؟ هل ترى ذلك الجبل الأحمر هناك؟ إنه مخزون، وهو في تزايد. هل ترى تلك البحيرة هناك؟ إنها إحدى «بحيرات الأرباح»، وهي تتقلص على مدار الساعة. هل ترى كل هؤلاء الناس الذين يتجمعون على الحدود؟ إنهم عمالك يتركون العمل لديك إلى فرص أفضل. هل تراك أدركت الفكرة ولكنك مع ذلك لم تدرك الصورة. غريب ألا تخترع شركة محاسبة طريقة عرض بيانات معلوماتية، إلا إذا بدأ الشركاء الكبار يطوفون حول سيليكون جرافيكس Silicon Graphics أو بيزار Pixar. ولكن هناك شك قليل في أن ينقضي عهد الإيكسيل excel كما انقضى عهد أوراق دفاتر المحاسبة الصفراء.

بادر في المرة المقبلة التي تحضر فيها مؤتمراً صناعياً، أو تقرأ مجلة مهنية، إلى أن تسأل نفسك: ما هو الشيء الذي لا يتحدث عنه أحد؟

وابحث عما هو غير موجود هناك. يوجد سبب لأن يقوم غير المنتمين إلى الصناعة باختراع الصناعات من جديد، كما هو معهود. يأتي غير المنتمين إلى الصناعة من بيئة مختلفة تسمح لهم برؤية إمكانات جديدة، حيث عبّر ويليام جيبسون William Gibson عن ذلك بصورة جميلة في قوله: «لقد وصل المستقبل، وهو قيد التوزيع غير المتساوي». ربما لم يحل المستقبل بعد بين ظهرائي صناعتك أو شركتك أو بلادك، ولكنّه حل في أمكنة سواها، الثوريون خبراء في «المراجعة بالمعرفة». يحركون الرؤى المستقبلية بين الأكمة والوهدة، بين المعرفة وعدم المعرفة، بين المقدمة والمؤخرة، ولذلك فابحث عن فرجة أكبر!

أوجد القصة الكبيرة

ثم ابحث بعد ذلك عن المواضيع التي لا نظائر لها. لعل واحداً من الأسباب التي تؤدي بالناس إلى عدم تقدير الأشياء حق قدرها هو أنهم أخلدوا إلى الأرض، وناهوا بين كثران البيانات المحيرة المتصارعة. عليك أن تجد الوقت كي تعود إلى الوراء وتساءل: ما هي القصة الكبيرة التي تتقاطع مع كل هذه الحقائق الصغيرة؟ وادرس على سبيل المثال خمسة اتجاهات ليس بينها علاقة في ظاهر الحال:

- في معظم البلدان النامية يتزوج الناس في سن متأخر من العمر، ولم يعد الناس يتوقعون أن يجدوا حليلاً أو حليلة أثناء الدراسة.
- كثير من الناس يجرون اتصالاتهم أو يباشرون العمل من منازلهم، والأعمال التي تتخذ من البيوت منطلقاً لها تشكل واحداً من فروع الاقتصاد الأسرع نماء.
- يتزايد بشكل مضطرب عدد الأسر أحادية الأبوين، حيث ينفذ جهد هذا الأب في محاولة الموازنة بين العمل والأسرة، ويكون الفراغ الشخصي عنده رفاهية نادرة.
- المعايير الاجتماعية الجديدة التي تحكم سلوك الناس في العمل تزيد من صعوبة تشكيل علاقة حالمة بين زملاء العمل في يوم من الأيام.

- تمتص الشبكة العالمية والبريد الإلكتروني أوقات الناس أكثر فأكثر. وكل الساعات أمام الكمبيوتر ساعات عزلة ما لم تتوفر لك جميع حاجاتك من قبل مجتمعات فاضلة.

هل يمكن أن ترى موضوعاً متداخلاً هنا؟ إنه فصل بين الأشخاص. نحن نعيش في عالم تتزايد فيه صعوبة إيجاد وقت يتواصل فيه الناس بعضهم مع بعض يوماً بعد يوم، فلا عجب والحالة هذه أن تزدهر مواقع اللقاء الحية على الشبكة العالمية مثل ماتشمايكر دوت كوم Matchmaker.com وإيكراش eCRUSH. ترى هل التواصل مقبل؟

التعرف على الأنماط في البيانات المعقدة ضرب من الفن، بعضه ليس إلا مقدرة فكرية غثة. ولكنك تفلح لو فزت في لعبة الكلمات المتقاطعة أو حلّ الألغاز. احتفظ بلائحة للأشياء التي تواجهك لأنها جديدة أو مختلفة، واستعرضها بين حين وآخر بحثاً عن المواضيع الكبيرة، فلو ارتقيت الشجرة لرأيت منظر لا يراه كثيرون غيرك.

