

نهاية عالم الأعمال التقليدية

قطار الأداة

obeikandi.com

# نهاية عالم الأعمال التقليدية

## قطار الأدلة

ريك ليفاوين و كرستوفر لوك  
ودوك سيرلز و دايفيد واينبرغر

تعريب

رفيف محمود السيد

مكتبة العبيد

Original Title:  
**The Cluetrain Manifesto**  
**The end of business as usual**

by:

Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger

Copyright © 2000, 2001 by Fredrick Levine, Christopher Locke, David Searls, and David Weinberger

ISBN 0 - 7382- 0431 - 5

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by: Perseus Publishing; Cambridge, Massachusetts, U. S. A.

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع برسيسوس للنشر - الولايات المتحدة الأمريكية

© مكتبة العبيكان 1425هـ - 2005م

الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص. ب. 62807

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1426هـ - 2005م

ISBN 9960 - 40 - 674 - 1

ح مكتبة العبيكان، 1425هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

لوك، كريستوفر

نهاية عالم الأعمال التقليدية. / كريستوفر لوك؛ ريف محمود السيد. - الرياض 1425هـ

350 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: 1 - 674 - 40 - 9960

2- إدارة المعلومات

1- تقنية المعلومات

ب. العنوان

أ. السيد، ريف محمود (مترجم)

1425 / 7374

ديوي: 658,05

رقم الإيداع: 1425 / 7374

ردمك: 1 - 674 - 40 - 9960 ISBN

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

## المحتوى

9	مقدمة الطبعة الورقية
21	مقدمة
27	بيان كلوتران
27	يا سكان العالم...
29	95 أطروحة
45	مقدمة
49	1. قيامة الانترنت
49	جنازة قبل موعدها
53	اختبارات اختبارات...
58	بانتظار «جو» المغفل
64	من الأسواق القديمة إلى الشبكات العالمية
68	الاقتصاديات الكبيرة الحجم: أكبر وأفضل
70	اقتصاديات المجال: هل تحب أن تأكل بطاطا مقلية مع هذا؟
73	من الذي يعرف؟
76	دخول الانترنت
78	عبور الحدود

80	تحطيم الصمت
97	الكلمة تنتشر سريعا في الأسواق الجديدة
114	آفاق
<b>119</b>	<b>2. التوق</b>
119	ما الهدف من الشبكة العنكبوتية (الوب)
120	إدارة العصر
123	كيف تكره عملك
124	صوتنا
126	التوق
<b>131</b>	<b>3. الكلام رخيص</b>
131	أصوات من الآنية
138	أحاديث عبر الشبكة
139	البريد الالكتروني (Email)
140	قوائم إرسال البريد
143	مجموعات الأخبار
146	الدردشات
148	صفحات الوب
152	خدمة الملايين والملايين
160	الصمت قاتل
<b>163</b>	<b>4. الأسواق أحاديث</b>
165	البدايات هي النهايات
167	المقاطعة الصناعية
170	منظور الشحن
172	الفأس في رؤوسنا
174	الأسواق المشبكة

- 179 عندما فشلت عملية الدفع
- 180 السوق التي بناها الكلام
- 184 الرسالة الجديدة للتسويق
- 186 علاقات خاصة
- 190 الإعلان وعالم الوب
- 193 مواقع من الملح
- 195 السعر المنصف للسوق
- 201 اتخذ الموقع
- 207 الانخراط في المحادثة
- 208 صوت الشركة
- 211 النوع الخاطيء من الكلمات الطنانة
- 215 من الذي يتكلم؟
- 217 وب الأصوات
- 223 كيف نتحدث؟
- 227 حرفة التسويق
- 229 .5 المؤسسة الفائقة الإرتباط
- 230 قيامه الانترنت
- 235 داخل الشركة الحصن
- 237 الوصلات الفائقة تزعزع الهرمية
- 243 من أسفل إلى أعلى
- 246 شخصية الوب
- 249 توصيل المؤسسة بالوصلات الفائقة
- 250 لتعيد التفوق إلى الوصلات الفائقة
- 253 تفكيك مركزية الحصن
- 254 نتجمع سوية بشكل مجازي

256	الاعتماد على الذات
260	الوقت الفائت
262	المواعيد النهائية
265	وقت العمل الشخصي
267	تجاوز الزمن
268	النفاذ المفتوح إلى كل شيء
271	وثائق بطولية
275	قرارات قرارات
278	عدم إدارة المعطيات الغنية
280	المحتوى الغني والصوت الإنساني
286	رواية القصص
292	قطع متكسرة
297	حدود غائمة
302	اقتصاديات الصوت
307	6 . إجابات سهلة
315	◆ أسئلة مشحونة
327	7 . ما بعد النهاية
335	المفارقة الشيطانية
341	المزيد عن الفجل

## مقدمة الطبعة الورقية

لقد أدت الانترنت والوب إلى توليد مئات الكتب، ملء صناديق من الكلمات. فالانترنت قد غيرت كل شيء. أو هذه هي المقولة السائدة. إلا أن معظم هذه التحاليل معزولة بشدة، إذ تنظر إلى ديناميكيات عالم الانترنت باعتبارها صنف من الظواهر القائمة بحد ذاتها. وصحيح أن الشبكات العالمية هي عامل مؤثر ومحفز على التغيير، فإن النظرة الأكثر تمييزاً تعتبرها استجابة لعالم كان يتغير بالفعل عندما ظهرت الشبكات في الساحة. إن بيان كلوتران يحاول دراسة توضع الانترنت ضمن مساحات اجتماعية واقتصادية أشمل وأوسع. وما نجاح الطبعة الأولى من هذا الكتاب إلا دليل على النهم الحقيقي لمثل هذا السياق في العديد من الأوساط.

إن الانترنت تختلف عن الوسائط التي سبقتها لأن المجتمع قد بدأ فعلاً بالتغيير. فإن للناس اليوم تطلعات تختلف عما كان

لديهم في ظل النمطية المتجانسة التي كانت تفرضها عليهم وسائل البث الإعلامية. إننا نكره أن يتم وسمنا وتصنيفنا، فاهتماماتنا أوسع بكثير من المنتجات والخدمات التي كانت الشركات تبيعنا إياها. إن الانترنت تعكس هذه الاهتمامات بطريقة أكثر تمثيلاً لجمهور المستمعين عما يستطيعه التلفاز أو النشر الكمي.

كانت الأسواق الكبيرة تتجزأ إلى أسواق أصغر وأكثر تركيزاً على قطاعات محددة قبل أن تصبح الانترنت قوة تجارية. إن التجزئة السكانية واستهداف فئات سكانية معينة على طريقة سياسات تسويق الشركات التقليدية التي سادت في العقود السابقة تحاول الآن تقصي فئات أسواقها كما يحاول الفلكي تعقب الشظايا المتفجرة لنيزك عظيم. ومع أن الانترنت لم تكن السبب الرئيسي لهذا التشظي في السوق، إلا أنها ساهمت بدرجة كبيرة في الإسراع بعملية التفتت تلك. وفي الوقت نفسه، فإن الانترنت تسمح للأسواق الصغيرة الجديدة بأن تتجمع حول حقول اهتمام مشتركة، الأمر الذي ينسف الكثير من الافتراضات الأساسية للتسويق التقليدي.

إلا أن القصة الحقيقية تتجاوز بعمق أكبر تجريدات الإقتصاد وعلم الاجتماع. فالأمر الذي سبب الأذى لمسوقي الشركات هو أن الوب لم تجلب النوعية المأمولة من المستهلكين السليبين الأغبياء والذين اعتمدت عليهم وسائل

الاعلام السابقة لتسويق دعاياتهم. إلا أنها بدلا عن ذلك قد اجتذبت أفرادا خلاقين من فنانيين وكتاب وموسيقيين ومتلصصين: أناس لديهم قصصا ليخبرونها، ومشاعر مشبوبة تجعلهم يخبرونها بشكل مشوق ومثير، بمرح وذكاء. وعند مقارنة هذا النوع من الأصوات المتميزة بفرديتها وحميميتها ومعرفتها وقدرتها على الاجتذاب مع صوت الشركات القادم من أعلى إلى أسفل، صوت السلطة والتحكم والقيادة، فإنه يبدو لنا جافا ومملا وشديد الارتفاع. إن الفرق المتوهج بين هذين الأسلوبين هو الذي شكّل ذلك الجاذب الذي جلب عشرات الملايين من الناس إلى الانترنت. هناك حياة جديدة تسري في الأسلاك، وهي لم تأت من الشركات.

إن الفرضية الأساسية التي يقدمها كتاب: بيان كلوتران هي أن الشركات كانت عمياء تجاه التغيرات الكبرى التي تمثلها الانترنت. فهي متشبثة بصورة بيانية بالطرق التي حققت العجائب في زمن البث ولكنها تضر أكثر مما تنفع في زمن الشبكات. وفي حين يظل ذلك صحيحا بشكل عام فإن الكثيرين من العاملين في الشركات يمررون هذا الكتاب على زملائهم ويناقشون بنشاط مبادئه. وهذا يحصل في أماكن مثل شركات فورد، وبروكترا أند غامبل، وصن مايكروسيستمز، ويبيل سوفت، وأندرسن الاستشارية، وفورستر للأبحاث، وزيف دايفيس، والاتصالات البريطانية، وسيتي كورب، ولوتس

للتنمية، وأوغيلفي أند ماذر، ووالتر تومبسون، ويونغ أند روبيكام، ومجموعة تأمين زيورخ، وليست تلك إلا عينة صغيرة. وبفضل الالهام والإندفاع اللذين أظهرهما الأفراد فإن تلك الشركات قد بدأت بالفعل بتغيير استراتيجياتها وتكتيكاتها، ليس من أعلى إلى أسفل، بل من الداخل إلى الخارج.

وبشكل مثير للدهشة، فإن بيان كلوتران رغم مواقفه وعدم احترامه للآخرين، قد وُلد الكثير من الإثارة في عالم الأعمال. وهذه الحماسة غير قائمة على الحلول السريعة أو الكلمات الطنانة الذكية، فالكتاب قد حقق أفضل المبيعات لأنه يتحدث عن روح جديدة يمكنها أن تسم كل من التجارة وحياتنا بسبب الواقع الاقتصادي المتغير. إن اهتمام الناس يستثار بهذه الأفكار لسبب بسيط وحيد: أنها تتنبأ بعالم أكثر إنسانية.

كريستوفر لوك

لقد بدأ بيان كلوتران على شكل محادثة.

إننا لم نلتق نحن الأربعة أبداً، ولكننا اشتركنا في بعض الاهتمامات وكان لدينا أصدقاء مشتركون. وقرب مطلع عام 1999 وجدنا أنفسنا نتحدث عن موضوعين وثيقي الصلة بعضهما ببعض: لم تكن تغطية وسائل الإعلام للوب خاطئة تماماً، ولم تفشل جميع فعاليات عالم الأعمال في فهم طبيعة الوب.

فوسائل الإعلام التي اهتمت بالوب اهتمامها بعملية اغتيال أو بفضيحة رئاسية بدا وكأنها تعتقد أن مئات ملايين الناس المهتمين بالوب إنما يهتموا بها بسبب شغفهم بتتبع أخبار شركات الدوت كوم com وأولئك الذين يجمعون ثروات طائلة بفضلها.

إن عالم الأعمال لم يهتم كثيرا بالوب إلا باعتبارها طريقة أخرى لبناء شهرة العلامة التجارية، وتحريك المنتج، والأهم من ذلك، لفت الأنظار. وبالكاد سمعنا كلمة واحدة من وسائل الإعلام أو عالم الأعمال عن كون سبب تحول الناس إلى الوب ليس بأعداد مثيرة للدهشة فحسب، بل وبشعور بالأمل. فهي لم تناقش أبدا وعد الوب التي تدغدغ حواسنا. بل إنها لم تعترف أدنى اعتراف بأن الوب هي أكثر من مجرد امتداد لعالم الأعمال التقليدية.

وفيما كنا نحن الأربعة نتحدث، لاحظنا أننا ما كنا نفكر فيه بشكل افرادي إنما توافق على اعتبار الوب ليست مجرد وسط إعلامي جديد أو مكان جديد أو سوق جديدة أو طريقة جديدة لكسب مليون دولار بسرعة، وانما حقيقتها أنها مجموعة عالمية من الأحاديث. أناس يتحدثون سوية بأصواتهم الخاصة بهم عما يهتمون به. إن العاطفة المشبوبة التي يحس بها الناس نحو الوب تعيد تشكيل جميع البنى الاجتماعية، بما في ذلك الحكومة والتعليم والترفيه، والأعمال.

وخلال أحد النقاشات، حدثنا دوك عن أحد معارفه الذي

يعمل في شركة كانت تهوي بسرعة عجيبة من قائمة أغنى خمسمائة شركة في أمريكا المعروفة باسم Fortune 500، إذ قال ذلك الشخص: «كان قطار الأدلة يتوقف عندنا أربع مرات في اليوم، طيلة عشر سنوات، ولكن أحدا لم يستلم منه أي بضاعة». وقبل أن ننتهي من الضحك، قال لنا دوك لقد سجلت لتوي اسم النطاق [cluetrain.com](http://cluetrain.com) (أي قطار الأدلة).

وقد ظهر موقع كلوتران على الوب في آذار من عام 1999. وسرعان ما تناقل الناس أخبار هذا الموقع، وكانت ردود الفعل على الموقع، ومن ثم على الكتاب، مباشرة وعارمة. ويبدو أننا لم نكن الوحيدين الذين شعرنا بأن الوب كانت أصواتا مشبوبة بالعاطفة أكثر مما هي حفيف الأوراق النقدية.

إن الشيء الصحيح الذي يمكن القيام به في مقدمة من هذا النوع هو أن نراجع ما حدث منذ أن طبع الكتاب طبعته الأولى، ومن الأفضل أن تشير المقدمة إلى بعض المواضيع الرئيسية إلى أن الكتاب كان قادرا على التنبؤ بما يحدث بصورة مذهلة. إن هذا بالطبع عمل علمي بقدر ما هو تشريح أحشاء العصفور عمل علمي. بل المر أسوأ من ذلك إذ أنه كان علينا أن نقرر أي طير ننتقيه لنشره، هل نأخذ تحركات أمازون لحماية نفسها من المقلدين، أم نأخذ الأحاديث العامة التي أطلقها فرانك بوزو والتي تتسم بالصراحة والطابع الشخصي عن تحركاته وعن تغييره لرأيه. ما هو الاتجاه الذي سيسود؟ انتق بنفسك. أو كان يمكننا

الإشارة إلى شركة فورد للسيارات التي لم تعد تكتفي باعطاء جميع موظفيها نفاذ تام إلى الانترنت بل وبدأت بالتحدث من آن لآخر بصوت إنساني، معترفة ببعض الحقائق المعروفة (مثل قولها أن السيارات الرياضية تستهلك الكثير من الوقود)، بدلا عن محاولة تسويق طريقها بالالتفاف على تلك الحقائق. ولكننا نستطيع أيضا أن نشير بدلا عن ذلك إلى شركات تحاول بيع قائمة زبائنها السرية. ما هو الاتجاه؟ إن هذا يعتمد على العصفور الذي تختار تشريحه.

إن الاتجاه المهم ليس باتجاه على الإطلاق. فالوب تواصل نموها، وتجمع الغرباء في عناق يشمل الجنس البشري برمته، ولا تزال الوب محكومة بالعاطفة المشبوبة، ولا تزال غير منظمة، متنافضة، تدفع الناس للكلام، والجدل، والضحك، واللهو. إننا لسنا على الوب لنقوم بالتسوق، أو ليجري التسويق علينا، أو لتلقي «رسائل» شركات الأعمال، أو لتلقي الإرشادات من إدارة الموارد البشرية في العمل. إننا هنا لنخترع عالما جديدا. ونحن نرحب بعالم الأعمال ليشارك معنا. ولكن عليه أن يتعلم كيف يتكلم، إذا كان بمقدوره ذلك، كيف يرتكب الأخطاء علنا، كيف يعبر عن عاطفته تجاه منتجاته، وكيف يتعامل مع أعداد كبيرة من الناس كل منهم فرد متميز بذاته، وكيف يحب.

أحشاء العصافير؟ نياذك التسويق؟ إن هذا هو سبب قيام كل منا بكتابة الجزء الخاص به من هذا الوحش. إنه يوفر علينا متاعب الجدل في سبيل التوصل إلى حل بالتراضي.

تناولت غدائي اليوم مع صديق يعمل في مضاربات الرهونات العقارية. وكان قد شهد تغيرات مذهلة عبر السنة الماضية، إلا أن أكثر ما يتوقف عنده لم يكن عملية أتمتة توليد التقارير، أو برمجيات التحليل المالي، بل أنه يستطيع أن يقضي وقتاً أطول الآن في القيام بما يجسد القيام به أكثر من أي شيء آخر: التكلم مع زبائنه، فهم مشكلاتهم، وتقديم الخدمات التي يحتاجونها لهم. فالبريد الإلكتروني البسيط، ونظام نشر أفضل للمعلومات، وبعض الأتمتة المكتبية أدت جميعاً إلى تغيير أعماله، إلا أن الأمر الذي ينجم عن المحادثة هو المحادثة نفسها.

لا يزال بيان كلوتران يدور حول فكرة مركزية بسيطة واضحة: فالناس يتكلمون بعضهم إلى بعض عن أعمالهم، ويتحمسون حول ما يحبونه ويكرهونه، والأعمال التي تتجاهل هذه الأحاديث إنما تعرض نفسها للخطر. إن نظرنا إلى الأمور الآن بعد مرور سنة على صدور هذا الكتاب أنه توجد الآن حاجة أكبر إلى الحديث عن الحديث. لقد شاهدنا كيف انتقلت الانترنت من عالم الدوت كوم الخيالي حيث يمكن لأي فكرة حمقاء أن تولد مئة شركة أعمال، إلى مكان أقسى وأصلب

وأكثر واقعية. لقد عاد الاهتمام ليرتكز على صميم أعمالنا بشكل لا يمكن تبديله. وبصراحة فإن هذا يريحنا نحن الذين نحاول كسب عيشنا من الانترنت. والإغراء بالعودة إلى عالم الأعمال التقليدي لا يزال موجودا، فأقرباءنا الأغنياء سيحبون أن يجدوا خلف باب الانترنت جهاز تلفاز مع زر للشراء. إلا أن هذا لا يزال غير موجود.

إن بيان كلوتران لم يُخرج جني الأحاديث من زجاجته، بل اكتفينا بالإشارة إلى أنه فليئة الزجاجة قد نزعت، وأن الجني قد خرج ليكون بيننا، وهو لا يزال هنا.

ريك ليفاين

خلال السنوات التي عملت فيها مستشارا للتسويق، كنت أقوم بمسح الزبائن المحتملين عبر مشاركتهم بفلسفتي القصيرة حول التسويق:

- الأسواق أحاديث
- والأحاديث نار
- لذلك فإن الأسواق هي إشعال حرائق

وكان هذا يؤدي إلى استبعاد الزبائن الذين لم يكونوا يريدون حقا النتائج، وإلى جذب الزبائن الذين كانوا يعتقدون في أعماقهم بأن الأسواق هي أماكن بشرية بعمق، حيث لا يأتي

الناس لمجرد البيع والشراء، بل لتذوق نار المعرفة الإنسانية ونشرها بالتحدث عنها.

الأمر الذي يطرح السؤال التالي: التحدث عن ماذا؟  
إن التسويق أصبح عبارة عن الأمور التي تحركها الأعمال، وليس عن الأمور التي تحرك الأعمال: عن الأفكار. فالحديث الذي يدوم هو عن الأمور التي لا نستطيع التوقف عن الحديث عنها. وبكلمات أخرى، فإن ما يجعل أكثر الأفكار ذات المغزى قابلة للإشغال هو نفسه ما يجعلها غير قابلة للإطفاء.

وباللغة المعاصرة نقول أن الأفكار التي تدوم هي أفكار فيروسية، أحماض أمينية تتطور باستمرار، ترفع الوعي الجمعي عبر الأحاديث التي لا يمكن لها إلا أن تنمو.

إن الديمقراطية والرياضيات والسياسة هي جميعا أفكار فيروسية ولدت في السوق اليونانية القديمة المعروفة باسم أغورا، وبينما سادت الامبراطوريات ثم بادت فإن حرائق الأحاديث التي أشعلها فيثاغورس وسقراط وأرسطو حافظت على زيادة انتشارها.

إلا أن «الانتشار» كلمة ضعيفة جدا هنا. فما نتحدث عنه حقا هو التطور الانساني، فنحن ندين بالكثير مما نعرفه لتلك الجينات الفكرية التي ورثناها من اليونانيين القدماء، مع أننا كأفراد قد لا نكون سمعناهم أبدا. هذه الأفكار هي أحماض أمينية ثقافية.

هل من الجراءة أن ندّعي أن بيان كلوتران هو فعل إشعال حريق فكري؟ لا أعتقد ذلك. ليس بعد أن تلقيت اتصالاً من أستاذي الذي قرأ أخيراً بيان كلوتران بعد أن سمع متحدثين مختلفين يذكرانه في مؤتمر في أريزونا. وليس بعد أن أكد لي صحة مقولتي بأن «الأسواق هي أحاديث» عبر إخباري قصة عن الأسواق الأفريقية التقليدية والتي تضع قيمة أكبر للأفكار بالمقارنة مع الأفكار التي خطرت في ذهني منذ عام 1991 وظلت كامنة فيه طيلة ثمان سنوات.

إن الأفكار الثقافية هي شيء جمعي. وأفكار بيان كلوتران كانت ستظهر على أي حال، وبالتأكيد تحت اسم آخر. إلا أنني أعلم أنها لم تكن لتظهر في هذه الحالة لولا اجتماع أربعة أذهان مختلفة وإشعالهم للحرائق في بطون بعضهم بعضاً.

أقول هذا لأن بيان كلوتران كان شيئاً يتوجب علينا قوله. ولا أعني نحن أربعتنا فقط، بل أقصد نحن جميعاً الذين تحدث بالنيابة عنهم كريس لوم في الدليل الحارق الأول:

نحن لسنا مقاعد أو مستخدمين نهائيين أو مستهلكين. نحن كائنات بشرية وأفقنا يتجاوز حدود إدراكك، فتعامل مع ذلك.

لا أعتقد أننا سنتوقف أبداً عن التعامل مع هذا. وبالنظر إلى ما حدث منذ ذلك، فإنني أقرب إلى التواضع مني إلى الفخر بأنني شاركت في عملية إشعال الحريق البديع هذا.

obeikandi.com

## مقدمة

خذ إناء ماء درجة حرارته فوق نقطة التجمد بقليل، والآن ابدأ بتسخينه، سترفع درجة حرارته، انتظر قليلا، وارفع درجته حتى 99 مئوية، لا شيء يبدو مختلفا كثيرا، ثم ارفع درجة الحرارة بمقدار طفيف، وفجأة يتحول الإناء إلى مرجل مضطرب يطلق البخار.

لا تنظر الآن، ولكنك تحمل بين يديك كتابا له التأثير نفسه، فبيان كلوتران من شأنه أن يدفع عالم الأعمال إلى درجة الغليان الكامل.

والآن سأخبركم كيف دفعني هذا الكتاب إلى نقطة الغليان. فمنذ فترة غير طويلة، كنت جالسا في فندق نيكو في سان فرانسيسكو في مهمة صحفية لصالح صحيفة الـوول ستريت جورنال حيث أكتب منذ أربع سنوات عمودا أسبوعيا اسمه «الخطوط الأمامية». وفي الوقت الحُر بين المقابلات كنت

أتفحص البريد الإلكتروني الوارد إلي من قرائي (تضعني الانترنت على تماس مع آلاف القراء الذين يعملون بمثابة كشافه لي)، وفي ذلك اليوم بالتحديد طلب مني أحد المراسلين أن أنظر في موقع جديد عنوانه [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com).

وأصبت بالذهول، فهناك في بضعة صفحات، وجدت ملخصا مدهشا لكل ما شاهدته خلال إثنين وعشرين عاما من العمل كصحفي ومحرر ورئيس مكتب وكاتب عمود أسبوعي في صحيفتي. والفكرة هي أن الأعمال في حقيقة الأمر إنسانية أساسها. والهندسة تظل من الدرجة الثانية دون جماليات، وأن اللغة الإنسانية الطبيعية هي لغة التجارة، وأن الشركات تعمل بأفضل ما يمكن عندما يكون للناس في الداخل أكبر اتصال ممكن مع الناس في الخارج.

والأهم من ذلك هو أنه مهما كانت تلك المبادئ قديمة وحقيقية ولا تتغير مع الزمن، فإنها بدأت الآن فقط تظهر في عالم الأعمال. والحدث الذي أدى إلى ذلك هو بالطبع تقدم أنظمة الاتصالات العالمية التي أعادت الرغو إلى البازارات، ذلك الرغو الذي يحطم البيروقراطيات عديمة الإدراك، ويضع الجميع في تماس مع الجميع.

وخلال تصفحي لمئات التوقيعات المؤيدة لهذا البيان أدركت ما يلي، إن لم أكن قد أدركت شيئا آخر، لقد باركتني

الصحافة بأحد أفضل الأعمدة التي سأكتبها في حياتي، فسمحت لي بأن أعبر عن الكثير مما كنت أجده حقيقيا ولكنني لم أجده سابقاً.

ولأن عمود «الخطوط الأساسية» كان عموداً قصصياً بالدرجة الأولى، فقد تغلغلت إلى جذور هذا البيان. إن وثيقة هذا البيان، المتناسبة مع رسالته، قد ولدت عبر محادثة إلكترونية طويلة موسعة قادها أربعة من خبراء الانترنت الذين يقطنون في مناطق متباعدة بين الساحلين الشرقي والغربي للولايات المتحدة. ولم يكن المؤلفون من أولئك الشباب الجدد المتحمسين لكل ما هو جديد كما تخيلتهم، فأحدهم هو ريك ليفاين، المهندس الذي يعمل في الشركة العملاقة صن مايكروسيستمز، والثاني مستشار اسمه كريستوفر لوك والذي عمل مع شركات عريقة مثل أي بي إم و إم سي آي و كارنيجي ميللون. وهناك أيضاً الإعلامي الشهير من وادي السليكون دوك سيرلز، ومسوق تقانات عالية معروف من بوسطن اسمه دايفيد واينبرغر كنت قد سمعت تعليقاته عبر برنامج الإذاعة القومية: «كل شيء بالاعتبار».

وباختصار فقد كانوا ممثلين لمؤسسات التقانة العالية، ولكن كونهم منتمين إلى تلك المؤسسات جعل انتقادهم لعالم الأعمال التقليدية أكثر قوة.

إن موقع البيان على الوب يفرض نفسه بين آلاف المواقع الباهتة، قد يجده بعض القراء سمجا وملينا بالادعاءات (ولا سيما منهم ذوي الحساسيات المرهفة) وبعضهم وجده عديما (وهو ليس كذلك) ولكن الجميع وجده أسرا ولا يمكن تجاهله. لقد أصبح البيان بمثابة دليل المستخدم إلى اقتصاد الانترنت، وعالم المجتمعات المسبكة، وموظفي الشركات ذاتي التنظيم، وحركات لينوكس وغيرها من برمجيات المصادر المفتوحة والذين ظهروا من المجهول.

والآن لكل من فاته هذا البيان أو لمن يريد المزيد عنه، هاكم بيان كلوتران، أحد أوائل الكتب التي كتبت تنمة لموقع وب.

لقد قرأت عددا ضخما من كتب الأعمال، وقد نشرت مراجعاتي العديد منها، وسأذكر لكم بضعة أسباب تجعل بيان كلوتران مختلفا عن غيره.

أولا، لا يهدف هذا الكتاب إلى جعلنا نشعر بأن الأمور على ما يرام، مع أن الموضوع الرئيسي له متفائل بشكل طاغ، إلا أن التفاصيل ستجعلك تتلوى، إنه نعي لعالم الأعمال التقليدية. إنه يبين لك كيف أن استراتيجيتك للوب قد تصبح عديمة الجدوى ولاغية خلال دقائق فقط. إنه يبين لك كيف أن الانترنت قد جعلت موظفيك الجدد في قوة مئة رئيس شركة

لشؤون التسويق. إن بيان كلوتران يحطم غطرسة الشركات التي تستخدم التجارة الالكترونية (والجدير بالذكر أن أفضل أجزاء هذا الكتاب تأتي من خبرات الكتاب الحقيقية في تعاملهم مع الشركات الكبيرة، وهم يذكرون أسماؤها).

وثانيا، فهذا ليس بكتاب عن كيفية تحقيق أمر ما، إلا إذا كنت بحاجة إلى درس علاجي في أن تصبح إنسانا. فمع كل تأكيداتهم وثقتهم الشخصية حول ثورة الانترنت، فإن هؤلاء الكتاب لا يحاولون أن يخبروك كيف تدير شركتك أو حياتك المهنية. إن البرامج والطرق الوحيدة المقاسة والمناسبة للجميع ليست إلا طريقة يستخدمها المشاورون لجلب الزبائن ومشتري الكتب، أما هذا الكتاب فإنه يصف ببساطة الأعمال كما هي حقا وكما تصبح حقا. وستخرج من هذه الصفحات بمجموعة جديدة من العيون التي تساعدك على إعادة توجيه أو إعادة تأهيل شركتك بما يتناسب مع ظروفها الخاصة بها.

وثالثا، فإن هذا الكتاب ليس مملا، فالرسالة بأكملها هنا، تتضمن الحديث بصوت إنساني، وهذا يعني أننا نحصل على قصص بدلا عن المحاضرات، والمرح بدلا عن الغرور، والوصف بدلا عن مخططات باور بوينت للعروض التقديمية. متى كانت آخر مرة قهقهت فيها بصوت عال وأنت تقرأ كتابا عن الأعمال؟

ولم لا نضحك، إن الضحك علامة مميزة للحديث الإنساني، وهذا الكتاب يبين لنا كيف أن الأحاديث تشكل أساس الأعمال، وكيف أن الأعمال فقدت هذا الصوت لفترة من الزمن، وكيف أن هذه اللغة تعود إلى عالم الأعمال بفضل الثقة التي تلهمنا للتحدث من قلبنا بل وتطالبنا بذلك في بعض الأحيان.

والآن لنسرق ما قاله ناقد موسيقى الروك جون لاندواو عن بروس سبرينغستين: لقد رأيت مستقبل عالم الأعمال وهو متمثل في بيان كلوتران. في البداية قد ترغب بأن تخبئ هذا الكتاب بين بقية الكتب التي تتحدث عن التجارة الالكترونية، أو شيئاً تقليدياً بشكل مشابه، ولكنك ستجد أن الكتاب ينتشر، وسيصبح مقبولاً، وإن كان لن يصبح مقبولاً برمته. ولكن الأكيد أنه سيصبح مهماً. لِمَ أنا متأكد جداً؟ لأنه على خلاف أي شيء آخر حولنا يرينا كيف نلتقط الجانب الإنساني في أعمالنا وتقاناتنا، وبما أننا بشر، ومهما حاولنا فإن هذا هو القدر الوحيد الذي لن نستطيع الفرار منه.

توماس بتزينغر الإبن

صحيفة وول ستريت جورنال

## بيان كلوتران

يا سكان العالم...

لقد بدأت محادثة عالمية جبارة.

فعبّر الانترنت يقوم الناس باكتشاف واختراع طرق جديدة للتشارك في المعلومات المهمة بسرعة تخطف الأبصار. والنتيجة المباشرة لذلك هي أن الأسواق أصبحت أذكى، وهي تزداد ذكاءً بسرعة تفوق سرعة معظم الشركات.

إن هذه الأسواق هي أحاديث، وأعضاؤها يتواصلون بلغة طبيعية، مفتوحة، مخلصمة، مباشرة، مرحة، وغالباً ما تثير الصدمة.

وسواء أكان الصوت الإنساني منهمكاً في الشرح أو الشكوى أو المزاح أو التحدث بجدية، فإن الصوت الإنساني

أصيل بشكل لا يمكننا أن نخطيء في إدراكه، إذ أنه لا يمكن تزييفه.

وبالمقابل فإن معظم الشركات لا تعرف أن تتحدث إلا بلغة الأهداف وبروشور التسويق وإشارة إنشغال الهاتف التي تقول لك أن مكالمتك مهمة بالنسبة لنا فالرجاء الانتظار، وهي لغة هادئة رتيبة غير مرححة. بعض القصص القديمة، وبعض الأكاذيب. ولا عجب في أن الأسواق المشبكة لا تكن أي احترام للشركات التي لا تقدر أن تتحدث كما تفعل هي أو لا ترغب بذلك.

إلا أن تعلم الحديث بصوت إنساني ليس حيلة، كما أن الشركات لن تقنعنا بأنها إنسانية بمجرد تكرارها لفظيا بأنها «تستمع للزبائن».

إنها لن تصبح إنسانية إلا عندما تمكن البشر الحقيقيين من التحدث بالنيابة عن أنفسهم.

ومع أن الكثيرين من هؤلاء البشر يعملون لدى الشركات اليوم، إلا أن غالبية الشركات تتجاهل قدرتهم على تقديم المعرفة الأصيلة، وتلجأ بدلا عن ذلك إلى تصنيع الرسائل العقيمة التي تهين ذكاء الأسواق، فهي أذكى من أن تشتريها.

غير أن العاملين في الشركات باتوا متصلين بالشبكات مثلهم في ذلك مثل الأسواق. وعلى الشركات أن تصغي بعناية

لكليهما، والأهم من ذلك أن عليها أن تتنحى جانبا لتمكّن العاملين المشبكين عبر الانترنت بأن يتحدثوا مباشرة مع الأسواق المشبكة عبر الانترنت.

لقد عملت جدران الحماية لدى الشركات على إبقاء الموظفين الأذكياء في الداخل والأسواق الذكية في الخارج، وسيكون من الصعب والمؤلم أن نحطم تلك الجدران، إلا أن النتيجة ستكون نمطا جديدا من الأحاديث، وستكون من أكثر الأحاديث التي انخرط فيها عالم الأعمال إثارة.

#### 95 أطروحة

- 8 إن للأسواق أحاديث.
- 9 الأسواق تتكون من كائنات بشرية وليس من قطاعات سكانية.
- 10 إن الأحاديث التي تدور بين الكائنات البشرية لها طابع بشري، وهي تدار بالصوت البشري.
- 11 الصوت الإنساني مفتوح وطبيعي وغير مقيد بطبيعته، سواء أكان يقدم المعلومات أو الآراء، أو المناظير، أو الحجج المنشقة، أو الفكاهات.
- 12 يعرف الناس بأن الآخرين أناس أيضا من صوتهم.
- 13 تسمح الانترنت بتبادل أحاديث بين الكائنات البشرية لم

تكن ببساطة ممكنة أيام وسائط الإعلام العامة.

- 14 إن الوصلات الفائقة تزعزع أسس الهرمية.
- 15 يتخاطب العاملون بعضهم مع بعض بطريقة قوية جديدة في كل من الأسواق المشبكية بالانترنت وانترانيت الشركات.
- 16 إن هذه الأحاديث المشبكية تسمح بظهور أشكال جديدة قوية من التنظيم الاجتماعي وتبادل المعارف.
- 17 ونتيجة ذلك فإن الأسواق تصبح أذكى، وأكثر إطلاعا، وأكثر تنظيما، إن اشتراك الناس في الأسواق المشبكية يغيرهم جذريا.
- 18 أدرك الناس في الأسواق المشبكية أنهم يستطيعون الحصول على معلومات ومساندة أفضل من بعضهم بعضا مقارنة مع ما يحصلون عليه من الباعة. وهذا يصيب في مقتل بلاغة الشركات حول إضافة القيمة إلى المنتجات التي تحولت إلى بضائع.
- 19 لا توجد ثمة أسرار. فالأسواق المشبكية تعرف عن المنتجات أكثر مما تعرف عن الشركات التي أنتجتها، وسواء أكانت الأنباء جيدة أم سيئة فإنها ستخبر الجميع.
- 20 إن ما يحدث للأسواق يحدث أيضا لموظفي الشركات،

وهناك بنية ميتافيزيقية اسمها «الشركة» تشكل العائق الوحيد الذي يفصل بين الطرفين.

21 إن الشركات لا تتحدث بالصوت نفسه الذي تستخدمه تلك الأحاديث المشبكية. فبالنسبة للمستمعين الذين يتلقون خطابها عبر الانترنت تبدو الشركات جوفاء ومسطحة وغير انسانية.

22 خلال بضع سنوات قادمة، سيصبح الصوت المتجانس للشركات، صوت بيان المهمة والأهداف والبروشورات صوتا قديما ومصطنعا كما تبدو لنا اليوم لغة البلاط الفرنسي في القرن الثامن عشر.

23 وبالفعل، فإن الشركات التي تتحدث بذلك الصوت لم تعد تجد من يصغي لها.

24 الشركات التي تعتقد أن الأسواق المشبكية هي نفسها الأسواق التي اعتادت مشاهدة إعلاناتها التلفزيونية إنما تخدع نفسها.

25 الشركات التي لا تلاحظ أن أسواقها تشهد اليوم تشبيكا يصل الفرد بالفرد، فيجعلها أكثر ذكاء وأعمق انخراطا في الأحاديث إنما تضيع أفضل فرصها.

26 تستطيع الشركات اليوم أن تتواصل مع الأسواق مباشرة، فإذا ضيعت هذه الفرصة، فإنها ستكون فرصتها الأخيرة.

- 27 تحتاج الشركات إلى أن تدرك أن أسواقها غالباً ما تضحك.  
(عليها).
- 28 تحتاج الشركات أن تصبح أقل جدية وأن تكتسب بعض  
روح الدعابة.
- 29 إن اكتساب روح الدعابة لا يعني سرد الفكاهات على  
موقع الوب للشركة. بل هي تحتاج إلى قيم كبيرة، بعض  
التواضع، كلام مباشر، ووجهة نظر أصيلة.
- 30 إن الشركات التي تحاول أن تعطي لنفسها موقعا إنما يجب  
أن تعكس الإهتمامات الحقيقية لأسواقها.
- 31 إن المباهاة الفارغة لا تؤدي لإعطاء موقع للشركة (إننا في  
موقع يسمح لنا بأن نصبح المزود الأهم للمنتج xyz).
- 32 تحتاج الشركات إلى الهبوط من برجها العاجي والتحدث  
إلى الناس الذين تأمل أن تخلق علاقة معهم.
- 33 إن العلاقات العامة لا تؤثر في الناس. فالشركات تخاف  
بعمق من أسواقها.
- 34 عن طريق حديثهم بلغة بعيدة جافة ومتغطرة فإنهم يبنون  
جدران لعزل الأسواق بعيدا.
- 35 إن معظم برامج التسويق تبني على فكرة الخوف من أن  
تكتشف الأسواق ما الذي يجري فعلا داخل الشركة.

36 عبّر المغني إلفيس بريسلي عن هذه المقولة بأفضل ما يمكن: «لا يمكننا الاستمرار سوية بأذهان ممتلئة بالشكوك».

37 إن الولاء للعلامة التجارية هو تعبير آخر عن ثبات الشركة واستقرارها، إلا أن الانفصال حتمي وهو آت بسرعة، والأسواق الذكية قادرة على إعادة التفاوض حول العلاقات بسرعة تخطف الأبصار.

38 تستطيع الأسواق المشبكية أن تغير مزودها خلال يوم واحد، والعاملون بالمعرفة المشبكية يستطيعون تغيير أعمالهم خلال استراحة الغداء. إن مبادراتكم الخاصة بكم لاختصار أعداد العاملين دفعتنا إلى طرح السؤال التالي: «الولاء؟ ما هذا؟».

39 الأسواق الذكية ستجد مزودين يتكلمون اللغة نفسها.

40 إن تعلم التحدث بصوت إنساني ليس بخدعة مسرحية، ولا يمكن التقاطها في مؤتمر مزيف.

41 يجب على الشركات أن تشارك في اهتمامات محيطها الاجتماعي لتمكين من التحدث بصوت إنساني.

42 ولكن قبل ذلك، عليها أن تنتمي إلى محيط اجتماعي.

43 على الشركات أن تسأل نفسها أين تنتهي ثقافة الشركة فيها.

- 44 فإذا كانت ثقافة الشركة تنتهي قبل أن تتلاقى بمحيطها الاجتماعي فهذا يعني أنها ستخسر أسواقها.
- 45 الجماعات الانسانية قائمة على الحديث، على الحديث الانساني حول ما يهم البشر.
- 46 إن الجماعة التي تتحدث بعضها مع بعض هي السوق.
- 47 الشركات التي لا تنتمي إلى جماعات تتحدث بعضها مع بعض سوف تموت.
- 48 تحول الشركات الأمن إلى ديانة. ولكنه خداع للنفس. فمعظم هذه الحماية موجه ضد سوقها الخاصة بها وضد موظفيها، أقل مما هو موجه ضد منافسيها.
- 49 كما هو حال الأسواق المشبكية، فالناس يتكلمون أيضا بعضهم إلى بعض مباشرة داخل الشركات . وهذا ليس فقط عن القواعد والتنظيمات وتوجيهات مجلس الإدارة.
- 50 بعض هذه الأحاديث تأخذ شكل انترانيت الشركات اليوم، ولكن هذا يتحقق عندما تكون الظروف مواتية فقط.
- 51 تقوم الشركات عادة بتركيب الانترانيت لتوزيع التعليمات وتوجيهات إدارة الموارد البشرية التي يتجاهلها العاملون عادة.
- 52 ننحو الانترانيت بشكل طبيعي إلى الالتفاف حول مجلس

الإدارة، وأفضلها هي تلك التي تبني من الأسفل إلى الأعلى من قبل أفراد متحمسين يتعاونون لبناء شيء أكثر قيمة بكثير: محادثة عبر الشركة قائمة على الانترانيت.

53 إن الانترانيت الصحية تنظم العاملين بأكثر من طريقة واحدة، إن تأثيرها أقوى من أكثر نقابات العاملين ثورية.

54 فيما يدفع هذا الشركات إلى الشعور بالخوف، فإنها تعتمد أيضا بشكل كبير على الانترانيت المفتوحة لتوليد المعارف المهمة والمشاركة بها. وعليها أن تقاوم الرغبة في تحسين تلك الأحاديث المشبكة أو السيطرة عليها.

55 عندما لا تكون انترانيت الشركات مقيدة بالخوف والعوائق القانونية، فإن أنواع الأحاديث التي تدور عبرها تشابه كثيرا أحاديث الأسواق المشبكة.

56 كانت المخططات التنظيمية تعمل بشكل جيد أيام الاقتصاد القديم حيث كان يمكن فهم الخطط وطرحها من الإدارة الموجودة في رأس الهرم، وأوامر العمل التفصيلية يمكن توجيهها إلى الأسفل في تلك البنية.

57 أما اليوم فالبنية التنظيمية مشبكة بالوصلات الفائقة وليست هرمية، واحترام من يمتلك المعلومات يفوق احترام السلطة المجردة.

58 إن أساليب الإدارة القائمة على التحكم والتوجيه تستمد

شرعيتها من البيروقراطية وتعززها، وتركز على تجميع السلطات، وثقافة الخوف المسيطرة.

59 إن ثقافة الخوف تقتل المحادثات، وهذا هو هدفها. ولكن الافتقاد إلى المحادثات المفتوحة يقتل الشركات.

60 هناك نوعان من المحادثات الجارية، إحداهما داخل الشركة، والثانية مع السوق.

61 في معظم الحالات، فإن هاتين المحادثتين لا تسيران بصورة حسنة. وسبب الفشل هو دائما المفاهيم المطلقة للتحكم والتوجيه.

62 كسياسة، فإن هذه المفاهيم مسمومة. وكأدوات، فإنها أدوات محطمة، فالتحكم والتوجيه يقابل بالعداء من قبل العاملين بالمعارف المتصلين بالشبكات ويثير عدم الثقة في الأسواق العالمية.

63 إن هاتين المحادثتين ترغبان بأن تتكلما بعضهما مع بعض، فهما تستخدمان اللغة نفسها. وهما تتعرفان على صوتهما بشكل متبادل.

64 الشركات الذكية هي التي تتنحى جانبا وتساعد على حدوث ما هو حتمي بسرعة.

65 إذا كان الاستعداد للتنحى جانبا مؤشرا على مقياس

الذكاء، فهذا يعني أن القليل من الشركات قد بلغت سن الرشد.

66 غير أن المدهش في هذه اللحظة هو أن الملايين من الناس المشبكين بالانترنت ينظرون على الشركات باعتبارها روايات خيالية قانونية تبرع في منع الأحاديث من ان تتقاطع.

67 هذا انتحاري. فالأسواق ترغب في أن تتحدث إلى الشركات.

68 إلا أن المحزن هو أن الجزء من الشركة الذي ترغب الأسواق بالتحدث إليه محجوب عادة وراء الشاشات الدخانية ويستخدم لغة توحى بالزيف.

69 لا ترغب الأسواق بالحديث إلى المزيين وغير الأصليين، إنها ترغب بالمشاركة في الأحاديث التي تجري خلف جدران الحماية.

70 نزع المعاطف وإظهار الجانب الشخصي: نحن هذه الأسواق، ونرغب بالتحدث إليك.

71 نحن بحاجة إلى النفاذ إلى معلومات شركتك، إلى خططك واستراتيجياتك، معارفك الأصيلة، أفضل أفكارك، ولن نكتفي بالبروشور ذي الألوان الأربعة، ولا نريد موقع الوب الجذاب البراق، ولكنه خال من أي

محتوى ذي قيمة.

72 نحن أيضا العاملون الذين تقوم شركتك على أكتافهم، نريد التحدث إلى الزبائن مباشرة بأصواتنا الخاصة بنا، وليس عبر بيانات مكتوبة.

73 نحن كأسواق وكعاملين قد مللنا إلى حد القرف من الحصول على معلوماتنا عن طريق جهاز التحكم عن بعد. لم نحتاج إلى التقارير السنوية عديمة الشخصية ودراسات تحاليل الأسواق من الدرجة الثالثة لتقوم بتقديم بعضنا إلى بعض.

74 نحن كأسواق وكعاملين نتساءل مستغربين: لم لا تصغي إلينا، يبدو أنك تتحدث بلغة مختلفة.

75 لغة المصطلحات الطنانة الفخمة التي تستخدمها وترسلها إلى الصحافة: ما علاقتها بنا؟

76 ربما أنك تخلق إنطباعا قويا لدى مستثمريك أو في سوق الأسهم المالية في وول ستريت، ولكنك لا تؤثر بنا.

77 إذا لم تكن تؤثر علينا، فالمستثمرين في شركتك سيصابون بصدمة، ألا يفهمون ذلك؟ لأنهم إذا فهموا ذلك فإنهم سيمنعوك من التحدث بهذا الشكل.