اتبع سلسلة النتائج

العالم نظام؟ يتغير شيء هنا فيتأثر به شيء هناك. ومع ذلك فمعظم الناس يكتفون بالآثار الأولى، وليس لديهم نظام التفكير بالآثار الناتجة. جيم تايلر Jim Taylor - المؤلف المشارك بكتاب ديلتا الخمسمئة سنة -500 The Year Delta ونائب رئيس شركة إيوميغا Iomega التنفيذي ومراقب متخصص للاتجاهات - تنبأ بمعدل صناعي على مؤشر داو جونز يبلغ عشرة آلاف نقطة سنة 1992، وإليك ما قام به:

رأيت رقماً يقدر الطريقة التي سيدخر فيها الناس عندما يتقدم بهم العمر. في كل سنة يبلغ نحو خمسة عشر مليون شخص الخمسين من العمر، ويطرحون في السوق الكثير من أسهم السيولة النقدية. ولذلك تنبأت بأن مؤشر دو سيرتفع عن العشرة آلاف. عندما ترى اتجاهها ما، يجب أن يُثار لديك السؤال: «ثم ماذا بعد هذا؟».

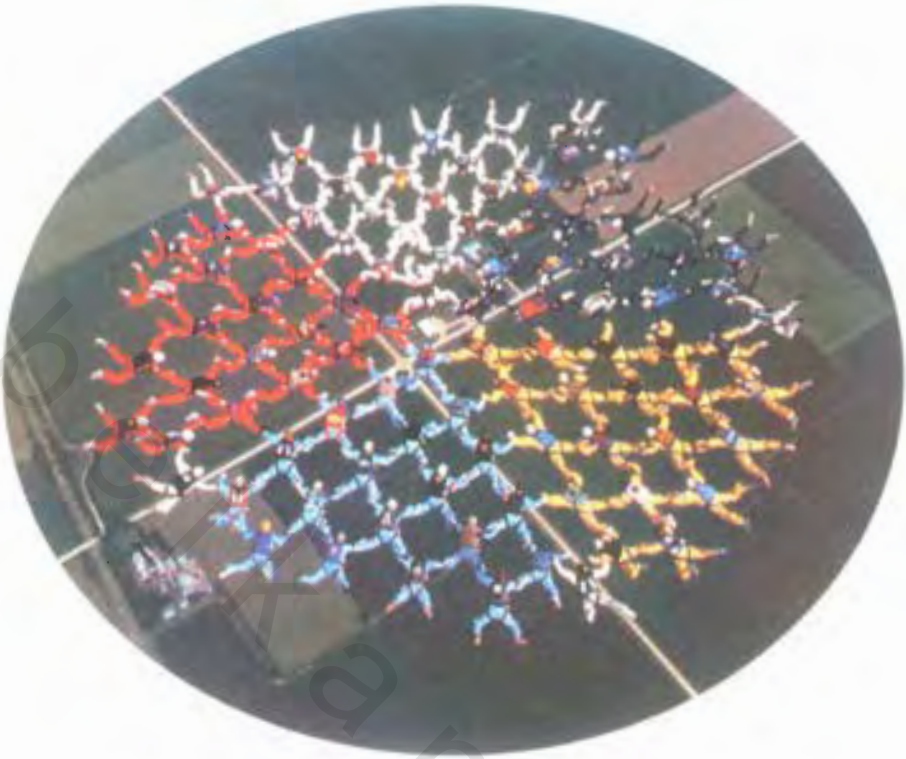
وقد عبّر عن ذلك بول سافو Paul Saffo مدير روي أمارا Roy Amara وزميل في المعهد الخاص بالمستقبل Institute for the Future بالطريقة التالية:

أفكر بذلك في نفس الطريقة التي أفكر فيها «بترتيب الآثار»، الترتيب الأول، الترتيب الثاني، وهكذا. عندما يقع زلزال تحدث سلسلة من الموجات الارتدادية. الأثر الأول للسيارات كان عربة لا تجرها الخيول. والأثر الثاني كان زحمة السير، والأثر الثالث كان الانتقال إلى الضواحي. وهذا قاد بدوره إلى خلق حواضر ضخمة.