78 إن مفاهيمك البالية حول الأسواق تجعلنا لا نتعرف على

أنفسنا في تصوراتك، ربما لأننا موجودين بالفعل في مكان آخر.

79 إننا نحب هذه الأسواق أكثر بكثير، والحقيقة أننا نقوم بخلقها.

80 أنت مدعو، ولكنه عالمنا. اخلع حذائك عند الباب، وإذا أردت أن تقايض معنا فترجل عن جملك هذا.

81 نحن منيعون أمام الدعايات، فانسها أي لا تلجأ إليها.

82 إذا أردتنا أن نتحدث إليك، فقل لنا شيئاً، واجعله شيئاً مشيراً للاهتمام من باب التغيير.

83 ونحن أيضاً لدينا بعض الأفكار لك. نحتاج إلى بعض الأدوات الجديدة، وإلى بعض الخدمات الجديدة. ونحن مستعدون لدفع ثمنها. هل لديك دقيقة؟

84 أنت مشغول جداً بأعمالك بحيث لا تجيب على رسائلنا الالكترونية، حسنا نحن آسفون، سنعود إليك في وقت لاحق. ربما.

85 تريدنا أن ندفع لك؟ أعطنا اهتمامك.

86 نريدك أن تتخلى عن انشغالاتك، وتخرج من اهتمامك العصائبي بنفسك، انضم إلى الحفلة.

87 لا تقلق، لا يزال بإمكانك جني الأموال، هذا إذا لم يكن

جني المال هو الشيء الوحيد في ذهنك.

88 هل لاحظت ذلك: المال بحد ذاته وحيد الجانب وممل. هل من شيء آخر نتحدث حوله؟

89 لقد تعطل منتجك؟ لماذا؟ نريد أن نسأل الشخص الذي صنعه. استراتيجية شركتك غير مفهومة، نريد أن نتحدث مع المديرية التنفيذية. ما الذي تعنيه بقولك أنها غير موجودة؟

90 نريد أن نتعامل معنا ونحن خمسون مليون شخص بالجدية نفسها التي تتعامل فيها مع صحفي من الـوول ستريت جورنال.

91 إننا نعرف بعض الأشخاص من شركتك عبر الوب، إنهم ممتازون وجذابون، هل لديك آخريين مثلهم تخبئهم؟ هل يستطيعون الخروج إلى العلن والمشاركة في اللعبة؟

92 عندما تكون لدينا أسئلة، فإننا نلتفت إلى بعضنا البعض بحثا عن الاجابات، ولو لم تكن ممسكا بشدة بزمam الأمور في شركتك، فربما سيكون العاملين لديك من بين الناس الذين نلتفت إليهم.

93 عندما لا نكون هدفك التسويقي، فإن الكثيرين منا هم حلفائك. إننا نفضل أن نقضي وقتنا على الوب نتحدث مع الآخرين أكثر من مراقبة ساعة الدوام. وهذا سيؤدي إلى

انتشار اسمك أكثر من موقعك للوب الذي كلفك مليون دولار. إلا أنك تقول لنا أن التحدث مع الأسواق هو مهمة قسم التسويق.

94 إننا نحب أن تدرك ما الذي يحدث هنا. سيكون هذا لطيفا حقا. إلا أنك سترتكب خطأ كبيرا إذا اعتقدت أننا سنحبس أنفاسنا توقعنا لاستحسانك.

95 إن لدينا أشياء أفضل نقوم بها بدلا عن أن نقلق فيما إذا كنت ستتغير مع الزمن لتتعامل معك. فالأعمال ليست إلا جزءا من حياتنا. ولكنها تبدو كل حياتك. فكر في الأمر. من الذي يحتاج من؟

96 إن لدينا قوة حقيقية، ونحن نعلم ذلك. فإذا لم تكن قادرا على رؤية الضوء فإن خيارا آخر سيظهر، وسيناسبنا أكثر وسيكون أكثر إثارة للإهتمام، وأكثر مرحا للتعامل معه.

97 حتى في أسوأ أشكالها، فإن أحاديثنا المكتشفة مجددا أكثر إثارة للإهتمام من معظم المعارض التجارية، وأكثر تسلية من معظم البرامج التلفزيونية، وأقرب إلى واقع الحياة من معظم مواقع الشركات على الوب.

98 ولاؤنا هو لأنفسنا، ولأصدقائنا، ولحلفائنا الجدد ومعارفنا، بل ولشركائنا أيضا. والشركات التي لا تنتمي إلى هذا العالم لا مستقبل لها.

99 لقد أنفقت الشركات مليارات الدولارات لحل مشكلة الألفية Y2K فِلمَ تعجز عن سماع دقات ساعة هذه القبلة الزمنية التسويقية، فالمخاطر هنا أكبر.

100 نحن داخل الشركات وخارجها سوية. والحدود التي تفصل محادثاتنا تبدو اليوم كجدار برلين، ولكنها في واقع الحال ليست أكثر من إزعاج، نحن نعلم أنها ستتهاوى، وسنعمل من الجانبين لتهديمها.

101 بالنسبة للشركات التقليدية، فإن الأحاديث المشبكة قد تبدو مشوشة ومضطربة، ولكننا ننتظم بسرعة أكبر مما تقوم هي به، ولدينا أدوات أفضل، وأفكارا جديدة، ولا توجد قوانين لإبطاء سرعتنا.

102 إننا نستيقظ وننتقل بعضنا مع بعض عبر الشبكة، إننا نراقب، ولكننا لا ننتظر.

متى تقابل الأسواق المشبّكة بالانترنت العاملين المرتبطين بها

إن اتصالية الوب تحول ما هو داخلي وما هو خارجي بالنسبة  
لأعمالك ولسوقك وللعاملين لديك

إن الناس في أسواقكم تستخدم إن الانترانيت تمكّن أفضل الناس  
الانترنت لاكتشاف واختراع طرق لديك بأن يترابطوا عبر الوصلات  
جديدة للتحدث. إنهم يتحدثون الفائقة بعضهم مع بعض. إنهم  
عن أعمالكم ويخبرون بعضهم مبتكرون ويرفعون انتاجيتهم إلى  
بعضاً الحقيقة بأصوات إنسانية أعلى حد، إنهم يخبرون بعضهم  
جدا. بعضا الحقيقة بأصوات إنسانية  
جدا.

إن هناك أحاديث جديدة بين الأسواق والعاملين لديك، إنها تجعلهم  
أكثر ذكاءا وتمكنتهم من اكتشاف الأصوات الإنسانية.

لديك خيارين، يمكنك أن تواصل الاختباء خلف كلمات الشركات  
السهلة وتحدث بلغة البروشورات المنمقة.

أو يمكنك الاشتراك في الحديث.

obeikandi.com

## مقدمة

ماذا لو أن الجاذبية الحقيقية للإنترنت لم تكن متمثلة في تلك التقانات المتقدمة والواجهات البراقة والخدمات الحديثة التي تقدمها، ماذا لو أن جاذبيتها تتمثل في عودة ظهور خاصية قديمة جدا إلى الأيام التي تسبق التاريخ، عندما كان الناس مفتونين بسرد القصص؟ فمنذ خمسة آلاف سنة، كانت الأسواق مركز الحضارة، المكان الذي يعود إليه التجار من أراضيهم البعيدة محمليين بالتوابل الغريبة، والحريز، والقرود، والبيغيات، والجواهر، والقصص الأسطورية.

إن الإنترنت تشابه بطرق عديدة البازارات القديمة أكثر مما تلائم نماذج الأعمال التي تحاول الشركات فرضها عليها. لقد تدفقت ملايين الناس على الإنترنت في زمن قصير بشكل لا يصدق، ليس لأنها كانت سهلة الاستخدام، فهي لم تكن كذلك، بل لأنها بدت تزودنا بجودة غير ملموسة افتقدناها في

حياتنا المعاصرة. وعلى عكس الابتعاد الذي نشعر به مع وسائل الإعلام المبتوث المتجانسة، والثقافة الجماعية المعقمة، والغفلة القسرية للمؤسسات البيروقراطية، فإن الانترنت قد وصلت الناس بعضهم إلى بعض، وزودتنا بفضاء سيعاد اكتشاف الصوت الانساني فيه بسرعة.

ومع أن الشركات تصر على رؤية السوق كمكان واحد، فإن الأسواق الجديدة ليست بالضرورة أسواق على الإطلاق. ففي عيون روادها، هي أمكنة يستمع فيها الجميع إلى الجميع. والترفيه فيه ليست بضاعة مغلقة، إنها كامنة في جوهرها، وعلى عكس الانتظام والتوحد المفروضين من قبل التلفاز والإعلان، ودعايات الشركات، فإن الانترنت قد أعطتنا شرعية جديدة وسلطة حرة للعب.

إن الكثيرين ممن انجذبوا إلى هذا العالم يجدون أنفسهم وهم يستكشفون حرية ما عرفوها من قبل: يرضون فضولهم، يتجادلون، يختلفون، يضحكون على أنفسهم، يقارنون بين رؤاهم، يتعلمون، يخلقون فنا جديدا، ومعرفة جديدة.

ولأن الانترنت تتمتع بكفاءة تقانية عالية، فقد تبنتها أيضا الشركات التي تتطلع إلى رفع مستوى انتاجيتها. إذ أنها جائعة جدا إلى المعرفة، وإلى الرأسمال الفكري الذي أصبح أكثر قيمة من القرميد والأسمنت واللبن، أو من أي موجودات مادية

ملموسة. إلا أنهم لم يأخذوا بالحسبان التأثيرات الأخرى لتقانات الوب. فالنصوص الفاتكة غير هرمية، وهي مضادة للبيروقراطية بطبيعتها. إذ إنها لا تعزز الولاء والطاعة، إنها تشجع على التخمين وعلى الكلام الحر. إنها تشجع على القصص.

إن هذه المحادثات الجديدة عبر الانترنت الكبيرة وغير المنضبطة، أو على الانترنت الخاصة بالشركات والأكثر وداعة، تولد طرقاً جديدة للنظر في المشاكل. إنها تولد مناظير جديدة، وأدوات جديدة، ونوع جديد من الشجاعة الفكرية أكثر انسجاماً مع المخاطر مما هو مع التنظيم. والنتيجة هي ليست فقط أشياء جديدة جرى تعلّمها، بل تحسن كبير في القدرة على التعلم. وسرعة هذا التعلم تزداد باستمرار. وفي عالم الأسواق المشبكة فإن هذا يتجلى في متعة الاشتراك باللعبة. وفي انترانيت الشركات، فإن هذا يتجلى في متعة المعرفة. ولكن التمييز بين الإثنين يصبح أكثر صعوبة. فالعاملون يذهبون إلى منازلهم ويدخلون إلى الانترنت، فيجلبون معهم إلى أعمالهم في اليوم التالي مواقف جديدة. أما المتصفحون المتحمسون فيتم توظيفهم فيجلبون معهم رؤى غريبة جديدة إلى عالم الشركات التي نجحت حتى الآن في حماية نفسها من كل شيء آخر. إن شبكة الوب تعزز الحريات، والانترنت تلتف حول العقبات، إن التقاء تيارات تلك المحادثات ليس حتمياً فحسب، بل إنه يحدث بالفعل.

والكثير من الشركات تخشى تلك التغييرات، فهي لا ترى فيها إلا فقدان مدمر للتحكم، ولكن التحكم لعبة خاسرة في السوق العالمية المعاصرة، حيث توسع مجال خيارات الزبون بصورة هائلة، وهو لعبة انتحارية بالنسبة للشركات التي يجب أن تأتي بالمعارف اللازمة لخلق خيارات السوق.

وفيما وصلت أنظمة التحكم والتوجيه إلى طريق مسدودة، فإن تقاطع أحداث السوق مع أحداث العاملين في الشركات لا تشير إطلاقاً إلى انتهاء عصر التجارة، بل إن هذا التقارب يعد بتجدد حيوي يسمح للتجارة بأن تتكامل بشكل أكثر طبيعية مع حياة الأفراد والجماعات.

إن هذا الكتاب يروي قصة، أربع مرات، ومرات عدة، إنها قصة كيف حدثت هذه الأمور، وبعض الأفكار القوية حول ما سيحدث من الآن فصاعداً.

## الفصل [1]

### قيامه الانترنت

كريستوفر لوك

أنتِ تعينين رغباتي...  
وأنا أجول عبر أسلاكك

جنازة قبل موعدها

إننا نموت

لن نسمع أبدا هذه الكلمات في إعلان تلفزي، ومع ذلك فإن هذه الحقيقة المركزية من حقائق الوجود الإنساني تضفي ألوانها على العالم وكيفية رؤيتنا لأنفسنا ضمنه. إننا نقول أن «الحياة قصيرة جداً» وهي فعلاً كذلك. فهي قصيرة لكي نضيعها في المعارك السياسية ضمن المكتب، وهي قصيرة لنضيعها في تعقب المعاملات الورقية عديمة الجدوى، وفي التستر على أخطائنا، وفي محاولات إرضاء الآخرين بدل إزعاجهم، وفي النضال المستمر من أجل تعريف متجدد للنجاح يتسم بالتخاذل

المستمر. كما أن هذه الحياة قصيرة جداً لنضعها في محاولة معرفة فيما إذا كنا قد اشترينا البدلة الصحيحة، وحبوب الإفطار الصحيحة، والحاسوب الحضني الصحيح، والطراز المناسب لمزبل رائحة التعرق تحت الإبط.

إن الحياة قصيرة جداً لأننا نموت. وعندما نكون منفردين فإننا نتوقف أحياناً لتساءل عما هو مهم حقاً: أبنائنا، أم أصدقاءنا، أم أحبائنا، أم خسائرننا؟ فالأمور تتغير، وعادة ما يكون التغير مؤلماً، فالناس يتضاءلون، إنهم ينتقلون، وحي الجوار لم يعد كما كان عليه سابقاً. الأطفال يمرضون، ويتحسنون، ويضجرون، ويشيرون أعصابنا. وهم إذ يكبرون يستمعون إلى أخبار عن عالم أكثر هولاً مما نجده في أي من القصص الخيالية القديمة. فالساحرة الشريرة لن تدفكك إلى الفرن يا عزيزي بل احذر من شخص يحمل بندقية آلية ويشن هجوماً عشوائياً.

والمدهش حقاً أننا نتعلم العيش في هذا العالم، فالكائنات البشرية تتمتع بقدرة مدهشة على الصمود والتكيف، إننا نعلم أن كل هذا مؤقت، وأننا لا نستطيع تجميد الأوقات الجيدة أو منع الأوقات السيئة. إننا نتدحرج مع اللكمات التي نتلقاها، ونعيد تجميع وبناء أنفسنا، ونعيد لَم شملنا، ثم ننطلق من جديد. ونصل إلى فهم مفاده أن هذه هي طبيعة الحياة، إن هذا الفهم الذي يبدو بسيطاً إنما هو بذرة حكمة عميقة.

كما أنه أيضا مصدر جوع عميق يهيمن على الحياة المعاصرة، وتوق إلى شيء مختلف كلياً عن الحقائق التي تعززها تجاربنا اليومية. إننا نتطلع إلى مزيد من الاتصال بين ما نقوم به لكسب عيشنا وبين ما نهتم به حقاً، إذ أن العمل أكثر من مجرد مراقبة الساعة بامتعاض.

إننا نتطلع إلى التحرر من إغفال وجودنا، إلى أن ينظر إلينا كما نشعر بأنفسنا لا باعتبارنا مجموعة من القياسات والمحددات المجردة. إننا نرغب بأن نكون جزءاً من عالم ذي مغزى بدلاً من أن نقبل حالات التغريب العرضية التي تفرضها علينا قوى سوق أكبر من أن نفهمها أو حتى من أن نفكر بها.

إن هذا التوق ليس مجرد حنان حزين وليس مجرد حلم مراهق لم يعد تشكيله. إنه الدليل الحي على القلب وما يجعلنا أكثر إنسانية.

غير أن الشركات لا تحبنا نحن بني البشر، فهي تتلاعب بتوقنا ذلك لخدمة مصالحها الخاصة، فإذا شعرنا بعدم الكفاية، فثمة منتج يسد الفراغ، إنه جزء من ذلك الهوس السحري بالأشياء والذي سيؤدي إلى اكتمالنا، قد تحقق سيارة جديدة هذه الخدعة، أو رحلة إلى البحر الكاريبي، أو قرص مضغوط (CD) جديد، أو مجموعة ملتزمة جديدة من السكاكين اليابانية المستخدمة لقطع شرائح اللحم. أي شيء، كل شيء، فقط

احصلوا على شيء جديد، ودورنا هو أن نستهلك.

وطبعا فإن السيارة الجديدة لوحدها ليست بالحل الكافي. إذ أنها يجب أن تصنع لتمثل شيئا أكبر. أكبر بكثير، فالشقاء المستلقية فوق صندوق السيارة تبدو أفضل بكثير من السيدة العجوز التي تغسل الأطباق في المطبخ، ومن المؤكد أنها ستفهم حاجتنا. وإذا ظهرنا معها في مباراة الغولف الكبيرة فإن هذا سيؤثر كثيرا على صورتنا أمام الرفاق، نعم يجب أن نحصل على إحداهن، والأمر ليس متعلقا بالجنس، إنه متعلق بالقوة، إنها أعظم طعم وجد لإغواء العاجزين.

أو لنقترب قليلا من اللب، لنستغل موضوع العناية والاهتمام، فبثمن وعاء زبدة الفستق يمكنك أن تصبحي أما عظيمة، إنه النوع الذي يحب كل طفل أن يحصل عليه. يمكنك أن تنظري إلى أطفالك السعداء وهم يلعبون في الباحة الخلفية لدارك الموجودة في الضواحي وتطلقي تنهيدة ارتياح لأن الحياة جيدة إلى هذا الحد، ولا توجد أي ساحرة شريرة على مدى البصر، تماما كما هو الأمر في التلفاز.

إننا نموت، ولكن هناك أكثر من طريقة واحدة للنظر إلى الموضوع، فالإعلان لديه بعض الاقتراحات المفيدة لدفك المبكر عن أوانه.

## اختبارات اختبارات...

ولكن ما علاقة ذلك كله بالانترنت؟ الكثير.

لقد نبتت الانترنت كالأعشاب بين شقوق امبراطورية الفولاذ والزجاج الأحادية التكوين والخاصة بالتجارة التقليدية. فقد كانت غامضة تقنيا، غير مفهومة، مسكونة بغريبي الأطوار والسحرة وغير المنتمين. وعندما بدأت باستخدام الانترنت لم يكن أحد يبدي أي اهتمام بها باستثناء بضع جامعات كبيرة والمجموعة الصناعية العسكرية التي كانت تلك الجامعات تخدمها. وواقع الأمر إذا ما كنت خارج الدائرة المحظوظة فإنك لم تكن لتستطيع الدخول إلى الشبكة. وفكرة أن الانترنت ستشكل ذات يوم أكبر سوق في العالم كانت ستثير الضحك على أي شخص قد تخطر على باله تلك الأوهام في ذلك الوقت. وكنت قد بدأت بالتعبير عن هذه الأفكار علانية منذ عام 1992 حيث قوبلت بضحك صاحب وطويل.

لقد كان تجاهل الانترنت هو السبب الرئيسي لنموها وازدهارها. فقد عملت وفق قواعد مختلفة عن قواعد الأعمال التقليدية، فالتغلغل إلى الأسواق لم يثر الاهتمام لأنه لم تكن هناك أية أسواق، إلا إذا كنا نتحدث عن سوق الأفكار الجديدة. لقد أنشئت الانترنت من قبل أناس كانوا يقولون أشياء من هذا الغرار: ماذا لو جربنا هذا؟ كلا، ماذا لو جربنا ذلك؟ عظيم،

هذا جيد جدا.

وكان اختراع الشبكة العنكبوتية أحد أكثر الأمور سخونة، فقد نجمت عن جهود تهدف إلى خلق حواش الكترونية، أي إشارات مرجعية في المقالات الأكاديمية الخاصة لفيزياء الطاقات العالية والتي لا يستطيع أكثر من دزينة من الأشخاص في العالم برمته فهمها. وهذا هو سبب رؤيتك عندما تشاهد التلفاز اليوم، دعايات استهلاكية مترافقة مع عنوان المواقع على الشبكة العنكبوتية .

حسناً ما حدث هو أن بضعة أشياء قد حصلت في غضون ذلك. ومن بينها أن الإنترنت قد اجتذبت الملايين. ملايين عدة. والسؤال المهم هو أن نسأل لماذا؟ ففي مطلع التسعينيات لم يكن هناك شيئاً مشابهاً للإنترنت التي نعتبرها اليوم أمراً مفروغاً منه. في ذلك الوقت كانت الإنترنت بدائية وصعبة وغير ودودة للمستخدم، فما الذي دعانا إليها؟ الجواب هو حاجتنا لبعضنا بعضاً.

لقد أصبحت الإنترنت مكاناً يستطيع فيه الناس أن يتحدثوا إلى أناس آخرين دون أية قيود، دون ضوابط أو رقابة أو محظورات رسمية، وربما كان السبب الأهم هو عدم وجود الإعلانات. لقد بدأت ثقافة مغايرة وغير تجارية بالتشكل عبر هذه المجموعة من شبكات الحواسيب التي لا تقف في طريق

أحد. وقبل غزو أنظمة التخاطب البينانية لشاشاتنا فإن المشهد كان مكتظا بشاشات ASCII البسيطة والمملة: نصوص تنزلق عبر شاشات فوسفورية خضراء بالسرعة الجليدية التي تزودنا بها الموديمات المبكرة. فأين كان مكنم الجاذبية عندها؟

كانت الجاذبية تكمن في الكلام، رغم اعتماده على الوسائط الجديدة، وفي قدرة الناس على التحدث بعضهم إلى بعض، رغم بطء هذا الحديث. وكان معظم الجاذبية كامنا في نوعية ما كانوا يقولونه، فلم يحدث في التاريخ أبدا من قبل، أن استطاع مثل هذا العدد من الناس أن يعرفوا ما كان يفكر به عدد آخر كبير من الناس حول طيف واسع جدا من المواضيع. وبدأ نوع جديد من التخاطب بالظهور، وكان ظهورا بطيئا في البداية، ولكن هذا سرعان ما سيصل إلى أقصى المعمورة وفي سرعة مثيرة للدهشة.

في أيامها الأولى، كانت الانترنت محصورة بالاستخدامات الحكومية، من مشاريع ممولة إلى ما يرافق أمثال تلك المشاريع من اتصالات. هاكم برنامجا جديدا، إنه يحتاج إلى مزيد من الاستكمال، وهناك مشاكل في بعض أجزائه، أمر مثير للتأوب.

إلا أنكم تعلمون ما يقولونه عن الكثير من العمل وانعدام اللهو. فقد بدأ الناس يلهون بالانترنت، وهم يفعلون ذلك دائما إذا تركت لهم حرية التصرف. وكان الناس المنهمكين ببناء

الانترنت يتمتعون بمثل تلك الحرية، فبدؤوا بتصميم الألعاب. لم يكن هناك أحداً آخر يعرف كيف تعمل هذه الأشياء، وبالتالي لم يكن هناك من يستطيع أن يقول لهم ما يستطيعون القيام به وما لا يستطيعونه. فكانوا يعملون على هواهم، ومن الأمور التي كانوا يحبونها أكثر من غيرها الانخراط في الجدل والنقاش.

وعلينا أن نتذكر أن رواد الانترنت، أولئك كانوا في معظمهم شبانا متهورين، غير مدربين على تعقيدات التراقص حول سياسات الشركات، متسمين بمعرفة كبيرة في حقل أعمالهم. لقد كانوا قراصنة بالمعنى الشمين والنبيل للكلمة، وكانوا فخورين بذلك. وقد كان الكثيرون ينظرون إلى أنفسهم وينظر الآخرون إليهم باعتبارهم أساتذة الشبكة، كبار العلماء لفن سري لم تعرف إلا قلة بوجوده. وعندما كانوا يختلفون حول الأمور الجدية، مثل الاستخدام الصحيح لقوسي الاقتباس، فإنهم ينخرطون في المعركة وكأنهم محاربون شماليون برابرة: «جيم، إنك غبي تماما، إن برنامجك مصاب بتلف دماغي لدرجة أنه لا تمكن ترجمته، اقرأ كتابا أيها الأحمق».

واليوم ننظر إلى تلك المعارك اللاهبة باعتبارها ناجمة عن حفنة من الناس المنخرطين بإهانة بعضهم بعضا بصوت عال. لقد ضاع شعور معين بما هو مناسب. وفي الأيام الغابرة قد تشتعل معركة وتمتد لأسابيع أو شهور بينما القذائف اللاهبة

تطايير جيئة وذهابا كالشظايا الكلامية. لقد كانت فناً عالياً وتسلية كبيرة. ومع أن الأمزجة كانت تحتد وكانت الجسور المهنية تحترق أحياناً وبشكل لا عودة عنه، إلا أن الأمر في نهاية المطاف لم يكن يتعد اللعبة، فهي رياضة جماعية يعطي المشاهدون فيها نقاطاً لعبارات التحقير اللاذعة، والقفشات المصاغة بحبكة جيدة، واللسعات الملهمة.

إلا أنها لم تكن لعبة لذوي القلوب الضعيفة، فهذه الاشتباكات قد تكون عنيفة، ومجرد محاولة فض الاشتباك بين المتنازعين قد تؤدي إلى انهيار سباب من السنة حادة. كانت النظريات تصاغ ويدافع عنها بطاقة كبيرة وحماس، وإن كانت لا تتمتع دائمة بمنطق قوي متماسك، وكانت الآراء تتضارب حول أي موضوع. فقد تتبادل الرسائل حول كلبك فتأتيك الإجابة التالية: «جيم، إنك غبي تماماً، إن كلبك مصاب بتلف دماغي لدرجة أنه لا يستطيع الصيد...».

ولو رأيت الإصدار الأول من التعليق المرسل إلى جيم، فإنك قد تضحك من الثاني، وإلا فإن رد فعلك قد يكون مختلفاً. إذ أن النقطة هي ألا تدفع بنفسك إلى تلك المعارك، مع أن بعضها قد يكون مسلياً للغاية. والفكرة هي الالتزام بمجموعة معينة من القيم والتي بدأت بالتبلور فيما يطلق عليه اللغويون المحيط الحسن التعريف لجماعة الكلام. فعلى الانترنت يجب أن تقول ما الذي تعنيه وأن تكون مستعداً لشرح

موقفك وكيف توصلت إليه. والإحتمال الأعظم أنه سيتم تحدي أفكارك، فلا شيء يقبل بقيمته السطحية، أو يسلم به تلقائياً. حيث سيتعرض كل شيء للمساءلة، والمراجعة، وإعادة الاستخدام، والتقليد الساخر، سواء أكانت خوارزمية، أم فلسفة سياسية، أو حتى دعاية - كان الله في عوننا.

ورغم أن نتيجة تلك المجادلات لم تكن تتمخض عن حكمة تدوم عبر العصور، فإن الطريقة التي كانت تتم عبرها إنما كانت تعلن عن شعور حاد جديد بالامكانات الجماعية. فالحوار لم يكن مثيراً ومشوقاً فحسب بل كان أيضاً فعالاً. وسرعان ما ظهرت الأدوات والتقنيات بسرعة فاقت كل ما سبقها. وكما بدا سريعاً للعيان، فقد أصبحت الانترنت مضاعفاً قويا لرأس المال الفكري.

### بانتظار «جو، المغفل»

كان بمقدورنا قبل بضع سنوات أن نميز بين أولئك الذين يعتقدون أن هناك شيئاً خاصاً يتعلق بالانترنت، وأولئك الذين لم يجدوا فيها شأنًا مهماً. أما اليوم فبالطبع يجدها الجميع أمراً ذا شأن، وربما كان السبب مجموعة المليارديرات التي ولدتها الانترنت. ولكنني أعتقد أن التمييز السابق لا يزال قائماً. فمعظم الشركات التي تحلم بجني الأرباح عن طريق الانترنت لا تزال تفتقد إلى ذلك البعد الخاص بالأمر ذي الشأن.

لقد استطاعت شركة ياهو (yahoo) أن تحقق النجاح، من الناحية المالية، وهي تشكل مثالا يحتذى. فرغم بداياتها الشبابية وغير المبالية بالتقاليد على أيدي يانغ وفيلو، فإن ياهو تصف نفسها اليوم باعتبارها شركة إعلامية عالمية، أي أنها تزعم أن قرابة روحية تربطها مع شركات ديزني وموردوخ أكثر مما تربطها مع بداياتها التي وضعتها أصلا على الخارطة.

ومن الناحية الفكرية فإن الانترنت ليست إلا امتدادا لوسائل الإعلام الجماهيري السابقة، لاسيما التلفاز، فالبلاغة التي تستخدمها تقوم على المصطلحات الفنية نفسها التي تصل مرتبة الرموز التي نصادفها في وسائل الإعلام المذاعة: العلامة التجارية، والحصة من السوق، والسياسات السكانية، ويمكنكم أن تخمنوا أنها تعمل بنجاح، فإذا لم يكن هناك من يغتني من وراء هذه الأمور فإنك لن تواصل السماع عنها.

إن الشركات الحديثة السريعة هي التي تجني كل تلك المغنم المالية. ولكن خمنوا ثانية: إنهم يجنون تلك المغنم من سوق أكثر سرعة، سوق لم يكتشف الإنترنت إلا منذ سنة أو أكثر بقليل. حيث يجلب الأفراد المشكلون هذه السوق الجديدة معهم الكثير من حقايبهم من خبراتهم السابقة في وسائل الإعلام الجماهيري. وبالنسبة لشخص فتح لتوه حسابه الجديد لدى شركة AOL فإن صفحات الشبكة العنكبوتية تبدو وكأنها عرضا تلفزيا بطيئا جدا.

ولكن تأتي هنا التأثيرات الخاصة نوعا ما، حيث تفترض بعض الجهات أنك إذا لم تكن من المستخدمين المبكرين لخدمة Usenet في مطلع عهد الانترنت، ولم تستخدم تعليمة Lynx انطلاقا من سطر تعليمات يونيكس Unix، تكون قد فوّتت على نفسك سحر ثقافة الانترنت. إلا أنني لا أوافق على ذلك.

من الأكيد أن تلك الأيام كانت مختلفة، بل كان لها رونقا خاصا إن لم نقل حمى خاصة ومن الصعب أن نخطيء في فهم تلك المشاعر باعتبارها مجرد مسرحية تلفزيونية. ولكنني أعتقد أن الانترنت لا تزال تتمتع بوجه ثوري اليوم رغم كل الدعايات والاعلانات التي تنبثق في وجه مستخدمي الإنترنت.

أما الشيء الخاص فهو ما يدعوه البيان بالصوت.

لنتخيل لبرهة أن ملايين الناس يجلسون في منازلهم ليلا، ستائرهم مسدلة، وهم يشاهدون التلفاز. إنهم منفعلون غير فاعلين، ولكنهم أيضا منعزلين بعضهم عن بعض.

والآن لنتخيل سلكا سحريا يصل جميع تلك المنازل بعضها ببعض، إنهم ما يزالون يشاهدون البرامج السخيفة نفسها، وعندها أثناء عرض مشهد الحب المؤثر، يلقي أحد المرحين تعليقا مازحا فيسمعه الجميع، واو، ما هذا؟ فالناس يتدحرجون على الأرض ضاحكين وأصبح هذا يتكرر كثيرا. فقد أصبح المشاهدون فجأة متصلين بعضهم ببعض.

فما كان من قبل عرضنا نجلس أمامه وكأننا منؤمنون مغناطيسيا، أصبح في سياق الإنترنت نوعا من وسائل الإعلام المعكوسة. لقد غدت حجة لجمع الناس بعضهم ببعض بدل أن تكون حجة لعزلهم عن بعض. ولم يعد المهم أن نشاهد الفيلم وإنما أن نتسابق في التندر على ذلك الفيلم.

وسرعان ما أصبحت بعض مواقع الشبكة العنكبوتية الكبيرة أكثر مما يجب لبعض الشركات ماثارا للتندر مثلها في ذلك مثل «غودزيلا» ملك الوحوش فالحجم مهم فعلا.

وهاهو «جو» المغفل يدخل عالم الانترنت. مالذي يعرفه عن الشبكات: لا شيء. إلا أنه سرعان ما سيسمع ما لم يسمعه أبدا في عالم التلفزة: الناس يضحكون ويطلقون الطرائف. ولكنه سيقول لنفسه، الأمر لا يتوقف على الضحك فحسب، ويبدأ بالبحث عن مصدر ذلك الصوت الجديد الغريب والعفوي.

والآن إليكم السؤال التالي: إذا كان لدى الانترنت خمسين مليون مشترك ولم يكونوا كلهم بالغباء الذي يدون عليه، ولكن الشركات التي تحاول أن تجني الأرباح منهم كانت غبية كما تبدو، فكم من الوقت سيمر قبل أن يبدأ «جو» بالضحك مثله مثل غيره.

والجواب الصحيح طبعا أن الوقت لن يكون طويلا. فما أن يبدأ بالضحك فإنه لن يعود جو الغبي مرة ثانية. إنه لا يعود

جزءاً من تلك البطاطا الرخوة التي تتوجه إليها الدراسات الديمغرافية. لأن الإنترنت تصل الناس بعضهم ببعض وهي تثير عواطفهم وتمكنهم عبر توصيلهم، إنه لحلم خيالي لم يتحقق بعد، أن نحصل على وسط اتصال جديد عبر الشبكة العنكبوتية يكون في الطرف الآخر متلقي ومستهلك.

إن الانترنت بطبيعتها الكامنة تثير الشقاق، إنها تزعزع ذلك الاحترام الذي لا يجادل أمام السلطة المركزية سواء أكانت تلك السلطة هي الصوت الموحد بأناقة للدعايات التي تبث إلينا أو البلاغة التي تصدر في التقارير السنوية للشركات.

كما تمكنت تقانات الانترنت من التغلغل عميقاً في قلب امبراطورية الشركات، حيث كان الولاء لرئيس مجلس الإدارة وتصديق كل ما يقوله هو العرف السائد (أو هذا ما كان يتمناه رئيس مجلس الإدارة).

ولكن هذا لم يعد صحيحاً اليوم فالقدر نفسه من التفكيك والانشقاق الذي نشهده على الشبكة العنكبوتية قد تسرّب إلى شبكات الانترنت في الشركات. ولنا أن نتساءل بعجب عن عدد القصص الساخرة التي تنتشر هناك، كالسخرية من خطة إعادة الهيكلة الجديدة، والمبالغة في إظهار الحساسية في جلسات الموارد البشرية التي كانت إجبارية في الأسبوع الماضي، أو الهراء الذي كان يرد من الإدارة أو الذي ورد حتى الآن.

والآن لنرجع قليلا إلى الوراء. أليس هذا عجيباً، فالعاملون والأسواق يتحدثون اللغة نفسها، وهم يستخدمون نفس اللغة الفجة غير المنقحة على طريقة: فليفهم الشيطان ما يفهمه.

قد يكون الحديث مستهترا بالكثير من القيم، ولكنه ليس مزاحا دائما، فسواء أكان ذلك في الأسواق أو في العمل، توجد لدى الناس مخاوف وقلق حقيقيين. كما أن لدينا أيضا شيئا آخرًا: إنه المعرفة. ليست هي المعرفة المجردة والمملة التي ترغب «إدارة المعرفة» بإدارتها. إن لدينا المعرفة الحقيقية: ما الذي نقوم به وكيف نقوم به، إنها حرفتنا وصناعتنا، وهذا هو ما يقود صوتنا، هذا ما نحب أن نتحدث عنه.

ولكن من الذي يحتاج إلى هذا الطيف الكامل من الأحاديث التي تشمل اللمزات اللامتناهية إلى الخبرة الدقيقة والمركزة. من الذي يحتاج إليه؟

إن الشركات تحتاج إليها، وبدونها ستعجز عن الابتكار وعن تحقيق التوافق أو الوصول إلى الأسواق. والأسواق تحتاج إليها فبدونها لن تعلم ما الذي سينجح وما الذي لن ينجح. وما الذي يجب أن توليه اهتمامها. والثقافات تحتاج إليها، فبدون اللعب والمعرفة بقدر متساو تبدأ الثقافات بالموت، ويصبح الناس متجهمين، وقلقين، ومكتئبين، وفي نهاية المطاف فإن المسدسات تبدأ بالخروج.

وهناك نمطين من المحادثات الجارية اليوم، وكلاهما حيوي ومثير: وكلاهما يستخدم تقانات الأنترنت وسيطا، ولسوء الحظ فإن هناك جدارا معنويا يفصل بين هذين النمطين، وهذا الجدار هو الشركات المحافظة القلقة والمذعورة.

إذن ما العمل؟ الجواب سهل: لنحرق الأعمال التقليدية، لنجرفها، لنسور المنطقة ونضرب الحصار حولها، لنقيم الشكنات وننشر الدبابات ولنهدم تماثيل الأبطال الموتى في الشوارع.

أتبدو هذه الرسالة مألوفة: أراهنكم أنها كذلك. وها هي الرسالة نفسها تتكرر: باريس عام 1986، جدار برلين، وارسو، ساحة تيان آن مين: دعوا الصبية يرقصون الروك أند رول.

افتحوا النوافذ وإرفعوا مستوى الصوت، فإذا أصبح الضجيج عاليا بما يكفي، فإن السي إن إن CNN قد تقوم بتغطية القصة.

### من الأسواق القديمة إلى الشبكات العالمية

قد يكون هذا الكتاب مستبسلاً في عداته لعالم الأعمال. ولكن الأمر ليس كذلك. فالأعمال هي كلمة تشير إلى البيع والشراء. وبصورة أو بأخرى فنحن جميعا نعتمد على التجارة سواء للحصول على الأشياء التي نحتاج إليها، أو للتمكن من تأمين سعرها.

نحن العمال الذين يخلقون الخدمات والمنتجات، ولكننا نبذل دورنا أيضا لتصبح الزبائن الذين يشترونها، ولا يوجد خطأ كامن في هذا العرض. إلا عندما يحل هذا محل الحياة بأكملها، عندما تصبح الحياة عادية وخاضعة لهذا. فمع مطلع القرن الواحد والعشرين أصبحت الأعمال مسيطرة تماما على حياتنا لدرجة أننا نعجز عن تخيل أن الأمر كان مختلفا من قبل. ولكنه كان مختلفا، فتصوروا.

#### قصص

منذ بضعة آلاف من السنين كانت هناك سوقا. لا يهتمكم أين، كان التجار يأتون من بحار نائية حاملين البهارات والحير والأحجار الثمينة السحرية. كانت القوافل تصل عبر الصحراء اللاهبة جالبة التمور والتين والأفاعي والبيغاوات والقرود والموسيقى الغربية وقصصا أكثر غرابة. كانت السوق قلب المدينة ولبها ولولبها ونقطتها المركزية. وكانت السوق تقع عند مفترق الطرق، كما هو حال الماضي والحاضر. كان الناس يأتون مبكرين فيتسوقون البن والخضار والبيض والعصائر والفخار والسجاد والخواتم والأقراط والألعاب والحلوى والحب والحبال والصابون والعربات الكبيرة والصغيرة والماعز التي تصرخ والجمال سيئة الطباع. كانوا يذهبون إلى هناك ليتفرجون ويسمعون ويشترون ويندهشون. ولكنهم كانوا يذهبون بالدرجة الأولى ليتكلمون.

وفي السوق تطورت اللغة وأصبحت أكثر جرأة وتعقيدا وقفزت ملتزمة من ذهن إلى ذهن، يحركها الفضول والانتباه الشغوف، وأخذت على عاتقها مخاطر لا سابق لها وبنيت حضارات بأكملها من الأرض إلى أعلى.

إن الأسواق عبارة عن أحاديث، وممرات التجارة تمهد الطريق لحبك القصص، وعبر الألفيتين، كان الصوت الانساني هو الموسيقى التي استمعنا إليها دائما والتي لا نزال نفهمها أكثر من غيرها.

إذن أين يكمن الخطأ؟ من وجهة نظر الشركات، فإن شيئا لم يتغير ولم يحدث أي خطأ. وهذه هي الشركات التي نمت في القرن الماضي وأصبحت أكثر قوة من بعض الدول العريقة في التاريخ. إلا أن الأمور قد تغيرت.

إن التجارة هي جزء طبيعي من الحياة الانسانية، إلا أنها أخذت منحى غير طبيعي بشكل متزايد خلال السنوات الماضية، إذ فصّمت نفسها شيئا فشيئا عن الناس الذين تعتمد عليهم أكثر من غيرهم، سواء أكانوا من العاملين فيها أم من الزبائن. ومع أن هذه التغيرات مفهومة بصورها المختلفة، فالمصانع الضخمة قد حلت محل ورشات القرى والأسواق انتقلت من مراكز المدن وبدأت تعتمد على التجارة العالمية ذات المدى البعيد والنتيجة هي فرض أخدود عميق بين الباعة والمشتريين.

وفي غضون حياتنا نفسها تمكن الإنتاج الجماهيري والإعلام الجماهيري من تغيير هذه العلاقة، والتي باتت تتميز بالتباعد والغموض. فما هي العلاقة بالضبط التي تربط الآن المنتجين بالأسواق؟ وفي محاولة الإجابة على هذا السؤال الذي يطرحه الرجل الأعمى المضلل أصبحت مهنة بحوث التسويق صناعة تقدر عائداً بمليارات الدولارات.

بعد أن كانت التجارة جزءاً جوهرياً من حياة الجماعات المحلية، تطورت التجارة لتصبح القوة الرئيسية المشكّلة لمجموعة الأمم على مستوى عالمي. غير أنه بسبب ابتعادها المتزايد عن الشجون اليومية للناس العاديين، فقد أخذت التجارة بتجاهل الحوار الطبيعي والذي يعرف الجماعات المختلفة باعتبارها جماعات إنسانية.

إن سرعة التغيير البطيئة لهذا التغيير التاريخي جعلت الكثيرين غير مندهشين لأن الناس الآن يقيمون بقدرتهم على الاستهلاك وباعتبارهم أهداف لتسويق المنتجات فهم مجرد مفاهيم سكانية مجردة. وقلة ممن يسكنون في ما يسمى بالعالم المتمدن يستطيعون تخيل أن التجارة كانت في يوم من الأيام أمراً مختلفاً. غير أن معظم هذه التغييرات قد حدثت في القرن المنصرم.

## الاقتصاديات الكبيرة الحجم: أكبر وأفضل

يُنظر غالبا إلى الانترنت باعتبارها ظاهرة فريدة لم تنبثق في الساحة الإقتصادية العالمية إلا مؤخرا. غير أن النظر إلى الانترنت بدلالة المصطلحات التقنية البحتة من شأنه أن يحيط بالغموض علاقاتها بالتوجهات الإقتصادية الأوسع مدى والتي كانت تتشكل في تلك الأثناء.

مع نهاية القرن التاسع عشر، كانت الولايات المتحدة قد أضحت مؤهلة لتصبح نموذج السوق الإستهلاكي الكبير، فقد كانت تتمتع بموارد ضخمة، وبتزايد سكاني كبير، وجغرافية متصلة لا تفصل بينها الحدود الجمركية، وحديد رخيص الكلفة مع شهية لا يمكن إشباعها للتوسع الصناعي الأمر الذي أدى إلى ظهور شبكة سكك حديدية قادرة على نقل البضائع بفعالية اقتصادية إلى كل جزء من السوق المحلي الذي تم الوصول إليه.

ونظرا للكلفة الكبيرة لبدء تلك المشاريع ولعدم وجود منافسة خارجية كبيرة لم يهتم الصناعيون كثيرا بتنوع بضائعهم. وبالتالي كان موقف «هنري فورد» من حق الزبائن في الاختيار: «يمكنهم اختيار أي لون يرغبونه طالما أنه أسود». ورغم طرافة «هنري فورد» إلا أننا نتذكره اليوم باعتباره مصمم أول خط إنتاج وتجميع للسيارات بطاقة انتاجية عالية. وكلما أنتج فورد عددا أكبر من السيارات كلما خفض كلفة السيارة الواحدة وزاد هامش

الربح. إن هذه الإقتصاديات الكبيرة الحجم تؤدي إلى أرباح ضخمة لأنها تسمح ببيع منتجات أرخص سعرا في أسواق أكبر حجما.

كان فورد متأثرا تأثرا كبيرا بفريدريك تايلور الذي وضع نظرية الإدارة العلمية. كانت قياسات تايلور للزمن والحركة تهدف إلى جلب الإنتظام وقابلية التوقع إلى طريقة تقسيم العمل، وهذه الطريقة أدت إلى انحدار الخبرة الشاملة للحرفي والصانع إلى تنفيذ أصم لعمليات متكررة رتيبة، حيث يقوم كل عامل لمهمة وحيدة ضمن العملية الإنتاجية بأكملها. ونظرا لتأثيرها على معارف العاملين فقد ظهر مصطلح «قتل المهارات» والمرتبط بالانتاج الكمي. ومع اختفاء المهارات اختفى أيضا الصوت المميز للحرفي الماهر.

وكان التنظيم بسيطا بشكل أنيق، إن لم نقل أنه كان مربعا من الناحية الإنسانية. فعلى رأس الهرم الإداري تمكث الإدارات كلية المعرفة بطرق تصنيع المنتجات. وفي مثال فورد، كانت فعاليات تصميم المنتج وتصميم العمليات الإنتاجية واستراتيجيات التسويق وغيرها من العمليات المهمة تقع تحت إشراف رجل واحد: هنري فورد. وكانت تلك المعرفة تترجم إلى أوامر عملها تنفذها طبقة متزايدة باضطراد من المساعدين الفنيين التي تقود طبقة عاملة كبيرة ولكنها غير ماهرة. لقد كان هذا الأسلوب في الإدارة عبر التحكم والقيادة مناسبا لخطوط

إنتاج المنتجات الوحيدة والمكوّنة من أجزاء قليلة وعمليات إنتاجية بسيطة.

**اقتصاديات المجال، هل تحب أن تأكل بطاطا مقلية مع هذا؟**

شكّل الإنتاج الكمي والتسويق الكمي والإعلام الكمي المثلثّ المهم لعالم الأعمال في أمريكا لما لا يقل عن مئة عام. وكانت الأرباح كبيرة جدا لدرجة أن العقل أدمن تلك الطرق في التفكير. إنه عقار يصيب مستخدميه بالعمى فلا يدركون التغيير الذي بدأ يحدث حولهم ويلبغى البديهيات القديمة المتعلقة بالاقتصاديات الكبيرة الحجم.

كانت تلك التغييرات تدريجية في البداية، وحتى في تلك الفترة المبكرة فقد بدأ الإدراك يتكوّن حول اقتصاديات المجال. فقد استطاعت جنرال موتورز أن تتغلب على سيارة فورد من الطراز T-Model والتي كان لها دورة إنتاج طويلة بشكل يستحيل تصوره بمفاهيم اليوم فقد تغلبت عبر تقديمها لسيارات لم تكن سوداء فحسب بل جاءت بأشكال وطرزات مختلفة لتناسب الأذواق والجيوب المختلفة. أما شركة هاينز فقد اكتشفت أنها لم تكن قادرة على صنع الخردل فحسب، بل و57 نوعا مختلفا من المتبيلات في المصنع نفسه. وبدأ المستهلكون بالتمتع بطيف أوسع من الخيارات وسرعان ما أحبوا خياراتهم الجديدة.

إلا أن الأمور أصبحت أكثر تعقيدا من ناحية الإدارة فمع

إطلاق المزيد من المنتجات أصبحت المؤسسات أكثر بيروقراطية وأصبحت المهام المختلفة أكثر عزلة بعضها عن بعض، إنه فقدان للمهارات على مستوى أعلى: فقد بدأت فعاليات التصميم والإنتاج والتسويق بالتباعد بعضها عن بعض وبدأت في بعض الحالات بتبادل العداء.

أما التغير الفعلي الكبير فقد حصل عندما استعادت البضائع الأجنبية عافيتها بعد الحرب العالمية الثانية وبدأت بالتغلغل إلى أسواق الولايات المتحدة، ومع الحظر النفطي في أوائل السبعينيات بدأت السيارات الصغيرة ذات الإستهلاك الكفؤ للوقود باكتساب جاذبية أعلى لدى الجمهور العالقين في صفوف طويلة بانتظار دورهم لتعبئة الوقود. وسرعان ما غزت شركات مثل هوندا وتويوتا وفولكسواغن أمريكا كالإعصار، ولم يعد التحدي القائم أمام صانعي السيارات الأمريكيين مجرد تقديم مجموعة خيارات بسيطة في كل سيارة بل تصاميم جديدة تماما. وفي عكس كلاسيكي للأدوار أصبح ما يلائم أمريكا ملامما لجنرال موتورز، ولم تلحظ صناعة السيارات التغيرات القادمة فكانت النتيجة خسارات هائلة في حصتها في الأسواق لصالح المنافسين الأجانب.

وبين عشية وضحاها حولت المنافسة العالمية سوق الإنتاج الكمي إلى آلاف الأسواق المكروية. فشرية نايك تقوم الآن بصنع مئات النماذج المختلفة لأحذية الرياضة، ووصفت صحيفة

الوول ستريت جورنال الظاهرة التي أصابت الصناعة بأكملها بأنها أشبه بالتسلل الصامت.

ومنذ أن ولدنا كان يقال لنا أن المنافسة أمر صحي، أنها تؤدي إلى توليد خيارات أكثر، إلا أن المنافسة الآن قد أفلت زمامها وسرعان ما تبددت المفاهيم القديمة مثل الولاء للمنتج أمام هجمة الشمس البازغة من اليابان وجنوب شرق آسيا وأوروبا. وأصبح الخيار والجودة سيدا الموقف، وأدت حماسة المستهلكين لهذه التشكيلة الناتجة من المنتجات الجديدة إلى زعزعة أسس اقتصاد الأسواق الكمية.

وأدى البحث الدؤوب عن ثغرات جديدة في الأسواق إلى تكاثر كبير في المنتجات الجديدة، الأمر الذي يتطلب زيادة أسية في معارف التصميم والإنتاج. وكانت هناك مشكلتان تجب مواجهتهما: فطرق الانتاج الكمي القديمة أدت إلى نشوء بيروقراطية ثقيلة لا تتخاطب بعضها مع بعض، كما أن تلك الطرق كانت تطالب العمال بأن يركزوا عقولهم في الخارج قبل الدخول إلى المعمل جعلتهم غير مؤهلين للتعامل مع التغيرات الديناميكية الجديدة التي تعصف بمكان العمل.

وباختصار، فإن نظام التحكم والقيادة لم يعد يعمل بنجاح، ولم تعد المعرفة المطلوبة موجودة في أعلى الهرم الإداري، كما لو أن صميم المؤسسة ولبها قد ذابا، أما

الشركات التي لم تستطع التكيف بالسرعة الكافية، أو أنها لم تمتلك ثقافة تساعد على فهم التغيير فإنها سرعان ما تلاشت من الوجود.

### من الذي يعرف؟

إن هذه الحاجة المفاجئة إلى المزيد من المعرفة ونوعية معرفة أفضل وتوزع أكبر للمعرفة أدت إلى تولد مجموعة محاولات مختلفة للتوصل إلى حل. وفيما يلي ثلاثة من هذه الحلول الجديدة بالاهتمام:

- 1) الهندسة المتزامنة: ماذا لو تحدثت الفعاليات المنفصلة (مثل التصميم والتصنيع) بعضها مع بعض منذ المراحل المبكرة لدورة الإنتاج؟ إن هذه الفكرة الواضحة بشكل مثير للدهشة لم تخطر على بال أحد من قبل لأن الهيمنة على الأسواق ومفاهيم الإنتاج الكمي جعلتها تبدو غير ضرورية. فإذا كنت تصنع منتجاً وحيداً وكانت دورته الزمنية طويلة جداً فلا توجد مشكلة. ولكن مع تنوع المنتجات فإن الحاجة إلى إدارة المعرفة الموزعة توزيعاً كبيراً تصبح أكثر إلحاحاً. وفي حين كانت الهندسة المتزامنة خطوة في الاتجاه الصحيح فإنها افترضت وجود معرفة كافية في وظائف التحكم من أعلى إلى أسفل وذلك لتوصيف التوجيهات التفصيلية لآلاف العاملين الذين يتجون مئات المنتجات المختلفة.

(2) **الذكاء الصناعي:** لاقى الذكاء الصناعي ضجة احتفالية كبيرة لدى إطلاقه في الثمانينات، وهو فرع من فروع علوم الحاسوب يهدف إلى أتمتة الخبرات. فإذا كانت الإدارة العلمية قد حسنت الإنتاجية عبر تقسيمها للأعمال الفيزيائية إلى أعمال صغيرة، فلم لا نطبق الأمر نفسه على الأعمال الفكرية؟ على أي حال، إذا كانت الأتمتة الصناعية قاتلة للمهارات الفردية، فإن الذكاء الصناعي يشابه استئصال الدماغ، فبدلاً عن توزيع المعرفة، تقوم الأنظمة التي تدعى بالخبرة بجعل المعرفة معتمدة على مجموعة معقدة وغير مرنة من البرمجيات. وفي معظم الأحوال لم تلق تلك الأنظمة النجاح. فالمعرفة التي تستحق أن يطلق عليها هذا الاسم ديناميكية بطبيعتها، وهي تحتاج إلى فهم عميق، وليس إلى مجرد قواعد وخوارزميات. وفي حين تتسم الآلات بالضعف في هذا الصدد فإن الناس يتكيفون بسرعة ويتمتعون بالذكاء. والناس يتعلمون دائماً والخبرة الحقيقية تتغير باستمرار بحيث لا يمكن إعارتها للآلات.

(3) **الإدارة الشاملة للجودة:** اقترحت الإدارة الشاملة للجودة على الشركات التي كانت ترمع أتمتة المعرفة لديها ما لم تكن تفكر فيه أبداً: الإهتمام بالعاملين لديها. والفكرة الرئيسية هي تمكين الأفراد الذين يقومون فعلاً بالعمل. فالمعرفة تكمن ضمن الممارسة، وهذا أمر تجاهله العاملون بالذكاء الصناعي الأمر الذي سبب له ضرراً

كبيراً. وفي الشركات التي تبنت مفاهيم الجودة الشاملة، عادت الشركات إلى تبني المفاهيم التي كانت سائدة في الورشات الحرفية القديمة بدلا عن التكرار الرتيب للمهام بشكل يقتل الذكاء، ويشجع العاملون على تبادل معارفهم والتشارك في خبراتهم فيما بينهم وبين بقية الأقسام الأخرى، وأصبح هذا التبادل بمثابة محادثة كبيرة مستمرة عبر الشركة، وهي محادثة ستغزو قريبا شبكة الانترنت الخاصة بالشركة.

وهكذا عادت صفات الفهم والتعلم والاستكشاف والفضول والتعاون في بيئة الإدارة الصناعية الحديثة وذات الثقافة الثورية للظهور بعد أن كانت مفاهيم التنظيم الصناعي السابقة قد حاربتها. ومع أن الكثيرين قد اعتنقوا المفهوم الجديد، إلا أن بقايا الثقافة القديمة ظلت في النفوس، ولا شك أن هذا المسار صعب شائك، وكما قال إدوارد ديمينغ، فإن الركيزة الأساسية للإدارة بالجودة الشاملة هي «التخلص من الخوف» وهو تحد تغلغل في صميم المؤسسة. وأخيراً، فقد أصبح تبادل الأحاديث بين العاملين بمثابة أمراً حاسماً في انتشار المعرفة القيمة - وهو ما يسمى بمصطلح اليوم: أفضل الممارسات. فخلال الأحاديث يتولد رأس المال الفكري، إلا أن مؤسسات الأعمال التي تعتمد أنظمة القيادة والتحكم هي أنظمة تثير الخشية والرغبة في قلوب العاملين لديها وتهددهم دائماً بالعواقب الوخيمة، ويقابل ذلك أن الأحاديث المخلصة لا تزدهر إلا في جو من التبادل الحر والمفتوح.

## دخول الانترنت

لقد ركّزنا في رحلتنا التاريخية السابقة على الصناعة لأنها كانت أول القطاعات التي واجهت تلك التغيرات، وفيما بعد أثرت القوى نفسها على قطاعات الخدمات والمعلومات. فالانترنت لم تظهر في سياق العولمة الحديثة للإقتصاد فحسب، بل إنها تأثرت بعمق بهذه العولمة. والشركات التي أنشأت شبكات انترانيت لديها إنما كانت تهدف إلى التقاط وحفظ المعارف الحيوية لديها. والأفراد الذين يلجون عالم الانترنت إنما يبحثون عن مجال الخيارات نفسه الذي قدمته في البداية السيارات المستوردة وأجهزة الستيريو.

غير أن التجارة الالكترونية اليوم تبدو وكأنها تلعب لعبة مشابهة للعبة جنرال موتورز قرب عام 1969 فهي تبحث عن أسواق جديدة مربحة في الوقت نفسه الذي تحطمت فيه الأسواق إلى مليون شظية مرآة كل منها يبحث عن صورة مختلفة تماما عن الصورة التي تبحث عنها الأجزاء الأخرى. أما خبراء التسويق فلا يزالون يتطلعون إلى احتمالات أن تكرر الانترنت نموذج البث الاعلامي حيث يتم تطوير محتوى براق في استديوهات بعيدة وكلفة كبيرة ثم بثه باتجاه واحد إلى ملايين غرف المعيشة. إنه جهاز التلفاز ولكن مع زر نضغط عليه لنشترى.

تقوم الكثير من الشركات اليوم بتقديم دعايات مسلية

وجذابة للمعين على الانترنت، وهي تتمتع بجميع مواصفات حملات التسويق الكمي، أي البحث عن القاسم المشترك الأصغر بين أكبر قطاعات ممكنة من السوق لتسويق البضائع بأكبر عدد ممكن، ولكن هذا ليس ما يرغب به معظم الناس، وإلا لكانوا اكتفوا بالتلفاز، وبدليل الصفحات الصفراء الإعلامي، وبالأرقام الهاتفية المجانية. وهم غير مضطرين لقبول ذلك لأن الانترنت جاءتهم بفكرة التجول غير المحدود عبر الألفية.

إن الانترنت تمثل موارد طبيعية زهيدة التكلفة (المعطيات) ونقل رخيص (القناة نفسها) والأهم من ذلك نفاذ رخيص وعالي الكفاءة إلى المعرفة العالمية. لقد انخفضت العوائق في وجه النفاذ إلى الانترنت إلى درجة أن أعدادا ضخمة من الشركات باتت تتنافس على أي حصة جديدة في السوق، وهذا تدفق يذكرنا بدخول الشركات الأوروبية والآسيوية إلى السوق الأمريكية. ولكن هذا أقرب إلى غزو من الفضاء الخارجي: ها قد حط عشرة آلاف طائر، وهذه مجرد موجة أولى للغزو.

وكما أخطأت جنرال موتورز في تقديرها للهوندا وال فولكس فاغن باعتبارهما موجة ستتحسر بسرعة، فإن معظم الشركات تستخف اليوم بهذا الغزو من الفضاء السبرنتيكي. فعلاقتهم التجارية ستنقذهم، وميزانية الدعاية لديهم ستنقذهم، والمزيد من عرض الحزمة سينقذهم، إن شيئاً ما سينقذهم،

ولكنهم ليسوا متأكدين من ماهيته بالضبط. ولكن الساعة تدق الآن على إيقاع الانترنت، وربما يتوجب عليهم أن يدركوا مغزى الإشارة وبسرعة.

### عبور الحدود

بالنسبة للعديد من الشركات التقليدية الكبيرة، فإن فكرة أن العاملين قد يعرفوا فعلا ما الذي يقومون به كانت تعطيهم فهما داخليا كبيرا. ولكن العمل المطلوب لاستخلاص التغيرات المطلوبة من العاملين هو عمل شاق. وفي الكثير من الحالات فإن هذا العمل ليس غير مكتمل فحسب، بل إنه لم يبدأ بعد. «إبعاد الخوف عننا؟» واصلوا أحلامكم!

إن المعرفة التي تستحق أن ننالها تنجم عن الانتباه الإرادي المركز، وليس عن اتباع أوامر شخص آخر كالعبيد. والابتكار الناجم عن مثل هذه المعرفة هو مثير لاهب بل وحتى خطر لأنه يميل إلى تحدي الإجراءات غير الثابتة المتعارف عليها والسياسات غير المرنة. ومع أن تشجيع كلامي لتعاون كبير في الشركات إلا أن قلة حاولت توسيع هذا التعاون إلى خارج حدودهم الخاصة بهم، والمثير للسخرية أن الشركات التي تظل آمنة ضمن حدودها هي التي ستفصل عن الأسواق العالمية التي يجب أن تظل منخرطة ضمنها لتتمكن من الالبقاء والازدهار.

وهذا الانخراط يجب أن يكون بعيد المدى وغير متهيّب.

فيجب أن يتمتع العاملين بالقوة والإدارة الذاتية، أمر مرعب؟. أما المزودين فيجب أن يصبحوا شركاء موثوقين في تطوير المنتجات الجديدة واستراتيجيات الأعمال. أمر أكثر رعباً. والأسواق يجب أن تصبح ذات وجوه وشخصيات وليس مجرد احصاءات وأرقام: ذعر شامل.

وبالنسبة للكثيرين فإنهم يعجزون عن إدراك هذا المنظور الجديد، سواء أكان متصلاً بالشبكة أم لم يكن. فلا توجد خرائط طريق توضح لنا إلى أين ستتوجه الأعمال، والقليل جداً مشترك مع الماضي. والقليل مشترك بين الصورة الحالية وبين أيام الانتاج الكمي، والتسويق الكلي، والإعلام الكلي، والثقافة الكلية.

وبدلاً عن ذلك، فإن أعمال المستقبل للشركات التي يكون لها مستقبل ستكون حول الإختلافات الدقيقة وليس حول وحدانية البيع بالجملة، حول الاختلاف، وليس حول التشابه، حول خرق القواعد، وليس حول الالتزام بها، حول إرسال الرسائل، وليس حول توقيت بدء الدوام، حول الدعوة، وليس حول الحماية، حول القيام بها أولاً، وليس حول القيام بها بشكل صحيح، حول جعلها أفضل، وليس حول جعلها تامة مكتملة، حول قول الحقيقة، وليس حول تجميل الصورة وتضخيمها، حول جلب الناس، وليس حول تغليفهم، وربما، فوق ذلك كله، حول بناء مجموعات ودية وبيئة معرفية وليس التأثير على قطاعات ديموغرافية.

## تحطيم الصمت

دعونا نتكلم، مع أن هذا سٌظهر كل أخطائنا ونقاط ضعفنا،  
لأن من علامات القوة أن نكون ضعفاء، أن نعرف ذلك،  
وأن نكشفه على الملأ  
هيرمان ميلفيل

كما قامت وسائط الإعلام التقليدية بتكليف الجمهور المتلقي ليصبح مستهلكا سلبيا، أولا عبر الرسائل الإعلامية، ثم عبر المنتجات فإن المؤسسات التقليدية قامت بتكليف موظفيها ليصبحوا منفذين مطيعين لأوامر لاعمل التي تنشر بصورة بيروقراطية. وكلاهما شكل من أشكال البث: القلة تملئ سلوك الكثرة. وعقلية البث لم تمت بعد، ولكنها أصبحت انتحارا.

وعلى عكس ذلك فالانترنت تدعو إلى المشاركة، إنها تمكين حقيقي يتجاوز بكثير الجمل المموجة عن التمكين والتي نسمعها كثيرا، وشبكات الانترنت في المؤسسات تدعو إلى المشاركة بالطريقة نفسها، وهناك تشابهات متبادلة قوية بين الفضول غير المتناهي في عالم الأسواق الجديدة، وبين متطلبات المعرفة في المؤسسة الجديدة. فالانترنت التي تتوجه إلى الأسواق والقوى العاملة التي تركز على الانترنت تعتمدان بعضهما على بعض بشكل أساسي ومتكامل. فبدون أهداف تسويق وعلاقات سوق قوية لا يوجد مبرر قوي للتواجد على

الانترنت لدى الشركة. وبدون انترانيت قوية تظل أهداف التسويق وعلاقات السوق بمثابة حلم الخيال للشركات.

والتقانات نفسها التي فتحت الباب لتبدلات وتحولات جديدة في الأسواق تتسبب بالأمر نفسه في الشركات، ولا سيما الكبيرة منها. ولكن الكثير من الأعمال وخاصة الكبيرة منها لا تزال ترفض الاعتراف بتلك التبدلات الجذرية التي تؤثر على القوى اللاعامة الداخلية لديها وعلى الأسواق الخارجية. إنها لا تريد التخلي عن سيطرتها التاريخية، إنها لا تريد التخلي عن اقتصاديات الأسواق الكبيرة والانتاج الكمي التي كانت تتمتع بها أيام التحالفات مع إعلام البث القديم، فهذا هو العالم الذي يعرفونه وتلك كانت طريقتهم في صنع ثرواتهم. غير أن محاولة الحفاظ على الأمور كما كانت سابقا تمنع الأسواق من الاستجابة للشركات ومن التفاعل معها، وهذا هو الواقع الجديد الذي جاءت به الانترنت.

لم هذا الإنكار؟ هل لأن الشركات تخشى من أن الانترنت والانترانيت ستجعل الناس أكثر ذكاءاً؟ ومع أنه لا توجد شركة ترضى أن تعترف بهذا صراحة، فإن هذا هو بالضبط ما يخافه الكثيرون. ففي الأيام القديمة الجيدة لم يكن من المفترض بالمستهلكين أن يقوموا بأي اقتراحات أو يطالبوا بأي مواصفات جديدة. كان المفترض بهم ببساطة أن يشتروا المنتج، أي لون يريدونه طالما أنه كان اللون الأسود. وبالطريقة نفسها، لم يكن

مفترضاً بالعاملين أن تكون لديهم حكمة وأفكارا واقتراحات، عليهم فقط أن ينفذوا ما يقال لهم.

إن الشبكات تسهل كثيرا التشارك بالمعرفة التي تهتم الأطراف التي تشترك في اهتماماتها. ونتيجة ذلك فإن القاسم لامتشارك الأصغر للإدراك المتسلح بالمعلومات يصبح أعلى مستوى عبر الانترنت بالمقارنة عما كان عليه أيام وسائط البث. إن هذا التأثير المتسارع للتعلم ينطبق بوضوح على الانترنت أيضا، وهنا تكمن قيمتها الرئيسية، إلا أن الكثير من العوائق يمكن أن تقف عائقا أمام الحصول على تلك القيمة قبل أن تنضج وتتطور.

في عام 1995 قامت مجلة البيزنس ويك بنشر قصة ممتازة عن شبكات الانترنت، وذلك في الوقت الذي بدأت فيه هذه الكلمة بالانتشار العام. وقال الكثير من مدراء الشركات أن لديهم آلاف صفحات الوب خلف جدار الحماية الخاص بشركاتهم، وكانوا يتباهون حول ذلك، ولكن حدسي كان أن هذا المحتوى لم يتولد من أعلى إلى أسفل، وإنما كان نتيجة توالد فطري وسحري في بيئة غنية من الحرية الفردية للعاملين في الشركات.

قد تتساءل ما الذي يعنيه هذا؟ حسنا، لننظر في الأمر، عندما بدأ ذلك كله كان هناك آلاف العاملين الذين يتمتعون بنفاذ سهل إلى متصفحات الوب المجانية والقللة ممن يعرفون كيف

ينصبون مخدمات وب لا تتعد كلفتها زمن التحميل والتهيئة. وسرعان ما أدرك الناس أن ملفات HTML ليست كعلوم الصواريخ وبدؤوا فوراً بالتسابق هناك. وفجأة لم يعد هناك ما يمنع التعبير عن أفكارهم وإبداعهم الخاصين بهم. فالشركات ترغب بتحسين صورتها في عالم الأعمال، والأفراد يرغبون بأن يلفتوا الأنظار إلى قدراتهم التقنية أو ذكاءهم النفاذ أو عمقهم في عالم الأعمال.

إلا أن الشركات الكبيرة اكتشفت ما الذي كان يجري وسرعان ما أوقفت تلك الاندفاعات الذاتية الحارة إلى نقطة توقف. ويا له من طريق.

ولتوخي العدل، نقول أنه كان هناك بعض المديرين التنفيذيين الذين فهموا حقاً كيف تعمل هذه الأمور، وفهموا النواحي الثقافية للشبكات، فمن أجل التقانة يمكنك شراء كتاب يشرحها. وبغض النظر عن تلك الحفنة الصغيرة، لم تمتلك الغالبية أي فكرة عما كان يحدث حولهم.

والمحزن أن الغالبية لا يزالوا كذلك. فمعظمهم لم يقضوا أي وقت كاف على الشبكة، وعندما بدؤوا بالتفكير ببناء انترانيت خاصة بالشركة، فإن أول ما يخطر على بالهم هو البنية التنظيمية ومن المسؤول وغير ذلك من الأمور الإدارية البيروقراطية، إلا أن الدكتاتوريات الإدارية، على غرار: «يجب أن تحصل جميع

صفحات الوب على موافقة رسمية من مديرية منع الأعمال»  
ستلقي ماء باردا على كل الحماسة الفطرية والسحرية التي تحيط  
بالوب.

والحقيقة هي أن لدى الناس في الطبقات الدنيا من الهرم  
الإداري لمنظمتهم لديهم معرفة مفيدة أكثر مما لدى المديرين  
وهواة التحكم بالآخرين. فإذا قتلت هذه الحماسة، يمكن أن  
ينتهي بك الأمر بشبكة انترانيت كبيرة ومحترمة وباهظة التكاليف  
ولكن لا أحد يبالي بها. والسؤال الذي يجب على الشركات أن  
تطرحه على نفسها هو: ماذا لو بنينا انترانيت ولم يستخدمها  
أحد؟

إن الدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في التمويل  
والتسهيل وما يكفي من التعقل لدفعها إلى الابتعاد عن الطريق.  
إذ يجب أن يكون كرقصة الروك أند رول أكثر مما يكون على  
نمط الأعمال الرسمية، وهذا سيدفع المديرين إلى الحافة  
القصوى، فهم سيجادلون بأنه لا تمكن إدارة العمل عبر ترك  
الجميع ليرتجلوا ما يشاؤون.

إلا أن الشركات تعمل بهذه الطريقة أردنا ذلك أم لم نرده.  
فالحقيقة أن أحدا لا يدير ذلك أو يكتب النص الذي يتبعونه.  
ولا تزال إدارات الشركات جاهلة لما يجري اليوم في الأسواق.  
إلا أن العاملين لديهم يعرفون ذلك، لأنهم يعملون هناك بالفعل.  
إن ما يجري اليوم هو الانترنت.

واليوم ترتبط توقعات الأسواق بقوة بسرعة أداء الانترنت. فإذا لم يكن منتجك البرمجي متاحا للتحميل عبر الوب، أو لم تكن لديك وصلة مأمونة للاتجار الالكتروني بحيث أشتري منتجك عندما أحتاج إليه، فأنا ذاهب عنك. وكذلك هو الحال مع جزء كبير من حصتك في السوق. فإذا كانت شركتك تغذيني بحصة من الدعاية المجانية المبالغ بها بدلا عن الإجابة على تساؤلاتي، سأبحث عن مزود آخر.

إن توقع حصولك على إجابات سريعة ومباشرة ينطبق عبر الطيف بأكمله على المعلومات بجميع أنواعها. إنه ينطبق على الأفكار، كيف نحصل عليها ضمن الشركة ومن الأسواق، كيف نحركها حولنا، ونرتبها، ونجزؤها، ونعيد دفعها إلى الأسواق على شكل منتجات جديدة، ونحصل على تعليقات وآراء الزبائن، ثم نعيد الكرة، محققين التحسن أثناء سيرنا. نرتكب الأخطاء، ننقحها مباشرة. إنها سريعة، إنها عاصفة، إنها مرحلة. إذا أردت شركة روك أند رول فما هو الأكثر أهمية، التمسك بالاجراءات أم معرفة الرقص؟

إن الحمية والحماس اللذين أديا إلى ظهور شبكات الانترنت المفيدة تلك لم ينبعثا من مديري الشركات الذين تبث مجلة البيزنس ويك تصريحاتهم. لقد سئم العاملون من الإدارات القمعية التي لا تقوم بأكثر من عرقلة أعمالهم. وقد سئمت الأسواق من بلاغات الشركات التي هي في معظمها هراء. إن

الفرصة الكبيرة القادمة للأعمال تتمثل في جمع القوى العاملة والأسواق سوية. والشركات التي تتمتع بقدر من الذكاء يُسمح لها بإدراك ذلك ستبدأ فوراً باطلاق شكل قوي من الفوضوية الداخلية.

ولسوء الحظ فإن أمثال تلك الشركات هي استثناءات نادرة. فمعظمها يتعلق متشبثاً بالأمر الذي يعتقدون إنهم لا يستطيعون العيش دونه: التحكم. ولكنهم يعتقدون فحسب أنهم متحكمون. فعندما يدرك العاملون أن قدراتهم ومساهماتهم مرت دون اعتراف بها فإنهم يشعرون ببساطة أنهم سيتصرفون على هواهم ويعطون أقل القليل لشركاتهم. إنهم يثقبون بطاقات ساعات الدوام، وهذا هو المطلوب منهم. إنها علاقة عدائية كالجحيم. غير أنك إذا مَحَّصت بها فإنك تجد أن الشركة قد أعدت الأمور لتكون على ما هي عليه: وذلك عبر عدم ثقتها بالناس وحضهم على إطلاق مبادراتهم، وأن يكونوا منخرطين، ملتزمين، أذكياء، خلاقين، مبتكرين. إنها قصة طويلة محزنة تعود جذورها إلى مطلع العصر الصناعي.

إن شبكات الانترنت لدى الشركات تمثل فرصة عظيمة لتبديل هذا السيناريو، ولكن ذلك يعتمد على وجود وعي أصيل حول مكمّن التحديات الحقيقية. فالكثير من التطوير الذي تم عبر الانترنت يركّز على التقنيات الجديدة وليس على الثورة الثقافية التي يشير إليها كل ما سبق والتي أصبحت مطلباً فعلياً.

في بيئة الانترنت الصحية، يجري تنسيق العمل عبر التعاون والتفاوض بين الزملاء. إلا أن هذه الأمور تحدث بسرعة كبيرة، وليس في اجتماعات اللجان. وهذا هو سبب حاجة العاملين إلى مزيد من السلطة في شركاتهم، ليس لأنهم يريدون ممارستها على الآخرين، بل ليتمكنوا من اتخاذ قرارات ذكية في اللحظة المناسبة ولا يقوم المديرين بنقضها بعد يومين وهم لا يعرفون شيئاً عن الموضوع. ودون الدخول في كثير من التفاصيل، نقول أن أكبر شكوى للقوات المسلحة الأمريكية تمثلت في أن الحرب كانت تُقاد من واشنطن، وهكذا خسرت الولايات المتحدة. وهذا يعطينا تفسيراً مهماً لكيفية طرح مبادرات الانترنت. فمنظومة التوجيه والتحكم من أعلى إلى أسفل قد أصبحت غير منتجة وغير عملية.

إن البنى التحتية المفروضة تعيق أكثر مما تساعد. ومعظم ما يسمى بمبادرات التمكين هي أبوية بشكل مثير للحرج، بل إنها تؤدي إلى نتائج عكسية. إن السلطة الحقيقية تنبع عن احترام المعرفة، والأمران وثيقي الصلة بعضهما ببعض. كما أنهما ينموان من أسفل إلى أعلى، وعندما تحل الإدارة الاعباطية محل ما كان أصلاً انترانيت مشغولة باليد، فإن الأفراد الذين آمنوا بها وعملوا من أجلها يشعرون غالباً بالخيانة والتهميش، ونرى الأمر نفسه الذي شاهدناه مع الحرف اليدوية والصوت الفردي إبان الثورة الصناعية. إننا نعيد ارتكاب أخطاء قديمة جداً هنا.

ولنأخذ مثالا آخرأ أقرب إلى واقع اليوم. لقد تحدى الحاسوب الشخصي الذاتي التسيير هيمنة الأنظمة الحاسوبية الكبيرة ومكنتنا من تطوير حلول سريعة سمحت بحل مشكلة عنق الزجاجة في أنظمة معلومات الإدارة، والمتمثلة في أن الزمن اللازم لتطوير وتنفيذ التطبيقات الحاسوبية قد يتطلب شهورا عدة. وفي مرحلة تالية اكتشفت إدارة تقانات المعلومات فوائد الشبكات المحلية، التي قدمت صنفا جديدا من الاستخدامات، ولكن، بدلا عن استخدام هذا المورد الجديد لمصلحة المستخدمين، (وهذه الكلمة بحد ذاتها هي نتاج تلك العقلية) فإن قسم تقانات المعلومات استخدم الشبكة لإرساء آليات تحكُّم جديدة على عملية النفاذ إلى المعلومات وعلى بيئة العمل.

والآن فإن الكثير من الشركات تكرر الأمر نفسه مع الانترانيت. فأنت تحصل على دفتر القواعد والشروط، المظهر العام المشترك للشركة، أين يجب وضع شعار الشركة، العدد القانوني للكلمات في كل صفحة من الشبكة (وب). أي شيء. إن هذا كله مزدحم ومثير للإنقباض ومنفر. والناس الذين بنوا الانترانت فعلا هم الذين خلقوا المحتوى الذي جعلها ذات قيمة، قرروا الخروج منها، إنهم يبحثون عن نظام آخر أكثر انفتاحا ومن السهل أن يجدوه اليوم.

تذكروا سياق هذا كله. فمنذ عشرين عاما أو حتى منذ خمس أعوام، كانت الشركات فقط هي القادرة على توفير نوع

الموارد المطلوبة لمعالجة المعلومات، حتى ولو كانت صغيرة الحجم. إن كلفة مثل تلك الأنظمة شكلت عائقا كبيرا أمام احتمال كون الشركات الجديدة منافسا مهما. أما اليوم فالأفراد يمتلكون مثل هذه الإمكانيات في غرف منازلهم. وهم يستطيعون الحصول على كل الانترنت التي يمكنهم التهامها مقابل بضعة دولارات. فإذا لم تقدم الشركات لهم نوع المعلومات والخدمات التي تثير اهتمامهم، وتقدم لهم فرصا للتعلم، ولتطوير أعمالهم وتغذية فرحتهم الكبرى بالإبداع، فإنهم سيقومون بذلك في مكان آخر: ربما في كراج المنزل.

إن شيئا من هذا القبيل يحدث بالفعل اليوم، ولكن هناك أشياء كثيرة قادمة أيضا، وليس من الأماكن التي نتوقعها فحسب. فلنهم ما الذي يحدث حقا على الانترنت يجب أن نتجاوز في نظرنا الدعايات التجارية والتهليل الإعلامي وهما لم يصلا إلى الانترنت إلا في مرحلة متأخرة، رغم أنهما يحتلان 90٪ من التغطية الاعلامية. فمنذ البداية كان هناك شيئا مختلفا جدا على الوب، له علاقة بالعيش والحياة، بالحرف، بالاتصالات، بالمجتمع. إنها ليست بدعة علمية، إنها شيء حقيقي وصلب، وهي قد بدأت تجد صوتها واتجاهها مؤخرا ولكنها أيضا عصية على الوصف، إنها مثل محاولة وصفنا رقصة الروك أند رول لشخص غريب، ومن المستحيل فهمها ما لم تجربها بنفسك. يجب عليك أن تعيش في الوب لفترة.

وفي هذا المستوى، فإن الأمور غالباً ما تكون مختلفة عما يبدو ظاهرياً. فهناك نوع جديد من المنطق الذي يبدأ بالظهور، أو يحتاج إلى الظهور. فهناك حاجة جديدة إلى تلبية تناقض جديد ومن الأفضل أن نعتاد عليه. فهناك فرصة عظيمة لتمكين الأفراد من الاحتفاظ بوظائفهم اليومية في الوقت نفسه الذي يمكنون أنفسهم بميلهم الانساني الطبيعي للتعبير عن الذات.

إن الشركات التي تحاول منع هذا النوع من الإبداع الخلاق ضمن جدران الحماية في شبكاتها تحتاج إلى فحص عقولها. وبالمقابل، فإن الشركات التي ترعى وتشجع ذلك ستفوز فوزاً كبيراً. فأفضل البرمجيات والتصاميم والموسيقى والبيانات والكتابات، تلك التي تتسم بالأناقة والإثارة وجذب الإهتمام والقيمة العالية تأتي من الأماكن التي يشعر فيها الناس بأن إبداعهم موضع تقدير. أماكن حيث يُنظر إلى الإلهام باعتباره في المحل الأعلى وإلى التمسك بالوضعيات والمواقف باعتباره أمراً عديم القيمة.

إن شبكات الانترنت العظيمة تأتي من أقبية الشركات وليس من غرف مجالس إدارتها. كيف تعرف من أين سيأتي الشيء العظيم التالي؟ إنك بحاجة إلى رادار متطور جداً اليوم وهذا يعني قوة عمل متيقظة تستكشف وتبحث باستمرار عن طرق للحصول على المرح.

إن التاريخ الطويل لانعدام الثقة بين العاملين وأصحاب الأعمال لم يبدأ بكارل ماركس. إنه يعتمد أكثر على الأفكار الصادرة عن أناس أمثال فريدريك تايلور وهنري فورد، أفكار على غرار «الإدارة العلمية» والنظرية X. إن الأسس التي قامت عليها تلك النظريات المثيرة للتساؤل والتي ساهمت كثيرا في تشكيل الافتراضات التي تقول أن عالم الأعمال التقليدي إنما يقوم على أساس اعتبار أن العمال كسالى لا يرغبون بالعمل بل وحتى أغبياء. واليوم يترجم هذا الاعتقاد على شكل يقين بأن العمال يهدرون وقت الشركة، ويأخذون مرتباتهم في حين يقضون جل وقتهم وهم يتصفحون الوب. قد يكونوا كذلك، ولكن تلك هي الأعراض وليست الأسباب.

لقد قضى الناس الذين بنوا شبكات الانترنت الأولى أوقاتا طويلة جدا، كانوا مثل الجنود الذين يبنون الجسور. وكان عليك أن تكون موجودا لتصدق ذلك. إن ذلك كله يعود إلى الخوف من فقدان السيطرة. ومهما كان الدافع فلا بد من التخلص من هذه العقلية. ففي هذه اللحظة تقوم تلك الشركات المذعورة بإنفاق الملايين على بحوث التسويق، وهدفهم الرئيسي هو معرفة أين يوجد زبائنهم. إنهم لم يعودوا يعرفون الجواب. لقد تحصنوا خلف بذاتهم الرسمية الفاخرة، وهم يقومون الآن بنصب جدران عالية فوق ذلك.

يقينا أن أمن المعطيات أمر مهم ويجب تنفيذه بشكل جيد.

ولكن الكثير من الشركات يحتاج بصورة يائسة إلى جدران الحماية لأنهم لا يريدون للسوق أن تُرى أنهم لا يمتلكون في الداخل ما يستحق أن يُسرق. هذا ليس بأمن وأمان إنه بارانويا الشعور بالاضطهاد. إذ لا يمكنك التعرف على أفضل الممارسات دون أن تبرز عنقك إلى الخارج. لا يمكنك أن تطلب من الزبائن أن يقدموا لك أفكارا تصميمية وأنت تحجزهم خارجا.

وما لم تكن صناعتك ناضجة جدا، أي أنها بعبارة أخرى مستعدة للتوجه إلى المقبرة، فإن سوقك ليست مجموعة من البلهاء. صحيح أن الكثير من الشركات يقوم بتخطيط الأسواق لديها باستخدام الفزاعات كنماذج للزبائن، معتمدة على مجموعة من المفاهيم البالية وكتيبات إدارة الموارد البشرية التي لم تعدل أو تنقح منذ ثلاثين عاما. هل كان الناس يومها بتلك الحماسة؟ هل هم اليوم كذلك؟ إذا لم يكونوا كذلك فما الذي يقوله ذلك لنا عن التوجهات الحالية في التسويق عبر الوب؟ في كثير من الأحيان فإن العاملين لديك هم سوقك. اخرج من مخبئك بين الفينة والأخرى، وشاهد ما يقومون به، فهذا قد يكون مستقبلك.

ولكن لكي يحدث هذا، عليك أن تتجاوز جدار الحماية. إن الفصل بين الانترنت والانترانيت يقوّي فكرة «هذا لم يصنع هنا» التي أضرت بالكثير من الشركات. لقد فهمت الشركات منذ

وقت طويل أن عليها أن تهدم الجدران الداخلية التي لا تسمح للأقسام المختلفة بالتواصل بعضها مع بعض، والآن فإن عليهم أن يهدموا جدرانهم الخارجية أيضا، والناجون هم الذين سيقفون عراة، إنها مادة كوابيس الكثير من الشركات. ولكنهم سيقفون عراة في وسط سوق مزدهرة، وبالنسبة للشركات التي تلتقط فكرة هذه التشعبات، فهذا تناقض يذخر بالكثير من الوعود الطيبة.

وفي الأسواق المشبكية، فإن أفضل طرق الدعاية للشركات ستتمثل في تقديم نافذة للعموم يطلون منها على الانترنت الخاصة بها. وبدلا عن وضع صور أنيقة لما يرغبون أن يصدقه الناس فإن المؤسسات ستنتفح بحيث يرى الناس ما يحدث فيها حقا.

وفي وقت قريب ستضطر الشركات إلى فتح أجزاء كبيرة من شبكات الانترنت الخاصة بها - فيما تواصل المحافظة على أسرارها الأصلية القليلة - بهدف خلق علاقات مع أسواقها بدلا عن خلق حواجز بينها. وبعبارة أخرى فإن ما يحاولون قوله هو: «إننا نعرف كل ما تحتاجون إلى معرفته، فلم ننظر إلى خارج حدودنا؟» إن هذا خاطيء كلية، والجميع يعرفون ذلك ولا سيما العاملون لديك وزبائنك.

إن الشركات التي تتواصل فعلا مع أسواق الانترنت قد فتحت بالفعل أبوابها على مصاريعها، إنها تبحث باستمرار عن

معلومات صلبة تستطيع التشارك بها مع الزبائن الفعليين والمحتملين عبر مواقع الوب وبروتوكولات نقل الملفات FTP وقوائم البريد الالكتروني والمكالمات الهاتفية وكل ما يتطلبه الأمر. إنهم غير مهتمين بحماية معطياتهم قدر اهتمامهم بمقدار المعلومات التي يستطيعون الحصول عليها. إنهم بهذا يظنون على تماس، يحافظون على مقدرتهم التنافسية، ويمنعون اتباع السوق من التحول صوب منافسيهم. إن مثل هذا النوع من الشركات يقوم بخلق هوية جديدة لمؤسسات الأعمال التي لا تقوم على الدعايات المتكررة التي تحاول خلق وعي بالماركة التجارية بل على التواصل المثمر وذو الطابع الشخصي.

والسؤال هو هل أنك كشركة تستطيع أن تظهر على الملأ أكثر من الدعايات الفارغة؟ هل تستطيع أن تضع نفسك هناك في الخارج: وأن تقول ما تعتقده بصوتك أنت، وتقدم نفسك على حقيقتها، وتعرض ما تهتم به حقا؟ هل لديك أي عاطفة مشبوبة حقيقة تشارك الآخرين بها؟ هل تستطيع التعامل مع مثل هذا القدر من الأمانة؟ مثل هذا القدر من التعرض للأضواء؟ إن البشر عادة ما يكونوا راعين في هذا المضمار، أما الشركات فبصراحة تفشل فشلا ذريعا. فمن أجل معظم الشركات الكبيرة يعد مجرد التفكير في هذه المسائل - وهي قد أصبحت مضطرة للتفكير بها نتيجة الانترنت والانترانيت - أمرا مثيرا على قدر إثارة القيام بعملية زرع دماغ تجريبية.

إلا أن المستقبل لا يبدو مظلما إلا بالنسبة للشركات التي تخاف الخروج إلى العراء. إن هذه الشركات ذات القدر الأكبر من الخطر لم تعد أماكن جذابة للعمل فيها هذه الأيام. إن مستقبلها سيصبح مشرقا إذا توقفت عن كونها سجوننا ذات سجانين أشرار. وإذا اختارت ألا تتوقف، فإنني لا أشفق عليها. إن الشركات التي تؤذي نفسها نتيجة الجهل تستطيع بالقليل من التواضع والكثير من العمل الشاق أن تبدأ بتعلم كيف تتغير. لقد رأيت ذلك يحدث، وإنه لأمر مثير جدا. وبالمقابل فإن الشركات التي تؤذي من يعمل لديها نتيجة الجبن والجشع والغباء المقصود فإنها تستحق بجدارة أي مصير ستلاقيه.

إن الشركات العملاقة تميل فقط إلى النظر من فوق الأشجار إلى غيرها من العملاقة التي تعتبرها جديرة بالمنافسة. والقليل منها يكلف نفسه عناء النظر إلى قدميه في الأسفل. ولو أنها تفعل ذلك فإن الكثير منها سيجد أن المنافسين الأصغر منهم بمرات عدة يقضمون من أساساتهم، مصممون بعنف على شن معركة من أجل كل جزء صغير جدا من هذه الأرض الجديدة. إن شركة صغيرة تعمل في مرآب سيارات قد لا تستطيع أن تأخذ أكثر من 0.100 بالمئة من حصة إحدى الشركات العملاقة في الأسواق، إلا أن مئة ألف شركة تعمل من مرآب تستطيع أن تأخذ الحصة برمتها، وإذا أخذنا بالاعتبار الديناميكية الجديدة التي جلبتها الانترنت إلى عالم الأسواق فإن هذا قد يحصل

خلال ليلة واحدة. إن الانترنت ستحدث انقطاعات ثورية وانفصامات مأساوية على الواجهة الآخذة بالتداعي لعالم الأعمال التقليدية.

إن لدى الشركات اليوم دوافع قوية لأن تأخذ الأمور على محمل الجد، ولكي تكون جدية حقاً، فإن عليها أن تتمتع بالقليل من روح الدعابة وأن تسترخ. إن عليها أن تسترخي لتحطم عادة السيطرة التي تملكها بشكل لا إرادي. إنها تحتاج إلى أن تفهم أن العاملين لديها يعرفون بالفعل كيف يقومون بالعمل أكثر بكثير مما تستطيع الشركة أن تأمل بإملائه عليهم. إن بمقدور شبكات الانترنت الخاصة بالشركات أن تطلق عنان الطاقة الكامنة في الشركات، إلا أن رعاية وتنمية هذا الكمون يوجب على الشركات أن تتخلى عن إدمانها للإدارة. وقد قال سوزوكي روشي أحد حكماء الزن: «إذا أردت التحكم ببقرتك، فاعطها مرعى أكبر».

عند نقطة معينة من المحتم أن تستسلم وتكون بالقفة بالناس في داخل وخارج «مؤسستك». والوب هي المسؤولة عن قوسي الاقتباس هذين. إنها تخلط بشكل جذري بين ما هو داخلي وما هو خارجي، ما لك وما لهم. والطريقة الوحيدة التي تسمح للشركات بأن تبدو أصيلة وصادقة في الأسواق المشبكية الجديدة هي أن تمكن موظفيها الذين يمتلكون فعليا المعرفة لبها نيابة عن تلك الشركات. ومن هنا فما بعد، فإن هذا سيعني

دوما طريقا ثنائي الاتجاه بين أماكن العمل والأسواق.

### الكلمة تنتشر سريعا في الأسواق الجديدة

تخيل الفيلسوف البريطاني جيريمي بينتھام في أواخر القرن الثامن عشر كابوسا صغيرا دعاه «بانوبتيكون» وهو عبارة عن سجن يكون السجناء فيه تحت المراقبة طيلة الوقت، ولكنهم لا يستطيعون رؤية سجانهم. وبعد ذلك بمئات قليلة من الأعوام قامت وسائل الإعلام الجماهيرية بعكس هذا السيناريو، فعين التلفاز التي تسجننا الآن لا ترى شيئا، ولكننا جميعا نراقبها بحثا عن دلائل على هويتنا الثقافية. ولكن ما الذي سيحدث لو أن زنانات ذلك السجن كانت موصولة بحيث أن جميع السجناء يستطيعون مراقبة من يراقبهم؟ لا أن يروههم فحسب بل وأن يفكروا في دوافعهم، ويقارنوا المذكرات التي تشرح سلوكهم ونواياهم؟ إن هذا يحدث بالفعل، هذا ما تفعله الانترنت، فقد أصبح المراقب فجأة وكأنه حشرة موضوعة على رأس دبوس يراقبها الجميع.

وفيما أن الشركات لا تزال مدركة بشكل هامشي لما يقال عنها عبر الانترنت، فإنها جميعا باستثناء القلة التي لا تعرف ما الذي يجري حولها غير مرتاحة لإدراكها بأن هذه المحادثات تدور من حولها، وأن السيطرة التي كانت متاحة لهم أيام البث قد تبخرت. إننا لا نكتفي بمشاهدة الإعلانات هذه الأيام، بل

نقوم بتفكيكها وهدمها بصورة علنية. وفي هذا السياق، فإن الانترنت تبدو كالخلاص للعديد من الشركات، وما جدران الحماية التي تضعها إلا شكل من أشكال التعمية المصممة لعزل الشركة عن سوق جديدة مثيرة للذعر: لا يمكن التنبؤ بها، لا يمكن إدارتها، ولا تقبل بأن نتصرف بها على هوانا.