يجب ألا يندهش مدير أو موظف كبير بالفيض الكبير من الكتب التي تعالج حالياً قيمة الشركة و«ولاءها». وهذا الاهتمام بكيفية إقامة تماسك تنظيمي هو التأثير الذي يحدثه الأثر الثاني للتغير ذي الترتيب الأول: النسبة المتناقصة باضطراد بين عدد المشرفين على عدد عمال التشغيل، أو عدد المدراء على عدد العاملين في الشركة. ولكي تتحمل الشركة هذا الأمر فإنها تحتاج إلى نظام قيمة صلب، لأن اعتمادها على حكم الناس يجب أن يزيد أكثر فأكثر. يجب عليك أن تبدأ العمل عبر سلسلة النتائج كلما رأيت شيئاً يتغير. عندما تتعلم عادة طرح سلسلة من أسئلة «ثم ماذا بعد هذا؟» وتتأصل هذه العادة لديك، فإن المفاجأة التي تعتريك بفعل المستقبل ستخف أكثر فأكثر.

إحفر بعمق أكبر

يكون أمر تكوين رؤية مسبقة يمتلكها الإنسان في بعض الأحيان مجرد العمل المجهد في مزيد من البيانات. لا يمكنك أن تخلق قيمة اقتصادية من خلال الفهم السطحي لما يتغير. ليس ثمة قيمة لخبر مفاده أن المراهقين يمضون على مواقع الشبكة العالمية الحية أكثر مما يمضون أمام التلفاز. السؤال الحقيقي هو: أي الشباب يزورون المواقع الحية؟ ما هي المواقع الحية التي يزورونها؟ ما هو على وجه الدقة مقدار الخبرة التي يستحصلون



أعلى تكون التلغاز؟ كم
يتمضون على المواقع الحية في يوم معين، أو أسبوع معين؟ ما هي الأشياء
التي يرونها جيدة أو مقززة على المواقع الحية؟ وهكذا.

عليها من المواقع الحية، والتي تمتعهم أكثر منها عن طريق التلغاز؟ كم
يتمضون على المواقع الحية في يوم معين، أو أسبوع معين؟ ما هي الأشياء
التي يرونها جيدة أو مقززة على المواقع الحية؟ وهكذا.

تجري برينريزيف BrainReserve التي تملكها فيث بوبكورن Faith
Popcorn's في كل سنة مقابلات مع أربعة آلاف وخمسمئة مستهلك لسته
عشر منتجاً، ولديها مصرف للمواهب (تولنتبانك Talent Bank) تتكون هيئته
من ستة آلاف خبير منتشرين في أنحاء العالم. لا عجب أن ترى بوبكورن في
بعض الأحيان الأطباق التضاريسية تتحرك قبل أن يراها الآخرون، فهي تحفر
على عمق أكبر. من المحتمل ألا تتمكن من نشر اهتماماتك على هذه

السعة، ولكنك تتمكن على الأقل من أخذ بضعة أشياء كي تفهمها بعمق أكبر مما تفهمها اليوم. يجب أن تختار في كل سنة اثنين من المواضيع الكبيرة التي تتغير؛ مثل علم الوراثة، الجيل س ٧، رفع القيود، الحوسبة الموجودة في كل مكان، سوق برمجيات خدمات الشبكة العالمية الحية، الثورة العالمية في كيفية تمويل التقاعد، ثم أوجد حلاً لكي تحفر بعمق أكبر.

إعرف ما لا يتغير

لا تتغير الحاجات العميقة للكائنات الحية في معظم الأحيان بصورة نهائية. إرجع إلى أريستو Aristotle ومتطلبات الإنسان، تجد أن القليل قد تغير. الطريقة التي نعالج فيها متطلباتنا هي التي تتغير. وتعطينا التغيرات عدة أفضل. تأتي الفرص عندما نتصور كيف يمكننا استخدام أدواتنا الجديدة لمواجهة أعمق رغباتنا. «طبيعة الكائنات الحية هي العين في وسط الإعصار»، كما عبّر عن ذلك جيم تايلر Jim Taylor. نريد أن نكون محبوبين معروفين، ونقيم اتصالات ونحتفل ونستكشف ونضحك ونعرف ونرى إطلاقات جديدة، ونترك بعض بصماتنا على رمال التاريخ. إن أي ثغرة تفسح لك المجال لإرواء الظمأ، لأي مما ورد آنفاً بصورة أفضل، هي فرصة في التكوين.