يقول بيان كلوتران في إحدى فقراته: «لا ترغب الأسواق بالتحدث مع المدعين والمهرجين، إنها تريد الإشتراك في المحادثات التي تجري خلف جدران الحماية الخاصة بالشركات. نزع المعاطف وإقامة علاقات شخصية: نحن هذه الأسواق، ونريد التحدث معك».

والمزيد من نزع المعاطف: فأنا الذي كتبت هذه الفقرة السابقة. شخصيا. لقد غيرت الانترنت بشكل جذري طبيعة الأسواق. إنني أو من بهذا. ولكن كيف أفترض معرفتي بها؟ قطعا ليس عبر تقارير أبحاث التسويق، فمعظمها لا يساوي قيمة الورق التي كتبت عليه، إنني أعرف هذا لأن الانترنت قد غيرتني وغيرت آلاف الناس الذين أتحدث إليهم كل أسبوع. وربما تتمثل أفضل طريقة لشرح ذلك في أن أروي قصتي الخاصة، أن أخبركم من أنا وكيف وصلت إلى هنا. هل أنا ممثل لأسواق الانترنت؟ النقطة هنا هي أنه لا توجد أسواق انترنت بالمعنى المجرد. فأكثر من أي سوق وجدت من قبل تعد الانترنت تجمعا لأفراد متميزين. وأنا واحد منهم.

لقد اشتريت حاسوبي الأول عام 1981، وكان يحوي جهاز موديم سرعته 300 بوج كنت أتصل عبره بخدمة The Source وهي أول خدمة تجارية عبر الشبكة. ومن أجل أولئك الذين لا يعرفون، فإن بوج عبارة عن مصطلح تقني يعني «بطيء جدا». ورغم ذلك فقد استخدمت هذه الآلة للتحدث مع أناس لم أقابلهم أبدا. كنا نتصل بالشبكة ونقول أشياء على غرار: «مرحبا من أنت؟ ما الذي يحدث هناك؟ وبالمناسبة فأين هو هناك؟» لقد بدا الحاسوب لي آلة عامة الأغراض يمكنك أن ترسم بواسطتها، وتكتب بواسطتها، تخزن أفكارك ثم تستعيدها لاحقا وتعيد تركيبها، بل يمكنك أيضا أن تصنع الموسيقى بواسطتها. كنت آنذاك نجارا وصانع خزائن ومغرما بالأدوات المختلفة، وهاهي آلة تتخاطب مع الآلات الأخرى من نوعها، وخلف كل واحدة من هذه الآلات كان ثمة شخص، عقل آخر يقوم بتوليد وارتجال وتناقل الأفكار والمشاعر والتجارب التي لم أجد من قبل أي طريقة للوصول إليها. لم أقابل في حياتي أبدا أداة بمثل هذه القوة.

أدت مجموعة من المصادفات السعيدة إلى أن ينتهي بي المطاف في طوكيو بعد ذلك بعدة سنوات حيث عملت في مشروع ياباني للذكاء الصناعي. كان المشروع يحتاج إلى تمكن كبير باللغة الانكليزية وهذا ما قدمته لهم. أما ما كنت أفتقد إليه فكان فقدانني لأي تعلم رسمي لعلوم الحاسوب. لم يكن هناك

أي شيء ليعدني لعالم التقانات المتطورة الذي وجدت نفسي فجأة منغمسا فيه. إنني لم أكن أعرف أي شيء عن ذكاء الآلة، ولكنني فتنت بمفهومها الأساسي الخاص «بهندسة المعلومات». كان التحدي يكمن في نمذجة كيفية فهم الناس للأشياء، وتمثيلهم للأفكار، وتبادل هذه الأفكار مع الآخرين. وكنت قادرا على تفهم حجم المسألة، فقد كنت أتلمس طريقي في الظلام أنا أيضا، مكافحا لتعزيز المفاهيم الجديدة، ومتعلما أثناء سيرتي.

وذاذ يوم قابلت باحثا في المقهى، وكانت اللغة مشكلة، ولكنه كان يتحدث من الانكليزية أكثر مما كنت أتحدث من اليابانية، وكنت عائدا لتوي من محل بيع الكتيب حيث اشترت كومة من الكتب عن المواضيع الحاسوبية المتقدمة، وكانت كلها أغريقية بالنسبة لي، ولكنني اعتقدت أنني قد أستطيع أن أفهم شيئا. وفجأة سألني ذلك الشخص: «من الذي أعطاك الإذن لتقرأ هذه الكتب؟».

لقد ذهلت، وغضبت، هل تعكس دهشته نوعا من الفروق الثقافية؟ لا أعتقد ذلك. لقد لفت انتباهي أن ذلك الشخص كان مجرد أكثر أمانة ومباشرة مما سيكون عليه الأمريكيون. فقد عبّر بوضوح عما يفترضه الكثير من الناس في يومنا هذا: فالأذن الرسمي مطلوب قبل تعلم أشياء جديدة. فكرت حول ذلك بعمق، ولا زلت أفكر فيه حتى الآن.

من الذي يعطينا الإذن لاستكشاف عالمنا؟ إن هذا السؤال يفترض أن العالم هو ملك لشخص آخر، من الذي يعطينا الإذن لتتواصل حول خبراتنا، وما نؤمن به، وما الذي اكتشفناه عن هذا العالم بأنفسنا؟ إن هذا السؤال يتعلق بتاريخ من كبت الصوت ومن ثقافات كاملة اعتادت أن تؤمن بأن من حق السلطة وحدها أن تتحدث. لأن القدرة على الحديث تحمل في طياتها القوة والملكية والتحكم الناجم عن الملكية. وكما يقول المثل: «المال يتحدث والهراء يمشي».

هذا صحيح هنا وهناك، ففي لقاء الصدفة ذاك في مقهى بطوكيو أعطيت نفسي إذنا عاما: أن أكون فضوليا، أن أتعلم، أن أتحدث، أن أكتب. إلا أن الطريق طويلة من الإذن إلى الممارسة، وهناك الكثير من القوى السلبية في هذا المسار. إن دستور الولايات المتحدة يدافع بقوة عن حرية التعبير ولكن حتى يعد قرنين من الديمقراطية، فإنها لا تزال بعيدة عن أن تكون طبيعة متأصلة فينا.

إن الاتصالات أداة قوية جدا، وهي مثل أي أداة أخرى قوية قد تعرضت لضغوط لتصبح في خدمة الأعمال التقليدية. بعد بضعة سنوات من إقامتي في اليابان عدت إلى الولايات المتحدة، حيث وظفتني شركة ذكاء صناعي لأكون مسؤولا عن الاتصالات في الشركة. واعتقدت أن هذا يبدو مهما. إلا أنني اكتشفت لاحقا أنني قد أصبحت رجل العلاقات العامة. يا لي من غبي.

لقد كنت ساذجا جدا في تلك الأيام، إلا أنني سرعان ما أدركت أن من كان يفترض بي أن أخاطبها، أي الصحافة إنما تنظر إلى العلاقات العامة بأنها لا تعدو أكثر من خداع مغلف بقناع رقيق. لقد حاولت أن ألعب هذا الدور مرة واحدة فقط فعدت من التجربة وأنا أشعر بأنني قدر ومزيف. ولم يمكنني أن أقنع نفسي بتكرار التجربة مرة أخرى، الأمر الذي سبب لي مشكلة كبيرة، فذلك كان عملي، وأنا بحاجة للمال. أوقفوني إذا بدا لكم ذلك مألوفا.

كانت «الرسالة الرئيسية» لأي شركة برمجيات ذكاء صناعي في تلك الأيام تتضمن كلمات عصرية على الفهم مثل «التعاقب الرجعي» و«القواعد الاستنباطية» و«المنطق غير الرتيب»: عميق جدا وممل جدا. كنت بالكاد أفهم هذه المصطلحات التخصصية بنفسني، فكيف كان من المفترض بي أن أتصل بشخص غريب بالهاتف وأحمسه حول منتجنا؟ الحقيقة هي أنني لم أكن أبال على الإطلاق بمنتجنا. وما كنت أهتم به هو المعرفة، وكيف يحصل الناس عليها ويستخدمونها، وكيف كانت الشركات تبدو فجأة وكأنها بحاجة إلى المزيد والمزيد منها ولماذا. ما كنت أهتم به هو كيفية تطبيق التقنية أو عدم تطبيقها في عالم الأعمال والناس الفعليين الذين يعملون هناك.

وهكذا بدلا عن الدعاية للمنتج بدأت أتحدث للصحفيين عن أمور من ذلك النوع، اعتقدت أنني سأواصل الكلام بهذه

الطريقة إلى أن تكتشف شركتي خداعي فتفصلني. إلا أن شيئا مدهشا حصل. فما أن بدأت بالتوقف عن رسم الاستراتيجيات حول الدعاية لشركتي ومحاولة أن أقنع الصحافة بالكتابة عنها وتوقفت عن اعتبار الصحفيين كمصدر للدعاية المجانية لشركتي حتى بدأت بالحصول على أحاديث أصيلة وحقيقية مع أناس أصيلين ومثيرين للإهتمام.

كنت أتصل بالمحررين والكتّاب الصحفيين دون أدنى فكرة في ذهني، بلا هدف وبلا خطة مسبقة، وأتحدث إليهم. كنت أتحدث عن الصناعات وكيفية تطورها، عن العاملين في المحلات والمديرين، عن التحكم والسيطرة. كنا نتحدث عن اللغة والأدب، وعن التعلم. وكنا نتحدث أيضا عن البرمجيات بالطبع، ما الذي تستطيع القيام به وما لا تستطيعه. وكنا نتحدث عن قصص صناعة البرمجيات نفسها، نضحك على الكلمات الطنانة الجوفاء والمواقف الخطابية، ونبادل قصص المعارك الدائرة بين المعارض التجارية وعن كتابة المقالات قبل انقضاء المهلة المحددة. كنا نتحدث عن أعمالنا ولكن هذه الأحاديث لم تكن العمل نفسه. بل كانت متعة. كانت أحاديث مشوقة ومثيرة للإهتمام. وكنت أنتظر العودة إلى العمل صباح الإثنين بفارغ الصبر.

ثم حدث شيء مدهش. فقد بدأت الصحف تكتب وتتحدث عن شركتي. وليس فقط في صحف التجارة من الدرجة

الثالثة، بل في صحف مهمة جدا مثل نيويورك تايمز وول ستريت جورنال وبيزنس ويك. وذات يوم قام رئيس الشركة باستدعاء نائب الرئيس لشؤون التسويق إلى مكنتي.

سأله رئيس الشركة: «ما الذي كان كريس يقوم به من أجلكم في الفترة الماضية؟»

قال نائب الرئيس لشؤون التسويق: «إنني سعيد لأنك طرحت علي هذا السؤال. فطيلة الوقت الذي قضاه هنا لم يقوم بأمر واحد طلبته منه».

«حسنا» قال رئيس الشركة وهو ينظر إلى حذائه، قلت لنفسي ها هو أمر فصلي عن العمل على وشك الصدور، إذن هذا هو شعور المرء عندما يفصل، «مهما كان الذي يقوم به، اتركه لشأنه، من الآن فصاعدا ستكون علاقته معي مباشرة».

بهذه الطريقة اكتشفت أن العلاقات العامة لا تعمل، وأن الأسواق أحاديث.

وبهذه الطريقة أيضا بدأت بالكتابة نيابة عن رئيس الشركة. وعصر ذات يوم كنت منهمكا بكتابة مقال له فكتبت فقرة جمّدتني في أرضي. وقد أوقفنتني لأن شيئا جديدا ومختلفا كليا قد ظهر فجأة على الشاشة: إنه صوتي الخاص بي. إنه أمر يصعب شرحه. إلا أن الفقرة التي فرغت للتو من كتابتها قد أفاقت شيئا كامنا في حياتي. فقد لاحظت أنني أستطيع قول

أشياء أهتم بها، وأستطيع قولها بطريقة لا يستطيع أحد غيري قولها. فتوقفت عن الكتابة بالنيابة عن رئيس الشركة وبدأت الكتابة لنفسى.

إلا أنه كان من الصعب علي أن أكتب هذه الأشياء التي ولدت لدي ذلك الشعور، فأين سأنشرها؟ سأحاول أن أمرر بعضا من ذاتي إلى المقالات التي كنت أكتبها في الصحف والمجلات، ولكنني كنت عادة أموه ما أكتبه.

وانتهى بي المطاف عام 1995 في قسم الانترنت في شركة آي بي إم. وصادفني ذات يوم في المقر الرئيس للشركة أحد كبار مديري العلاقات العامة فقال لي بأنه قد سمع بأن لدي علاقات كثيرة مع الصحفيين في صحافة المال والأعمال، واقترح أن نلتقي ذات مرة لتناول الغداء سوية والتحدث عن الأمر. وقد اعتبرت ذلك إشارة جيدة، وربما بداية لما أحب القيام به أكثر من أي شيء آخر. ولكننا عندما اجتمعنا بعد عدة أسابيع قال لي: «توقف تماما عن التحدث مع جميع هؤلاء الصحفيين الذين تعرفهم».

قال لي بأن علي أن أحيلهم للتحدث معه وبهذه الطريقة تضمن الشركة أن يكون لها خطابا موحدًا مع الإعلام. إلا أنني عرفت أن هذه لن تكون أحاديث صادقة، بل ستكون «رسائل رئيسية» ولم أقبل بأن أعرض الناس الذين أعرفهم وأحبهم إلى

مثل هذا النوع من الدعاية السخيفة، فاحتفظت بعلاقتي لنفسي.

لقد دمروني ذلك. فكان من السيء جدا أن يمنعني صراحة من الحديث مع الصحفيين، فالكثيرين منهم قد أصبحوا من أصدقائي المفضلين، ولكن أين كنت سأكتب؟ فإذا نشرت أي شيء سيتم طردي من عملي لأنني لم أحصل على الإذن، إنها تلك الكلمة مرة أخرى - وإذا كتبت دعايات علاقات عامة تافهة لشركة آي بي إم فإنني سأضطر إلى قتل نفسي لأمحو عني وصمة العار.

ثم خطرت لي الفكرة الصحيحة: سأنشر على الوب، ففي تلك المرحلة لم يكن قسم الانترنت في آي بي إم قد حقق أي شيء لدرجة أنني أشك في أن يكون أي من كبار موظفي آي بي إم قد سمعوا به. وكان أحدهم يعتقد أن «ياهو» هي محرك بحث - وأنا لا أكذب هنا - وذلك كان بعد أن أصبحت ياهو حديث جميع الصحف عبر العالم. على الأقل كان مدير العلاقات العامة لديهم منسجما في حديثه معي مع توجهات شركته.

أعجبتني الفكرة كثيرا، فأنا لن أكون مرثيا على الوب وخارجا عن سيطرة أي شركة. وسأكون حرا للتحدث بصوتي الخاص بي دون أن أتوسل إذن أحد. فقررت أن أحرر رسالة إخبارية الكترونية، وبحثت عن عنوان يلفت الأنظار لها فأسميتها

«عكس تدرجات الانترنت» أو EGR اختصارا . وفي البداية اعتقدت أنها ستكون وسيلة ممتازة لإيصال أفكار العميقة حول الانترنت ولأظهر للجميع مدى ذكائي. إلا أنها لم تدم لفترة طويلة. وقد أنهيت العدد الأول بالفقرة التالية :

□ إننا نعرض من آن لآخر لائحة المشتركين بمجلتنا على الباعة المتجولين الذين يبيعون علاجات بالزيوت والروائح، وعلى القتلة المهوسين باستخدام الفأس فإذا كنت تفضل ألا نستخدم معطياتك بهذه الطريقة الرجاء انتخاب الصندوق المقابل.

يا الهي، تصوروا مدى الاستجابة التي حققتها هذه الجملة، كان الجميع يضحكون وتزايد عدد المشتركين بشكل كبير، وكنت منتشيا. وتساءلت فيما إذا كانت آي بي إم ستمنحني الإذن بنشر مثل هذه المواد. من الأرجح أنها لن تسمح بذلك، خوفا من أن تزعج قطاعات سوق باعة العلاجات بالزيوت والروائح والقتلة المهوسين باستخدام الفأس.

ثم بدأت بالتساؤل ما هي الأمور الأخرى التي أستطيع الكتابة عنها والتي لا علاقة لها بالشركات والأعمال، ماذا لو حطمت جميع القواعد؟ كما تعلمون إنها تلك القواعد غير المكتوبة والتي نتعلمها منذ ولادتنا بتوارد الخواطر: كن لطيفا، كن مقتضبا، لا تتكلم باستعلاء مع قراءك، لا تستخدم كلمات ثقيلة، لا تستخدم ألفاظا بذيئة، ولا تجعل من نفسك مركز الاهتمام. أولا وقبل كل شيء قم بعملية مسح للسوق واكتشف ما الذي يريد جمهورك الاستماع إليه، واطلب إذنهم.

ولكن لنتظر لحظة، فقد اكتفيت من كل هذا، وقررت أن أسير عكس التيار بقوة تتسم بروح الثأر، أخبرت القراء بأنهم خاسرون لا يعرفون إلى أين يتجهون، وأجريت مقابلة متخيلة مع الصحافة طويلة جدا بحيث تنهك القراء، واستخدمت كلمات غامضة صعبة جدا اضطرت القراء إلى البحث في القواميس الكبيرة وطلورت شخصية مضادة لي اسمها رايجبوي (أي فتى الغضب) وهو حالة عقلية مضطربة مصاب بجنون العظمة ولكن قرائي أحبوه.

على الأقل فإن أولئك الذين بقوا معي هم الذين أحبوه، أما الكثرة فقد هربت من موقعي بأسرع ما يمكن. إلا أن الذين بقوا شكلوا مجموعة مثيرة للاهتمام فبعضهم كانوا مبرمجين وأساتذة وفنانين وكتاب وآباء. وكان لبعضهم ألقابا مثل مدير العلاقات العامة ونائب الرئيس لشؤون التسويق ورئيس قسم المعلومات ومدير عام. وكانت الشركات التي يعملون فيها من كبرى الشركات المعروفة. فلم يكن هؤلاء القراء حفنة من المعتوهين المنحرفين. كان قرائي من الجمهور الاعتيادي، ومعظمهم رجال أعمال، وكانوا يستمعون لما أقوله.

انسوا مغامراتي مع رايجبوي فتلك لم تكن إلا عينة صغيرة لما كان يحدث على الانترنت، فالنقطة المهمة هي أن الانترنت قد سمحت للصوت الإنساني الأصيل بأن يصبح مسموعا مرة ثانية مهما كان مختلفا عن الصوت الحذر المعقم. لماذا تطورت

الانترنت ونمت بهذه السرعة الكبيرة؟ لماذا أخذت الكثير من مؤسسات الأعمال على حين غرة؟ إن الناس يستمعون لأنهم ينجذبون بالضبط إلى الفرق الذي تقدمه لنا الانترنت: صوت الكائنات البشرية وهي تتحدث بعضها إلى بعض ككائنات بشرية. صوت ملايين المحادثات التي لا تهدف بالدرجة الأولى إلى بيعنا شيئاً ما.

كيف تبدأ تلك المحادثات؟ كيف يعثر الناس ذوي الاهتمامات المشتركة بعضهم على بعض؟ إن الجواب البسيط هو الموضوع الرئيس لهذا الكتاب: فالكلام ينتشر، وفي الانترنت فإن الكلام ينتشر بسرعة.

يوجد الآن موقع على الوب من أجل كل مدخل في الموسوعة، ومن أجل كل فكرة يمكنك أو لا يمكنك تخيلها، هناك آلاف المقالات والصور الالكترونية التي تدور حول الكرة الأرضية. إلا أن هذه ليست القصة الحقيقية، إنها ليست الأخبار المهمة، فالكلمة التي تنتشر، الكلمة التي بدأت أخيراً بالانتشار هي أمر أكبر بكثير وأكثر جوهرية، إن الكلمة التي تنتشر هي مثل الشرارة من لوحة المفاتيح إلى الشاشة، من القلب إلى العقل، إنها الإذن الذي نمنحه لأنفسنا وبعضنا لبعض: أن نكون بشراً وأن نتحدث كالبشر.

وسواء أدركنا ذلك أم لم ندركه، فإن الملايين منا تستخدم

الانترنت لتمرير هذا الإذن إلى ملايين أخرى. وعندما يفعل هذا عدد كاف من الناس، فإن أمرا جوهريا سيحدث، إنه ليس أمرا نظريا، إنه يحدث فعلا عندما نقول ما نفكر به ونشعر بما نقوله ونصغي إلى موسيقى الوجود الفعلي. إننا نبحث عن الآخرين دون توقف، نرتبط بوصلاتهم الفائقة، نتحدث إليهم، ونهز أركان الواقع. وسواء أدركنا ذلك أم لم ندركه فإن طبيعة الإذن الذي نمنحه لأنفسنا يعني أننا نعمل على تحطيم عالم الأعمال التقليدية.

إن ما تقرأه هنا هو أخبار هذه الكلمة التي تنتشر باستمرار، وعلي أن أعترف أن هذا أمر شبيه بالفصام إلى حد معين، فمن ناحية، هذه أخبار جيدة، بل وعظيمة، إنها الصوت المبتهج للناس يتمتعون بحريتهم التي عثروا عليها مجددا، يضحكون ويهتفون ويشجعون ولا يمكن كتبهم.

ومن منظور آخر فهذه الأنباء ليست جيدة إطلاقا، فالجميع بؤساء، والكل قد نفذ صبره، لقد سئم الناس إلى درجة الموت من النظر إليهم باعتبارهم مشترين محتملون، كغذاء مالي لطاحونة معاصرة شيطانية. إنهم يشعرون بالقرف من العمل في مؤسسات تعاملهم وكأنه لا وجود لهم. ومحاولة بيعهم البضاعة نفسها التي أنتجوها، لماذا تقوم الشركات باستخدام الوسط نفسه الذي صمّم ليوظ وليرحمس وليصل وليجمع وليغير وتستخدمه لتمرير أكاذيبها الممجوجة التي وسمت بطابعها خمسين عاما من

عمر التلفاز؟ إن مؤسسات الأعمال تلجأ إلى حيلة المتكلم من بطنه لتقليد الإنسان الذي نسلم به تلقائياً، إلا أن صوته هو صوت ممثل من الدرجة الثالثة في مسرحية من الدرجة الرابعة يقول أكاذيب لا يصدقها أحد وبطريقة لا يحترمها أحد.

لا بأس ستتجاوز ذلك، فنحن لدينا بعضنا البعض.

إن علي أن أضحك وأنا أكتب هذا فجمهور الانترنت هو طاقم غريب، وهذا أكيد. إلا أنه ليس المطلوب منا أن نقوم بطقوس شعائرية شاذة للقسم على اتباع بيان كلوتران وكذلك الأمر بالنسبة لمؤسسات الأعمال.

إن كل ما علينا القيام به هو ما يقوم به معظمنا بالفعل منذ اكتشافنا لهذا الوسط: نستخدمه للاتصال بالآخرين لا كممثلين لشركات أو قطاعات تسويقية، بل ببساطة باعتبارنا من نكون.

إننا جميعاً نعبر عن أنفسنا بطرق جديدة، من الكتابة عن القطط بشكل رومانسي لا شفاء منه، إلى كتابة فكاهات تجعلك تنفجر ضاحكاً، إلى كتابة برمجيات جماعية لأنظمة تشغيل بديلة، بطرق لم تكن معروفة من قبل ولم يسمح بها من قبل أبداً. ولا تخطئوا هنا، فما أن يتحرر الكلام حتى يصبح عقارا جباراً. والأفضل أن تعتادوا عليه، فهو لن يعود إلى الصندوق. ما الذي يعنيه هذا بالنسبة للتجارة الالكترونية؟ خمنوا ذلك. فنحن لم نعد أولئك المستهلكين الذين يمكن التنبؤ بتصرفاتهم

ببساطة كما كنا البارحة. لقد تذوقنا طعاما مختلفا. ونحن نحب ذلك. سنقوم بذلك بأنفسنا، وسندافع عن حقنا بشراسة لم يعهدها عالم الأعمال. فإذا كنت شركة تجارية، فصدقنا، فهذه مفاجأة تفضل ألا تتعرض لها. إننا في السوق لأسباب عديدة، إلا أن السوق التي نجد أنفسنا فيه أشبه ما تكون بساحات الأسواق القديمة، قصوا علينا بعض القصص الجيدة وستأسروا اهتمامنا، لا تتكلموا معنا إذا نسيتم كيف تتحدثون، لا تجعلونا نشعر أننا صغار. ذكرونا بأن نكون أكبر وأكبر. احصلوا على لمسة انسانية.

### يا سكان الأرض

إن خياركم سهل. انضموا إلينا واحبوا سلام، أو تابعوا  
مساركم الحالي وواجهوا الفناء، إننا بانتظار جوابكم،  
والقرار يعود إليكم.  
اليوم الذي توقفت فيه الأرض عن الدوران (1951)

إذا أردتم العثور على أي شيء غير متواطىء بصراحة مع  
مسلسل التكنولوجيا العظيمة فإن عليكم أن تتغلغلوا عميقا إلى ما  
وراء الدعايات والأكاذيب التي تضعها الشركات في وجهكم  
نتيجة دراسات التسويق الديمغرافية التافهة. إنكم تتعرضون  
للتعليب من قبل مروجي الدعايات والإعلانات.

احفروا بعمق أكبر، بحثا عن المواقع التي لا تحلم بجني

الدولارات، إنها لا تُدين لأحد بشيء، بلا إعلانات بلا منتجين، حتى الآن. ضعوا أذانكم على هذه المسارات واصغوا لما هو قادم مثل قطار شحن. إن ما ستسمعه هو صوت العاطفة المشبوبة، صوت أولئك الذين سئموا حتى الموت من الثقافة الرسمية، يجتمعون سوية لتشكيل أكبر فرقة موسيقية شهدها العالم في تاريخه.

ولكن ما الذي تدور تلك المواقع الدفينة حوله؟ ما الذي تدور حفلة موسيقى الروك حوله؟ ماذا عن الإبداع الخلاق؟ استكشاف ذاكرة جماعية تغوص في أحشائنا كانت أدمغتنا قد غسلت لإقناعنا بأنها لم تكن موجودة أبدا.

إنها نظرية المؤامرة، يا للهراء. المدارس والأساتذة، الطابور في المصرف، جهاز التلفاز، الصحف في واجهات العرض، الأخبار في الراديو، اللوحات المضيئة عبر الطرقات العامة، والآن مئات الآلاف من مواقع الانترنت. كلها مولفة على دماغك في أعماق مستوى وأنت واقف في الصف بانتظار أحدث عمليات الزرع وأكثرها مواكبة للعصر. أما الموجة الحاملة فقد ولفت بكلفة كبيرة لإيصال رسالة واحدة: أنت لست حرا، أنت لا ترغب بأي شيء إلا المنتجات التي ننتجها، لا عالم لديك إلا العالم الذي نمحك إياه.

إذا كنت مسرورا بهذا فابتلعه، إما إذا كان هذا يجعلك

تشعر بالإقياء فعليك أن تشعر بالغضب. اكتب ذلك، برمجه،  
 ارسمه، العب به، ورجرج القفص قدر استطاعتك، ابق جائعا،  
 ابق حرا، وصدق هذا: خسارة ربح أم تعادل نحن هنا لنبقى.  
 مسلحين فقط بخيالنا، وسنمزق الغطاء اللعين إربا.  
 هذا هو سوقك.

### آفاق

حسنا لقد انتهى الجزء المخيف من القصة، يمكنك  
 الخروج الآن، فالوضع آمن.

والحقيقة أن الأخبار ستتحسن من الآن فصاعدا. وأول خبر  
 جيد هو أن الأمور لم تعد نحن وهم. إنها نحن. ولم يعد هناك  
 وجود لهم. ليس في الحقيقة. إن الشركات عبارة عن روايات  
 قانونية، انزع سقف أي شركة وانظر داخلها، ما الذي ستجده؟  
 إن الجائزة الكبرى هي نحن، أناس اعتياديون، نحن بمختلف  
 الألوان، مضحكون، مزعجون، عصابيون، بخلاء، كرماء،  
 مخططون، مهملون، لامعون، ومليون شيء آخر. صحيح أنه  
 كلما ارتفعت أكثر في السلم الهرمي كلما كان الاحتمال أكبر بأن  
 تصادف أنماط الناس المغرورين والمضللين، ولكن حتى الإدارة  
 العليا ليست ضارة جدا عندما تعرفها. ومع الكثير من الحب،  
 فإن بعضهم قد يتحول إلى حيوانات أليفة.

داخل الشركات وخارج الشركات لا يوجد إلا بشر،

ونحن جميعا نعمل في مؤسسات من أنواع مختلفة، وكلنا ندفع الرهن أو الأجرة الشهرية، ونحن جميعا نشترى الأحذية والكتب والطعام بالاضافة إلى ألعاب الأطفال. ولكن الأهم هو أننا كلنا نعثر على أصواتنا مجددا. نتعلم كيف نتحدث بعضنا إلى بعض. نتعافى ببطء من حالة الموت التي كنا نعيشها طيلة قرون.

في الداخل وفي الخارج هناك محادثة جارية اليوم لم تكن تدور منذ بدء الثورة الصناعية. إن هذه المحادثة التي تلف العالم عبر الوب والانترنت كبيرة جدا ومتعددة الوجوه لدرجة أن محاولة تخمين كنهها يعد عملية عبثية. إنها تدور حول مليار سنة من الآمال المعقودة والذكريات الجمعية، والحالات المرئية سابقا لجنسنا الغريب المربك. شيء قديم بدائي يعتمد عناصر الطبيعة، شيء مضحك جدا جدا تفجّر في أنابيب وأسلاك القرن الحادي والعشرين.

إن هناك ملايين التشعبات في هذه المحادثة، ولكن يوجد في بداية ونهاية كل منها كائن بشري. إن كون هذا العالم الإلكتروني أو رقميا لا يهم، إن ما يهم أكثر هو أنه موجود في الفضاء الروائي. لقد جاءت القصة غير مقيدة، أما عالم التجارة فقد أخذ على حين غرة وبدأت القصص تتغلغل فيه. إن مخاطر الديمقراطية لا تبدو مهمة أمام مخاطر الحياة غير المحتواة، الحياة غير المغلفة، الحياة المنطلقة بحرية.

لم تدعرك الشركات من هذا الإحتمال؟ كيف يختلف الوصف أعلاه عن العمل الأساسي لغاية عذراء؟ عندما قال ثورو: «في البرية يكمن الحفاظ على العالم» فأراهن أنه لم يكن يتحدث عن الأشجار القديمة فحسب. لقد كتب أيضا مقالة صغيرة عن العصيان المدني، وهناك ثمة صلة.

ولكن لا تنظروا إلينا. فالحالة التي لا يمكن الدفاع عنها والتي تجد جميع شركاتكم نفسها فيها تعود بالدرجة الأولى إلى مبدعي الإنترنت، إلى وزارة الدفاع الأمريكية، يا للمفارقة العجيبة.

ويمكننا أن نصيح ونبكي على هذا، ولكنها ليست نهاية العالم. إنها بداية عالم جديد. إن ما يظهر هو قصتنا في شكلها الأكثر أساسية، إنها الأسطورة البشرية تنسج رؤيا كل ما تريد أن تكون عليه. لا يوجد هناك عائق معروف، خذ نفسا عميقا واسبح مع التيار.

ومع أن هذا قد يبدو شاذا وغامضا ومضادا للشركات بشكل فطيع إلا أن المقصود به ألا يصدكم يا أصحاب الشركات الناجحة والكبيرة. فعندما تنظرون إلى عمق الأمور تجدون أن البشر شاذين وغامضين ومضادين للشركات بشكل فطيع، والشركات تتكون كليا من كائنات بشرية، هذا إذا سمحتم لأنفسكم بالاعتراف بهذه الحقيقة. والنتيجة معقولة جدا:

فخلاصة الأمر هي أن بإمكانكم أن تلعبوا في فضاء الانترنت بشكل جيد مثل الآخرين.

إلا أن هناك ثلاثة شروط: (1) عليكم أن تدعوا الناس الذين يعملون عندكم يلعبون بالنيابة عنكم، لأنه لا يوجد في الحقيقة أحد في المنزل، (2) عليكم أن تلعبوا، وليس أن تأخذوا الأمور بجدية وتركزوا على الأهداف، (3) عليكم ان تكتشفوا فضاءاتكم الخاصة بكم وأن تتحركوا ضمنها، وعندها ستنجحون وتبيعون كميات هائلة من منتجاتكم المدهشة.

أترون كم تصبح الحياة سهلة عندما تتخلون عن تشددكم؟  
أنتم تضحكون ونحن نضحك معكم.  
وفي الحالتين فإننا نعيش.

obeikandi.com

## الفصل [2]

### التوق

دايفيد واينبرغر

ما الهدف من الشبكة العنكبوتية (الوب)

نعلم أن الهدف من استخدام الهواتف هو الحديث مع الناس، والهدف من التلفاز هو مشاهدة البرامج، والهدف من الطرق السريعة هو قيادة السيارات عليها، فما هو الهدف من الشبكة العنكبوتية؟

إننا لا نعلم، ومع ذلك فإننا نضعها على أغلفة المجلات، ونؤسس الأعمال التي تضارب بها، ونصرف المليارات على البنى التحتية الخاصة بها، إننا نريدها بشكل يائس أن تصبح مهمة، وهذا أمر يثير الذعر عندما ننظر إليها ببرود.

من المقصود بنحن؟ إنهم ليسوا مجرد هواة الشبكة العنكبوتية والمختصون بها، إنهم أيضا فرق الإدارة الذين لا يفهمونها ولكنهم يحسون بالفرصة. إنهم الأعمام والعمات الذين

يمطرونك بالأسئلة عن كل ما يتعلق بالشبكة العنكبوتية. إنهم أطفال السابعة الذين يعتبرون أنهم عندما يتحدثون فمن المسلم به أن العالم كله سيصغي لهم. إن نبض ثقافتنا يتناغم مع نبض الشبكة العنكبوتية.

إن هذه الرغبة المستعرة بالشبكة العنكبوتية تكشف عن توق مضطرب لا يمكن تفسيره إلا بكونه توق روحي. توق يشير إلى أن هناك ما نفتقده في حياتنا، إن ما نفتقده هو الصوت الإنساني.

والجاذبية الروحية لشبكة الوب هي أنها تعدنا بعودة الصوت.

### إدارة العصر

إن توقنا إلى الشبكة العنكبوتية يظهر في خضم عصر مدار بعمق.

وواقع الأمر أننا نؤمن أن الأعمال إنما تكون بالإدارة، فرجل الأعمال يدير موارد الأعمال بما في ذلك تمويلها وتنظيمها الفيزيائي والعاملين فيها بالطريقة نفسها أساساً: عوامل قابلة للقياس الرقمي يتم تعيينها وتوقعها ومعالجتها وتقييمها.

إلا أن نظرنا إلى الإدارة تتجاوز بكثير عالم الأعمال. فنحن ندير منازلنا، وأطفالنا، وحياتنا البرية، وبيئتنا المحيطة بنا، وكل ما نعجز عن إدارته نعتبره أمراً سيئاً: الأعشاب الضارة، وأعمال الشغب، والسرطان.

إن فكرة قدرتنا إدارة عالمنا هي فكرة فريدة خاصة بالقرن العشرين وأمريكية بشكل رئيسي. وثمة فوائد جمة للاعتقاد بأننا نعيش في عالم قابل للإدارة:

- **تجنّب المخاطر:** لا شيء غير متوقع يحدث إذا كنت تدير عالمك
- **النعمومة:** كل شيء يعمل في العالم المدار لأن الأشياء المكسورة هي ببساطة إحراج كبير.
- **العدل:** لم تكن الحياة عادلة في العصور السابقة ولكن الأمور أصبحت أفضل اليوم، وإذا حدث خطأ ما فالنظام المدار سيعوضك حتى ولو اضطررت إلى مقاضاة الأوغاد
- **الإهتمام الموجه:** إذا خرجت إلى البرية فإن كل شيء سيجذب اهتمامك: كل صوت يصدر عن الأعشاب أو الحيوانات، أما الآن وقد تم تخفيف الأخطار فالأمور تعمل بشكل حسن، ويمكنك إدارة وقتك بحيث أنك لا تحصل على وقت فراغ فحسب بل وتوجه اهتمامك إلى ما تريد: يمكنك أن تقرر ما الذي يهملك. بل ويمكنك أيضا أن تمارس هواياتك.

طبعاً فإن أي من هذه المنافع لا يأتي بصورة كاملة. فلا تزال هناك المخاطر، ولا يزال هناك الظلم، ولا يزال هناك خروج عن النظام. ولكن هذه هي الاستثناءات، وعندما تحصل، فإننا نشعر أننا خدعنا وكأن عقدنا قد خرق.

ولم يكن الأمر دائما كذلك. فطيلة آلاف السنين كنا نعتبر أن الإستثناء هو أن نتحكم بالأمر وأن الأمر الطبيعي هو أن نعيش في عالم مليء بالمخاطر:

«فنحن كالفراشات للصبية المتهورين

إنهم يقتلوننا للتسلية»

الملك لير

واليوم تبدو لنا تلك الكلمات الفظيعة باعتبارها أفكارا بدائية وخاطئة، فإيماننا بالبيئة المدارة هو إنكار لخشونة «حقائق» حياتنا. والحقيقة هي أنه لا يمكن إدارة الأعمال وإنما يمكن تسييرها، فهي موجودة في عالم لا يخضع لسيطرة مدراء الأعمال وأصحاب الأسهم، فإدارة الأعمال هي بمثابة معتقد سحري يتهاوى بمجرد قيام منافسينا بتخفيض أسعارهم، أو يتدهور الوضع الإقتصادي لأحد كبار شركائنا التجاريين، أو احتراق مصنع لأحد مزودينا الرئيسيين، أو حصول كبير المصممين لدينا على عرض أفضل من شركة أخرى، أو ارتكاب المدير المالي لدينا لجنحة مالية، أو فوز أحد المستهلكين الغاضبين بدعوى قضائية غير عادلة.

وكما هو حال الفراشات مع الصبية المتهورين، فكذلك هو حال الشركات مع الأسواق، إذ أنها تنزع أجنحة شركة ما من باب التسلية.

## كيف تكره عملك

إن البيئة المدارة تتطلب منا سلوكا نقبله باعتباره محتوما رغم أنه في حقيقة الأمر محتوم لمجرد أننا نعتبره محتوما، وهذا ما ندعوه بالاحترافية.

إن الاحترافية تتجاوز بكثير مجرد السلوك وفق مجموعة قواعد أخلاقية. فالمحترفون يلبسون كغيرهم من المحترفين (وبعض الإستثناءات مسموح بها - ربطة عنق زاهية الألوان أو قلادة ملفتة للنظر) ويزينوا مكاتبهم برسوم كاريكاتورية غريبة، يجلسون منتصبين في إجتماعات اللجان، يطلقون فكاهات مدروسة بعناية، لا يخلون بسلطة رؤسائهم (أي أنهم لا يظهرون أنفسهم أذكى من رؤسائهم)، لا يتحدثون حديثا مسترخيا إلا عن مجموعة محددة من المواضيع المأمونة، لا يقسمون، لا يشيرون إطلاقا إلى المواضيع الجنسية، ويدبرون بنجاح حياتهم المنزلية بحيث لا تقحم نفسها بشكل غير متوقع في حياتهم العملية.

ومعظمنا لا يمانع القيام بذلك، بل إننا نتمتع به نوعا ما، فهي تشابه أن يلعب الأطفال لعبة البالغين. إذ أنه لأمر مشتت للانتباه ومزعج أن نجد لافتات سياسية متطرفة في المكاتب، أو نصادف البعض يتحدث عن معتقداته الدينية أو تفضيلاته الجنسية في العمل.

ومع ذلك فإننا نشعر بالامتعاض، اعثر على شخص يحب أن يدار ويشعر براحة تامة في حياته المنزلية أو العملية. إن جذور توقنا للشبكة العنكبوتية تكمن في نفورنا العميق من عملية إدارتنا.

إن مقدار توقنا للوب يكافئ مقدار كرهنا لعملنا.

### صوتنا

إن التنازلات التي نقدمها في العمل مقابل حصولنا على بيئة عمل حسنة التسيير غير مزعجة آمنة ناجحة ومدارة جيدا تشمل قدرا مساويا من تنازلنا عن صوتنا.

لا يوجد ما هو أكثر قربا إلينا من صوتنا، فهو يعبر عما نفكر فيه ونشعر به، إنه خليط من القسري والتطوعي، إنه يعطي الشكل والمظهر للمضمون، إنه يشمل الأكثر خصوصية والأكثر عمومية. إنه ما نتمسك به في أعظم اللحظات أهمية.

إن صوتنا هو أقوى طرق التعبير لدينا وأكثرها مباشرة، ونعبر عن صوتنا بكلماتنا، ونغماتنا، ولغة أجسادنا، وحماسنا المتبدي.

أما صوتنا في عملنا، في بيئة مدارة، فيشابه أصوات الجميع، فعلى سبيل المثال نحن نتعلم كتابة المذكرات وفق الطريقة القياسية، ونشارك في أعمال اللجان وفق الطريقة

المعهودة (وطبعا يمكننا في نهاية الأمر أن نوجد اختلافات في طرق التعبير والتمييز بين كاتب مذكرة وآخر كما يستطيع مراقب الطيور المحترف التمييز بين عندليب صدّاح وآخر مغن).

وخلال خمسين عاما، لن تبدو حياتنا في أعمالنا مختلفة عن الحياة في خمسينيات القرن المنصرم. فجميعنا كنا نأتي إلى أعمالنا ونعمل في مكاتب متشابهة، نلبس البذات، نتحدث بتهذيب، ونقوم بأدوارنا في اجتماعات اللجان. وحقيقة أننا لم نعد نلبس بذات رمادية ونضع أكمام اصطناعية لا نعني أننا لا نشابه آباءنا.

لقد أخذت الأعمال المدارة أصواتنا، نريد أن نكافح ضد هذا، فنرسم تعابير ازدراء على وجوهنا خلف ظهر رؤسائنا، ونضع مسافة ساخرة بيننا وبين شركائنا، ولا نريد أن نعتقد بأننا أصبحنا كأبائنا، ولكننا أصبحنا كذلك، وبكامل إرادتنا.

إن الإدارة هي قوة كاسحة، جزء من مخطط حياة يعدنا بالصحة والسلام والهدوء وعدم حدوث مفاجآت في جميع مناحي حياتنا، من الصحة إلى الثروة إلى الطقس الجيد والقهوة معتدلة التسخين لدى ماكدونالد. إننا جميعا ضحايا هذا الهجوم على الصوت، ومحاولة جعلنا نحرس ونستمع إلى أضيق مجال من الأفكار يمكن تخيله.

إن مجرد قوة الأسف لاضطرارنا إلى القيام بهذه المساومة

هي التي تفسر قوة توقنا إلى الشبكة العنكبوتية.

## التوق

إننا لا نعرف ما هي الشبكة العنكبوتية حقا ولكننا تبينناها بسرعة أكبر من أي تقانة أخرى منذ النار.

هناك طرق عدة للنظر إلى ما يجذبنا في الشبكة العنكبوتية: النفاذ إلى المعلومات، الاتصال بالناس الآخرين، الدخول إلى المجموعات المختلفة، القدرة على بث الأفكار، أي من هذه التوجهات غير خاطيء، ولكنها تعود الجميع إلى الوعد بأن نستعيد صوتنا وأصالة أنفسنا.

وفي مؤتمر عالم الانترنت الأول كان الباعة يتنافسون ويتهافتون على تقديم البرمجيات والخدمات التي تسمح لك بتوليد صفحة الموطن الخاصة بك خلال خمس دقائق. وكانت شركات مثل مايكروسوفت وآي بي إم ومئات من الشركات الصغيرة تتنافس على تقديم الخدمات نفسها. فيمكنك الجلوس في زاويتك وخلق صفحة الموطن الخاصة بك بسرعة أكبر من قيام رسامين برسم صورتك على أرصفة سان فرانسيسكو.

ومع أن خلق صفحة الموطن كان أمرا بسيطا ويقدم دعما لصناعة البرمجيات، إلا أن تسويقه انطوى على أمر أكثر ذكاءا، فالتركيز التجاري على خلق صفحات الموطن كان يأخذ بالاعتبار أن الشبكة العنكبوتية يمكن أن ينظر إليها باعتبارها مكتبة مرجعية

هائلة الحجم، وما السبب الذي جعل صفحات المواطن تخلب الأبواب إلا كونها مكان نستطيع فيه التعبير عن أنفسنا ومن نكون وندعو العالم إليه. فهي تسمح بأن يكون لنا صوتا رغم ضعف هذا الصوت.

لقد تجاوز وعد الشبكة العنكبوتية الخاص بالصوت تلك الحدود، فالشبكة العنكبوتية فيروسية، إنها تصيب كل شيء تلمسه، ولأنها فيروس ينتشر عبر الهواء، فإنها تصيب حتى ما لا تلامسه. لقد أصبحت الشبكة العنكبوتية بصيغة الانترانيت الخاصة بالشركات بمثابة البنية التحتية الجديدة لهذه الشركات، محولة البنى الهرمية العملاقة لأنظمة الشركات إلى تجمعات العديد من القطع الصغيرة التي ترتبط بعضها مع بعض بشكل غير محكم وغير متوقع.

إن الصوت الذي تعطينا إياه الشبكة العنكبوتية لا يتعلق بمجرد القدرة على وضع الصور الخاصة بخططنا وتوقعاتنا عن أحداث الحلقة الجديدة من مسلسل الملفات السرية التلفزيوني وإنما يتمثل في إعطائنا حيزا نستطيع أن نكون فيه من نكون حقا، أو حتى من لا نكون إذا كان ذلك هو الصوت الذي اخترناه.

إن المهم هو الطبيعة العامة لهذا المكان، فامتلاك صوت لا يعني القدرة على الغناء في الحمام، بل يعني القدرة على تقديم أنفسنا للآخرين، والشبكة العنكبوتية تزودنا بمكان لم نر مثله أبدا.

## اشعلوا النار في سمعتكم

عندما طلب مني أن ألقى هذا الخطاب تساءلت عما يجب أن أقوله لكم أيها الخريجون الجدد. إذا أردتم أن تكونوا مفيدين فلا تتبعوا أبدا دورة دراسية من شأنها أن تجعلكم صامتين. ارفضوا تعلم أي شيء من شأنه أن يجعلكم متواطئين سواء أكان وظيفة مكتبية أو قانونية أو جامعية. حافظوا على قوة خطابكم مهما خسرتم من قوى أخرى، إذا طورتم قدراتكم على الكلام والخطاب تخدمون بلدكم، أما إذا فقدتم هذه القوة فتتحولون إلى منفذين خرس.

ومن الناحية العملية فإنكم إذا فشلتم في الجهر بصوتكم في لحظة معينة فإنكم ستفقدون الكثير من المزايا التنافسية، أما إذا رفعت صوتكم عاليا يمكن سماعه من هنا إلى آخر أطراف البلد فإن الذي سيسكتكم لن يكون ضابطا ألمانيا أو شرطيا روسيا، وإنما رسالة من صديق لوالدكم يعرض عليكم فيها

قد نكون لا زلنا مضطرين للتصرف بشكل ملائم في اجتماعات اللجان، إلا أن العمل الحقيقي للشركات أصبح بشكل متزايد يُنجز على أيدي أفراد غربيي الأطوار يعملون عبر الشبكة العنكبوتية، فيلخصون اجتماعات اللجان التي تدوم ساعتين في سطرين أحدهما بذوي والآخر مضحك جدا، ثم يتحركون بسرعة أكبر من سرعة الإدارة مستخدمين لغة وإيقاعا خاصين بهما.

لقد مات عهد المذكرات، يحيا البريد الإلكتروني، لقد ماتت رسالة الشركة الإخبارية، تحيا أكداش النشرت الإلكترونية الصادرة عن أفراد لا يمثلون الشركة. لقد ماتت العلاقات

الرسمية الجافة مع الزبائن، يحيا ممثلوا الزبائن المستعدين للشجار مع شركتهم التي يعملون فيها قدر استعداد الزبائن غير المسرورين.

إننا متعطشون لاستعادة أصواتنا إلى درجة أننا مستعدين للقفز في المجهول. إننا نعانق الشبكة العنكبوتية دون أن نعرف بالضبط ماهيتها، ولكننا نأمل أنها ستحرق المخطط التنظيمي للشركات، إن لم نقل المؤسسة نفسها وتحوله إلى رماد. وإذا نتحرر من بذاتنا الرسمية فإننا سنقول أي شيء ونشتم كالبخاري ونكتب قواف كالشعراء الرديئين ونستعر غضبا ضد قيمنا نفسها لمجرد استمتاعنا المطلق بصوتنا الخاص بنا.

وعندما تهدأ إثارتنا الناتجة عن سماع صوتنا سنبدأ ببناء عالم جديد. وهذا ما تقف الشبكة العنكبوتية من أجله.

ممل لديه.

ند ظلمت طيلة عشر سنوات يبادف رجالا شبانا يندفعون في العالم مع رسائلهم، وعندما كتشفون صمم العالم يقررون نفظ قوتهم إلى وقت آخر، أنهم يعتقدون أنه بعد فترة ستطيعون الإنطلاق من مركز هم يجعل صوتهم مسموعا، يقول الرجل لنفسه بعد بضعة سنوات سأكسب مكانة تسمح لي باستخدام قدرتي على فعل الخير، ولكن العام التالي يأتي جالبا معه اكتشافا غريبا: لقد قد الرجل أفق تفكيره، وتبخر لموحه، ولم يعد لديه شيئا قوله، وأقدم لكم قاعدة السلوك لوحيدة التالية: افعلوا ما نشاؤون ولكن عبروا دائما عن رأيكم. الأفضل أن يتم تجاهلكم، أو كرهكم، أو السخرية منكم، أو إخافتكم، ولكن لا أن تكلم أفواهكم. إن الوقت المناسب هو دائما، والآن هو أفضل وقت.

obeikandi.com

### الفصل الثالث 3

## الكلام رخيص

ريك ليفاين

ينشق الصوت حرفيا عن الجسد  
كتعبير عن عالمنا الداخلي  
إنه يحمل خبراتنا الماضية  
وأمالنا ومخاوفنا المستقبلية  
وترداد مشاعرنا في اللحظة الحاضرة.  
إذا لم يحمل الصوت أي من ذلك  
فلا بد من أنه صوت محجوب،  
وإذا أخرجنا الصوت  
فبمقدور أي شخص أن يدرك بحدسه  
بأننا لسنا جميعا هناك

دايفيد وايت، القلب مستنارا

أصوات من الآنية

أنا ابن صانع آنية فخارية، وعندما كنت طفلا ناشئا كنا  
دائما نستخدم السجاد البني الأحمر للمساعدة في إخفاء الغبار  
العالق بأحذيتنا عندما كنا نزور ورشة والدنا. ولدي ذكريات

محببة عن مراقبتي لصانعي الفخار الإيطاليين ذوي الأكتاف العريضة وهم ينشؤون الأواني والجرار وقواعد المصايح من كتل غير مميزة من الطين، ويعرضون عشرات من الأشكال التي تكاد تكون متشابهة على أرض الورشة.

وكلما شاهدت شيئا كبيرا مرميا على الأرض أذكر كيف أنني حاولت للمرة الأولى أن أرمي خمسة وعشرين رطلا من الفخار، معتقدا أنه من الأسهل أن أبدأ بهذا الوزن بدلا عن الستين أو السبعين رطلا التي كانت تنمو على عجلة والدي، وقد انتهى بي الأمر أن أقع على ظهري، وقد ارتضّ كتفي، أشم رائحة عشرين عاما من غبار الفخار تحت رأسي، فقد استغلت كتلة الفخار عدم ثباتي لتطرحني أرضا بعيدا عن العجلة الدوارة ولتلتطح الجدران بطين أحمر. لا يمكنك أن تتعلم إلقاء الأغراض الكبيرة دون فقدان أجزاء كبيرة منها في غضون العملية.

إن الناس هم الذين يصنعون الأنية، والكبيرة منها على وجه الخصوص هي التي تذكرني بمنشئها البشري، كما أن الأشياء الأصغر من آنية وكؤوس تؤثر بي أيضا. فهي ملائمة لراحتي كف صانع الفخار، انعكاسا لحجمهما. ويمكنني تقدير مقاس حجم راحة يد صانع الفخار وطول أصابعه من حجم الفخار وطول ذراعه وحوافه. إن هناك الكثير من الحياة المتضمنة في قطعة فخار مرمية، أكثر بكثير من إناء مصبوب بالقوالب أو

بالضغط. إن وسيطا كالفخار صنع وشكل باليد الإنسانية يحمل شهادات عن الحياة التي شكلته تتجاوز كونه مجرد وعاء بسيطاً.

وعندما يتحدث صانعو الفخار المخضرمون عن مهنتهم، فإنهم يقولون أنهم غالباً ما يرون الشكل الذي يقومون بتشكيله في أعينهم، فيستخدمون القوة لجعلوا الطين الدوار مطابقاً لما يتخيلونه، وهناك قدراً عظيماً من التدريب والممارسة والفشل والتعلم قبل أن تطور الشجاعة واليقين لنطور ثقتنا بإلهامنا الداخلي الخاص ولنتجاهل آراء الآخرين المخالفة لنا والقيام بما يجب القيام به لنحقق النجاح.

ورغم مرور السنين العديدة خلف لوحات المفاتيح وشاشات الإظهار منشأ صفحات الوب ومستخدميها قدراً من التقانة يتجاوز ما يفيدني، إلا أنني ظللت ابناً لصانع الفخار. فأنا أعتبر نفسي فنانياً وحرفياً، وأجلب معي عادات الحرفيين إلى عملي وحياتي. ومن الأمور التي ظلت تتجلى في منظوري للحياة ذلك الالتزام المتجذر بعمق بضرورة خلق أعمال جديدة لم يراها الناس من قبل. إنها مقارنة فريدة للحياة التقطتها عن طريق التناضح منذ طفولتي المبكرة من أهلي وأقاربي.

وفي الحياة العملية فإنها مقياس حياة يتطلب الاستكشاف والابتكار المستمرين، بالإضافة إلى قدر مدروس من الجهل حول ما يُعتبر ملائماً وصحيحاً. وقد يكون هناك بعض اللامتنق

في اعتقادي أنني إذا اتبعت حدسي الخاص ولم أبال بما يعتقدّه الآخرون فإنني سأخلق أعمالاً فريدة ستثير السرور والدهشة. فالفنانون يمتلكون إيماناً عنيداً بأنهم قادرون على خلق الجديد من العدم. وهذا الإيمان يشكل حياتهم ويسمح لهم بأن يفرضوا أنفسهم كأفراد، ويتركوا بصماتهم الخاصة بهم عبر الوسط الذي يستخدمونه.

ما علاقة ذلك كله بالأعمال؟ بالمؤسسات؟ الكثير. فالكثير من الأفراد الخلاقين ومن المؤسسات العاملة بالمعرفة يعتمدون على أولئك الذي يتركز شعورهم بالقيمة الذاتية بفخرهم بما يستطيعون انجازه في فكرهم وبأيديهم، وعندما يقرؤون تعليقي الفني السابق سيشعرون فوراً بأنهم قد مروا بتجارب مماثلة. فجميع مبدعي الإنترنت والبريد الإلكتروني وحتى المتلصصين الإلكترونيين لديهم عقلية وذهنية الحرفي الصانع. والعاملون في مجال التقانات المتقدمة يفخرون بما يصنعونه على الصعيد الشخصي. فهم أفراد يجدون في تفاصيل ما يقومون به على ضوء تجاربهم وانتصاراتهم أثناء خلقهم لمنتجاتهم. وفي شجاعة الإبداع لديهم يجدون مكاناً يعبرون فيه عن شخصياتهم. فالمبرمجون وغيرهم من التقنيين يثمنون عالياً البرامج القصيرة الأنيقة والإبداع التصميمي غير المألوف. فأصدقائي المحاسبين يستثارون بالبرامج الماكروية الذكية التي يصادفونها في برمجيات الحسابات الإلكترونية. والمديرون يتركون بصماتهم الدالة عليهم

في أعمالهم. فجهودهم المحسوبة جيدا لاستنهاض الهمم أو علاقات الأعمال المزدهرة التي يترجمونها إلى مبيعات سنوية طويلة المدى إنما تعكس حرصهم على تطبيق العناية التي تشابه ما نجده لدى الحرفيين على أعمالهم، ويمكن سماع أصواتهم والتعليق وملاحظتها والتعرف عليها باعتبارها اصواتهم المميزة لهم.

والشبكة العنكبوتية (الوب) ليست مختلفة فمن أجل كل صفحة وب نجدها يكمن شخص وراءها، وفي بعض الأحيان، يتم حق قراراتهم الشخصية وإخفائها عبر مرور تلك الصفحات على مديري الشركة ومنقحيها والحرس القائمين عليها غير أن هناك الكثير من معالم الشخصية الفردية في صفحات الوب WEB اليوم. وفي حين توجد في وسائل الإعلام المطبوعة والمذاعة مسرحية تأليف شخصية وإن لم تكن مباشرة، فإن هناك فرقا رئيسيا في الوب. فنسبة المواد الخام لمحتوى ما ينشر مباشرة من أصابع صانع الموقع إلى عيوننا تتجاوز بكثير ما يظهر في وسائط الإعلام التقليدية. إن الكلفة المنخفضة للنشر على الوب بالاضافة إلى الكمية الكبيرة وغير المراقبة من نصوص الدردشة ومجموعات المستخدمين والبريد الالكتروني والتي تجد طريقها إلى محركات البحث تضمن جعل خبرتنا اليومية في تصفح الوب ذاخرة بالكثير من أصالة التأليف الفردي. إن البرمجيات وطرق الاستخدام التي طورت من أجل الوب تخدم كثيرا تلك

النزعات. فالدردشة Chatting والبريد الإلكتروني المجاني email وصفحات المواطن التلقائية website تعزز شعورنا بأن الانخراط في حوار مع الآخرين ليس سهلا فحسب، بل إن انخراطنا في هذا الحوار هو منحة الهية وبل لمن يحاول التصدي لها أو خنق صوتنا.

والخبر الجيد أو السيء، حسب منظورك للأمر، هو أنه من الصعب أن نزيّف جانبنا من الحديث. هل جربت أن تكون منخرطا في حديث هاتفني مع صديق أو زميل في العمل وجلست أمام الحاسوب محاولا قراءة رسالة الكترونية واردة أو الإجابة عليها ثم سيطر عليك إدمانك للشبكة؟ إنني ممتاز جدا في القيام بمهام متعددة وأستطيع خداع الكثيرين لفترة من الوقت، إلا أنني أتعرض للكشف في مرات أكثر مما أحب أن أعترف (فمثلا أعترف بأن زوجتي تكشفتني في كل مرة). إننا نستطيع أن نعرف بسهولة متى يكون المرء مصغيا بكليته إلينا، مجيبا بأمانه، ومعيبرا إيانا كل حواسه. إننا قادرون على التمييز فيما إذا كان الشخص الذي يكتب على الوب موجودا بكليته على الوب، وإذا كنا مركز اهتمامه، وإذا كان يصغي إلينا. ومهما كانت قناة الاتصال مفتقرة إلى التفاصيل، فإن عقولنا مدرّبة على إدراك وقراءة وجود الطرف الآخر.

وبالطريقة نفسها فإننا نميز الإهتمام الفردي عن عدم الإهتمام، ونستطيع الإشارة إلى الفرق بين ملصق إعلامي وبين

كلمات تتسم رسالتها بحيوية منبعثة عن حياة شخص وراءها. حاول أن تأتي بفقرات مأخوذة عن نشرة إعلامية، وأخرى مأخوذة من بريد شخصي، اطبعهما واخلط الورقتين بعضهما ببعض ثم اعطهما لزميلك في المكتب أو زوجتك أو جارك وسترى أنهم جميعاً سيميزون بسهولة بينهما. فالناس يكتبون مباشرة ما يصدر عن قلوبهم. وهذا هو الصوت. إنه يصدر عن الإنتباه والتركيز والإهتمام والارتباط والأمانة في التوجه. إنه لا يصدر عن الحوافز التجارية، وليس حديثاً نابعا عن المصالح. الكلام رخيص، أما قيمة صوتنا فتتجاوز مجرد كلماتنا، إن الصوت الإنساني يصل مباشرة إلى وجودنا ويلامس أرواحنا.

إن الصوت هو الذي يسمح لنا بالتمييز بين الناس واللجان وغيرهم. والرسالة الالكترونية المكتوبة من قبل شخص واحد تحمل بصمات طابعه الفكري. فد تصدر الرسالة الالكترونية من موظف إلى موظف، من زبون إلى زبون، من موظف إلى زبون، ولكنها تظل من شخص إلى شخص. فالصوت، أو فقدانه، هو الذي يقول لنا أن نقرأ أو نهمل الرسالة. إن معظم ما يصدر من اتصالات من الشركات إلى الأفراد يمر عبر عمليات تنقيح متعددة من قبل حراس الشركة لدرجة أن الملاحظات ذات الطابع الشخصي تضيع تماماً.

إن الأصالة والأمانة والصوت الشخصي هي ما تحدد ما هو الناجح على الوب. وطبيعتها المتسمة بالمساواة تحمل في

طياتها بذور نهضة في عالم النشر الشخصي. نحن الجنس البشري مصممون للإستجابة للضحيج والمشاعر التي تنبعث عن الآخرين، وإلى المعطيات الثرية والمتعددة النغمات التي يبثها كل منا عبر حياته. إن الوب تسمح لنا بالتخلص من القيود التي تفرضها وسائط البث التقليدية التي تقوم على مبدأ من واحد إلى الكثيرين. إن نجاح الوب في مراحلها الجنينية يعود إلى رغبة الأفراد في أن يقولوا شيئاً، إلا أن نجاحها النهائي يعتمد على رغبة الناس في الاستماع، حاجتهم إلى سماع الصوت الآخر، والإجابة بالطريقة نفسها.

### أحاديث عبر الشبكة

هذه الرسالة ليست جديدة وليست معقدة بشكل خاص. وحدة نغمة صوتنا قصيرة جداً:

الناس يتكلمون بعضهم مع بعض في محادثات مفتوحة ومباشرة. داخل المؤسسات وخارجها. هذه المحادثات الداخلية والخارجية تتصل بعضها مع بعض. ولا يوجد أمامنا خيار إلا أن نشارك فيها.

وإذا كان هناك أي جديد فهو في كيفية تغيير الانترنت والوب لتوازن معادلة الحوار. فالتقانة قد وضعت تركيزاً أكثر حدة وإلحاحاً على أهمية الحديث. والأحاديث تتحرك الآن بسرعة أكبر، تلامس أشخاصاً أكثر، وتقرب مسافات متباعدة

بشكل لم نعتده من قبل. ولنأخذ الآن جولة على طرق الأحاديث المختلفة التي تمنحنا إياها الانترنت لحمل ونقل أصواتنا.

### البريد الإلكتروني (Email)

يمثل البريد الإلكتروني الفأس التي تهوي على صخرة اتصالات الشركات. فأنا أكتب رسالة، وأضع عليها عنوانك الإلكتروني وأنقر على مفتاح الإرسال فتحصل على رسالتي. ومعظم بوابات الحماية في الشركات تسمح بمرور هذه الرسالة. إنها قد توقف البرمجيات الصغيرة، أو الفيروسات، وغيرها من أشرار عالم الانترنت، ولكنها تسمح بمرور الرسائل. إنها تسمح بمرور الأفكار والاقتراسات والشكاوي والنكات. إننا نتبادل ما ننطق به الكترونيا من أمور بسيطة ويومية حول أعمالنا، كما نرسل كلمات فيها استخفاف وقد لا توافق إدارتنا على النطق بها أمامها أو لا تحب أن تسمعها. إلا أنه لا يمكن إيقاف هذا التدفق دون قطع شريان حياة معظم الأعمال. وغير المهم يأتي مع المهم، ولا خيار لدينا إلا بالعمل معه. والقاعدة الأساسية لعمل البريد الإلكتروني هي أنه بمقدور أي شخص إرسال رسالة الكترونية إلى أي شخص آخر، كل ما يحتاج إليه هو عنوان الكتروني.

إن البريد الإلكتروني أكثر مباشرة من البريد الورقي. وعندما أرسل رسالة الكترونية فإنني أتوقع الاجابة عليها اليوم

وليس غدا أو بعد أسبوع. وهذا اللاحاح يعني أنني أكثر استعداد للكتابة بسرعة ويشكل تحاوري عندما أجيّب على رسالة. إن معظم التلقائية في البريد الإلكتروني ناجمة عن تجاوز الكتاب لتحفظهم وحذرهم الطبيعيين واستعجالهم لعملية الكتابة والسماح لأنفسهم بأن يكونوا مباشرين، صادقين، ومخلصين في اجابتهم على تساؤل. إنها ليست مجرد أن نعرف كيف نطبع، بل هي السماح لأنفسنا بأن نتحاور حقا: أم أكشف نفسي في محادثة باستخدام وسط غير رسمي يتسم بالأمانة ومع ذلك فإنه قد يسمح بتفسيرات مختلفة عديدة إذا كنت مهملًا في انتقاء عباراتي. ورغم هذه الأفكار المثيرة للذعر، فإن معظم الناس لا يجدون أن تبادل الرسائل بين شخص وآخر أمرا مثيرا للرهبة. فسهولة ومباشرة البريد الإلكتروني إنما تشكل علاقات جديدة، أحاديث جديدة، عبر كل شكل من أشكال الأعمال تقريبا. اطبع، انقر، فتصل الرسالة.

### قوائم إرسال البريد

تأتي قوائم إرسال البريد وفق نموذجين: باتجاه وحيد، وبتجاهين. فقوائم الاتجاه الوحيد تسمح لي بإرسال رسالتي إلى عدد كبير من الناس في وقت واحد، إلا أن المتلقين لا يستطيعون الإجابة إلى جميع أعضاء القائمة، فلا توجد فرصة للحوار إلا بينك أنت المتلقي وبينني أنا صاحب القائمة. وتكون

لهذه القوائم عادة طبيعة مشابهة لطبيعة الإرسال البريدي الجماعي، مثل إرسال بطاقة تهنئة بمناسبة عيد الميلاد إلى قائمة متلقين، فإذا كان البريد من شخص لا تعرفه يحاول بيعك شيئاً ما أو إقناعك بأمر ما أو يجذبك إلى موقع معين على الوب نقول أنه بريد قمامة، أي غير مرغوب به.

وهناك مشتقا فاتنا لقوائم الاتجاه الوحيد هذه وهي المجالات الالكترونية، وهي ترسل عادة للمشاركين الراغبين بها، حيث يتراوح جمهور المجلة الواحدة بين العشرات إلى مئات الآلاف. وبالنسبة للقراء المخلصين لهذه المجالات، فإنها تتمتع بكل جاذبية وأهمية المجالات التقليدية ذات التمويل الكبير، غير أنها أكثر تركيزاً، وأكثر غرابة، وأقل جمالية. فهي عادة ما تحرر في كراج شخص ما أو غرفة جلوسه وتنجم عن الحب الذي يکنه ذلك الشخص لموضوع ما والكلفة المنخفضة بشكل لا يصدق للنشر عبر الوب. فالوب تريح الناشرين من كلفة تجميع رأس المال واستئجار مطبعة ودفع أجور البريد والشحن. ومعظم المجالات الالكترونية تتمتع بصفة تخاطبية قوية، فهي تنقّب في تيار المراسلات الوارد إليها لقياس حرارة قرائها، وتعيد بث المواضيع التي تجد أنها تلاقي صدى قويا لديهم، ويكاد هذا أن يكون عملية نشر ذات حلقة تغذية راجعة فورية من القراء على الناشر.

أما قوائم الاتجاهين فهي أكثر إثارة للإهتمام من الناحية

التحاورية. فهي تسمح للمتلقين بأن يجيبوا على مرسل الرسالة وعلى جميع الأعضاء الآخرين في القائمة، إلا أن استعراض كل البريد عندما تكون الحركة مزدحمة سيتطلب وقتا أكبر في محاولة فرز الثمين عن الغث والمعرفة عن المعطيات. وقوائم البريد الفورية قد تنمو وتتطور من منتديات صغيرة تركز اهتمامها على مواضيع معينة إلى نواد مفتوحة للجميع ولا يمكن التحكم بمسارها. والالتزام المطلوب منك لفهم محتوى وسياق قائمة حوار هو جزء من طقوس الحوار في القائمة، وهو مثل الحديث العادي يسمح بتعيين فيما إذا كنت مصغيا ومركزا وموليا للاهتمام.

وفي القوائم المحكمة للحوار بالاتجاهين يقوم مشرف على القائمة بمراقبة الرسائل المتبادلة، ودور المحكم قد يتراوح بين مجرد القيام بتنقيحات ودية أو بسيطرة تامة على ما يجوز إرساله عبر القائمة. وغالبا ما ينتهي الأمر بتأثير كبير للمحكمين على لهجة ومحتوى قوائم الحوار.

إن الأحاديث التي تدور عبر القوائم ذات الاتجاهين تشابه الأحاديث الشخصية المتبادلة عبر البريد الإلكتروني، إلا أن الفرق هو أنه مع كثرة عدد المتلقين والمجيبين بشكل مستقل فإن الحديث قد يتشعب وقد يأخذ منح أخرى كلما انخرط شخص جديد في هذه المحادثة.

## مجموعات الأخبار

تشابه مجموعات الأخبار قوائم إرسال البريد باستثناء أن الرسائل تلتقط من حواسيب خاصة متصلة بالانترنت يطلق عليها اسم مخدّمات الأخبار. ويمكن لمؤسسات الأعمال أن يكون لها أيضا مخدّمات الأخبار الخاصة بها والتي يستخدمها العاملون للحوارات الداخلية وهي غير متاحة للعموم. ويمكنني الولوج إلى مخدّم الأخبار لقراءة محتوياته عندما أرغب بذلك، بدلا من أن أجد الرسائل تتراكم في حساب بريدي الالكتروني. ويمكن لمجموعات الأخبار أن تكون محكمة أو غير محكمة، تماما كما هو حال قوائم البريد، كما تقوم الجماعات الاخبارية بتسجيل السلسلة الحوارية وبنية التفرعات الخاصة بالحوار على عكس البريد الالكتروني، وهذا يسمح لك بأن تراقب من الذي يتحدث مع من.

إن فضاء المعلومات المتاح للعموم عبر جماعات الأخبار المسماة usenet هائل جدا وتقوم مجموعات الأخبار بالسماح بتبادل ملايين المحادثات عبر المعمورة كل شهر. وفي حين يتم تبادل رسائل البريد الالكتروني بين أشخاص يعرفون بعضهم البعض، فإن التبادل عبر usenet يجري غالبا بين الغرباء. إنها وسيط يشجّع على الحوار ثم يؤدي إلى خلق نوع من روح الجماعة بين المشاركين.

وكلما أكثر من استخدام تلك الألفية: البريد

الالكتروني، وقوائم البريد، والجماعات الاخبارية فإنها تصبح أكثر تشابها ومع الزمن فإنك تركز اهتمامك على الرسائل والمحتوى أكثر مما تركزه على الشكل المستخدم لتبادل تلك الرسائل والقنوات الالكترونية المستخدمة لذلك الغرض.

وما يهمننا هو الفرق الكبير بين الرسالة الورقية والالكترونية من حيث سهولة إرسال الرسالة الالكترونية إلى أعداد ضخمة من الناس واستخدامها بذرة للحوار. فأنا أستطيع إعادة إرسال رسالتك الالكترونية إلى أصدقائي، وإلى أناس عديدين لم أقابلهم في حياتي، ولكنهم قد يكونوا مهتمين بما سأقوله بصدد طريقة الإدارة أو السياسات أو الممارسات في شركتك. وأنا أقوم بهذا على نطاق يتجاوز بكثير إمكانات البريد الورقي. ويمكنني القيام بذلك قبل التوجه إلى الغداء.

وعندما ندخل إلى مجموعات الحوار الخاصة بعالم الأعمال والمؤسسات فإننا نرى أن الأمر يتعدى ببساطة مجرد رسائل الأعمال. فهي رسائل متبادلة بين أعداد كبيرة من الناس، وبعضهم أشخاص عاديين. وهؤلاء الناس يكتبون بأصواتهم الخاصة بهم لأنهم يرغبون بأن يتكلموا، أن يساعدوا، أن يساهموا. إنها ليست شعورا بالغيرية والايثار، أنها أمر مقارب له، ولكن مع لمسة انتقام. فنحن نستمع إلى أصواتهم لنقرر بمن نشق ونستطيع التوصل إلى استنتاجات دقيقة نوعا ما حول من الذي يترك بصمته، ومن الذي يتكلم في الهواء.

وهناك أيضا بعض الطرافة والتسلية فيما يقال. ونحن نصغي بعناية إلى ما لم يقال، وإلى من لم يشترك في الحوار، ففي الحوار الخاص بشركة ما، قد يلفت نظرنا الغياب التام لاشتراك وكلاء تلك الشركة في الحوار، في حين قد يلفت نظرنا أن ميكانيكي هذه الشركة قد تحدث بأمانة وصراحة، وربما دون أن يحصل على موافقة رئيسه. وقد يكون صرح عن بعض الأسرار، وأخذ على عاتقه بعض المخاطر، وأعطى وجهها انسانيًا. وربما يكون قد أسدى بذلك خدمة كبيرة لشركته، فهو وغيره يغيرون طريقة دعم شركتهم لزيائنها، وقد لا تدري إدارة الشركة أصلا أن هذا يحدث.

إن هذا يعطي جانبا جديدا ومختلفا تماما لمقولة أن الحديث مجاني. فقد تكون الرسالة الالكترونية لذلك الميكانيكي زهيدة التكلفة وهو قد يكون كتبها في وقت فراغه، إن على الشركات أن تدعم هذا النوع من الاهتمام الشخصي وتسمح بانتشار فيروس الحماسة بالانتقال مستخدما صوت الموظفين أنفسهم. ادفع القليل واحصل على القليل، فالحديث مجاني.

إن التقنية تسمح بالعثور على إبر الحديث تلك في وسط كومة قش الانترنت بسهولة أكبر. فهناك خدمات بحث يستطيع أي شخص استخدامها للعثور على تلك الأحاديث. ومحركات بحث المجموعات الأخبارية مثل [deja.com](http://deja.com) تحفظ تلك الأحاديث على الانترنت لفترات متفاوتة من الزمن. وبعضها

يحفظها لفترات طويلة جدا. إن للانترنت ذاكرة حفظ رائعة جدا، ونحن نعمل لاستمرار جلب تفاهات قليلة الجدوى من أعماقها المغناطيسية، ولا يجوز أن تراهن على عدم قدرة زبائنك على الغوص في أعماق الانترنت لجلب رسائل متبادلة حول بعض الخدمات السيئة التي قدمتها شركتك في الماضي، فهم سيقدرّون على ذلك وسيروون الحكاية، حكاية شركتك.

### الردشات

قد تكون سمعة أفتية الدردشة سيئة على الوب، فالمراقبون يزعمون أن المطاف ينتهي بمعظم الردشات إلى الحديث عن الجنس خلال خمس دقائق من بدئها. إلا أن الأمر ليس صحيحا. فلأن الردشات فورية ومباشرة، ولأنها تحدث في الزمن الحقيقي فإنها تسمح بمحادثات أكثر أصالة وصدقا، وهي أكبر قيمة، وأكثر إنسانية من جميع أفتية الانترنت الأخرى.

والسمة الخاصة بالردشة والتي لا تزال تدهشني هي قدرتها على اختصار المسافات، فهي تسمح بمحادثات عبر المعمورة بطريقة عفوية وواضحة، إن البريد الالكتروني يقوم بالأمر نفسه، ولكنه لا يثير لدي الشعور نفسه بالدهشة عندما أرى الكلمات تظهر أمامي على الشاشة وطبعها مباشرة يقع على مبعده نصف الكرة الأرضية عني.

إن أحد تعاريف الجماعات هو أنهم مجموعة من الناس

يهتمون ببعضهم البعض أكثر مما يتوجب عليهم ذلك. ففي الدردشة لا نجد تبادلًا لأمر الأعمال والصفقات بل هي حديث يربط الناس بعضهم ببعض رغم انفصالهم الجغرافي، ويحولهم إلى جماعة متحدة. إن الدردشة مهمة بالنسبة لنا نحن العاملون في الشركات لأنها تجعل من المستحيل علينا أن نظل نعمل ضمن الأنظمة والقوانين نفسها. لأن الدردشة هي وسيط حي، فهناك مجال قليل لتزييف الصوت، أو لتلبس دور مشابه لشخصية أخرى، يمكنك أن تتبنى شخصية مختلفة، ولكن عليك أن تمثل دورها طيلة الوقت، وأن تحياها باستمرار، وإلا انكشف أمرك. إن الدردشة تحتاج إلى وعي ونشاط عاليين، فإذا لم يكن بإمكانك أن تفكر وتطبع في الوقت نفسه ستعرض لمتاعب حقيقية، فنحن لا نستطيع أن نبث، أو أن نرسل الرسائل، أو أن نتحدث عن سياسات الشركات في بيئة الدردشة، وإذا استطاعت مؤسسات الأعمال أن تحقق التكامل الناجح لأقنية الدردشة في عالمها التسويقي فإنها تكون قد حققت خرقاً مهماً في الحواجز التي تفصل بينها وبين زبائنها.

ومن التطبيقات المهمة لخدمة الدردشة أنها تسمح للشركات بتقديم خدمة زبائن فورية وحية دون اللجوء إلى خدمات مراكز الهواتف المكلفة. فموقع [liveservice.com](http://liveservice.com) هو خدمة مبيع يستخدم الاتصال بواسطة الدردشة مع الزبائن لتقديم الدعم الفوري للزبائن عبر الوب، وكل مختص بخدمة الدعم

يستطيع إدارة ما يصل إلى أربع جلسات دردشة في الوقت نفسه، ويحصل الزبائن على مختص بالمساندة ليجيب على تساؤلاتهم بشكل فوري وتخطبي.

وهنا لا نعاني من حالة الانتظار التي لا نعرف كم يوما تطول مع البريد الالكتروني، ولا توجد كلفة مكالمات هاتفية على الزبون أو البائع. وقد وجدت الشركات أن اعتماد خدمة الدردشة في تقديم المساعدة للزبائن وابداء الاهتمام بهم أدى إلى تحسن كبير في المبيعات.

### صفحات الوب

تسمح الوب لنا بأن ننظر في تفاصيل حياة الآخرين عن كثب، وتمكننا من رؤية الناس على ما هم عليه، هل تصادف ذات مرة أنك كنت تبحث عن معلومات عبر الوب فقرأت صفحة مثيرة للإهتمام وتتبع الوصلة الخاصة بالمؤلف، وقلبت صفحاته الشخصية، وقرأت قصيدته الشعرية رديئة المستوى، وشاهدت صور قلبه، وقطته، وأسرته، وأصدقائه، ورحلته إلى جزر البهاما؟

فعلى سبيل المثال، بينما كنت أتصفح الموقع slashdot.org قرأت تعليقا لكريس وورث، فتبعته وصلته الشخصية للوصول إلى الموقع www.chrisroth.com وهناك أسرت بقراءة تخيلاته القصصية الشخصية مثل تشبيهه لمستخدمي البرمجيات الخاصة

بمايكروسوفت بالضفادع في طنجرة ماء مغلي، ومثل القصة الصغيرة المرعبة الخاصة برؤيته للحوامات (الهليكوبتر). وفي وقت آخر كنت أبحث عن معلومات تتعلق باستخدام برنامج كنت أقوم بتنصيبه عندما عثرت على مقالة كتبها غلين فيشمان، فنقرت على وصلته الشخصية [www.glenns.org](http://www.glenns.org) لأقرأ بشغف كيف حارب مرض هودجكين وتغلب عليه.

إنني غالباً ما أقوم بذلك، فأرى نفسي وأنا أنجرف عن مساري الذي كنت أنويه أصلاً، وأتساءل عن السبب الذي يجعلني أسمح لنفسي بالابتعاد عن هدفي الأصلي، والسبب هو أنني أستمتع بالاستماع إلى الآخرين، فهذا يعطيني نوافذ أطل منها على حياتهم، ويسمح لي بأن أتجاوز البريق السطحي لحياتهم العملية، إنني أخضع لإغواء أن أقضي الوقت متفحصاً الشواهد على أنهم بشر مثلي، رغم أن حسن المنطق لدي يفترض بي ألا أضيع وقتي في مثل هذه الأمور، ولكنني أجد نفسي أعود إلى ذلك مرارا وتكرارا.

إن حقيقة أن صفحات الوب هي في واقع الأمر أحاديث لم تستوعب بعد، لأنه يُنظر إليها باعتبارها وثائق منشورة، ولكنها في الحقيقة أحاديث: تعبير عن الصوت الفردي يبحث عن استجابة. إن صفحات الوب التي غالباً ما نعاود زيارتها تحوي عادة آليات للتغذية الراجعة وتتغير عبر الزمن استجابة لتلك التغذية. كما أنها تتغير بشكل ملحوظ وإلا فإن الناس لن

يعودوا إليها. إننا نتوقع التغيير، ورد الفعل، وانعكاسات لملاحظاتنا وتعليقاتنا. وهذا لا ينطبق فقط على صفحات الوب الشخصية، فهناك اتجاه قوي جدا لجعل صفحات الوب الخاصة بالشركات تبدو ذات سمات انسانية. إن الرغبة مستعرة لتحقيق اتصال أقل رسمية وأقل حرفية وأقل خلوا من انعدام الشخصية، وموجه أكثر إلى الناس الذين يقرؤون وليس إلى الشركة التي تقوم بالكتابة.

قامت شركة هارت ساينتيفيك بوضع نموذجين للكتابة التقليدية والكتابة التحوارية على موقعها للوب [www.heartsscientific.com](http://www.heartsscientific.com) وهما تتناولان سياسة الشركة في التصدي لمشكلة الألفية Y2K ويمكنك بسهولة التمييز بينهما:

إن مسائل عدم التوافق مع مشكلة الألفية قد تنشأ في حال استخدام الأجهزة التي تصنعها هارت ساينتيفيك مع منتجات الصانعين الآخرين. إن هارت غير قادرة على اختبار جميع تشكيلات الأنظمة التي يمكن وضع تجهيزات هارت ضمنها. إن إختبارات تجهيزاتنا تشير إلى أنها متوافقة مع مشكلة الألفية وستواصل عملها بشكل صحيح بعد الأول من كانون الثاني 2000 غير أنه على الزبائن اختبار الأنظمة المتكاملة لتبين فيما إذا كانت مكوناتها ستعمل مع مكونات تجهيزات هارت ساينتيفيك. إن هارت لا تتحدث عن المنتجات التي تصنعها غيرها من الشركات ولا تضمنها.

وهذا النص:

إذا كنت تستخدم أجهزتنا مع أجهزة غيرنا فمن بحق الجحيم يعرف ما الذي سيحدث؟ الأكيد أننا لا نعلم. فكيف إذن نعدك بشيء محدد أو حتى نعطيك وعدا مبهما بهذا الصدد؟ إننا لا نستطيع ذلك، ولذلك لن نقوم به. غير أننا نحب زبائننا وكما هو الحال دائما سنفعل كل ما هو معقول لحل أي مشاكل قد يتعرضون لها، فيما لو حدثت.

يبدو أننا ندرك بحدسنا متى يكون ما يقال أو يكتب أو يسجل مخلصا وأمينا، ومتى يأتي من قلب شخص آخر بدلا من أن يكون نصا مركبا تعرض لعشرات عمليات التنقيح والتهذيب من قبل جهات عدة في الشركة، إن هناك الكثير من الانتفاخ والطنطنة فيما تستخدمه الشركات في تواصلها مع العالم اليوم، وما ينقص هو الصوت وروح الدعابة والإحساس البسيط بالقيمة الذاتية والأمانة وهي السمات التي تتصف بها محادثات الأفراد بعضهم مع بعض.

لقد تجاوزنا أزمة الألفية Y2K ولكن ذلك لم يكن أكبر تحد يواجهنا، فالحاجة إلى الحديث الصريح مع الأشخاص العاديين لم تزل قائمة. فالمستهلكون المتألفون مع الوب يتجاهلون النشرات الدعائية التي توضع على الوب، فيجب على المؤسسة التي تريد تقديم نفسها على الوب أن تتمتع بصوت إنساني وأن تعبر عن موقف واضح وأن ترغب بمقابلة الناس وأن تظهر أنها تحاول فهم أولئك الناس.

## خدمة الملايين والملايين

كيف يمكنك أن تتلاعب بعملية التشبيك بين شخص وآخر ليصل مداها إلى الآلاف والملايين من مواطني الشبكة ذوي العقول المتشابهة؟ طبعاً يمكنني القيام بذلك عبر كتبية من الأذكاء الذين يجيدون التواصل مع الآخرين وإضفاء الطابع الشخصي على كل رسالة يكتبونها، ولكن هذا يعني أن شركتي الوليدة ستنمو من حيث عدد الزبائن الذين تتواصل معهم بما يتجاوز قدرتي على زيادة رأس المال فأين هو التوازن إذن؟ يبدو أن أي رسالة منتجة بشكل كمي (حتى ولو كانت مكتوبة لمخاطبة سوق معين) ستكون عديمة الأصالة في نظر الماهرين على الوب.

هل إجراء محادثة مع عدد كبير من الزبائن أمر ممكن من الناحية الفعلية؟ نعم. إن محادثتنا تصل بالفعل إلى أعداد من الناس أكبر مما نتوقعه. فلدى الناس طرق أخرى لسماع الأحاديث عن مجرد الحديث المباشر معهم. فهم يستطيعوا أن يسترقوا السمع إلى الأحاديث التي نجريها مع آخرين عبر قراءتهم لرسائل البريد الإلكتروني المرسلة عبر الوب، أو عبر قراءتهم للبريد الوارد إلى المجموعات الاخبارية، إن حجم الأحاديث التي تدور حولنا دون أن نكون منخرطين فيها بشكل فعال هو دائماً أكبر من حجم الأحاديث التي نكون مشتركين فيها بأنفسنا. إننا لا نستجيب فحسب لأمانة واستقامة أحاديثنا على الوب بل وأيضا لمؤشرات الاستقامة في أحاديث الآخرين.

لم يكن خيارنا أن نشارك في جميع الأحاديث، ولكن أن نكون منفتحين وأمناء في تلك الأحاديث التي نشارك فيها.

لن تصاب الشركات بأي ضرر عندما تترك العاملين فيها يتحدثون على هواهم، فيروون قصصهم ضمن إطار عملهم في الشركة، دون أن تفرض قيودا صارمة على قدرتهم على الحديث بحرية عندما يرغبون وإلى من يرغبون. إننا نصغي إلى الأفراد بشكل يختلف عن إصغائنا إلى أحاديث الشركات. فعندما تطلق الشركة حملة علاقات عامة، فإنها تحاول أن توصل إلينا رسالة عمن تكون وعما تقوم به. وعلينا أن نقرر فيما إذا كنا سنثق بهذه الشركة أم لا، بناء على التصريح الوحيد الذي يدلون به، إن نشرة العلاقات العامة الحسنة الكتابة تترك مجالا صغيرا جدا للدعم أو الرأي الآخر، فهي مصممة لتكون قائمة بذاتها.

ومن ناحية أخرى فإنني عندما أتحدث إلى الناس داخل الشركة فإنني أسمع قصصا فردية، وهي جميعها حبيبات رمل، إلا أن أصواتهم المجتمعة أكثر ثراء وتنوعا من الصوت الموحد لدعايات الشركة. فنحن نجتمع كل الحكايات التي نسمعها من الأفراد، وعلينا أن نثق بقدرتنا على استخلاص متوسط تلك القصص وقدرتنا على تخمين الحقيقة. ومع تزايد عدد الناس وتزايد القصص المطروحة أمامي، من الصعب على قصة سلبية واحدة أن تؤثر علي، وهذا يشرح أهمية أن يقوم العديد من العاملين في الشركات بالتحدث مع الزبائن، فالقصة الوحيدة

للشركة عبارة عن «رواية» في عالم من الكلام الحر، أما القصة الحقيقية للشركة فهي مثل ثقافة الشركة تشكل من قبل الأفراد عبر الزمن وعبر العديد من الاتصالات والأحداث والفرص لسرد القصص.

إن القصص تلعب دورا كبيرا في نجاح الشركات، فمع القصص نقوم بالتعليم، وتمير المعرفة الخاصة بحرفتنا إلى زملائنا، ونخلق شعورا بهدف مشترك. هل يعد تنسيق روايات أعداد كبيرة من الناس أمرا صعبا؟ إن المشكلة لا تكمن في صعوبة التنسيق بين الأصوات، وإنما في الاعتقاد بأن الحديث يحتاج إلى تنسيق وتحكم. وقد نحتاج إلى تشجيع ثقافة قص القصص، وجمع المعارف والتشارك بها في الحديث، ويجب إعطاء القدوة في ذلك. إلا أن هذه الثقافة ستفشل في وجه محاولات تقييدها.

عندما كنا نبنى محطة العمل Sun 386i كنا نخترع مقالات تقييم من النوع الذي تنشره المجلات المتخصصة كطريقة لاختبار أفكارنا التصميمية الخاصة بالحاسوب والبرمجيات. وقد اخترنا إحدى تلك المقالات التقييمية كمثال على مقال يمكن أن يزهر في مجلة بعد طرح المنتج في الأسواق. وقد لاقى هذا المقال المصطنع رواجاً لدى فريق التصميم فقد أصبح مقياساً للقرارات التي نتخذها ولطرح العديد من التساؤلات المتعلقة بالتصميم وبالتنفيذ طيلة أشهر. وبدأنا بإعطاء نسخ من هذا

المقال إلى زبائننا واستخدامه محرّضا لفتح الأحاديث والنقاشات مع أصدقائنا وزملائنا من الشركات الأخرى. لم يكن هذا المقال محاولة للترويج أو الدعاية بل كان طريقة لفتح الأحاديث والحوار. وفائدته لم تكمن في تلميع صورة المنتج بل في سماحه بنقل الأفكار والمعارف بشكل موثوق.

إن الإصغاء للزبائن هو من العوامل المهمة في النجاح، ولا يكفي للعاملين في الشركات أن يتحدثوا مع الزبائن فحسب، بل يجب أن توجد طريقة تسمح بالاستفادة مع عصاراة تلك الأحاديث في خطط الشركات. فعندما قررنا في شركة صن Sun بمواجهة مسألة تزويد مطوري جافا بالمساندة التقنية، فقد ارتكبنا خطأ كبيرا. فقد اعتقدنا أن إجاباتنا على الأسئلة التقنية كانت أكثر أهمية من الإجابات الواردة من مصادر أخرى من غير جماعتنا.

كانت محاولة صن Sun الأولى لإطلاق موقع الويب الخاص بمساندة مطوري جافا عملية استغلال دنيئة: بيع خدمات ما بعد المبيع والمساعدة لكل حالة على حدة لمنتج برمجي سيء التوثيق. كنا نقوم بعمل سيء في مساعدة مطوري جافا. لقد فكر أحد خبراء التسويق الأذكى لدينا ببيع الإجابات لزبائننا مقابل مئة دولار لكل سؤال، وعندما طرح أحد مهندسينا السؤال التالي: ولماذا يدفع الزبائن كل فترة زمنية ثمن إجابات كان يجب أن تكون موجودة في وثائق المنتج أصلا، أو للتغلب على مشاكل ناتجة عن عدم استقرار منتجنا، قرر قسم التسويق لدينا

الالتفاف على هذه المشكلة، فاقترحوا صفقة يدفع الزبون بموجبها 495 دولار في السنة مقابل خمسة أسئلة مساندة فنية وحزمة تسمى رسائل إخبارية تقنية وغيرها من الفوائد الصغيرة. غير أن جماعة التسويق ركزوا جهودهم في الإجابة على الأسئلة التي تدر الدولارات ولم يولوا اهتماماً لتطوير سلسلة النشرات الفنية الموعودة. وكان عدد الزبائن الذين دفعوا مقابل هذه الخدمة أقل من مئتين. وقد استعملت غالبيتهم أسئلتهم الخمسة في غضون الشهر الأول من السنة وأخذوا بانتظار القيمة الحقيقية لهذا العقد والمتمثلة في النشرات الفنية القيّمة الموعودة والتي ستمكّنهم من النجاح في استخدام جافا. ولزيادة الطين بلة، فقد كان الأداء المنخفض لدينا يجعل تكلفة الإجابة على السؤال الواحد في حدود 110 دولار. ويمكنكم حساب الخسارة.