لو تأملت في البشر بعض الوقت لما اعترتك الدهشة من أن الموقع على الشبكة العالمية كان غرفة تخاطب قبل أن يكون محلاً لبيع كل شيء، أو من مواقع الفجور على الشبكة العالمية تدر من الناحية المادية أكثر من سبعين في المئة من جميع الإيرادات التي يكسبها الموردون الذين يكتفون بالمواقع الحية (ألعاب قزمة، رياضة، موسيقى)^(١). لكي تكون صناعياً ثورياً يجب أن تكون متوافقاً بنفس الدرجة مع الأشياء التي لا زمان لها، ومع الأشياء التي تتغير على الدوام. يجب أن تطلق لنفسك العنان أيضاً كي تتعلم

(١) مايكل كافاناغ: "بورن ويل تتابع الهيمنة على عائدات الموقع"، ماركيتيفيك، 27 أيار/ مايو 1999، 43.

من المواضيع التي يكرّرها التاريخ، وهو الذي يعلمك كيف أن الثغرات تعيد نفسها. من ذلك على سبيل المثال، أن التقدم في علم الوراثة يحوّل الناس ببطءٍ إلى مبتكرين. يبيّن التاريخ أن المعركة بين الروح والعلم حول الاستخدام الصحيح للمعرفة الوراثية ربما كانت حامية الوطيس، كالمواجهة التي حصلت بين غاليليه Galileo والكنيسة الكاثوليكية بشأن مكان الإنسان في الكون، وبشأن دخول داروين في القائلين بالخلق.

لقد أثارت سرعة انطلاقة الشبكة العالمية الدهشة لدى الكثيرين، غير أن واقعة حدوثها يجب ألا تكون موضع دهشة لأحد. ذلك أن هذه الواقعة تكاد تشبه من الناحية التاريخية الطريق السريعة بين الولايات. بعد خمسين عاماً من صنع السيّارة بدأت هذه الطريق بالوصل بين المجتمعات في طول أمريكا وعرضها، وفي غضون عشر سنوات من عمر الطريق بدأت الضواحي بالانتشار، ومراكز المدن بالاندثار، والشركات ببناء أبراج للمكاتب بدل حقول القمح، وسكان المناطق السكنية خارج المدن بالروح والغدو. لم تكن السيّارة بحد ذاتها هي التي غيّرت توزيع العمل والتجارة، بل كان ذلك بسبب إمكانية الوصل بين المجتمعات. وكذلك الأمر فإن الكمبيوتر وجد قبل نحو خمسين عاماً من انطلاقة الشبكة العالمية، وكانت الكمبيوترات قبل هذه الانطلاقة جزراً للقوة المعلوماتية. وعندما تم توصيل الكمبيوتر بالشبكة العالمية بدأت بتغيير المجتمع بطرق أكثر جذرية مما فعلته الطريق السريعة بين الولايات، ولكنها متوافقة تماماً مع وجوه للطبيعة البشرية ليس لها زمان أيضاً.

انظر إليها فتشعر بها

إنك لا تقع في غرام صورة أو سيرة ذاتية، ولكنك تحب أن تجرب تواجدك مع شخص آخر، ولا يمكنك على نفس المنوال أن تفهم ثغرة ما بمجرد القراءة عنها، ولا بدّ لك من معاشتها حتى تفهمها. يجب أن تنتقل من التحليل إلى التجريب حتى ترسخ قدمك بصورة تامة في الأشياء التي تتغيّر. إسمح لي أن أشاركك بهذين المثالين. كنت أعمل قبل بضع سنين

**لا يغتنم الناس
فرصة ما لأنهم
يرونها بل لأنهم
يشعرون بها، وحتى
يشعروا بها عليهم
أن يجربوها**

لدى شركة إسكندنافية كبرى تتربع على حافة الدائرة القطبية. كانت هذه الشركة تعج بالمهندسين اللامعين الذين صمّموا منتجات تكنولوجية لامعة، إذا نظرت إليها رأيتها مملّة وصعبة الاستعمال أحياناً. لقد أعلنت الخبر السيء، وهو أنّهم إذا أرادوا لمنتجاتهم أن تكون مرغوبة بدرجة عالية وذات شأن فعليهم أن يتعلّموا شيئاً عن نُظم الحياة العالمية. ارتحلت أسراب من هؤلاء المهندسين إلى شاطئ فينيس Venice في