والآن حان وقت الطور الثاني، فقد أغلقنا ذلك الموقع، وأعدنا إطلاق خدمة مجانية فيها القليل من السمات المهمة الجديدة. وبقيت مشكلة الطاقم الفني المؤهل قائمة. فاعتصرنا أذهاننا في محاولة إشراك مجموعة مستخدمي جافا في مساعدتنا على حل المشاكل المختلفة. ولدينا الآن موقع مجاني يحوي منتدى أسئلة وأجوبة يقوم فيه مطوري جافا بالإجابة على تساؤلات بعضهم البعض. وبدأنا بتزويد مطوري جافا بآراء المستخدمين حول المشاكل التي يصادفونها واقتراحاتهم للتغلب عليها، والإصلاحات التي يعطونها الأولوية قبل غيرها في

إصدارات قادمة. وهذا ساعد مهندسينا على ترتيب أولوياتهم، وخلال عامين ازداد عدد المستخدمين المسجلين على المليون، وهذا فرق كبير عن المئتي مستخدم في الشهور الستة الأولى. كما أصبح الموقع مركز تجمع للأحاديث المتبادلة عن منتجاتنا وخدماتنا، وعن الحلول التي يقترحها الآخرون لمشاكلنا.

وأخذت شركة سيمانتيك منحى مبدعا مماثلا عندما أطلقت منتجها المسمى كافيه Café وهو مجموعة أدوات برمجية لمطوري جافا. فقد كان لديهم شخص واحد فقط مسؤول عن المساندة الفنية، وكان يجيب على الأسئلة، يمرر طلبات المساندة التقنية إلى المختصين، وأصبح معروفا باعتباره فني قدير مختص بمنتجات سيمانتيك. كان شخصا واحدا ولكنه كان مسؤولا بمفرده عن المشاعر الايجابية لمجموعة مستخدمي سيمانتيك تجاه هذه الشركة. لم يكن دوره الترويج، بل المساعدة. كان يعطي إجابات صادقة على الأسئلة الصعبة، ويعترف بعيوب المنتج، ويرسم صورة أمينة ومنفتحة لعيوب وقوى هذا المنتج، وارتفع المؤشر الإيجابي لرأي مجموعة المستخدمين بشركة سيمانتيك.

وإليكم قصة أخرى مضادة، من تاريخ العلاقات العامة لفريق عمل جافا في شركة صن. ففي السنة والنصف الأولى من عمر فريق تصميم جافا، كان أعضاء الفريق الهندسي يتحدثون مباشرة مع الزبائن والصحافة. ونمت جافا من مجرد فكرة

واحتمال إلى منصة تضم الآلاف من الفضوليين الذين تبناها، وكان هناك اتفاق عام على أن فريق تطوير جافا كان يستمع إلى الأسئلة ويجب عنها، وأنه كان وثيق الصلة مع جماعة مستخدمي جافا.

وبعد حوالي ثمانية عشر شهرا ازداد ضغط العمل لدرجة أننا بدأنا باغلاق أفئتنا مع العالم الخارجي. وأخذت فعاليات العلاقات العامة والتسويق عن كاهلنا معظم عبء الاتصالات بالعالم الخارجي، وأغرقنا رؤوسنا بالمتطلبات المتزايدة للعمل الهندسي. وكان التعبير الذي سمعناه مرارا من مطوري جافا هو: «لقد اختفيتم». ومع هربنا إلى العالم السفلي تغيرت النظرة إلى فريق جافا في عالم الأسواق من «فريق صغير من المهندسين العظماء الذين ينتجون برمجيات ممتازة» إلى «آلة إعلامية هدفها رفع قيمة أسهم شركة صن في البورصة». في المشاريع التي تسمح للمهندسين بأن يتصلوا مباشرة مع الزبائن كان رضى الزبائن أكبر بالمقارنة مع المشاريع التي يتصل فيها الزبائن مع أناس أقل ميلا للكلام.

ومن الطبيعي أنه في مثل هذه السيناريوهات، فإن الانخراط في أحاديث عديمة القيمة من شأنه أن يهدر وقتا ثميناً، مع أنه من الصعب أن نعرف ما هو التافه حقاً، وما الذي يعزز الثقة والمصداقية في فضاء الحوار. ففي بعض الأحيان تؤدي الإجابة على فكاهاة واردة برسالة الكترونية مكونة من سطر

وحيد إلى فعل المعجزات. وما يزال علينا أن نجيب على جميع بريدنا الإلكتروني الوارد، إلا أننا نستطيع القيام ببعض الأمور لتجنب المقاطع العالية التكرار في اتصالاتنا. وعادة فإن الناس الذين يميلون إلى العثور على الإجابات بأنفسهم يفضلون الانخراط مع شخص حي عندما يحتاجونه، وذلك وفقا لاحتياجاتهم وأفكارهم. ولكن معظمنا لن يفضل أن يضطر إلى خوض حديث نتيجة عدم حصولنا على ما يكفي من المعلومات عن المنتج. إن الاستثمار الناجم عن التعلم من الأحاديث الدائرة بين شخص وآخر، وإضافة ما نتعلمه إلى قاعدة المعارف العامة المبنية على ذلك التعلم، تعوضنا عبر تحرير المزيد من الزمن لخوض المزيد من الأحاديث المثيرة للإهتمام. لقد وجدت كيف أنني أستطيع تحقيق تخفيض بنسبة 75٪ في حجم بريد المساندة الفنية عبر إيجاد قوائم مفيدة للأسئلة الأكثر ترددا وإطلاع الناس على وجود تلك القوائم في الوقت الذي كانوا يحكّون فيه رؤوسهم بحثا عن الإجابات على سؤال معين. وذلك بعد التأكد من أن المحتوى الجديد ليس مكتوبا بلغة المؤسسة الجامدة.

إنني أحاول تخفيف عبء التعامل مع أحاديث الزبائن عبر تكليف عدد أكبر من العاملين في الشركة بالمساهمة فيها. فأجعل كل شخص يصرف بعض الوقت وهو يجيب على أسئلة الزبائن. وبذلك فإنني لا أوفر فقط كلفة تعيين موظفين خاصين للإجابة على تلك الرسائل، ولكنني أيضا أعطي الفرصة للعاملين ليطلعوا

على ما يدور في أذهان الزبائن، وهذا يؤدي إلى شعور مشترك أقوى بمهمتنا وقوتنا وبالفرص المتاحة لنا.

### الصمت قاتل

ستتحدث أسواق الانترنت عن الشركات سواء أحببت الشركات ذلك أم لم تحبه. وسيقول الناس ما يريدون قوله، دون أن يبالوا فيما إذا كان هناك من يستمع إليهم أو يقتبس أقوالهم. والحقيقة هي أن التعبير عن الرأي الشخصي هي كل ما يهم هنا. ولن تستطيع الشركات أن تمنع الزبائن من التعبير عن آرائهم، كما لن تستطيع منع العاملين لديها من التحدث مع الزبائن. والخيار الوحيد أمامها هو أن تشجع العاملين لديها على التحدث مع الزبائن، وتمكينهم من التصرف استجابة لما يسمعون. وبالتحرر من القيود المفروضة عليهم والتي لا يمكن بقاءها مفروضة يمكن للعاملين أن يولدوا شعورا قويا بالرضى حيث يقوم الجميع بالدعاية للخدمات والمنتجات التي قاموا هم بصنعها، وبالتالي فإنهم يفخرون حقاً بها.

لقد صرفت العامين الماضيين وأنا أجلب النار إلى «رجال الكهف» في عالم الشركات (وبالتحديد عالم الأزياء)، وهم لا يزالون غير قادرين على فهم الفرق بين المخدم Server والمتصفح explorer والمحتوى، إلا أنهم يفهمون ضرورة أن يتواجدوا على الوب. وهم يعتقدون أن الحاسوب هو كالتلفاز وأن باستطاعتك أن تقوم بمسح ضوئي لبعض الاعلانات البراقة

وأن ترميها في موقع الوب، لا أحد يكثرث بقابلية الاستخدام، لا أحد يكثرث بأن يكون الموقع حقيقيا.

إنهم يخشون من أنهم إذا لم يقفزوا إلى عالم البيع والشراء عبر الانترنت فإنهم سيخسرون ولاء زبائنهم، وهم يسألون أنفسهم: هل نحن كذلك حقا؟ هل الثقة جزء من نمط حياتنا ومفاهيم علامتنا التجارية؟ إنهم يقولون أنهم لا يهدفون التسويق في ذلك القطاع الديمغرافي إلا أنهم في أعماقهم يعرفون أنهم إذا لم يقوموا بذلك فإنهم سيفقدون قريبا أي سوق لهم.

أشعر في بعض الأحيان بأنني أريد فقط أن أصرخ.

كيمبرلي بيترسون، رسالة الكترونية موجهة

إلى [cluetrain.com](http://cluetrain.com)

إن ولاء الزبون ليس سلعة تمتلكها الشركة وحينما تكون موجودة (هناك شكوك قوية حول وجودها) فإن الولاء للشركة يقوم على الاحترام. والاحترام يقوم على كيفية قيام الشركة بالتحدث عن نفسها في الأسواق، إن عدم الحديث وعدم المساهمة ليس بالخيار الممكن، فإذا لم نخرط بالحديث مع الناس في الداخل وفي الخارج، فإن غيرنا سيفعل ذلك، فابدأ بالكلام.

obeikandi.com

## الفصل [4]

### الأسواق أحاديث

دوك سيرلز ودايفيد واينبرغر

عندما تدور أفكارك حول الانترنت، فلا تفكر بشاحنات مليئة بأدوات سيجري توزيعها وعدد لا يحصى من اللافتات الإعلانية المضيئة، ولكن فكر بمائدة عشاء لشخصين.

كان الوقت شهر نيسان في باريس، قبل عدة أسابيع من مؤتمر صحفي سيقوم فيه زبوني، وهو شركة حواسيب فرنسية ضخمة ولكنها تتقلص باستمرار بالإعلان عن حاسوب جديد مدهش، هو الأول من نوعه. وكان التكتم الكبير يحيط المشروع برمته، والاحتياطات الأمنية مشددة، والأسماء الرمزية هي المستعملة. أما التحالفات العميقة مع كبار اللاعبين فلم تكن تُذكر إلا بأصوات مهموسة. وكانت الشركة قد استأجرتني لتطوير استراتيجية الإعلان عن ذلك المنتج الجديد. وبالدرجة الأولى كانوا يرغبون برسالة. رسالة تستخدم كعبارة تختصر الحدث كله وتتركز حولها الحملة الإعلانية التي ستلي ذلك. وتم عقد

اجتماع للعاملين في الإعلان والتسويق ليستمعوا إلى تحليلي للأسواق وعرض موجز لاستراتيجية من شأنها أن تجعل نجاح المؤتمر الصحفي عظيما.

كانت مهمتي ميؤوس منها من الناحية العملية. صحيح أن الحاسوب الجديد كان ممتازا وأن الزبائن المعتادين سيشترونه، إلا أن السوق الأكبر، تلك السوق التي كانت الشركة تحلم باقتحامها لم تكن لتبالي بذلك الحاسوب. فقد ظلت الشركة صامته جدا لفترة طويلة من الزمن، وبما أنه لم يكن لدي ما أخسره فقد قلت لهم الحقيقة.

بدأت حديثي قائلا: «لدينا ثلاث مشاكل، أولا لا توجد سوق لرسالتكم، ولا سيما بين الصحفيين، الذين يحتاجون إلى حقائق وقصص، وثانيا لا توجد سوق لتكتمكم، لقد تجاهلتم السوق لفترة طويلة، والآن فقد قررت السوق أن تتجاهلكم. وثالثا لا توجد في الحقيقة سوق لمؤتمركم الصحفي، فالصحفيون يحبون المقابلات المنفردة».

حملقوا جميع بي فيما تابعت قائلا:

«إن الأسواق لا تعدو كونها أحاديث. أترون هذه المجالات، إنها شكل من أشكال أحاديث السوق، وكان يجب أن نكون جزءا من قصصهم منذ زمن، ولكننا مفقودين في المعركة بعد أن عملنا بسرية طيلة سنوات، أملنا الوحيد هو أن نتكلم، بدءا من الآن».

وعرضت عليهم استراتيجية لإشعال فتيل أكبر قدر ممكن من الأحاديث ضمن أقصر فترة زمنية، مقترحا بعض الأمور المرححة والخلاقة وأفكارا عديمة الجدوى على المدى الطويل. وبعد ذلك جاءني أكثر من عشرة أشخاص ليشكروني لقولي الحقيقة وإعطائهم أملا جديدا (مع أن هذا قد يكون أمل في العثور على وظيفة أخرى).

بعد ذلك أخذني مدير المشروع جانبا وقال لي: «كان ذلك لامعا، والآن ما العمل؟»

#### البدايات هي النهايات

كانت الأسواق الأولى أسواقا حقيقية. لم تكن ثيرانا ودبية وأيد خفية. لم تكن ساحات معارك وأهدافا وحلقات. لم تكن دراسات سكانية وعيونا ومقاعدا. والأهم من ذلك كله أنها لم تكن مستهلكين.

كانت الأسواق الأولى ممثلة بالناس ليس بالاحصائيات المجردة والمجمعة، كانت أماكن يتقابل فيها العرض والطلب عبر المصافحة المتينة باليد. كان المشتري والبائع ينظران بعضهما إلى بعض عينا بعين، يجتمعون، ويتصلون. كانت الأسواق الأولى أماكن للتبادل، حيث يأتي الناس لشراء ما يعرضه الآخرون للبيع، ولتبادل الأحاديث.

كانت الأسواق الأولى مليئة بالأحاديث، بعضها كان عن

البضائع والمنتجات، وبعضها كان عن الأخبار والآراء والشائعات. والقليل منها كان يهم الجميع، ومعظمها كان يدور حول شخص بعينه. وغالبا ما كانت الأحاديث تدور حول الأعمال: «تحسس هذه السكين، انظر كيف تناسب راحة كفك»، «من أين أتى القطن المستخدم في هذا القميص؟»، «تذوق هذه التفاحة، لن يكون لدينا مثلها في الأسبوع القادم، إذا أحببتها فيجب أن تأخذ منها اليوم». وبعض هذه الأحاديث كان ينتهي بصفقة بيع، ولكن لا تدع ذلك يخدعك، فالبائع لم يكن إلا إشارة التعجب في نهاية الحديث.

أما قادة الأسواق فكانوا رجالا ونساء اهترأت أكف أيديهم بالأعمال التي كانوا يقوموا بها، كانت أعمالهم هي حياتهم، أما علاماتهم التجارية فكانت الأسماء التي يحملونها: الطحان والخياط والصيد والجلاد والبستاني والاسكافي والحداد.

وطيلة آلاف السنين كنا نعرف بالضبط ما هي الأسواق: أحاديث بين الناس الذين يبحثون عن آخرين يشاطرونهم اهتماماتهم، وكان لدى المشترون ما يقولونه بصورة مكافئة لما لدى الباعة، فكانوا يحدثون بعضهم البعض مباشرة دون المرور عبر مرشحات وسائط الاعلام، والتفنن في صياغة العبارات، وغطسة الدعايات، وظلال العلاقات العامة.

تلك كانت أنواع الأحاديث التي كان يتبادلها الناس منذ أن

بدأوا يتحدثون. إنها أحاديث اجتماعية. بناء على اهتماماتهم المتبادلة والمتقاطعة، مفتوحة على كثير من القرارات، وأساسا غير متوقعة. تنبعث من مركز الذات. إن عبارة: «الأسواق أحاديث»، لا تعني «الأسواق عالية الضجيج»، إنها تعني أن الأسواق هي أماكن كان الناس يجتمعون فيها لرؤية بعضهم بعضا والتحدث عن أعمالهم.

إن الأحاديث هي فعل إنساني عميق، ولذلك وجدت الأسواق.

### المقاطعة الصناعية

إن مقدم العصر الصناعي أدى إلى أكثر من تمكين الصناعة من إنتاج المنتجات بكفاءة أعلى. فطريقة تعامل الإدارات مع أنظمة الإنتاج والعاملين سرعان ما وجدت أصداها في طريقة تعاملها مع الأسواق والزبائن. والحجم الاقتصادي الكبير الذي كانوا قد حققوه في المصنع تطلب منهم حجما اقتصاديا كبيرا مماثلا، ومع الزمن نسينا السبب الحقيقي الوحيد الذي أدى لنشوء الأسواق، واستبدلناه ببدائل صناعية.

كتب ألفرد توفلر في كتابه «الموجة الثالثة» أن نشوء الصناعة أدى إلى شرح غير مرئي بين الانتاج والاستهلاك، وهي حقيقة كان فريدريك أنجلز قد لاحظها قبل ذلك بأكثر من مئة عام. وبينما كان الانتاج يرتفع متصاعدا إلى معدلات لم يسمع

بها من قبل، فإن إناء الحرفي الفخاري قد تحطم إلى شظايا من المهام المتكررة بشكل رتيب والتي تعظم الكفاءة عبر تصغير الاختلاف: عمال يمكن استبدالهم ببعض البعض ينتجون منتجات يمكن استبدالها ببعضها البعض.

وفي السوق، كان يجب أيضا رفع الاستهلاك، لا لإمتصاص الانتاج المتزايد فحسب، بل ولترويج قبول الناس لفكرة شراء المنتج ذي القياس الوحيد والذي يتدحرج خارجا من خطوط الإنتاج. ولم تضيّع الإدارة أي وقت في ملاحظة التشابه في كفاءة العمليات التي يمكن تحقيقها عبر سلسلة الانتاج والاستهلاك. فإذا كان بالامكان استبدال المنتجات بأخرى والعاملين بأخرين فإن فكرة المستهلكين الذين يمكن استبداله بعضهم ببعضهم الآخر بدت هي الأخرى فكرة جذابة.

وكان الهدف بسيطا، إذ يجب اقناع المستهلكين بالرغبة في الشيء نفسه، النموذج T نفسه لكل المستهلكين وأي لون شريطة أن يكون أسود. وإذا كان بالامكان تنظيم العاملين بشكل أفضل عبر الطبيعة المتكررة والرتيبة لمهامهم، فكذلك يمكن تعريف المستهلكين بشكل أفضل عبر الطبيعة الجماعية لأذواقهم. وكما طورت الإدارة نمودجا تنظيميا جديدا لتعزيز الإقتصاديات الكبيرة الحجم في الإنتاج، فإنها قد طورت طرق التسويق الكمي لتحقيق الأمر نفسه في الاستهلاك.

وهكذا فقد تحول الزبائن الذين كانوا ينظرون إليك وجها لوجه أثناء تقييمهم لبضاعتك في الأسواق إلى مستهلكين. وتبعاً لأقوال المحلل الصناعي جيرى ميكاليسكي، فإن المستهلك لم يكن أكثر من جعبة هدفها الوحيد في الحياة هو أن تبتلع وتدفع النقود، وقد تركزت القفزة أكثر فأكثر في طرف التزويد لدرجة أن كلمة السوق أصبحت فعل: إنها شيء نفعله بالزبائن.

وأدى بروز وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري في القرن العشرين إلى زيادة قدرة الصناعة على مخاطبة أسواق أكبر وأكبر دون أن تبلى أحديتها، وأصبح التسويق الكمي صناعة قائمة بحد ذاتها. ومع الأسواق الأكبر حصلنا على جوائز أكبر، وكان يجب حماية تلك الجوائز الأكبر: المزيد من البيروقراطية، والمزيد من التنظيم الهرمي، والمزيد من السيطرة والتحكم، وهذا يعني أن الزبون الذي ينظر اليوم في وجهك يطرده رجال الأمن من المبنى.

وكان منتج التسويق الجماهيري هو: الرسالة. يجري توصيلها بعدد من الأشكال مكافئ لعدد وسائط الإعلام الموجودة، وبعدها من التجليات يكافئ عدد المسوقين الذين يخترعونها. يتم توصيلها محلياً، وشحنها عالمياً، وتكرارها بشكل لا مفر منه. لقد كرس عالم التسويق نفسه لتوصيل الرسالة، ولسوء الحظ فإن الزبون لم يرغب أبداً باستلامها.

## منظور الشحن

كان انتقال المواد في العصر الصناعي من الانتاج إلى الاستهلاك عملية طويلة ومعقدة، سواء أكان ذلك الانتقال من تيلة القطن إلى النسيج أو من الفلز الخام إلى المنتج النهائي. كان عدد الأسواق كبيرا جدا وكذلك الأمر مع حاجات التوزيع الكبيرة. وأدى تطوير أنظمة النقل الجديدة إلى تخفيف العبء وازدهار التجارة العالمية. وأصبح بالإمكان قطع المسافات الشاسعة بحيث يمكن توصيل المنتجات بكفاءة عالية. وكان من المحتم أن تفهم الأعمال نفسها بمنظور جديد فريد: الأعمال هي الشحن. وفي منظور الشحن هذا لم يتغير لب العملية التجارية المعتادة: فالمنتجات يغلفون المحتوى ويضعون عليه العناوين وينقلونه عبر أقنية موجهة للتسليم عبر نظام توزيع.

ولم يعد منظور «الأعمال هي الشحن» مطبقا على مجرد الحركة العالية الكفاءة للمنتجات، بل أصبح مطبقا أيضا على تغليف وتوزيع عمليات التسويق. ولم يعد من المدهش أن ننظر إلى التسويق باعتباره تسليم نوع مختلف من المحتوى إلى المستهلكين. كانت إدارة هذه العملية تتسم بالكفاءة: فالمقاس الوحيد يناسب الكثرة، وقناة التوزيع، أي عالم وسائط البث الإعلامي الجديدة كانت أكثر من مستعدة لإيصال الرسالة. وكان التناظر تاما: الجانب الانتاجي من الأعمال يشحن بضائع قابلة للإستبدال بعضها ببعض والجانب التسويقي يشحن رسائل

للإستبدال بعضها ببعض، وكليهما موجّهتان إلى السوق نفسه، وكلما كانت تلك السوق أكبر وأكثر تجانسا، كلما كان ذلك أفضل.

ولكن هناك مشكلة واحدة: إذ لا يوجد طلب على الرسائل. فالزبون لا يرغب بالاستماع إلى رجال الأعمال: شكرا جزيلا. والرسالة التي يجري بثها لك ولي ولبقية سكان الأرض لا علاقة لها بي شخصيا. إنها أسوأ من الضجيج، إنها مقاطعة. إنها العكس المضاد للحديث.

هذه هي الحقيقة المقيتة للتسويق، فهو يث رسائل إلى أناس لا يريدون الاستماع إليها. إن كل دعاية، ونشرة صحفية، وخبطة اعلامية، وهدية مجانية يقوم قسم التسويق بهندستها ستكون مدموغة بحقيقة أنها موجهة إلى جمهور لم يطلب أن يسمعها.

لقد شعر المسوقون بهذه الحقيقة في لب عظامهم، وتعلموا أن يغلفوا رسائلهم لتمويهها كتسلية، ولتنويع الرسالة بالانتظام نفسه الذي تعلم فيه عالم الأعمال ضرورة تنويع خط الانتاج لهذا العام. لقد تعلمنا هذا كله اليوم وأصبحنا نتوقعه. بل إننا نصاب بخيبة أمل إذا لم ينفذ هذا بشكل ممتاز. إن الدعايات تتخفى تحت مظهر المسرحيات الوحيدة الفصل، والنشرات الصحفية تتخفى تحت إزار القصص المهمة، وأصبح التسويق

لعبة معقدة بين عالم الأعمال والمستهلكين، إلا أن النتيجة ظلت واحدة لم تتغير. فرغم تطور وتعقيد التسويق ظل عاجزا عن التغلب على قدرة الناس على تمييز الهراء وراء مظهر التسويق البراق.

وليس من الصعب أن نفهم اليوم أن عبارة «الأعمال هي شحن» إنما تعني في بعض الأحيان: «الأعمال هي حرب». فنحن نشن حملات تسويقية اعتمادا على استراتيجيات تهدف إلى التغلب على الأسواق. ونحن نقصف الناس بالرسائل بهدف التغلغل في الأسواق (ولا يخلو الأمر من بعض التورية الأخلاقية هنا) فعالم الأعمال الاعتيادي هو في حالة حرب مستمرة مع الأسواق، حيث يقوم قسم التسويق بقيادة الحملة في الصفوف الأمامية.

فلنفكر سوية في المسافة التي قطعناها. كانت الأسواق ذات يوم أماكن يلتقي فيها المنتجون والزبائن وجها لوجه وينخرطون في أحاديث تهم مصالح الطرفين، أما عالم الأعمال اليوم فيركز على حرب استنزاف شرسة ضد الأسواق.

ولا عجب في أن حملات التسويق تفشل.

**الفأس في رؤوسنا**

كلنا نعلم أن المسوقين سيحاولون النيل منا، وكلنا نناضل للنجاة من برائتهم. إننا نقلّب الأقنية عندما تُعرض الدعايات،

ونفتح رسائلنا البريدية قرب سلة المهملات محاولين تمييز البريد غير المرغوب به دون أن نضطر إلى فتح الظرف، إننا نكره لصق الرسائل التجارية بكل شيء، من ملابس الرياضة إلى المصاعد الكهربائية.

إننا نعلم أن الهدف الحقيقي للتسويق هو زرع الرسالة في وعينا الباطن، ضرب رأسنا بالفأس دون أن نلاحظ ذلك. وسواء أحببنا ذلك أم لم نحبه، فإنهم سيحاولوا أن يجعلوننا نحفظ شعارات وألحان دعاياتهم. فإذا أحدثت الفأس أثرها، فكلنا سنتبع الخط المطلوب، نشترى الرسالة، ونشترى المنتج، ولا نرد عليهم. لأن فأس التسويق تعني أيضا إسكات صوتنا، إن تبادل الأحاديث في الأسواق أمر غير ضروري.

والمثير للسخرية أننا نحن أيضا نقضي معظم يومنا في ضرب رؤوس الآخرين بالفأس. ففي حياتنا الخاصة ندافع عن أنفسنا ضد رسالة التسويق التي تحاول النيل منا، ويصبح دفاعنا أقوى لأننا قضينا يومنا في العمل ونحن نحاول توجيه الفأس إلى رؤوس زبائننا. إن هذا تجسيد رمزي للشرخ الذي يفصل أعمالنا عن حياتنا. في طرف التزويد هناك المنتج وفي طرف الطلب هناك المستهلك. وفي نظام الصناعة الطبقي فمن غير المستحب أن يتبادلا أكثر من مجرد العبارات اللطيفة.

وهكذا تتم المحافظة على النظام بهدوء، ويمر صممتنا غير

ملحوظ تحت ضجيج التسويق المعتاد. لا تبادل بين البائع والمشتري، لا جدال، لا حديث، ولا مصافحة.

عندما يجتمع ثقل وزن مئتي عام من التاريخ مع ترليون دولار من الضغوط التسويقية فوق الفأس التي تهوي على رؤوسنا فيمكنك أن تراهن أنها ستشق رأسنا بعمق. والمهم الآن هو أن هناك قوة جديدة تمتلك القدرة الكافية لإرخاء قبضة تلك الفأس علينا.

هاكم صوت الناطق باسم عالم التلفزيون نفسه، هوارد بيل المذيع المركزي في شبكة بادي تشايفسكي، والذي أعلن أنه سينتحر لأن جعبته نفدت من الهراء. طبعاً لا شك أنه كان قد جن قبل أن ينطق أخيراً بهذه الحقيقة ويجذب الفأس من رأسه.

### الأسواق المشبكة

إن الصمت الطويل الناجم عن مقاطعة الصناعة للحديث البشري يصل إلى نهايته. فالأسواق تصبح على الانترنت أكثر اتصالاً وأكثر قوة من حيث الصوت عبر السنوات. فالأسواق ترغب أن تتكلم تماماً كما فعلت خلال آلاف السنين التي مرت قبل أن تصبح أسواق بالنسبة لنا بمثابة فعل نحن المفعول به الذي يؤثر عليه.

فالانترنت هي مكان ونحن نشترى الكتب والبطاقات في الوب، وليس عبرها أو خلالها أو جانبها، إن وصفها بأنها

مجرد منصة ينفي عنها صفة حسن الضيافة التي تتمتع بها. إن ما يحدث على الوب أكثر من مجرد اتجار، وأكثر من مجرد محتوى، وأكثر من ضغط وجذب ونقرات بالفأرة وتحميل معلومات وكل الأمور الالكترونية. فالانترنت هي مكان حقيقي يذهب الناس إليه ليتعلموا، وليتحدثوا بعضهم إلى بعض، وليمارسوا الأعمال سوية. إنها بازار يبحث فيه الزبائن عن المخزونات، ويعرض فيه الباعة منتجاتهم، ويتجمع الناس حول المواضيع التي تثير اهتماماتهم. إنها حديث، أخيرا ومن جديد.

ويمكن في هذا المكان الجديد مناقشة كل منتج تستطيع تسميته، من الأزياء إلى الأمور المكتبية، والتجادل حوله والبحث فيه وشراءه، ويأتي ذلك كجزء من الحديث المتشعب الذي يشارك فيه أناس عدة. فقد تقول إحداهن: «أنا في السوق أبحث عن حاسوب جديد»، وينتهي بها المطاف في موقع شركة ديل Dell، ولكنها ربما لا تريد شراء ذلك الحاسوب الحضني الجديد الجذاب في هذه اللحظة، إنها تريد أن تستفسر قليلا هنا وهناك، في صفحات الوب، وفي المجموعات الاخبارية، وعبر البريد الالكتروني: «ما الذي تعتقدونه؟ أهذه فكرة جيدة؟ هل قام أحدكم بتفحصه؟ ما هو عمر بطاريتة الحقيقي؟ كيف هو حال مساندة الزبائن لديهم؟ هل من توصيات؟ هل من قصص رعب؟

ويقول شخص آخر: «أنا هنا في السوق أبحث عن قاموس

جيد». فيتوجه إلى موقع أمازون Amazon.com حيث يجد مجموعة كبيرة من الخيارات والآراء المرتبطة بها:

«إنني أحب مظهر هذا الكتاب، والناشر قام بعمل عظيم، ولكنني ارتكبت خطأ شرائه دون أن ألاحظ أن طبعته الأولى قد مر عليها سبع سنوات...

لقد حصلت على هذا الكتاب منذ يومين وأعود الرجوع إليه دون توقف. وقد لا أكون نودجا اعتياديا لأنني أقوم بتجميع القواميس ورغبت بشراء هذا القاموس عندما سمعت عنه للمرة الأولى منذ حوالي السنة، ولكن...

ما هذا القاموس؟ إنه لا يحتوي كلمة aegritudo ولكنه يحوي التعريف الجديد لكلمة peruse...

إن هذه الأحاديث تدور غالبا حول القيم، قيمة المنتجات والأعمال التي تباعها، وليس فقط الأسعار، بل كل ما يتعلق بالوضعية الراهنة للأسواق: سمعة، أماكن، مواقع، وغيرها من الصفات التي تخضع للآراء التي ترتفع بها أو تهبط بها.

ومن مفهوم معين فلا جديد في هذا. فالدعاية الوحيدة التي كانت مؤثرة حقا هي الكلمة الصادرة عن الفم، والتي لا تعدو كونها حديثا. واليوم أصبحت الكلمة الصادرة عن الفم تسمى بالعولمة، فقدرة الفرد على مخاطبة الكثرة والتي جلبتها التقانات إلى عالمي الانتاج الكمي والتسويق الكلي طيلة مائتي عام

أصبحت اليوم متاحة للزبائن. وهم يتطلعون إلى التعويض عن الزمن الضائع.

والموضوع الأكثر خطرا على طرق التسويق التقليدية هو التالي: فعندما يجد الزبائن أنفسهم متصلين بعضهم ببعض في هذه السوق لا يتوقف الأمر عند مجرد تمكنهم من معرفة الحقيقة حول ما تزعمه إعلانات البضائع المختلفة. فصوت أحاديث الوب بحد ذاته يجعلنا نتنفس الصعداء لتخلصنا من رتابة الدعايات والبيانات عن إدارات التسويق عبر العالم ومن انعدام حيويتها ومن تمركزها حول ذاتها. إن كلمة الوب تمنح الناس الصوت النقي للكلام الانساني، وليس كلام الشركات المتعالي المفتعل. كما أن هذه الأصوات تخبر بعضها البعض الحقيقة بناء على خبراتها الفعلية، على عكس الدعايات الإعلامية التي تهدف إلى تقديم ما يمكننا اعتباره أفضل سيناريو ممكن. فنحن لا نكتشف فحسب الحقيقة خلال الزمن المطلوب للبحث في الوب وفي أرشيف النقاش، ولكننا ندرك أيضا هو كم أجوف الصوت الهزيل والأناني لدعايات الأعمال التقليدية بالمقارنة مع الأحاديث الغنية المنبعثة عن الوب.

وأكثر من ذلك هو أن الأسواق المشبكة تصبح ذكية بسرعة. وقد قام ميتكالف، مخترع الاثرت ومؤسس شركة 3 Com بوضع قانون أصبح بمثابة البديهة الشهيرة في صناعة الحواسيب مفاده أن قيمة الشبكة تزداد طردا بنسبة مربع عدد

المشتركين فيها، فكلما ازداد عدد المتصلين تصاعدت قيمة الشبكة آسيا. ويصح هذا أيضا على الأحاديث التي تدور عبر الأسواق المشبكة، والحقيقة هي أنه مع ازدياد حجم الانترنت فإنها تصبح أيضا أكثر ذكاء. وإليكم الاستنتاج الذي توصلنا إليه ودعوانه استنتاج كلوتران: يزداد مستوى المعرفة عبر الشبكة مع زيادة مربع عدد المستخدمين مضروبا بحجم الأحاديث. وهذا يعني أنه في محادثات الأسواق فقد أصبح من السهل أن نعرف الحقيقة حول المنتجات التي تنبثق في وجوهنا، وحول الوعود التي أطلقت، وحول الناس الذين يطلقون هذه الوعود. إن الأسواق المشبكة ليست أسواقا ذكية فحسب، ولكنها مجهزة أيضا لتصبح أكثر ذكاء وأعلى سرعة من عالم الأعمال الاعتيادية.

ويعجز عالم الأعمال الاعتيادي عن تصور ذلك لأنه لا يزال ينظر إلى الأسواق باعتبارها كيانات مجردة: حقول معارك وأهداف وإحصاءات ديموغرافية، وأن الانترنت ليست إلا قناة أخرى يمكن بث الرسائل عبرها. ولكن الانترنت ليست مجرد قناة تلفزيونية أخرى، فهي تدعو زبائنك للحديث، للضحك سوية، وللتعلم بعضهم من بعض. وعند اتصالهم بالشبكة فإنهم يستعيدون أصواتهم في الأسواق، ولكن هذه المرة مع مدى أكبر ونفوذ أعظم من أي وقت مضى.

## عندما فشلت عملية الدفع

ربما وصل عجز عالم الأعمال التقليدي عن الإنفكاك من أسر طريقته في التفكير إلى ذروته في أيار 1997 مع ولع الوب بتقانات «الدفع» وذلك عندما قامت مجلة الحواسيب الرائجة WIRED بالاعلان بجرأة عن رغبتها بتزويد الوب بوسائط أكثر ملاءمة للدعاية والإعلان. وقد خصصت غلافها الملون البراق والصفحات الإحدى عشر التي تليه للإعلان بأنه قد حان الوقت لتودع متصفح الوب الذي تستخدمه، فالوب تتطلب قدرا من الذكاء لا يمتلكه الجميع، ونحن نريد من محدودي الذكاء أن يتمتعوا بالتجربة الجديدة الكاملة التي تجمع بين الانترنت والإعلام القائم على البث. وكتب محررو المقال أن مشاهدي برنامج سينفيلد التلفزيوني سيفهمون ما نقصده.

منذ أن ظهرت الوب حاول عالم الأعمال التقليدي أن يلحقها بتاريخ الأقنية التلفزيونية، فالأموال التي تصرف في تلك المجالات كبيرة جدا، ففي عام 1998 بلغ مقدار الأموال المصروفة على الإعلانات في الولايات المتحدة فقط 45.5 مليار دولار، وذلك حسب مؤسسة ماكان إيريكسون، وبلغت مصاريف الدعاية في العام نفسه 400 مليار دولار على المستوى العالمي. إن من شأن هذا أن يغرس الكثير من الفؤوس في الكثير من الرؤوس.

ولكن الأمر لن ينجح على الوب، إن الأسواق المشبكية ليست مشاهدين سلبيين ينتظرون تلقي رسالة التسويق التالية. فالوب ليست موطن طرق التسويق التقليدية، لقد ولت أيام حركة الدفع التي سادت عام 1997.

### السوق التي بناها الكلام

إن قوة الحديث تتجاوز بكثير قدرته على التأثير على المستهلكين والأعمال والمنتجات. فأحاديث الأسواق تستطيع أن تخلق وتزيل وتعيد خلق صناعات بأكملها. إننا نشهد حدوث ذلك الآن، وفي الحقيقة فإن الانترنت نفسها هي نتيجة صناعة قائمة على الأحاديث الصرفة.

إن عملية بناء الانترنت مشابهة قليلا لعملية بناء جسر: نبدأ بسلك رفيع يمتد عبر الطرفين ونجدله ليصبح كبلا ثقيلًا قادرًا على تحمل ثقل الأساسات الأخرى. والذي لا يصدق هو أن أحدا لم يشرف على هذه العملية، ولم يقوم أحد بتوجيهها، والناس الذين شاركوا في بناء الانترنت شيئًا فشيئًا قاموا بذلك انطلاقًا من حماسهم الشخصية واشتراكهم في الرؤيا النامية لهذا الشيء الغريب الذي يبنيه وما الذي سيؤول إليه في نهاية المطاف.

ماذا لو أننا تركنا مهمة بناء الانترنت على عاتق قادة صناعة الاتصالات: خدمات التشبيك مثل AOL و Compuserve

وشركات الشبكات مثل Novell و Com 3 وشركات الاتصالات مثل At&T و Northern Telecom وشركات البرمجيات مثل Lotus و Microsoft ؟

لو أننا فعلنا ذلك فإن الانترنت ما كانت لتحدث أبداً، ولما كان تخيلها على الصورة التي وصلتها اليوم ممكناً. كل من هذه الشركات كان سيبحث عن طريقة للسيطرة عليها، لجعلها خاصة بهم، والكثير منهم كان سيرفض القيام بهذه المهمة، لقد تأخرت Microsoft كثيراً في الدخول إلى عالم الانترنت لأن بيل غيتس لم يعتقد أن هناك أموالاً ستجني من ورائها.

إن ما تطلبه الأمر كان عملاً خلف خشبة المسرح لمجموعة ضعيفة التنظيم من مطوري البرمجيات المهتمين بالانترنت. وكانت النتائج تتضمن «أباتشي» وهو مخدم وب طوره بريان بيليندورف ومجموعة من المتلصصين الآخرين والسبب ببساطة هو أنهم احتاجوا إليه. واليوم فإن نصف صفحات الوب في العالم مخدمة من قبل أباتشي.

والحقيقة هي أن حوالي ثلث مخدمات الوب في العالم تستخدم نظام التشغيل لينوكس، وهو يمثل الفرس الأسود الذي تحدى هيمنة مايكروسوفت على عالم البرمجيات بشكل لم يسبق له مثيل. وكان نظام التشغيل لينوكس قد ظهر إلى الوجود على يد مطور برمجيات شاب غير معروف اسمه لينوس

تورفالدس. لقد احتاج إلى هذا النظام لذلك قام بتطويره، ثم جعله متاحا لبقية العالم عبر الانترنت. ولم يتم بنشر المنتج النهائي فحسب، بل نشر الجزء الأكثر أهمية، وهو رموز المصدر، وبذلك يصبح بإمكان أي من يمتلك أدوات هندسة البرمجيات والقدرة التقنية أن يضيف إليه، ويعدله، وتعديله ليصبح بالضبط الأداة التي يريدونها. ونتيجة ذلك فإن لينوكس قد أصبح بالضبط أحد أكثر الأدوات تعقيدا وقوة وقدرة على إعادة التشكيل في التاريخ، كل ذلك دون أن يقوم أي شخص بإدارته أو التحكم به.

ويصف إريك رايموند في كتابه الذاخر بالأفكار : «الكاتدرائية والبازار»، والمخصص للحديث عن ثقافة المتلصقين، القوى الدافعة وراء تجمعات المبرمجين المستقلين الموزعة والذاتية الحوافز. وكيف استطاعت مجموعة من المتلصقين المتحللين والتي تبدو ظاهريا غير منظمة وغير موجهة أن تصل إلى تلك المكانة العالية وتهدد أكبر وأبرز شركة تقانات عالية في العالم بتقديم البديل الموثوق الوحيد لا لنظام التشغيل Windows NT فحسب بل ولنظام Windows برمته.

لقد تم ذلك بالحديث. إن كلا من الانترنت ولينوكس هما مثالان جيدان على نجاعة الأحاديث الخالصة في الأسواق. فهما تبيينان ما الذي يمكن أن يحدث عندما يستطيع الناس أن يتخاطبوا دون قيود وتوجيهات أنظمة الإدارة أو قميص المجانين

المسمى: رسالة واحدة تناسب الجميع. وكما كتب رايموند:

«إن الشيء المهم حول الانترنت هو أنك لا تستطيع الضغط على الناس عبر خط T1 وبالتالي فإن العلاقات القوية لن تجدي نفعاً. وبالتالي فإن اللعبة الوحيدة المتبقية لنلعبها هي الصنعة الخالصة وسمعتنا بين أقراننا. فإذا استطعت منح الناس الفرصة للقيام بعمل جيد وليبدون أنهم يقومون بعمل جيد أمام أقرانهم، فهذا حافز قوي جداً».

إن أهم درس يقوم متلصصو لينوكس بتعليمه هو أن أسواقاً بأكملها يمكن أن تنشأ بسرعة انطلاقاً من أحاديث ليست مستقلة عن عالم الأعمال فحسب، بل أيضاً عن الحكومة والتربية وغيرها من المؤسسات القوية ولكنها ميالة إلى التستر والغموض، والفضل في ذلك يعود بالدرجة الأولى لشيء قام المتلصصون بالمساعدة على اختراعه لذلك السبب بالضبط: إنه الانترنت.

قد تكون المحادثة صرفاً للإنتباه في المصانع التي تنتج منتجات قابلة للإستبدال لمستهلكين قابلين للإستبدال، إلا أنها مرتبطة بشكل دقيق مع عالم الحرفة حيث يعبر عمل الأيدي عن صوت الصانع. إن المحادثة تعبر عن كيفية تقدم عمل المجموعة، والمحادثة هي صوت السوق حيث يقترب الصانعون والزبائن بعضهم من بعض لدرجة أنهم يشعرون بحرارة أجسامهم.

والأكثر من ذلك أن هذه المحادثات لا تحتاج إلى أن تحدث بشكل عشوائي. إذ يمكن خلقها بشكل متعمد. يقول رايموند: «نحن المتلصصون نسعى بشكل فعال إلى خلق أنواع جديدة من الأحاديث خارج إطار المؤسسات التقليدية، إن ذلك لم يكن النتيجة العرضية للقيام بأمور تقنية بحتة. بل كانت هدفا واضحا للكثيرين منذ وقت يعود إلى السبعينيات. لقد تعمدنا القيام بهذه الثورة».

حسنا ما فعلتم.

### الرسالة الجديدة للتسويق

فإذا كانت الأسواق أحاديث (وهي كذلك) ولم يكن هناك سوقا للرسائل (إذ لا توجد مثل هذه السوق) فما هو عمل التسويق التقليدي؟ أهو امتلاك الأحاديث؟ أم إبقاء الأحاديث دائرة حول الرسالة؟ أم رفع شدة الصوت لدرجة إغراق السوق؟ أم التنافس مع الأحاديث الجديدة؟

ولكن كيف يمكن تحقيق ذلك؟ فالناس يتحدثون في السوق الجديدة لأنهم يريدون ذلك، لأنهم مهتمون، لأن في ذلك الكثير من المرح. فالأحاديث هي المنتجات التي تسوقها الأسواق الجديدة بعضها إلى بعض باستمرار وعبر الوب. تعالوا وانظروا إلى موقعي على الوب، واشتركوا بمجلتي الالكترونية، واقروا الترہات التي أرسلتها إلى موقع الحوار

alt.transylvanian.polarbears واحصلوا على شحنة من اليافطات  
الإعلانية الغبية التي اكتشفتها في مواقع boy-are-we-  
.clueless.com

وبالمقارنة مع تلك الرسائل، فإن رسائل الشركات تشير  
الشفقة، إنها ليست مرحة، وهي غير مثيرة للإهتمام. إنها لا  
تعرف من نكون، ولا تبالي بذلك. إنها تريدنا فقط أن نشترى.  
فإذا أردنا أكثر من ذلك، فإننا نشغل التلفزيون. إلا أننا لا نقوم  
بذلك، ولن نقوم بذلك، فنحن منهمكون في بعض المحادثات  
المدهشة.

إن انخراطنا في تلك السوق المفتوحة المتحركة ليس  
إختياريا، إنه شرط لا بد منه للحصول على مستقبل، فالصمت  
مميت.

إذن ما الذي سيحدث للتسويق؟ كيف تنخرط الشركات في  
الحديث العالمي؟ كيف يجدون صوتهم الخاص بهم؟ وهل  
يستطيعون ذلك؟ كيف يمتنعون عن إرسال الرسائل؟ ما الذي  
سيحدث لكل ما يلي:

- العلاقات العامة
- الدعاية
- اتصالات التسويق
- التسعير

- التوضع في السوق  
وبقية أجزاء ترسانة التسويق؟  
أسئلة ممتازة.

### علاقات خاصة

من المثير للسخرية أن العلاقات العامة تعاني من أزمة علاقات عامة كبيرة: فالناس يعتبرونها مرادفا للهراء. إن هذه المهنة لم تكن أبدا متميزة ومدعاة للفخر. ولا توجد جائزة بوليتزر للعلاقات العامة، ولا جائزة أوسكار، ولا جائزة إيمي، ولا غيرها من الجوائز الشهيرة. وكما هو حال جميع المهن المحاصرة، فإن للعلاقات العامة مؤسساتها المهنية الخاصة بها، وهي تقوم فعليا بمنح العديد من الجوائز والشهادات والألقاب، ولكن هل تعرف أي واحدة منها؟ إن معظم العاملين في العلاقات العامة لم يسمعوا بها كذلك. قل لمن يجلس حولك أنك تحمل جوائز في مجال عملك في العلاقات العامة فيغيرون مقاعدهم فورا.

إن الكثيرين، بمن فيهم العاملين في مجال العلاقات العامة، يشعرون بأن هناك زيفا عميقا في تلك المهنة. وليس من الصعب معرفة سبب ذلك. لنأخذ على سبيل المثال النشرات الإعلامية لصناعة الحواسيب، فمع بعض الاستثناءات القليلة، نجد أنها غالبا ما تصف الإعلان الذي لم يحدث عن منتج لم

يُصنع بعد، ويقتبس أقوال أناس لم يقولوا أي شيء، لتوزيعها على أناس يعتبرون تلك النشرات قمامة.

إن انعدام الصدق والأمانة هما السمتان الغالبتان على العلاقات العامة، فالنشرة الإعلامية تُكتب على غرار قصة إخبارية مزورة، مع عناوين وتواريخ واقتباسات وكل التوتير الدرامي الذي نجده في رقم هاتفي. والفكرة هي طبعاً جعل القصة سهلة لتمكين المحررين من إدراجها في مطبوعاتهم.

إلا أن المحررين يفضلون أي كارثة على إدراج نشرة صحفية في مطبوعاتهم، والانفصال بين عالمي العرض والطلب لا يمكن أن يكون أكبر مما نراه هنا. فأى محرر يحترم نفسه لن يسمح لأحد مصادره، ولا سيما إذا كان مشكوكاً في أمره، بأن يكتب قصة. ولا يوجد محرر يرضى بنشر الدعايات الرديئة التخفي، وهي المحتوى الحقيقي للنشرات الإعلامية.

يكره المحررون اضطرابهم إلى التمهيط في النشرات الصحفية وتفكيكها لاستخلاص الحقائق. فمعظم المحررين يعتقدون أن النشرات الصحفية ليست إلا ثياباً مزيفة لامبراطور من الأفضل أن نراه عارياً، لأن الأباطرة العراة يصنعون قصصاً أفضل من الأباطرة المرتدين ثيابهم.

يتقاضى العاملون بالعلاقات العامة مرتباتهم ليقوموا بكره القصص، مع أن القصص هي بالضبط ما تريده الصحافة، وما

يريده «مستهلكو» العلاقات العامة. إن العامل الأكثر جاذبية في القمص هو الصراع، والنضال، والتعقيد. إن القمص لا تبدأ أبداً بجملته: «وعاشوا في سبات ونبات»، ولكن النشرات الإعلامية تبدأ دائماً بها، لأن هذا هو نوع القمص التي يطلبها زبائن العلاقات العامة الحقيقيين، أي الشركات التي تدفع المال للعلاقات العامة. إن نسخة العلاقات العامة لقصة التيتانيك ستكون: «750 مسافر مسرور يصلون بعد الرحلة الأولى للتيتانيك». وقد يرد في الصفحة الثانية «أن بعض الاهتزازات تعد أمراً محتملاً في الرحلة الأولى لسفينة جديدة». إن النشرات الإعلامية تفتقر إلى العناصر الجوهرية التي من شأنها أن تثير اهتمام المحرر الصحفي.

إن العلاقات العامة لا تفشل في فهم طبيعة القمص فحسب، ولكنها تتخيل أنه يمكن «خلق» القمص «الإيجابية» بوساطة المؤتمرات الصحفية وغيرها من الأحداث المعدة مسرحياً. يقول جون دفوراك، وهو ممن يهاجمون العلاقات العامة منذ سنوات: «ولم قد ترغب في أن تجلس في غرفة كبير ممثلة بالصحفيين وتطرح سؤالاً أمام الجمهور يمكن لكل شخص موجود في الغرفة أن يقتبسه؟ إن هذا ما لا يرغب به كتاب الأعمدة الصحفية، أي مادة سينشرها جميع الصحفيين الآخرين، إنني غالباً ما أصاب بالدهشة لخيبة أمل مسؤولي العلاقات العامة عندما أخبرهم بأنني لن أحضر مؤتمرهم الصحفي».

إننا كلنا نعي ما الذي تعنيه عبارة «مسؤولو العلاقات العامة». إنهم باعة السيارات المستعملة في عالم الشركات. لا يمكنك الاستماع إليهم دون أن تضع أشد أنواع مرشحات الهواء كتامة. فإذا كنت صحفياً، سينظر إليك مسؤولي العلاقات العامة باعتبارك فريسة، فهم يتصيدونك في عملك، وفي الحفلات الاجتماعية، إنه الجحيم نفسه إذا كنت تتبرع بكليتك وكانت مسؤولية العلاقات العامة على المنضدة الجراحية المجاورة لك، ستظل تتحدث عن إطلاق منتجهم الجديد إلى أن يبدأ المخدر مفعوله بها، وربما أكثر بقليل.

ولكن بالطبع، فإن أفضل من يعمل في مجال العلاقات العامة هم ليسوا مسؤولي العلاقات العامة الاعتياديين. إنهم أولئك الذين يفهمون أن وظيفتهم لا تتلخص في لعب دور الرقابة بل في كونهم أفضل المتحدثين في شركاتهم. فوظيفتهم، بل حرفتهم، تتمثل في تمييز القصص التي ترغب السوق فعليا بالاستماع إليها، وأن يساعدوا الصحفيين على كتابة رسائل تتسم بالصدق، وأن يشجعوا الناس على الانخراط في الأحاديث بدلا عن حمايتهم من الأحاديث. وبالفعل، فإن بعض الشركات قد بدأت بإنشاء مواقع تعطي الصحفيين معلومات شاملة غير منقحة عن صناعتهم، بما في ذلك معلومات غير منقحة عن منافسيهم. ففي عصر الوب، حيث ينعكس الترويج المبالغ فيه سلبا عليك، وحيث ينظر إلى الترويج الكاذب باعتباره إهانة، فإن العمل

الحقيقي لمسؤولي العلاقات العامة سيصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى.

## الإعلان وعالم الوب

قال فيرفاكس كون أحد أعظم من عمل في عالم الدعاية والإعلان، بأن صنعتها لا تتعدى «ما تقوم به عندما لا تجد أحدا تزوره». وهذا التمييز البسيط يرسم الخط الفاصل بين التلفزيون والوب. إن التلفزيون هو أفضل وسيط إتصال جماهيري تم ابتكاره من وجهة نظر الإعلان والدعاية. أما الوب فهي أفضل وسيط إتصال جماهيري تم ابتكاره من أجل المبيعات. فالوب مثل الهاتف هي طريقة تسمح لنا بأن نذهب لنزور الآخرين، طريقة للتحدث معهم، لمشاركتهم تطلعاتنا، والاجابة على أسئلتهم، وإحالتهم إلى أماكن أخرى، وتسهيل عملية شراء ما يودون شراءه. لم ندفع شخصاً لمشاهدة إعلان على الوب عندما نستطيع بالجهد نفسه أن نجلبه إلى واجهة متجرنا الالكتروني بأكمله؟

من الطبيعي أنك تستطيع أن تعلن على الوب، والكثير من شركات الانترنت تقول أن الدعاية والإعلان هما وسيلتها في جني الأموال. ومجموع الأموال المنفقة على الدعايات عبر الوب لا يزال يرتفع باستمرار. ولم لا؟ ما عليك إلا أن تباع بعض أسهم البورصة المرتفعة القيمة التي تمتلكها وتشتري المزيد من

الإعلانات على الوب بقيم تقارب مليارات الدولارات. تقول شركة أبحاث فورستر أنه «على الرغم من الصيحات التي تنادي بأن الإعلان على الوب لا يجدي نفعا، فإن الانفاق على إعلانات الوب سيزداد من 8.2 مليار دولار عام 1999 إلى 33 مليار دولار عام 2004.

إلا أن إعلانات الوب هي بالفعل مثار تفكّه وتندّر المطلعين من الداخل، إن معظم اليافطات التي تظهر أعلى صفحاتنا هي إنما نتيجة المقايضة والرعاية، وليس الإعلانات المدفوعة الأجر. والكل يعلم أن مشاهدة موقع في قائمة المواقع العشرة الأولى التي تسردها محركات البحث هي أكثر نجاعة بكثير من شراء الاعلانات على مواقع الوب (وربما يكون هذا وراء الزيادة الكبيرة في شراء الاعلانات على مواقع محركات البحث).

لا يمكننا إنكار أن حملة إعلانات تضع اسم شركتك في عشرات ملايين اليافطات الإعلانية ستشتري لاسمك التجاري قدرا من المعلوماتية والانتشار، ولكن هذا الانتشار ضئيل الأثر بالمقارنة مع المد الجارف للقصاص الشخصية على الوب. انظر إلى كيفية عمل ذلك في عالم أحاديث الوب، إنك ترغب بشراء آلة تصوير جديدة، فتذهب إلى مواقع ثلاثة من صانعي الكاميرات وتلقي نظرة سريعة على النشرات الفنية التي دفعت الشركات آلاف الدولارات مقابل تصميمها ووضعها على الانترنت، ولكنك تجد في النهاية صفحات تعطيك معلومات

فعلية، فتذهب إلى مجموعات النقاش، أو تعثر على قائمة بريد الكتروني تختص بذلك الموضوع. وتقرأ ما يقوله الزبائن الحقيقيون. وترى نوعية الأسئلة التي يتم طرحها، وتعجب بجودة الإجابات التي يرسلها بقية المشتريين من جميع أنحاء العالم. وتكتشف بأن الطراز الذي تنوي شراءه لا يعمل جيدا في ظروف الإضاءة المنخفضة على عكس ما تزعم النشرة الفنية، وتتخذ قرارك، وبعد ذلك بعام، يقوم أحد الغرباء في مجموعة نقاش بالسؤال عن مدى وثوقية الطراز الذي اشتريته، فتجيبه، إنك تقول الحقيقة.

قارن ذلك مع الرسائل الضعيفة للإعلانات: «الصمغ السحري العجيب الذي يلصق كل شيء»، فأجد من تجربتي أنه لا يصمد أمام الشني الجانبي، «الأقراص الصلبة ذات الكفاءة الدائمة مدى الحياة»، فيهمس أحدهم «شريطة أن تشحمه ثلاث مرات أسبوعياً». إن تلك الهمسات الصادرة عن السوق والتي كانت تقال في السابق لصديق وحيد أصبحت الآن متاحة للعالم بأجمعه. لا يمكن لأي عدد من الإعلانات أن يحل محل كلمات السوق. كم من الوقت تستغرقه كلمات السوق قبل أن تكشف المبالغت الإعلانية؟ ساعة واحدة؟ يوما واحدا؟ إن سرعة انتشار القصص الشخصية اليوم محكومة بسرعة قدرة الناس على الطباعة. ستفوز كلمة الناس على الوب على جميع الكلمات الإعلانية. دائما.

قد يظل للإعلانات جاذبيتها المغناطيسية، وتأثيراتها المتسامية، مثل تلك الألحان التي لا نستطيع الامتناع عن تردادها (تراث الحكمة الإعلانية القديمة: إذا لم يكن لديك ما تقول، غنه!). ولكن لدينا الآن أكبر مجموعة مساندة في العالم تشجعنا على القيام بالخطوة الأولى: إننا نعتز بأن هناك قوة أكبر منا، والقضية ليست قضية يافطات إعلانية أو شركة كولا، تنهال على رؤوسنا بكلماتهم الجوفاء، إنها قوة الحديث عبر الوب.

### مواقع من الملح

قد تتخيل أن أقسام اتصالات التسويق تصرف وقتها بالتحدث عن الاتصالات والتواصل. هذا غير صحيح. فإنهم في الحقيقة يقضون معظم وقتهم في التفكير حول كيفية إخفاء ما الذي يجري حقا في مؤسستهم. وهذا ما يقصد بتصنيع الرسائل، فمن أجل كل رسالة هناك عشرات أو مئات الحقائق المهمة والمفيدة والتي لا تقال أبدا. هناك أرقام تتغير، وأقسام تتحرك، ومواصفات فنية تضاف وتلغى، وذلك دون أن نتحدث عن الأمور السلبية، الدمج الذي فشل، تسريح العاملين، القادة الذين غادروا، المنتجات غير الناجحة.

في العصر الصناعي، عصر وسائل الإعلام المتاحة بقلّة وغير القائمة على الأحاديث، كانت هناك مبررات شرعية

لإرسال مثل تلك الرسائل. وأهمها كانت الحاجة إلى قول شيء إيجابي واحد للجميع وفي الوقت نفسه، وبشكل يمجّد في كل من الإعلانات التي تدوم ثلاثين ثانية، والمقال الإعلامي ذي الثلاثين صفحة، وللوصول إلى أكبر قاسم مشترك ممكن.

وحتى في أكثر أشكالها اكتمالا، في النشرات الإعلامية الورقية والدعايات، فإن اتصالات التسويق قد رسمت صورة زاهية ملونة لم يصدقها أحد. لقد تدرّبنا جميعا عبر تجاربنا في الحياة على إسكات الصوت عندما نواجه بدعايات فنية جذابة تشرح لنا لماذا كان هذا المنتج كاملا ولماذا تحب الشركة زبائنها ولماذا يسر جميع الزبائن بما يحصلون عليه. وكما هو حال المحررين الذين يستخرجون الدسم من النشرات الإعلامية، فإن الزبائن يمسحون النشرات والبروشورات بحثاً عن بضعة معلومات قليلة مفيدة. إننا ندرك أن هناك الكثير من البهارات في تلك الاعلانات، ونحن بحاجة إلى منجم ملح كامل ليساعدنا على ابتلاع كل ذلك الهراء.

ومن المتوقع أن تبدو معظم مواقع الشركات وكأنها نشرات إعلامية وبروشورات. وعلى الزوار أن ينقروا على صفحة إثر أخرى ممتلئة بمدح الذات قبل أن يعثروا على بضعة أسطر من المعلومات المفيدة والتي يحتاجونها فعلا. وعلى الأقل فإن البروشورات المطبوعة لا تستغرق كل ذلك الوقت لتحميلها عبر الوب.

فإذا أردت أن تخطو خطوتك الأولى في اتجاه أحاديث السوق، احرق أي صفحة على موقعك تبدو كالبروشور. إن السوق سيعتبرها في أفضل الأحوال تخفيفاً للسرعة، وفي أسوأ الأحوال سيعتبرها إهانة.

وهذا لا يعني أن عليك أن تنشأ موقعاً لا يحوي إلا حقائق مكتوبة بأحد الخطوط المتاحة في محرر النصوص، مع أن الحقائق المفيدة هي مكان عظيم للبدء. إن موقعك بحاجة إلى صوت، للتعبير عن وجهة نظر، ولتحقيق النفاذ إلى الأفراد المستعدين لتقديم يد العون في مؤسستك. استبدل البروشورات بطرق من شأنها بدء الأحاديث، إن زبائنك ليسوا الوحيدين الذين يرغبون بالتحدث مع أناس حقيقيين من داخل مؤسستك، ولكن موظفيك أيضاً يرغبون بشدة في التحدث مع زبائن حقيقيين. إنهم يرغبون بأن يقولوا لهم الحقيقة. وهذا ما سيحصل في نهاية المطاف. لأن سور البروشورات الذي تبنيه هو بصلابة خط مرسوم في الرمال.

### السعر المنصف للسوق

عادة ما تنفذ أقسام التسويق تمارين خاصة بالتسويق لتكتشف سقف السوق. وهذا منطقي عندما يكون جانب التزويد هو الذي يسيطر على كل من الإنتاج والتوزيع. ولكن بعد الثورة يا رفيق، فإن استراتيجيات التسعير الخاصة بالعهد البائد يا رفيق هي أول من سيساق إلى منصة الإعدام. فبعد عهد من

المنتجات القابلة للإستبدال، والعمال القابلين للإستبدال، والمستهلكين القابلين للإستبدال، ، لدينا الآن التجار القابلين للإستبدال. فكروا في هذا باعتباره انتقام الأسواق الكبيرة.

إن التأثير الأول لهذا الانزياح في مركز القوة هو الضغط الكبير لتخفيض الأسعار، فبعد التدريب الدؤوب في عالم الكميات الكبيرة، فإن الدافع الأول عند التسوق عبر الوب هو التسوق على أساس السعر فقط. حيث نبحث عن أخفض سعر لدى جميع التجار الذين يتعاملون عبر الوب. يمكنني الذهاب إلى الموقع [www.InvoiceDealers.com](http://www.InvoiceDealers.com) وأرى مقارنة فورية بين الفروق الصغيرة على الفاتورة التي يستطيع تجار السيارات المحليون أن يبيعوني سيارة هوندا جديدة. أو إذا قررت شراء طابعة إبسون ملونة جديدة من الطراز Epson Stylus 900، فيمكنني الذهاب إلى موقع مثل [www.computeresp.com](http://www.computeresp.com) والحصول على قائمة من 44 بائع أجهزة حاسوبية مرتبة حسب السعر والتي ستييعني الطابعة نفسها بمجال أسعار يتراوح بين 330.95 إلى 404.37 دولار. وبعض أسماء هؤلاء التجار قد تكون مألوفة بالنسبة لي، ولكن ما قيمة التعرف على الاسم إذا كانت أي خدمة سأحصل عليها ستتطلب مني التوجه إلى مكتب البريد نفسه على أي حال.

إن دفع هوامش الربح باتجاه الصفر ليس أمرا جيدا. فالأعمال يجب أن تجني الأموال في نهاية المطاف. وفي حرب

الأسعار فإن الشركات الكبيرة تستطيع أن تتحمل لفترات أطول. مع أن إحدى كبريات شركات الأغذية A&P تمكنت من حرق نفسها في السبعينيات عبر إطلاقها لحرب أسعار ضد منافسيها لترى من يستطيع تخفيض أسعاره إلى ما دون الكلفة ولأطول زمن ممكن. غير أن الوقت لا يزال مبكرا على ذلك، والتجار أذكياء، فهم يمنحون خدمات جديدة ستصرف انتباه السوق عن اصرارها على الانتقام منهم بحلقة ذقونهم بوساطة المقصلة. وما هي هذه الخدمات التي بدأت بالظهور مؤخرا؟ إنها الأحاديث.

فمثلا، قد يسمح لك التاجر بأن تتكلم مع الخبير الخاص به، أو أنه قد يضعك في تماس مع بقية السوق بشكل مباشر، مستخدما الوسائط التي قدمتها لنا الوب. إن شركة أمازون تشتهر بتقديمها لآراء القراء وتصنيفهم للكتب، أما في المساندة التقنية فإن مايكروسوفت تقودنا إلى حلقات نقاش بين المستخدمين، وهي من الذكاء بحيث لا تحاول السيطرة عليها.

وباختصار، فإنه مع عدم وجود طلب على الرسائل، فإن هناك طلبا هائلا على الأحاديث الجيدة. وهذه إحدى طرق التجار في محاربة تحولهم إلى بضائع. إلا أن مثالي التسعير دون هامش ربح، والتسعير مع هامش ربح أعلى مضافا إليه قيمة المحادثات يظنان مثالين على التسعير المقاد باعتبار أن طرف التزويد هو المسيطر على الأمور. وواقع الأمر أنه ليس كذلك بشكل متزايد. وحقيقة الأمر أنه في معظم الأسواق المثيرة

للإهتمام على الوب، فإن جانب الطلب - أي السوق - هو الذي يخبر المزودين بما هم مستعدون أن يدفعوه. وهذا صحيح تماما في الموقع [www.priceline.com](http://www.priceline.com) حيث يمكنك إخبار الفنادق وشركات الطيران وشركات الرهونات، ووكالات السيارات ما هو أفضل عرض تقدمه، وعليهم أن يقبلوا بعرضك أو يصرفوا النظر عنه. فهذا شأنهم. ولكن التسعير هو شأنك.

وأفضل مثال في الإبتعاد عن سياسات التسعير من أعلى إلى أسفل يتبدى في مواقع المزادات مثل [www.ebay.com](http://www.ebay.com) الذي يسمح للأسواق بأن تبيع لنفسها. نعم إن eBay هو بمثابة سوق الهال الافتراضي، ولكنه يحوي عدة ملايين من البضائع المعروضة للبيع في الوقت نفسه. ولكن الأمر أكثر من ذلك أيضا. فبعد إقلاع eBay بقليل لاحظ بعض التجار أنهم ليسوا بحاجة إلى واجهة خاصة بهم على الوب، إذ يكفيهم أن يعرضوا بضائعهم في موقع المزاد. إنهم يخسرون بعض التحكم بعملية التسعير، ففي عكس كامل للأدوار، يقوم السوق بتحديد السعر، والتاجر يمتلك القدرة على أن يقول لا. ولكنهم ينجزون عملياتهم التجارية دون إعلانات ودون كلف إضافية. وليس المستهلكون وحدهم هم الذين ينخرطون في المزادات، فبعض المصارف والشركات تقبل العروض عبر المزادات على الكثير من خدماتها. وقد قامت شركة فورد للسيارات بعرض بعض قطع الغيار لسياراتها عبر المزادات.

هاهي الوب الآن تصل إلى مستويات أعلى في السلسلة، تغيير جذريا معادلة الكلفة والقيمة التي تحدد التسعير، ومع مقياس الترميز الموسيقي المعروف باسم MP3 أصبح بالإمكان تحميل أي تسجيل رقمي (مثل مسارات الأقراص الليزرية) عبر مواقع الوب، ونقلها، والاستماع إليها، بل وحتى إعادة تسجيلها على أقراص ليزرية جديدة. وكل شخص يستطيع أن يشير وينقر أصبح بإمكانه تجميع مقطوعات لموسيقيه المفضلين وينظم ألبوماته الخاصة بها. إن الانتاج والتوزيع رخيصين لدرجة أن بوسع السوق القيام بذلك بنفسه. وهذا لا يترك لشركات التسجيل إلا الإهتمام بالتسويق، وهو موضوع لم تفهمه جيدا عبر الوب، لأنها كانت مشغولة في محاربة ما رأوه بحق كسر لهيمنتهم. فقد كانت شركات التسجيل تعتقد أنها مولدة للفن، لتكتشف أنها ليست إلا وسيطا. والأسواق الأكثر كفاءة هي الأسواق التي تحوي أقل عدد من الوسطاء.

وهذا يجلبنا إلى أعلى السلسلة، وهم في هذه الحالة الموسيقيين أنفسهم.

فما الذي يدعو الموسيقيين إلى السماح بتحميل الموسيقى التي يؤلفونها مجانا؟ ربما لأنها طريقة تسويق جيدة للترويج لأقراصهم الليزرية وبطاقات حفلاتهم. وربما لأنهم يأملون بأن المعجبين سيكونوا مستعدين لدفع شيء لهم، أقل بكثير من سعر القرص الليزري مقابل ميزة تحميل الموسيقى عبر

الانترنت، تماما كما أثبتت البرمجيات المجانية أنها طريقة تسويق جيدة للكثير من مطوري البرمجيات. فربما سيسمح الموسيقيون بتسعير الموسيقى الخاصة بهم بشكل منخفض بما يسمح بأكبر توزيع ممكن لأنهم حرفيون يهتمون بعمق أكبر بقيمة أعمالهم مما يهتمون بسعرها. وربما لأنهم يقدرون قيمة أعمالهم بطريقة تختلف عما يتقاضونه عن شكل آخر من أشكال البضائع.

وذلك هو تحدي التسعير الأخير في التسويق. فتسعير المنتجات القابلة للاستبدال في الأسواق الكبيرة لا يعتمد إلا على اختبار مدى قدرتك على رفع الطعم عاليا في الماء وتظل قادرا على اصطياد السمك. عيّن السعر، ثم العب به قليلا، وهذا كل شيء، فجميع الأسواق مضطرة لدفع السعر نفسه. أما في عالم الوب فالأسعار ليست متطابقة عبر جميع المنتجات، فكل غرفة في فندق، وكل قرص ليزري سيسعر الآن وفق مجموعة قواعد مختلفة، الأمر الذي يعطي الزبون مزايا جديدة. إن المداولات الميكانيكية التي كانت تقوم على إعلان السعر من قبل المزود ودفعه من قبل الزبون قد أصبحت الآن أشبه برقصة، وأحيانا خطوبة، ودائما محادثة.

## اتخذ الموقع

كل صباح، عندما أستيقظ، أحاول  
أن أتذكر من أنا ومن أين أتيت.  
هاري ترومان

إن العلاقات العامة والإعلانات تعكس «موقع» الشركة، فالموقع أمر مهم جدا. بل وحتى استراتيجي. وأنت هناك في أعلى نصب التسويق. إن تعيين الموقع ليس مربحا فقط لمن يمارسه، بل هو مليء بالمرح أيضا. لأنه يتم عادة على قطعة ورق فارغة. يقوم خبير تعيين الموقع بتوجيه السؤال التالي: «من نريد أن نكون؟ هل نحن صانعو أفضل القطع الزمنية في العالم؟ كلا. ربما نحن الناس الذين يحافظون على مواعيد الأعمال. أو ربما نحن الناس الذين يحولون الدقة في المواعيد إلى قطع تزيينية ملائمة للموضة». لا بد أن أحدهم سيضيف قائلا بصوت وقور: «نحن لا نصنع الساعات حقا، بل نحن شركة الوقت».

غالبا ما تكون تمارين تعيين الموقع بمثابة رحلة مكلفة في دخيلة نفس الشركة. فالمستشارون يقضون وقتا مع كل مدير مجموعة إثر الآخر، مؤدين دور الطبيب النفسي للشركة. ومن المستحيل ربط المعطيات الناتجة بعضها ببعض، ولكن هذا غير مهم، لأن الهدف يقتصر على التوصل إلى بيان، وجميع البيانات لا تختلف إلا قليلا عن البيانات المزيفة لبقية الشركات الأخرى. ولا يهم إذا كان أحدا في الأسواق لم يهتم أدنى

اهتمام ببيان الموقع الخاص بالشركة، المهم أن هذا البيان سيكون القوة المحركة وراء «الاستراتيجية» والتي ستشكل فرصة أخرى للإعلانات والعلاقات العامة.

هل يمكن للأمور أن تكون أكثر غطرسة؟ نعم في الحقيقة يمكنها.

لم يكن تعيين الموضوع أمراً ذا شأن حتى عام 1972 عندما قام آل رايس وجاك تراوت بكتابة سلسلة مقالات في مجلة «عصر الإعلانات» ثم قاما بتأليف أحد أكثر كتب الأعمال رواجاً في جميع الأزمان: «تعيين الموقع: المعركة من أجل عقلك»، إن الهدف من تعيين الموضوع كما يقول تراوت هو أن تمتلك كلمة واحدة في ذهن زبونك. ولاإثبات ذلك، أنت غير مضطر حتى إلى الخروج من جمجمتك ذاتها. انظر حولك، شركة فيدرال أكسبرس تحتل موقع: «خلال هذه الليلة» وشركة كريست تحتل موقع «نخر الأسنان» وفولفو موقع «الأمان» حتى ولو لم تشتتر هذه المنتجات أبداً. ففي حقل معارك دماغك، تتخندق هذه الشركات في تلك المواقع.

لم كلمة واحدة؟ لأن العقل الانساني حسب تراوت ورايس صغير ومغلق. راجعوا معنا المبادئ الأساسية الخمس للعقل حسبما أورد جاك تراوت في كتاب «تعيين الجديد للمواقع»:

2. العقول مشوشة

3. العقول غير آمنة

4. العقول لا تتغير

5. العقول تفقد قدرتها على التركيز

وباختصار، فالعقول مثيرة للشفقة، وهي تحتاج إلى المساعد بصورة يائسة، حتى ولو جاءت على صورة فأس. هذا ما تمثله عملية تعيين الموق.

وهذا سيء جدا، لأن تعيين الموق هو في الحقيقة أمر أكثر أهمية، ولكنه يصبح نافها على أيدي أولئك الذين يحولونه إلى مجرد توليد سطر يلفت الأنظار. فتعيين الموضع هو حول اكتشاف من أنت، اكتشاف أعمالك، واكتشاف هويتك، وليس اختراع هوية جديدة. إن على تعيين الموق أن يساعد الشركة في أن تصبح على حقيقتها، لا أن تصبح شيئا لا علاقة لها به (مهما بدا ذلك جذابا).

من الأكيد أن الشركة تستطيع أن تحاول أن تكون شيئا مختلفا عما هو عليه. إلا أن محادثات السوق ستكشف هذا الزيف. ومن الإشارات على ذلك محاولة الشركة أن تنكر تاريخها، لأن التاريخ هو أحد الأشياء التي لا يمكن تغييرها. إن شركة جنرال موتورز ستكون دائما نتاج تفضيل ألفريد سلون للتنفيذ على الابتكار، وأبل ستكون دائما نتاج نتيجة مزاج ستيف

هوبز الفني، وهيوليت باكارد ستكون دائما نتيجة هوس مؤسسيها بالمنتجات التقنية الجديدة ذات الجودة العالية، وشركة نوردستروم ستأتي دوما من عمل الأسرة الأصلية في مجال الأحذية.

وطبعا فيمكن للشركات والمنتجات أن تغير هوياتها وشخصياتها، بل وحتى طبيعتها عبر الزمن، فشركة فولكس فاغن لم تعد تمثل سيارة هتلر للشعب الألماني المعتد بنفسه. ومنتجات كيلوغ الجديدة لم تعد تمثل الاهتمامات الصحية الكبيرة لمؤسسها الأول. غير أن مثل تلك التغيرات تكون عادة تدريجية ومؤلمة. والحقيقة أنها إذا كانت سريعة وسهلة جدا فإن محادثات السوق ستكون عديمة الرحمة في كشف الزيف الذي ستشمله.

وهناك إشارات أخرى تدل على أن الشركة تعاني من أزمة هوية:

1. هل هناك شعلة حياة في حملتها التسويقية؟ هل تلتزم بأمان القاسم المشترك الأدنى ومجموعات التركيز، أم أنها تأخذ على عاتقها بعض المخاطر فتصبح مثيرة للإهتمام مثلها في ذلك مثل بعض أفضل زبائنها؟

2. هل تترك برامجها التسويقية للناس في الخارج، أم أنها تدعوهم للدخول. هل تساعد الزبائن على التواصل مع موظفي الشركة؟

3. هل الشركة قادرة على الاعتراف بالخطأ؟ هل يستطيع الموظفون الاعتراف بأنهم يخالفون مع قرارات الإدارة أو آخر حملات التسويق؟ أم أن عليهم دائما أن يشرحوا لم كان كل شيء كاملا في هذه الشركة، وهي أفضل الشركات.

4. هل الشركة غيورة جدا على «صورتها» لدرجة أنها تضع محاميا محل روح دعابتها السابقة.

5. هل تدرب موظفيها على ترداد الروايات الرسمية الخاصة بالشركة، أم أنها تسمح لهم بأن يقولوا قصصهم الخاصة بهم عن ماهية الشركة.

6. هل يضطر الموظفون إلى كتابة العبارة التالية في أسفل رسائلهم الالكترونية: الآراء الواردة لا تعبر عن آراء إدارة الشركة.

إن لهذه المؤشرات موضوعا مشتركا، فكل منها يشير إلى هوة بين واقع الشركة وما تقول أنه واقعها. وفي هذه الثغرة يعيش الزيف، وفضح وجود هذه الثغرة يسبب الحرج للشركة. والكثير من التسويق مكرس للتغطية على هذه الثغرة. إن ديمينغ يقدم لنا نصيحة حية لا تموت: «اطردوا الخوف خارجا»، ونحن نضيف إليها: «اطردوا الخجل أيضا».

ولكن كيف يمكن لشركة أعمال أن تكون صادقة وأصيلة؟ إن الأصالة تصف فيما إذا كان الشخص منسجما حقا مع ما

يقوله عن نفسه. وبما أن معظم الشركات والأعمال ليست بأفراد، فإن أصالتها وصدقها متجذرة في موظفيها. فإذا كانت الشركة تزعم لنفسها صورة ما، فهذا يعني أن إدارتها وموظفيها يزعمون هذه الصورة أيضا. أما إذا كانت الشركة مرتاحة في أن تعيش حقيقتها، لأن الكثير من التشنج في جسدها سيزول. ولن يقوم المسؤولون عن التسويق بإطلاق جملا إعلانية براءة ولكنها مزيفة. أما المسؤولين عن المبيعات، فإنهم سينصرفون عن صفقات البيع التي يعتقدون أن من الأفضل للشركة أن تخسرها بدلا عن أن تساندها. أما مطورو المنتجات فإنهم سيتوقفون عن اقتراح مميزات في المنتج تبدو مهمة على الورق ولكنها لن تفيد زبائنهم.

إن هذا كله لا علاقة له ببيانات تعيين الموقع المكونة من كلمة واحدة، وبالبيانات الصحفية، أو بترداد قسم الولاء لأهداف الشركة قبل كل اجتماع. إذ يجب تعلم هذه الأشياء في القلب، وليس بالألفاظ. إن ما نتعلمه بالاستظهار لا يمنحنا أي تلقائية. نستطيع ترداد الكلمات الصحيحة، ولكنها ليست كلماتنا، لا نستطيع الاعتماد عليها. نستطيع أحاديث السوق أن تكشف الإلقاء المسرحي خلال مقطعين فقط لأن الوب تزدهر عبر التلقائية. إننا جميعا مدربون على الإصغاء للصوت الإنساني الحقيقي، فلا يمكن خداعنا، على الأقل ليس لوقت طويل.

وإذا كانت الشركة مشوشة حقا بشأن ما تمثله، فهناك

طريقة سهلة لاكتشاف الجواب: اصغ لما يقوله السوق عنك. قد لا يعجبك هذا، فكر بعمق وطويلا قبل أن تقرر أن السوق مخطئة، وأنها مكونة من عدد كبير من الناس الحمقى الذين لم يستطيعوا فهم ذاتك الداخلية. فإذا كنت تعتقد أنك «شركة الوقت» منذ عامين، ولكن سوقك ظلت تنظر إليك باعتبارك صانع الساعات المغالى في سعرها، فنحن آسفون لأن نقول لك بأن هذا هو موضعك. فإذا لم يعجبك ما سمعته، فإن مهمة التسويق ليست تعبير فكرة السوق عنك، بل القيام فعليا بتغيير من أنت. وقد يتطلب هذا جيلا كاملا: انظر إلى فولكس فاغن.

### الانخراط في المحادثة

لا بد من إعادة كتابة جميع الفصول الخاصة بالعلاقات العامة والتسويق وتعيين الموقع والتسعير في الكتب التي تتحدث عن استراتيجيات وتكتيكات التسويق التقليدي. والسبب في ذلك لا يعود إلى أن الحرب قد انتقلت من الهواء إلى الأرض، أو لأننا نحارب الآن الفدائيين بدلا عن القوات النظامية. كلا، فالتسويق التقليدي يعتقد أنه يخوض حربا في حين أن واقع الأمر هو أن «العدو» يقيم حفلة: «هيا يا صديقنا، البس هذا القميص الصيفي الملون، وخذ حفنة من شرائح البطاطا المقلية وانضم إلى الحفلة، ولكن عليك أن ترخي قبضتك عن سلاح الهجوم».

هاكم بعض النصائح المتعلقة بالانخراط في المحادثة:

كونوا أقل رسمية، واصمتوا قليلا. اصغوا من باب التغيير. كان التسويق التقليدي قادرا على إيصال رسالته إلى عقول الجماهير عبر ضربة فأس جبارة وحيدة، أما اليوم فالرسائل تتفجر خلال دقائق، وسرعان ما يتم اكتشاف الدعايات الفارغة واحتقارها، والسخرية من الحملات الاعلانية تنتشر بسرعة أكبر من أي حملة إعلانية تكلف عدة ملايين من الدولارات. وباختصار في الانترنت تلتف حول الفخ الاعلامي.

إذن انخرط في الحديث بصورة صحيحة. ولكن كيف؟

### صوت الشركة

هاكم مقدمة ونتيجة، إن شركتكم بحاجة للإنخراط في أحاديث السوق الجديدة، والمحادثات تجري بصوت إنساني، وصوتك هو التعبير العام عن هويتك الأصيلة، عمن تكون حقا، وعن المكان الذي جئت منه. فلنستخرج النتيجة المنطقية التالية: في الانترنت على أقل تقدير، لا تستطيع شركتك أن تنخرط في أحاديث السوق بدون صوتها الأصلي.

يبدو هذا بسيطا، ولكن ما الذي يحدث عند تطبيقه على شركة؟ فالشركات لا صوت لها، ولا فم لها لتتكلم منه، ولا أيدي لها لتطبع بها، أو لغة جسد لتفصح نواياها الحقيقية، أو حواجب لتحريكهما تعريزا لفكاهة تطلقها، فالشركات هي روايات قانونية.

إلا أن الأعمال ليست روايات، فالأعمال حقيقية مثلها مثل العائلات والأمم. وكما هو حال الكيانات الاجتماعية، فإنها تتكلم بمجموع أجزائها، بالأفراد الذين يشكلون الأجزاء، وكل ما بينهم.

إن للأعمال صوتا، ويمكنك عادة سماعه - سواء أكان أصيلا أم مزيفا - بأكبر قدر ممكن من الوضوح والشفافية على الوب. وحتى قبل انتهاء تحميل آخر صورة على الشاشة يمكنك أن تقرر فيما إذا كانت الشركة تتحدث بعاطفة مشبوبة، أو أنها ضائعة وغير مهتمة، أو أنها على الوب لأن أحد مستشاريها قال لها بأن عليها أن تكون على الوب. يمكنك أن تقرر فيما إذا كانت الشركة تمنحك نظرة متكاملة إلى ما تمثله، أو أنها مجرد محاولة مستميتة لإقناعك بأنها المزود الأول لشيء ما، أي شيء. يمكنك أن تقرر فيما إذا كانت تريد التحدث إليك أو مجرد الوصول إلى جيبك. يمكنك أن تقرر فيما إذا كان الناس في تلك الشركة مهتمون حقا من أنهم يحملون دائما نسخة عن سيرتهم الذاتية في حال الحاجة إلى ذلك.

يمكنك أن تقرر فيما إذا كانت الشركة تكذب أو أنها تقول الحقيقة.

ولكن هل يمكنك ذلك حقا؟ فكل ما يراه الزبون هو أجزاء متفرقة على الشاشة. ألا يستطيع شخص ماهر في التسويق

أن يصمم صفحة تبدو جذابة وصادقة، فيخفي بنجاح صيحات الألم المنبعثة من صميم الشركة؟

نعم، لفترة قصيرة. فعالم التسويق يدرّب العاملين لديه منذ سنوات على إدعاء الإخلاص والدفء. ولكن التسويق لم يعد قادرا على المحافظة على المظاهر. فالناس يتحدثون، فهم يتصلون بالشبكة ويدعون العالم ليعرف أن موقع الوب السعيد ذي الوجوه المبتسمة إنما يخفي صورة شركة لا تحب إلا النقود. إنهم يخبرونك بأن الشركة التي تقول أنها ستعاملك وكأنك من الأسرة المالكة لا تجيب على رسائلك الالكترونية أو أنها تجبرك على دفع كلفة إعادة شحن البضاعة الرديئة التي باعتك إياها. سرعان ما يكتشف السوق من أنت وما تكون. ثق بذلك.

إذن لِمَ تسمم ماء البئر الخاصة بك عندما تكذب؟ إنك تخسر ثقة موظفيك قدر ما تخسر ثقة زبائنك. وقد يكون بمقدورك استعادة الثقة التي فقدتها ولكن فقط عبر التكلم بصوتك الحقيقي، وعبر الارتباط مع الناس بدلا من إرسال الرسائل إليهم.

والأخبار الجيدة هي أن معظمنا تقريبا يعرف كيف يتكلم مثل الناس الحقيقيين، إن الأمر لا يتعدى اقتلاع تلك الفأس من رؤوسنا.

## النوع الخاطئ من الكلمات الطنانة

إن الانكليزية لغة مناسبة جدا للوعاظ، لأنها تسمح لك بأن  
تظل تتكلم إلى أن تفكر بالذي تريد أن تقوله.

غاريسون كيلر

إن العثور على رسائل التسويق التي تظن في رؤوسنا  
وتجربتها من أسلحتها أسهل من منع كلمات تلك الرسالة من  
التسلل إلينا. فعلى مستوى الكلمات، نحن جميعا ننزلق إلى  
طريقة الكلام القديمة الخاصة بالتسويق، ولا يصح هذا قدر ما  
يصح في صناعات التقانات. فعلى سبيل المثال، عندما كان  
بوب أبستاين مديرا لشركة سيبايس Sybase ألقى كلمة جيدة  
عموما استخدم فيها العبارة التالية: «مخدم زبائن المؤسسة  
الموسعة» وبعد ذلك عندما سئل جمع من الحضور فيما إذا  
كانوا يتذكرون تلك العبارة فإن معظمهم أجاب بأن العبارة  
تكونت من مجموعة من الكلمات الطنانة، ولكنهم لا يستطيعون  
تذكرها.

والسبب في هذا هو أن عبارة «مخدم زبائن المؤسسة  
الموسعة» هي عبارة تقنية بحتة، تستخدم مفردات من الكلمات  
الغامضة ولكنها تبدو دقيقة وصالحة للإستعمال في كل كلمة،  
ولكنها غير ذات قيمة. إذا كانت اللغة كائن حي، فإن المفردات  
التقنية هي مثل الأموات الذين أحياهم السحرة من جديد في  
أفلام الرعب. فهم يبدون حقيقيون ولكنهم ليسوا كذلك. ولكن

هذه الكلمات أصبحت هي السائدة اليوم، والوضوح أصبح هو الاستثناء بدلا من أن يكون القاعدة. فاليوم نحن لا نصنع الدارات الالكترونية وبطاقات الدارات المطبوعة والحواسيب والشاشات والطابعات، بل إننا حتى لا نصنع المنتجات، إننا نصنع الحلول. إنها كلمة منفوخة تضاف إلى بعض الصفات الفارعة: كلية، كاملة، آخر طراز، المقياس الصناعي.

وهناك كلمات أخرى مساوية لها في الغموض والانتشار: منصة، مفتوح، بيئة، مساندة عند استخدامها كفعل. والطبيب البيطري الذي يلجأ إلى مثل تلك المصطلحات التقنية يستطيع أن يقول أن الكلب يخدم كمنصة للشم، وهو بيئة مفتوحة للحشرات الطائرة، وأنه يساند النباح. هذه ليست لغة، إنها تمويه.

وإليكم مثلا على القوة غير العاقلة للمصطلحات التقنية في هذا البيان الإعلاني الذي يعلن عن التغيير عديم الجدوى لاسم شركة زيموس Xymos ليصبح أبيان تكنولوجيا Appian  
Technologies :

خلال السنتين الماضيتين، قامت زيموس بإعادة تعيين موقعها، إنها لم تعد المزود التقليدي لدارات أنصاف النواقل، فالشركة تركز على قدرتها على مكاملة التقانات المتقدمة التي تستخدم بنى الأنظمة المبتكرة والبرمجيات لتحقيق حلول عالية الأداء للحواسيب ومحطات العمل.

لو أن لغة التواصل قد استخدمت هنا لكننا أدركنا ما الذي تقوم به أبيان تكنولوجيا لKسب عيشها، ولكن بما أن اللغة المستعملة لغة تقنية بحتة، فإنها لا تمنحنا أي مؤشرات. وفي حين كانت زيموس مزودا تقليديا لدارات أنصاف النواقل فإن أبيان تكنولوجيا لا تحمل حتى اسما يدل على شيء، وما نعرفه أنها «تركز» على «قدرتها» على «مكاملة» تشكيلة من «التقانات المتقدمة» و«بنى الأنظمة المبتكرة» لتحقيق «حلول عالية الأداء» وهكذا...

ولأن كلمة «أبيان» تشير إلى طريق رومانية قديمة، فإنك قد تعتقد أن في هذا مفتاحا لفهم لماذا غيرت زيموس اسمها إلى أبيان:

لقد تم اختيار اسم أبيان لأنه يمثل القدرة على استخدام التقانات المتقدمة والابتكار، ومكاملتهما في حلول تعطينا ميزات تنافسية وتفرقنا عن الآخرين.

وهذا بالضبط ما كان الرومانيون يفكرون به.

ولزيادة الطين بلة يأتي تصريح رئيس مجلس الإدارة: «إن ما قمنا به في أبيان تكنولوجيا هو أننا قد زاوجنا التقانات المتقدمة مع الابتكار وكاملناهما في حلول عالية الأداء تزود الزبائن بميزات تنافسية وتفرقهم عن الآخرين». لقد استغرق ذلك عامين.

والغريب أن أبيان تكنولوجيا لم تقتل نفسها، وإنما تسللت  
بهدهوء إلى غيبوبة. واليوم فإن قيمة أسهمها ثابتة لا تتغير: جزءا  
من ثمانية وعشرين جزءا فوق الصفر.

إن أسباب وقوعنا في فخ المصطلحات التقنية واضحة، مع  
أننا نعرف أنه يستحسن بنا ألا نفعل ذلك، فنحن نبدو أذكيا  
جدا عندما نستخدم كلمات لا يفهمها أحد. إننا نبدو دقيقين،  
ونبدو وكأننا ننتمي إلى تأثير «بيئة المنصة الموزعة» في عالم  
مسوقي التقانات مشابه لتأثير: «أتعرف، شيء مثل، على أي  
حال...» في عالم المراهقين.

وطبعا فإن صناعة التقانة ليست وحدها مغرمة بالكلمات  
التقنية، فالبروشور الموضوع في [www.ford.com](http://www.ford.com) يتحدث عن  
«مميزات الأداء العالية» لسيارة لنكولن، وعن أنظمة الأمان  
المتطورة تقنيا. ولكي لا تتفوق على غيرها، فإن شركة هوندا  
للسيارات تتحدث عن سيارتها «أوديصة» (لا شك أنها كانت  
ستستخدم عربية في الحرب الطروادية) تمتلك «منطقة سحق  
خلفية» و«نظام متابعة متطور». وبالطبع فإن المطاعم لها لغتها  
الخاصة بها، وكذلك المصممين الداخليين، ومقدمي البرامج  
الرياضية، وقادة كشافة الصبية، وكل شخص آخر تقريبا - إنها  
جمل خالية من المعنى وكأن العالم الحقيقي للحرف متواضع  
لدرجة لا يمكن تقبلها.

هاكم نصيحتنا: تحدثوا بكلمات حقيقية. إن محادثات الوب الجديدة حساسة للغاية تجاه التبجح الفارغ الذي كان يخدم السوق بشكل جيد. حتى الآن.

من الذي يتكلم؟

ولكن من يُتاح له أن يتكلم؟

تشعر الشركات بحاجة ملحة للتحكم بالاتصالات، إن هذا متغلغل في عظامها مثله مثل الرغبة في بيع المنتجات. إنها تطور مخططات تنظيمية لتقرر من الذي يقوم بالكلام، وهم يطلقون بيانات تعبر عن سياساتهم: يحق فقط للعاملين في العلاقات العامة أن يتكلموا مع الصحافة، و فقط علاقات المستثمرين يستطيعون التكلم مع العاملين في التمويل. والمدير التنفيذي فقط يستطيع أن يتحدث إلى الصحيفة الفلانية، لا يمكننا السماح بتلطيخ رسالتنا أو تغيير موضعنا، والله وحده يعلم ما الذي يمكن لعامل مستاء في الشركة أن يقوله للزبائن الثمينين. لذلك فإن علينا إرساء بنية هرمية للاتصالات ونضعها في ملجأ محمي بعناية.