كاليفورنيا، وقرية غرينيتش Greenwich في نيويورك، وسارت في كينجز رود Kings Road في لندن، ورأت مصممي الأزياء الملتزمين بالموضة الحديثة يلبسون آخر الصرعات مع الإضافات التزيينية، وصادفت أناساً خرجوا من كلّ فج، ورأت كيف تستخدم الألوان والأشكال بطرق جديدة من قبل المصممين في مجالات أخرى. لم يروا أيّاً من منافسيهم. فكيف تفسّر نظم الحياة باستخدام جهاز عرض ضوئي لعرض الصور(*)؟ لقد فهم هؤلاء المهندسون الرسالة على حقيقتها، ورجعوا وصمّموا منتجات بألوان مجنونة ذات تصاميم أخاذة وملامح سهلة الاستعمال من قبل المستخدم.

لا يغتنم الناس فرصة ما لأنهم يرونها بل لأنهم يشعرون بها، وحتى يشعروا بها عليهم أن يجربوها. إذا أردت أن تعطي شخصاً في شركتك درساً عن الثغرة، أو تعطيه لمحة عن فرصة جيدة شجاعة فلا بدّ لك من تصميم تجربة.

لا بدّ لك من تصميم عملية فكرية أولى حتى تتمكن من تقديم شريط عرض توضيحي، أو أنموذج أولي، أو حتى من سرد قصة مثيرة، فأنت بحاجة إلى أكثر من جزء من فكرة. يجب عليك أن تبني قصة حول ما تريد عرضه: لماذا هو مهم، ما هو الاختلاف الذي سيحدثه، من الذي سيهتم به،

(*) بروجيكتور projector.

كيف سيستخدمه الناس، ماذا سيكون شكله، ماذا سيكون طعمه، إلى ما هنالك. إن تصور البدائل الجذرية صعب على بعض الناس. يجب عليك أن تبني جسراً بين العالم الذي تعيش فيه وبين العالم الذي يعيش فيه كل شخص آخر.

ليس من السهل دوماً أن تحيل شيئاً جديداً سماوياً إلى شيء حقيقي ملموس. ولكن تأمل في هذا: أطلب من أي صبي أن يرسم صورة للسماء فتحصل على صورة خيالية، وإذا استطاع صبي في الثامنة من عمره أن يرسم صورة للجنة، فليس لك أي عذر.

إحصل على أسلوب رتيب

إسبح في الجديد. هذا يبدو سهلاً، ولكن البحر مكان واسع. كيف يمكنك أن تتجنب الفرق في البيانات؟ إنك تحتاج إلى نوع من الأسلوب الرتيب. لا أستطيع أن أخبرك بالحال التي سيكون عليها أسلوبك النمطي، ولكني أقول ما يناسب بعض الناس.

أسلوب جون نيسبيت John Naisbitt النمطي لإيجاد الحدّ هو بسيط؛ إنه يقرأ الجرائد من كل أنحاء العالم ساعات عدة كل يوم، ويتصيد النماذج التي لم تستكمل جميع جوانبها بعد، والتي يجب أن يقدم تقريراً بشأنها. أما مارك أندريسن Marc Andreessen - مخترع مستعرض browser الشبكة العالمية - فله أسلوب رتيب آخر:

إنّته إلى الأشياء التي تزداد قيمتها، مهما كانت هذه الزيادة طفيفة. من الأشياء التي أدهشتني عن الشبكة العالمية هي عدد الحالات التي كنت مطلعاً عليها عندما كانت صغيرة جداً وغير تجارية، وهي التي أصبحت اليوم تجتذب انتباهاً ومستخدمين. وحتى لو كنت متشككاً في ذلك الوقت، فإن معظم هذه الحالات اليوم شركات تساوي الواحدة منها بليون دولار. ولذلك يجب عليك أن تنتبه إلى النجاحات الصغيرة، فربما أصبحت نجاحات كبيرة.

ما هي أساليبك الرتيبة؟ كم مرة تأخذ مجلة لم يسبق لك أن قرأتها من قبل، أبداً؟ كم مرة تذهب إلى مؤتمر صناعي يدور حول صناعة لا تعرف عنها سوى القليل؟ كم من الوقت تمضي مع أناس مختلفين جداً عنك؟ هل أنت منزعج أم منشرح الصدر؟ هل لك أصدقاء في الشركة يخبرونك بما يجري في متاهاتها؟ هل تعرف نوع شركات الشبكة العالمية الناشئة التي تزور نائب الرئيس في شركتك من أجل تطوير العمل؟ هل تتبعت جميع عروض بيع الشركات مع أسهمها عبر مجال المنافسة الواسع؟ إذا كان الجواب لا، فيجب أن تشحذ همّتك. إبحث عن الأشياء الصغيرة، والعب لعبة خيالية «زد الميزان» ثم اسأل. إذا أصبح هذا الأمر كبيراً في الحقيقة، فما هو الاختلاف الذي سوف يحدثه؟ من الذي سيتأثر؟

يميل كل منا للتقليل من قيمة ما هو جديد وصغير. القاعدة هي أن تبدأ بتكبير قيمة كل جديد وصغير، فأنت بحق السماء لا تستثمر مالا في هذه الأشياء، بل تفتح فكرك على إمكانات جديدة.

إن برينريزيرف BrainReserve، التي تملكها فيث بوبكورن Faith Popcorn، هي مانعة صواعق لثغرات الثقافة. تقول بوبكورن:

نقوم بما نسميه «ترميز الثقافة على طريقة بريل Brailleing - عرض الأشياء العشرة الأوائل من كل شيء. عندما نرى شيئاً فيه غموض نعكف عليه. نبحث عن أشياء لا تشكّل جزءاً من الأحجية. كم كان فيلم «لمسة الهلاك» كبيراً عندما عرض على التلفاز؟ كيف حدث أن ظهر الدالاي لاما Dalai Lama على الملصقات؟ لا تتخلّ عما هو غريب.

أبدأ
بتحذير
ما هو جديد
وصغير

المبادئ التي وصفتها لك فيمها سبق، هي طرق موثوقة تساعدك على الكشف عن فرص تجديد مفهوم العمل. ومع ذلك فلا توجد عملية ميكانيكية لا تخيب من أجل خلق أداة تعجب جديدة وجريئة. وبدلاً من ذلك يجب عليك أن تعتنق فهماً عميقاً لتجديد مفهوم العمل بالفضول الكبير الذي يتمتع به طفل نضج باكراً ولم يتجاوز السنوات الخمس من عمره. إن عبارات مثل «الخيال المنهجي» و«الإبداعية الرتيبة» و«الحدس المطلع» تأسر التحدي. لقد سبق لك أن فهمت القسم المتعلق بكونك منضبطاً بمبادئ وحسن الاطلاع وأن تتبع أسلوباً رتيباً، ولكن ماذا عن الخيال والإبداعية والحدس؟ هذه الصفات قد نشأت بعيداً عنك؟ في البداية من قبل المدرسة ثم العمل. ومع ذلك يمكنك، وينبغي عليك، أن تستعيد فضولك مرة أخرى. يجب أن تتعلم كيف ترى مرة ثانية بعينين لا تغشاهما ظلمة سوابق الماضي. والشئ المألوف والغث يجب أن يصبح رائعاً وجديداً. الهدف من هذا الفصل كان مساعدتك على استرجاع نقاء سيرتك.



إنك تستطيع، بل يجدر بك، أن تستعيد فضولك المفقود.

تعلم أن ترى ثانية بعينين لا تغشاهما ظلمة سوابق

تنبثق الرؤى العميقة عن مزيج من المشاكل غير المتوقعة والخبرات الجديدة والحقائق التي تم اكتشافها مجدداً. إنَّ الهدف هو خلط هذا المزيج مرّات ومرّات، وهو في الواقع أن تكون أنت جهاز الخلط حتى تحتفظ في نفسك وضمن فريقك بجميع العناصر التي تتضافر فتؤدي إلى تفجرات ذات رؤى خلاقة عميقة. هذا ليس أمراً حتمياً فردياً فحسب، بل هو تنظيمي أيضاً. لا يمكن لفرد واحد أن يحتوي كل ما يتغيّر في العالم، وما أرى أداة تحريك المزيج الخاصة بك إلا كبيرة.