يمكنكم بدلا عن ذلك أن تخططوا شبكة صيد أسماك لسد ثقبها. والحقيقة البسيطة هي أن موظفيكم قد انضموا بالفعل إلى أحاديث السوق. وفي معظم الحالات فإن السبب هو أنهم يجدون المحادثات التي تدور حول ما يقومون به مثيرة للإهتمام

حقاً. إنهم يحبون التحدث مع الزبائن، وهم يحبون أن يساعدوا، ونعتذر لأننا نقول ذلك، ولكنهم أيضاً يحبون أن يتذمروا عندما تعاني شركتهم من أمراض في قلبها.

والشيء الوحيد الذي لا يريدون القيام به، ولن يقوموا به بمفردهم، هو إيصال رسالة. وإذا جعلت من ذلك دورهم فإنهم سيُكشفون على الفور باعتبارهم أدوات للشركة. إننا كلنا ماهرون في شم رائحة الزيف: إنهم يفتقدون التلقائية، لغتهم جامدة، وهم ليسوا سعداء إلا قليلاً. وفي الحقيقة فإنه من غير المستبعد أن تجد في مجموعات الحوار بعض المشاركين يحذرون من تلقي الرسائل من أشخاص معينين فقدوا مصداقيتهم وابتأوا يتكلمون مثل الأبواق الدعائية للشركات.

إذن ما الذي يجب على الشركة القيام به؟ فالناس لن يقوموا بتكرار الرسالة بهذه البساطة، لا يمكنك إسكاتهم، على الأقل ليس لفترة طويلة. ولا يمكنك أن تطلب منهم تكرار كلمات لا يؤمنوا بها أكثر مما تستطيع أن تطلب ذلك من أولادك المراهقين، أو زوجتك، أو أصدقائك، أو أي شخص آخر. وفّر قوة الضبط والربط لبعض المنحرفين الذين قد يفرطون عقد السبحة نتيجة الجهل أو سوء النية. ركّز جهودك بدلاً عن ذلك على بناء شركة تمثل شيئاً ذي قيمة، بحيث يمكنك إطلاق كل صوت من أصواتك في غابة الأحاديث العالمية الجديدة.

## وب الأصوات

ولكن ماذا عن المخاطر؟ ماذا لو قام أحد صغار الموظفين في الشركة بالحديث نيابة عن الشركة في مكان عام وقال شيئاً خاطئاً. شيئاً يحمل المسؤولية، شيئاً سرياً أو حساساً، يا الهي ما الذي سيحدث لنا عندئذ؟

ولنصنع هذا بعبارة أخرى: هل نتفق أن ندع الشمس تشرق غداً؟ إن هذا سيحدث، إنه يحدث بالفعل، وقد حدث دائماً. فمراسل البريد يشرح استراتيجية الشركة لذلك الغريب الذي يجلس إلى جانبه في الباص، ثم يحللها منتقداً. أما كاتبة الوثائق التقنية فإنها تخبر ابنة عمها كيف تلتف على آلية الأمان في غطاء الزجاجاة. أما موظف المساندة الهاتفية فإنه سيقول لأحد الزبائن بأن الخاصية التي يتحدثون عنها على غطاء العلبة لا تعلم في الحقيقة ما يقولون بالضبط.

إن كلا من هؤلاء الأشخاص يتحدث باسم الشركة، إلا أن الشركة، وعبر لعبة من الإصغاء الانتقائي، تزعم أن العاملين غير المصرح لهم لا يتكلمون في الحقيقة باسم الشركة. ليس بشكل رسمي. فمن الناحية الرسمية هناك أقتية اتصالات متوافقة مع هرمية الشركة. من الناحية الرسمية، فإن الشركة بأكملها تتحدث عبر مكتب وحيد. كل ما يصدر عنه شرعي، صادق، وقانوني. وأي شيء لا يصدر عبر الأقتية الرسمية ليس إلا الهراء العشوائي

للعاملين، والشركة ليست مسؤولة قانونيا عنه.

وطبعا فإن كل الإثارة، كل الإيقاع، كل الموسيقى تأتي من ذلك الهراء ومن أولئك الذين يتحدثون باسم الشركة في جميع وجوهه عدا وجهه القانوني. إنهم يرتجلون ولا يلتزمون بالرسالة. إنهم يتابعون الإهتمامات التي يتقاسمونها مع الزبائن. وليس اهتمامات الشركات التي تتناقض مع اهتمامات الزبائن. والشركات التي تحاول أن تجعل جميع العاملين فيها يقولون بالضبط الجملة نفسها (لا يا جنكنز، ها أنت للمرة المئة تنسى وضع كلمة «معززة» في جملة «المطور الأول عالميا للحلول البرمجية المعززة التي تعظم فوائد سلسلة التزويد») إنما يخسرون أهم مورد تسويقي لديهم، والآن فإن تلك الأصوات هي التي تمتلك الميكروفون العملاق الخاص بالوب، هذه الألسنة غير المنضبطة هي التي تعوم السفن.

إن الناس الذين يتحدث الموظفون إليهم والذين طالما تحدثوا إليهم متطورين لدرجة أنهم يعلمون أن الفرق كبير بين موظف تقني في شركة ساتورن يجيب على سؤال لزبون في مجموعة نقاش على الوب، وبين الجواب الرسمي لقسم المساندة التقنية في شركة ساتورن. إنهم يعلمون أن محتويات البيان الإعلامي مختلفة عن الكلام المباشر الذي يقوله رئيس شركة ساتورن في نزهة خلوية في الطبيعة. إن الإستماع إلى الصوت يتضمن فيما يتضمنه تقييم دور الكلمات والمتحدث.

والوب تدرنا كثيرا على ذلك.

وهذا هو بالطبع السؤال القانوني: فبينما يعرف الناس المنخرطين في المحادثة دائما مستوى «الرسمية» في حديث شخص ما، فإن المحامين يقلقون من أن أحدهم قد يقوم عن غير قصد أو بسوء نية أن يعامل عبارة عرضية باعتبارها سياسة رسمية للشركة، وهذا قد يحدث، إلا أن الشركات تقوم بمخاطرات قانونية بمجرد شحنها لبضائعها.

### سوء التقدير

إنني أستخدم هذه العبارة عندما يقوم أحدهم بعمل خاطيء كليا، أنم يفرغ أحدنا قمامته في سلة مهملات معروضة للبيع في أحد المحلات التجارية، أو أن تطلب من ممثل سينائي اشتهر بدور الطبيب أن يعالج لك ابنك. وعلى التسويق التقليدي أن يقاوم رغبته في أن ينخرط في سوء تقدير جدي عبر الوب. فقد سمعت ذات مرة ممثل أحد المصارف الكبرى يقول متباهيا أن مصرفه يرسل البريد الالكتروني عارضا خدمات معينة على زبائن مختارين، وذلك بتوقيع المدير المحلي، وأن هذه الوسائل تتضمن بشكل مقصود أخطاء مطبعية، وأنهم يحرصون على عدم إرسالها بعد الثانية صباحا لكي لا يشك الحمقى، عفوا الزبائن، بمصداقيتها. وفي عبارة اخترعها دون بيبرز ومارثا روجرز فإنهم يثقون ذلك بأنه تسويق من واحد إلى واحد، أي أنهم يصفون العروض التي تأخذ طابعا شخصيا من مسوق كبير الحجم. ولكن بما أن الحقيقة هي أن البرمجيات هي التي تخاطب الزبائن، فأنا أدعو ذلك تسويق صفر إلى واحد.

وبالمقابل، فإن البرمجيات التي تسمح للمواقع بأن تعدل مواصفات ما

تعرضه على الزبون انطلاقاً من تاريخ تعامله السابق، تجعل الموقع أكثر فائدة للزبون. ولكنها إذا حاولت أن تدعي أن خلف الموقع هناك كائناً إنسانياً حقيقياً يحبك لما أنت عليه، فهذا قدر خطير من سوء التقدير.

(دايفيد واينبرغر)

ولذلك السبب، سيكون من الجيد للموظفين أن يوضحوا الوضع الرسمي لملاحظاتهم على الوب. كلا إن هذا لا يعني أن عليهم أن يضيفوا عبارة «الآراء الواردة في هذا البريد الإلكتروني لا تعبر بالضرورة عن آراء الإدارة، إلخ». وهي إشارة عامة إلى استياء العاملين. فالهدف الحقيقي هو أن نبين الوضع القانوني، لا أن نضيف المزيد من العبارات القانونية. أو يمكن للشركة أن تمنع العاملين لديها من الحديث عبر الوب أثناء ساعات الدوام، أو من التعريف بأنفسهم باعتبارهم عاملين في الشركة بعد الدوام، أو يمكنهم بناء جدار حماية يحول موقع شركتهم إلى ثقب أسود. وطبعاً فإن المحادثة ستستمر عبر الوب دون توقف، وعندما يصبح الصمت ملحوظاً في إحدى المحادثات: «لم لا يشرح لنا شخص ما من شركة أي بي سي كيف نحمي الجهاز من الإحتراق إذا أدخلنا المفتاح في الوضعية المقلوبة؟»، فإن الفراغ سيسده زبائن خبيرين ولكنهم غير راضين عن الشركة، ثم سيأتي منافسوك. وإذا نجحت الشركة حقاً في تحويل نفسها إلى ثقب أسود، فإن أحداً لن يتحدث عنها على الوب. أو في أي مكان آخر.

وعلى الجانب الإيجابي، فإن الإعتراف بأن المثيرين من الناس يتكلمون بالنيابة عن شركة واحدة بطرق مختلفة، يسمح للشركة بأن تتصدى لإحدى أهم وأصعب المشاكل: كيف يمكن لشركة كبيرة أن تتحدث مع مئات الملايين من الناس الحقيقيين؟

أولا، لا ضرورة لأن تكون الأحاديث تفاعلية حقا، فالقليل من الناس يصرون على خدمة فورية من كل موقع وب. وغالبا ما نسترق النظر في قائمة الأسئلة المتكررة FAQ والملفات التي تدعونا لأن نقرأها أولا ReadMe للعثور على الإجابات، وهي إجابات مأخوذة عن تفاعلات حقيقية بين الشركة وأسواقها.

عندما نحتاج إلى محادثة، أو حتى نرغب بها، فإن قدرتنا على الاعتماد على تشكيلة غنية من الناطقين باسم الشركة تصبح مهمة. وهذه هي الطريقة الوحيدة التي تسمح للشركة المتوسعة بأن تلبية حاجة زبائنها إلى الحديث. فمثلا، في موقع شركة ويسترن ديجيتال [www.wdc.com](http://www.wdc.com) يستطيع المستخدمون إرسال رسائل تقنية عن سواقات الأقراص الصلبة الخاصة بالشركة، ومعظم هذه الأسئلة هي طبعا عن سواقات لا تعمل. وسيقوم أحد العاملين في ويسترن ديجيتال بإرسال الجواب خلال ساعات، والأمر برمته متاح للجميع دون أي تشذيب. والنتيجة هي أن الزبائن الذين لديهم مشكلة مشابهة يمكنهم أن يجدوا حالات سابقة تجيب فيها على تلك المشكلة. وطبعا فإن زائري الموقع سيكتشفون أن أقراص ويسترن ديجيتال الصلبة لا تعمل

## الأصوات الآلية

كلها بدون مشاكل للأبد، ولكن هذا ليس بالخبر الجديد. والأهم من ذلك أنهم سيجدون أن ويسترن ديجيتال تتمتع بثقة في نفسها تسمح لها بعرض مشاكلها على الوب، وأنه إذا تعطلت السواعة، سيتم تشخيص العطل وإصلاحه بسرعة كبيرة جدا، والأهم من ذلك أنهم سيجدون أن زبائن الشركة والمتحمسين لها مهتمين جدا للإنخراط بالأحاديث، ما الذي تأمل به الشركة أكثر من تلك الشهادات الحية؟ وهل يطلب الزبائن مصدر معلومات أكثر حيوية وواقعية؟

فإذا أردت أن تسمع صوت التسويق الجديد

إن التقانة تريحنا من الكثير من الأحاديث التي لا تستحق أن توصف بأنها محادثة: «مرحبا كيف حالك، إنني بخير، ما الذي أستطيع أن أفعله من أجلك؟ هل هذا كل شيء؟ حسنا، طاب نهارك» هذا الحديث يتكرر إثني عشر مرة في الساعة الواحدة. وآلة صرف النقود تستطيع القيام بهذه المهمة شكرا لكم. نعم صحيح أننا نفقد بعض التواصل الإنساني، ولا شك أن هناك أماكن يعد فيها الحديث القصير مع محاسب المصرف جزءا من النسيج الاجتماعي لا يجوز أن نخسره، لأنه جزء من تقاليد السوق القديمة التي ظلت موجودة. فإذا كان هذا ينطبق عليك، يمكنك تجنب الصراف الآلي، إلا أنه في كثير من الحالات، فإن الإجابات المؤتمتة تحررنا من السلوك الإنساني شبه الآلي.

وبعبارة أخرى، فإن الأتمتة التي تمنحنا إياها الوب ترفع جودة الأسواق الموجودة في الوب. فمثلا، في محاولة للتغلب على أمازون دوت كوم، فإن باعة الكتب المحليون يحسنون مستوى انخراطهم في الحديث معنا. والكثيرين منا يقدرونهم أكثر فأكثر بسبب خلو عملية شراء الكتب من أمازون من أي احتكاك.

استمع إلى تلك المحادثات الآتية من الداخل، ومن الخارج، من فوق حتى أكثر الشركات تكتما، والتي لا تزال تعتقد أن التسويق يقوم على إرسال الرسائل إلى الزبائن. ها هو الصوت نفسه الذي سمعه أجدادنا في ساحات الأسواق القديمة: حيث تحدث الناس بأنفسهم عن الأمور التي تهمهم.

### كيف نتحدث؟

إننا جميعا نتعلم التحدث من جديد. وكلنا سنخطئ ونصيب، وهناك حادثتان جرتا عام 1994 يمكن أن تساعدنا على توضيح كيف ندير الأزمات.

أولا سنقدم تشريحا لكارثة: فخلال الثمانينيات ومطلع التسعينيات كانت شركة كومبيوسيرف تستضيف مجموعة من أفضل منتديات الوب. وأحد هذه الصالونات المهنية كان منتدى EETimes الذي تستضيفه مجلة Electronic Engineering Times وهي أفضل مجلة للناس الذين يصممون ويعملون بدارات الحواسيب. ومعظمهم كانوا يستخدمون حواسيب قائمة على دارات شركة إنتل Intel ويصممون حواسيب تحمل لصاقة مكتوب عليها: إنتل في الداخل. غير أنه عندما نشر خبر عن مشكلة صغيرة في عناصر بنتيوم الأولى ووضع الخبر على الوب، بدا وكأن أحدا لم يبال بالأمر، صحيح أنهم تبادلوا الفكاهات حول الموضوع، فالأمر ليس غير مألوف، ولكن الجميع كان يتوقع أن تخرج إنتل وتتحدث عن الموضوع.

غير أن إنتل قابلت الأمر بالصمت التام، إلى أن قام أليكس وولف المحرر في صحيفة EETimes بكتابة مقال عن هذا العطل فإن وسائل الإعلام الكبرى سرعان ما التقطت القصة وانفتحت أبواب جهنم على إنتل.

وللتعامل مع هذه المشكلة، قام أندي غروف، المدير التنفيذي لإنتل بنشر مقال في المنتدى أقرب إلى الوثائق الكنسية التي يشرح فيها كيف تعمل شركة إنتل. وتضمن ذلك وصفه لنظام طبقي ينقسم الناس وفقه إلى أولئك الذين يجب أن يهتموا بتلك المشكلة، وأولئك الذين يجب ألا يهتموا بها. وعرض تبديل الدارات التي تعاني من مشاكل لدى المجموعة الأولى فقط. ولم يعجب هذا الناس كثيرا، إلا أن أعضاء المنتدى كانوا متساهلين في البداية، فحاولوا مناقشة غروف بالموضوع. فبعد كل شيء خاطب الرجل منتداهم. وربما أنه كان مستعدا للحديث. إلا أنه سرعان ما بدا لهم أن غروف لم يكن يريد أكثر من تعليق إعلان، فالرجل الكبير لا يريد الانخراط في أي محادثة.

وهكذا عندما بدأت إنتل تصطلي بنار الإعلام، لم يصدر أي دفاع من المجموعة التي يجب أن تكون مجموعة أصدقاء إنتل ضمن الأسرة الهندسية. فهؤلاء هم زبائن إنتل الحقيقيين، وهم يفهمون كيف يمكن لمثل تلك الأخطاء أن تحدث، وكان لهم صوتا خبيرا وبلغيا، ولكنهم كانوا صامتين مع غروف كما

كان صامتا معهم. لقد تعرضت إنتل للإحراج العلني واضطرت إلى استعادة جميع داراتها التي تعاني من مشاكل، وبلغت تقديرات خسارة السمعة التي تعرضت لها بضعة ملايين.

وفي تلك الأثناء، كان منتدى الأسفار لدى كومبيوسيرف يعاني من مشكلة علاقات عامة بدأت لتوها بالظهور. وكانت هذه المشكلة متعلقة بشركة طيران يونائتد، التي كانت تعاني من المشاكل مع مكوكها الجديد. وكما هو حال منتدى EETimes فإن منتدى الأسفار كان يضم مشاركين مهمين: المسافرون الكثيرون السفر، الطيارون، موجهو التحكم الجوي، مكاتب السفريات، وموظفو شركات الطيران من كل مستوى.

فإذا كان لديك مقياسا ونظرت فيه إلى رضى الناس عن المكوك لوجدت أنه في الجانب السلبي، فالحقائب كانت تضيع، وتحميل المسافرين كان عشوائيا، والزبائن لم يكونوا راضين.

ثم قام أحد العالمين في شركة يونائتد بالتصدي لهذه المشكلة، وبدأ بالمساعدة في حلها، وكانت الاستجابة مذهشة، وهاكم بعض الأمثلة:

«من الجيد أن نرى أن هناك من يهتم في يونائتد»

«من الجيد أن هناك شخص في يونائتد نستطيع التحدث

إليه...شكرا»

«باعتباري أقطع أكثر من مئة ألف ميل معكم يسعدني أن أجد أحدا عبر الوب...»

«أنا طيار من يوناتيد، وأشكرك لقضاء كل هذا الوقت في الإجابة على الأسئلة.»

«من الجيد أن نرى موظفا من يوناتيد يشارك معنا بدلا عن التفرج جانبا.»

«أقدر عاليا الوقت والاهتمام اللذان بذلتهما لصالح شركة يوناتيد»

«لا تترك شركة يوناتيد، أنت مهم بالنسبة لنا، تعليقاتك ساعدتنا، وكان لوجودك قيمة.»

لقد حرك هذا النوع من الأحاديث المقياس إلى الجانب الإيجابي. وذلك لمجرد أن موظفا وحيدا في الشركة أخذ على عاتقه التحدث مع الزبائن ومحاولة حل مشاكلهم: شخص واحد فقط.

وذات يوم قام ذلك الشخص نفسه بوضع الإعلان التالي في المنتدى: «نظرا لنزاع مع سياسات التواصل لدى شركة طيران يوناتيد حول قيام الموظفين بالتحدث عن أي موضوع دون التوجيه المباشر من إدارة الاتصالات، فإنني لن أشارك من الآن فصاعدا بأي حوار. وآمل أن تتغير هذه الحالة في المستقبل، ولكن إلى أن يحدث ذلك، فالرجاء توجيه أسئلتكم إلى قسم شؤون الزبائن في المقر الرئيسي لشركة يوناتيد العالمية.»

ويمكنكم تخيل ما تبع ذلك، فقد اكتوت يونايته بنار الأصدقاء الجدد لهذا الموظف.

ولكن على عكس إنتل، فإن يونايته ظلت جزءاً من الحديث، وسرعان ما قفز أحد مديري شركة يونايته وأعلن في المنتدى أن شركته تحب أن تتعلم هذا النوع الجديد من علاقات الأسواق. وظل كل من الموظف الأصلي والمدير منخرطين في المحادثة، وبدؤوا لحل مشاكل الشركة، وعاد مؤشر المقياس إلى الجانب الإيجابي، ولم يعد هناك من يسمع أي أنباء سيئة عن مكوك يونايته.

هل من دروس نتعلمها؟ لقد بدأت الحفلة بالفعل، يمكنك أن تنضم أو لا تنضم، فإذا لم تنضم، سينظر إلى صمتك باعتباره غطرسة، أو حماقة، أو لؤم، أو كل ذلك معاً. وإذا أردت أن تنضم، فلا تفعل ذلك ككيان قانوني، أو مرتدياً رداءك الرسمي، انضم إلى المحادثة كشخص له اسم، له وجهة نظر، يتمتع بروح الدعابة، وبالعاطفة المشبوبة.

### حرفة التسويق

بدأت الأسواق أصلاً كمكان يتحدث فيه الناس عما يهتمون به، وبأصوات متميزة بفرديتها تميز البضائع المعروضة على المنصات أمامهم. ومع تزايد المسافة بين المنتج والمستهلك، اتسعت الهوة بين صوت أعمالنا وصوتنا الأصلي.

وأصبح التسويق مهنة، وعلمًا تطبيقيًا، هندسة الاستجابات المرغوبة عبر التطبيق المدروس لمحفزات تتضمن أحيانًا فأسا في الرأس.

إن التسوق لن يختفي، كما أنه لا يجب أن يختفي، ولكن عليه أن يتطور، بسرعة وبشكل كلي، فالأسواق أصبحت شبكة، وهي تتعلم الآن بسرعة أعلى من سرعة شركات الأعمال، وهي أكثر أمانة من الشركات، وأكثر مرحًا بكثير من الشركات. لقد عادت الأصوات، والصوت يجلب الحرفة: عمل يقوم به أفراد متميزون مشبوهو العاطفة.

إن ما يحدث للأسواق هو بالضبط ما يجب أن يحدث وما سيحدث للتسويق. فعلى التسويق أن يتحول إلى حرفة، وتذكروا أن الحرفيين يستمعون إلى المواد التي يقومون بالعمل عليها، يشكلون الإناء وفق إحساسهم بالفخار، ويصممون المنزل ليتلاءم مع المنظر الطبيعي المحيط به بل وينسجم معه. إن مادة التسويق هي الأسواق نفسها، ولا يمكن للتسويق أن يصبح حرفة إلا إذا سمع الصوت الجديد - القديم - للأسواق. وبالاستماع ستتعلم الأسواق من جديد كيف تتكلم.

## الفصل [5]

### المؤسسة الفائقة الارتباط

دايفيد واينبرغر

تبدو شركات الأعمال مختلفة هذه الأيام.

فالكلمات في الاجتماعات أصبحت ذات دلالة أكبر، واللغة المستخدمة مع الزبائن غير مشدبة، أما رسائل البريد الإلكتروني فهي شحيحة، وغالبا ما تكون مقتضبة وثاقبة.

وعندما كانت الخطب الفخمة الممتلئة ثقة بالنفس هي التي تجعلك تأخذ على محمل الجد، أصبح مرحك اليوم هو الذي يحقق المطلوب.

في الحقيقة إن هناك ضحكات في كل مكان، مع أنها قد تشير على المرارة والسخرية الذاتية قدر ما تشير إلى المتعة.

أحيانا يمكنك أن تقسم أنك تستطيع سماع صوت ضحكات الأطفال في الخلفية، خلف أصوات الطبخ وحفلات الكوكتيل، وشاحنة البريد السريع وهي تصل.

وتحت رسميات الأعمال، واللجان، والجداول الزمنية، وشيكات الرواتب، وقائمة المهام النازلة علينا من أعلى، هناك واقع مثير جديد. صوت الأعشاب الجافة تتحطم تحت وقع الأقدام التي تعبر المسارات باتجاه الاتصال الإنساني. إنه الشيء الأكثر إثارة للدهشة: يمكنك أن تقول من الذي يتكلم عبر الاستماع إلى الصوت.

لقد بدأ صوت الناس يشابه حقيقتهم مرة أخرى.

### قيامه الانترنت

إنك قد لا تسمع شيئاً من هذا في مكان عملك، ولكن إذا كانت الوب قد لامست أعمالك، وهي قد فعلت ذلك، فعندها يكون الصوت قد وصل.

والشيء الغريب هو أنه من المؤكد أن عليك أن تقوم باصدار بعض الصوت الجديد للتمكن من الاستماع إليه، وإلا سينظر إليه باعتباره ضجيجا، مثل الضجيج الصادر عن الآلات ذات التردد 60 هيرتز والمستخدمه في أتمته الأعمال.

قد تسمعه أو قد لا تسمعه، قد تحصل عليه أو قد لا تحصل عليه، إن الخليج الذي فتح في الشركات هو بحجم القلب الإنساني.

وهذا ما يجعل الحالة ناضجة للمرح والغضب والسخافة.

لنأخذ هذا بالاعتبار: إذا نظرنا من الطرف الآخر للخليج

فإننا نرى أن معظم البُنى التي تنظر إليها إدارة الشركة باعتبارها جزءاً من العمل نفسه تبدو وكأنها أدوات مصطنعة عجبية تعود لعهود غابرة، مثل ارتداء شعر مستعار معبق بمساحيق التجميل والذهاب في رحلة خلوية تنظمها الشركة.

والسخرية في الأمر هي أن الخليج الذي تفتحه الوب هو خليج الاتصال. فدون أن يطلب أحداً ذلك، قدمت الوب للعاملين في الشركة نفاداً سهلاً بعضهم إلى بعض وبشكيلة غنية من الطرق. فهم يستطيعون إرسال رسالة الكترونية إلى شخص واحد، أو إلى مجموعة ثابتة، أو إلى مجموعة متغيرة، أو إلى أسطول المبيعات بأكمله، أو إلى مجلس الإدارة فحسب. وهم يستطيعون إرسال صفحات خلاقة غنية بالمعلومات تعبر عن اهتماماتهم، وتصحح الأخطاء الواردة في النشرات الفنية الرسمية الصادرة عن الشركة، أو تشير إلى التقرير الذي أصدره محلل هذه الصناعة والذي لا يود أحداً قراءته في الشركة. ويستطيعون كتابة مقال الكتروني يسخر من أداء الشركة دون رحمة، ودون أن يكشف أحداً مصدره. إنهم يستطيعون أن يلعبوا طاولة النرد عبر الوب، أو أن يلعبوا تلك الألعاب الحربية العنيفة، حيث يقوم الشخص الذي لا يفتح فمه أبداً في الاجتماعات بتحويل رئيسه إلى لحمة مفرومة. كما يستطيعون العثور على كل ما يتوفر من معلومات عن الشركة ومنافسيها، يشترون سيارة، أو يتعلمون عزف موسيقى البلوز مثل بادي غاي.

وباختصار فإن الوب قد جعلت كل شخص في الشركة يتوقع اتصالاً مباشراً ليس فقط إلى المعلومات، بل أيضاً إلى الحقيقة المروية بصوت إنساني. وهم يتوقعون أن يكونوا قادرين على العثور على ما يحتاجون إليه دون أي مساعدة من الناس الذين يلبسون أفضل منهم. وهذا لم يحدث بسبب نظرية في الإدارة أو أحد كتب الأعمال الذي تصدر قائمة الكتب الأكثر مبيعا، بل لأن الوب تصل إلى كل شخص وصلت إلى كل شخص لديه حاسوب وخط هاتفي.

وهكذا فإن الهوة تتسع بين أولئك الموصولين بالشبكة، وأولئك الذين يعتقدون أن حصولهم على مكتب له باب هو دليل على النجاح. إنها هوة توقعات، والتوقعات تقود دائما الأحاسيس. والنتيجة هي أن الشركة تعتقد أنها تقوم بأمر ما في حين أنها تنجز عكسه عبر موظفيها المتصلين بالشبكة. هاكم بعض الأمثلة:

- تتواصل الشركة معي عبر رسالة إخبارية واجتماعات عمل تهدف إلى رفع معنوياتي. والحقيقة هي أن أصدقائي يرسلون لي رسائل الكترونية يخبروني فيها أن الشركة في الحقيقة تكذب علي، وأنا أجد ذلك مثيرا للإحباط.

- إن المخطط التنظيمي للشركة يبين لي من الذي يفعل شيئاً بحيث أستطيع القيام بعملتي. في الحقيقة فإن

المخطط التنظيمي هو تعبير عن بنية السلطة، إنه بيروقراطية، إنه خريطة من يجب أن أتجنبهم.

- تقوم الشركة بإدارة عملي للتأكد من تنسيق جميع المهام بعضها مع بعض، وأن الشركة تعمل بكفاءة. والحقيقة أن الأهداف غير المرنة التي تفرض علي من أعلى تمنعني من متابعة خبرتي الحرفية التي تخبرني بما يجب علي القيام به حقاً.

- تزودني الشركة بمسار لحياتي المهنية بحيث أرى لنفسي مستقبلاً براقاً في شركتي، إلا أنني اكتشفت أنه بما أن المخطط التنظيمي يضيق في الأعلى، فإن معظم مسارات الحياة المهنية تنتهي بطرق مسدودة.

- تزودني الشركة بجميع المعلومات التي أحتاج إليها للقيام بعملية بشكل جيد. والحقيقة أن هذه المعلومات مختارة لمساندة قرار أو وجهة نظر لم أشارك في اتخاذها، وهم يمتطروننا بالاحصاءات والأرقام ليخفوا حقيقة أنه في حين تتوافر لدينا الكثير من المعطيات، لا يوجد لدينا فهم.

- توجه الشركة اهتمامها نحو تحقيق أهدافها، ولذلك فإن المسار من هنا إلى هناك مجزأ إلى خطوات محددة واضحة المعالم يمكن متابعتها وإدارتها. والحقيقة هي أنني إذا طأطأت رأسي وحققت أهدافي، فإنني لن أضيف القيمة التي يمكنني إضافتها. إنني أحتاج إلى أن

أتصفح الوب، بل وأحتاج إلى أن أعب. ودون لعب  
فالأشياء غير الهامة وحدها التي ستحدث. ومع اللعب،  
فإن الاكتشافات غير المتوقعة ستحدث.

- تفرض علي الشركة مواعيد نهائية للتسليم لتتمكن من  
شحن المنتجات في الوقت المناسب، والحفاظ على  
سمعتنا، والحقيقة أن العمل في ظروف المواعيد  
النهائية الاعباطية يجعلني أشحن منتجات سيئة . لا  
يجب على شركتي أن تستخدم الهراوة لتدفعني إلى  
العمل، أين هي الثقة؟

- تنظر الشركة إلى الزبائن باعتبارهم أعداء يجب التغلب  
عليهم، والحقيقة أن الزبائن الذين أتبادل البريد  
الالكتروني معهم لطفاء ومتحمسين حول كل شيء  
تدفعني للعمل في هذه الشركة. أتعلمون: إنني أفضل  
الحديث معهم على الحديث مع مديري.

- إن الشركة تعمل من مبنى يضم جميع مكاتبها بهدف  
جمع كل الأشياء التي أحتاج إليها لأداء عملي ولتجنب  
شغلي بما لا جدوى منه. والحقيقة فإن ما أحتاج إليه  
يتواجد أكثر فأكثر خارج مقر الشركة، وعندما أريد  
إنجاز شيء ما فعلا، فإنني أذهب إلى منزلي.

- إن الشركة تكافئني على كوني متمتعا بقدر عال من  
الاحترافية، أتصرف بشكل حسن، وأتبع مجموعة  
قواعد غير مكتوبة حول مقدار التباين المسموح به في

طريقة اللبس والأحاديث السياسية، وطرز الحذاء،  
والتعبير عن الآراء الدينية، والقصص الضاحكة التي  
أستطيع أن أروها. وفي الحقيقة فإنني أتعلم بمن أتق  
- بمن أستطيع أن أعمل معه بشكل خلاق ومثمر - فقط  
بتجاوزي لتلك الرسميات الوظيفية.

لقد سارت بعض الأمور في المسار الخطأ، أو ربما أنها  
قد بدأت لتوها بالسير في المسار الصحيح.

إن ما هو خطأ ليس بالأمر اليسير، ولا يمكن إصلاحه  
بتعيين يوم في الأسبوع لا يلبس فيه العاملون في الشركة لباسا  
رسميا، أو بالطعام الصحي في مطعم الشركة، أو التعلم بأن  
تنظر في عيون مرؤوسيك الذين يرتجفون أمامك والذين تتنازل  
بالتحدث معهم في طريقك من موقع صف السيارات. إن لبنية  
السلطة في العمل ولسياساتها ولاجتماعياتها بل وحتى لروحيتها  
رائحة ننته تثير الغثيان.

### داخل الشركة الحصن

في مكان ما عبر الطريق، خلطنا بين الذهاب إلى العمل  
وبين بناء حصن منيع.

لنتجاوز الهراء المالي والإداري ونعرض نظرتنا الأساسية  
إلى شركات الأعمال:

- إنها بناء عال يفرض نفسه على المنظر المحيط به

- في الداخل نجد كل ما نحتاج إليه .
  - وهذا جيد لأن الخارج خطر. إننا محاصرون من قبل منافسينا، بل وحتى من قبل شركائنا وزبائننا. الحمد لله لأن الجدران ثخينة عالية.
  - الملك يحكم، فإذا كان ملكنا حكيما، فإننا نزهدهر.
  - إن للملك بلاطا، وجميع نبلاء البلاط يستمدون سلطتهم من الملك، بل إن الملك يعين أيضا مهرج البلاط.
  - إن لكل منا دوره وموقعه، وإذا قام كل منا بأداء الدور الذي يعينه له أعوان الملك، فإن قلعتنا ستهزم جميع القلاع التتنة الأخرى.
  - وبذلك نكون قد حققنا النجاح، أو أننا سنقول: لقد انتصرنا، معتقدين أن الأمرين سيان، فترقص رقصة حمقاء ونحن نغني: الرقم واحد، الرقم واحد.
- إن هذا الحصن هو مكان بعيد عن العالم. نذهب إليه كل صباح، نقضي فيه ثمان أو عشر أو اثني عشر ساعة بمعزل عن العالم الحقيقي. إن البوابات الحديدية لا تبعد أعداءنا فحسب بل ولعزلنا عن أي شيء قد يحرف انتباهنا عن عملنا، مثل عائلتنا. ومع ارتفاع الجسر المعلق خلفنا، فإننا نتحول إلى رجال أعمال، مختلفين عن ذاتنا الحقيقية، لدرجة أننا عندما نحضر معنا أطفالنا إلى المكتب للمرة الأولى فإنهم يختبؤون تحت مكتبنا وينخرطون في البكاء.

وضمن هذا العالم فإن الوب تبدو وكأنها وسيط موجود يسمح لحصن الأعمال بأن ينشر إعلاناته التسويقية عبر الوب، ويجعل البيع بواسطة بطاقات الاعتماد أسهل من أي وقت مضى. ورسميا فإن وجهة النظر هذه تدعى بإنكار الواقع.

إن الوب ليست أساسا وسيطاً للمعلومات أو التسويق أو المبيعات، إنها عالم يجتمع فيه الناس ليتحدثوا وبنوا ويحبوا ويتعاركوا ويلعبوا. والحقيقة هي أن عالم الوب أكبر من عالم الأعمال، وهو يقوم بابتلاع عالم الأعمال، وما تلك الأصوات الغريبة المبهمة التي تسمعها إلا صوت عملية الهضم.

إن التغير عميق لدرجة أنه ليس مجرد نفي للحال الراهنة، لا يمكنك وضع كلمة «لا» أمام حصن الأعمال وتقول: «آه، إن الجدران تتهاوى». كلا إن عكس الحصن ليس بمدينة لا جدران لها، إنه المحادثة.

### الوصلات الفائقة تززع الهرمية

تعرض بديهيات حصن الأعمال للتحدي من قبل شيء صغير اسمه الوصلة الفائقة.

كيف يمكن لشيء صغير إلى هذه الدرجة أن يغير أساسيات حياة شركات الأعمال؟ هذا سهل جدا: فهذا الوحش الصغير يمثل تغيرا مهما في كيفية تجميع القطع الصغيرة بعضها إلى بعض. وبما أن الحياة كلها عبارة عن تجميع للقطع

الصغيرة، فهذا ليس بالأمر الصغير على الإطلاق.

صحيح أن شركات الأعمال هي كيانات قانونية، ولكن هذا ليس أكثر من مجرد قطعة ورق، والحقيقة هي أن الأعمال الحقيقية هي مجموعة من الروابط بين الناس.

وقد اختارت شركات الأعمال الحديثة نمودجا شبه موحد لهذا النوع من الروابط، إنه النموذج الهرمي. وهناك سمتان مميزتان للهرمية: إذ أن لها قمة وقاعدة، والقمة أضيق من القاعدة، والسلطة تتدفق من القمة وهناك أعداداً أقل وأقل من الناس عندما تتحرك في الاتجاه الصاعد.

إن هذا لا يجعل خط السلطة واضحاً كالكريستال فقط، بل إنه يقوم أيضاً بتعزيز صورة النجاح لأنه يحوله إلى نادٍ للنخبة. وكما قال لا روشفوكو ذات مرة: «لا يكفي أن أنجح، بل من الضروري أن يفشل أصدقائي».

لا عجب في أن الكثيرين منا يحملون في أقدامهم العارية في الصباح، ويتساءلون: لم نلبس جواربنا؟

وهناك نقطتان أخريان حول هرمية شركات الأعمال:

الأولى تفترض أن الوحدة الأساسية للحياة هي الفرد، مثلها في ذلك مثل البالغين سيئي التنظيم. وذلك رغم أدلة حواسنا والتي تقول لنا: الأفراد لا ينبثقون إلا عن المجموعات، كالأسر والمجتمعات (أتعلمون أن الحقيقة هي أن تربية طفل

وحيد تحتاج إلى قرية كاملة، تماما كما يتطلب الأمر شركة كاملة لتربية منافق وحيد).

غير أنه من الواضح أن الوب لا تقوم على الأفراد، فهي شبكة، وهي تقوم على الروابط. وروابط شبكة الوب هي الوصلات الفائقة. والوثائق ليست الوحيدة التي تترابط بالوصلات الفائقة في عالم الوب الجديد، فالناس بترابطون والشركات تترابط. والشبكة، على شكل انترانيت الشركة، تضع الجميع على تماس مع كل كتلة

### الفهم عبر الوصلات الفائقة

منذ عهد أرسطو فإننا نفهم ماهية أمر ما عبر تبين الفئة التي ينتمي إليها وكيفية اختلافه عن بقية الأشياء في تلك الفئة. فمثلا، ينتمي البشر إلى فئة الحيوانات، إلا أننا العاقلون في هذه الفئة. إن هذه الهرمية المعرفية تحدثنا ضمن فئة وحيدة. وفي العالم الموصول عبر الوصلات الفائقة، يمكن فهم الأمور بمقارنتها المرجعية إلى أمور أخرى، ويمكنها أن تكون أكثر من شيء واحد في الوقت نفسه. فإذا غيرت طريقتنا في فهم الأمور، فإنك تكون قد غيرت شيئا مهما حقا.

معلومات، ومع كل شخص آخر ضمن المؤسسة وخارجها.

إن الارتباطات المحتملة كبيرة جدا، فالوصلات الفائقة هي الارتباطات التي يقوم بها أفراد معتمدين على ما يهمهم وما يعرفونه، وتشكل المسارات حيث مشت الأقدام وليس البلدوزرات التي شقت الطرق السريعة وفق خطة مركزية.

لا يوجد تناظر في الوصلات الفائقة، كما لا توجد

خطة. إنها غير منتظمة، فالمزيد منها يمكن إضافته، وبعضها يختفي دون أن نحتاج إلى تغيير شيء آخر، قارن هذا مع آخر عملية إعادة تنظيم قمت بها، حيث جلست أمام المخطط التنظيمي واعملت فكرك بالفراغات والتنظيم والتوازنات، بحق الله. فمخطط تنظيمي سيء هو ساحة لعب للشيطان.

إن المخططات التنظيمية هرمية، وقد بنى الفراعنة القدماء أهرامهم خوفا من الفناء الإنساني. واليوم يبني فراعنة رجال الأعمال مخططاتهم التنظيمية الهرمية خوفا من اللاعصمة الإنسانية، إنهم يخافون أن يكشفوا على حقيقتهم: صبية صغار مذعورين، وغير معصومين، وغير متأكدين.

أن نكون بشرا يعني ألا نكون كاملين: فنحن نموت، ونحن نرتكب الأخطاء.

ونهرب أحيانا من لا عصمتنا بأن نكون حازمين. إلا أن الشك هو حالة إنسانية طبيعية، والحزم، وهو مسبب للإدمان أكثر من أي مادة أخرى قد تطلقها في شرايينك، غالبا ما يعود إلى اعتقادنا الخرافي بأن في الأعمال سحرا.

وضمن الهرم فإننا نعرف الأدوار والمسؤوليات، ونقول لأنفسنا إن هذا يضمن لنا كفاءة سير العمل، ولكن الحقيقة هي أن تعيين دور لنا يجلب لنا الراحة الكبيرة المتمثلة في أن أحدا لن يكشفنا، باستثناء ذلك الشخص التافه والطموح في الطابق

الرابع، ولكننا اخترعنا طريقة لتضليله وتبديد جهوده في أمور مختلفة بحيث نؤخره لفترة قصيرة على الأقل.

وبالطبع فإن تقسيم العمل إلى مناطق يدافع عن حرمتها بتعصب، لن يحمي أحدا من الوقوع في الخطأ، ومن عدم اليقين، فهاتان هما السماتان المميزتان لنا كبشر.

إذن نقدم إلى فراعنة الأعمال أخبارا جديدة: إن هرمكم سيستبدل بالوصلات الفائقة. وهو كان هرما مبنيا على الرمال على أي حال.

إن الوب تحرر شركات الأعمال من الخوف من كشف طبيعتها الإنسانية، بل إن هذا يحدث رغم أنفها. فهي ترمي الجميع في ارتباطات مع الجميع دون شبكة الأمان الخاصة بموقعك وسلطتك، ولكنها تفرض أيضا توقعات جديدة: وهي أنك سترتكب أخطاءا إنسانية بتردد أكبر. والآن وقد فقدت هبة سلطتك، وتجد نفسك واقفا قرب المصممة البيانية المبتدئة في شركتك، ولا يمكنك الاختباء خلف بطاقة الزيارة الخاصة بعملك، فما الذي ستفعله بحق السماء؟

حسنا إنك ستتكلم معها، ستجري محادثة بينكما، فإذا أخطأت وحاولت التأكد من أنها تعرف مدى أهميتك عبر السلطة الموكلة إليك، فإنها ستضحك مرة واحدة بصوت عال، وخمس مرات في الرسائل الالكترونية وهي تخبر الجميع كم أنت غبي.

وكما ترى فإن الوصلات الفائقة التي تحل محل المخطط التنظيمي الهرمي في شركتك هي في واقع الأمر أحاديث. إنها المسارات التي تسلكها الأحاديث. وشركة الأعمال هي، أكثر من أي شيء آخر، مجموعة الأحاديث الدائرة.

إن الأعمال أحاديث، لأن الفعل المعرف لشركات الأعمال هو التحدث. والعاملون بالمعرفة هم أولئك الناس الذين تتكون وظيفتهم من إجراء الأحاديث المهمة.

إن الضحك لدى سماع نكات رئيسك غير المضحكة ليس محادثة، وعبارات مثل: «هل يمكنني تكبير ذلك؟»، «جهز الكتاب قبل صباح الغد»، ليست بأحاديث، فالأحاديث هي حيث تشكل الأفكار وتعد الشراكات. وفي بعض الأحيان فإنها تؤدي إلى التزامات، ولكنها في غالب الأحيان تؤدي إلى اجتذاب أناس من حقول اهتمام مشتركة دون هدف أو وجهة محددتين. إن بنية المحادثات تعتمد دائما على الوصلات الفائقة، وهي ليست هرمية أبدا:

إذا أردت أن تجري محادثة فيجب أن تكون إنسانا مرتاحا، معترفا بأنك لا تمتلك كل الإجابات، ومتطلعا لأن تتعلم من شخص آخر وأن تشترك معه في توليد أفكار جديدة.

لا يمكنك أن تجري محادثة إلا إذا لم تخف من أن تكون مخطئا. وإلا فأنت لا تتحدث وإنما تزعم أنك تقوم بذلك، فأنت تحاضر، أو تقرأ نقاطا من عرض تقديمي معد على

الباور بوينت فالتحادث يتطلب منك القدرة على الإعتراف بأنك أخطأت أمام الآخرين.

إن الأحاديث لا تدور إلا بين الأنداد، فعندما سألك رئيسك في أحد الإجتماعات عن موعد انتهاء مشروعك، فهذا لم يكن محادثة، أما عندما جلست مع رئيس رئيسك في المطعم في إحدى رحلات العمل، وتحدثتما حقا، وتجاوزتما الهراء البيروقراطي، وأخبرتتما بعضكما بعضا عن المخاطر الحقيقية التي تتهدد الشركة، ثم انتهى بكما المطاف بالحديث عن أطفالكما، فهذه هي محادثة.

إن الأحاديث تزعزع الهرمية، والوصلات الفائقة تزعزع الهرمية، وأن تكون إنسانا بين أناس آخرين يزعزع الهرمية.

من أسفل إلى أعلى

لا شك أن الوب هي جزء من خطة أعمالك اليوم، فانت قد استوعبت الأمر بأمان، وسيطرت عليه، وأدرته. وها أنت قد وضعت على انترانيت شركتك موادا ووثائق عن إدارة الموارد البشرية لم يكن أحدا يريد قراءتها على الورق، والآن فإن أحدا لا يريد قراءتها على الوب. ممتاز!

نعم لقد نجحت الانترانيت المركزية في شركتك بحذف بعض الأوراق، وهي تجعل الإدارة تشعر بالرضى عن نفسها، ولكنها ليست الوب التي ستغير أساسيات حصنك.

فبينما كنت تقوم باستئجار المستشارين لبناء انترانيت أنيقة

لشركتك، ووضع السياسات التي تعين من الذي يسمح له بنشر ماذا، وتعيين سلسلة القيادة والتحكم التي تضمن أن المواد المصادق عليها هي فقط التي يسمح لها بالظهور في موقع الشركة، فإن مهندسيك، وعلمائك، وباحثيك، بل وحتى جماعة التسويق، كانوا في تلك الأثناء يخلقون مواقع الوب الصغيرة لاستعمالاتهم الخاصة بهم.

ولا أحد يتحكم بما ينشر في تلك المواقع إلا أصحاب المواقع أنفسهم، ولا أحد يتأكد من أن شعار الشركة موضوع في المكان المناسب، ولا أحد يتأكد من أن النص المكتوب هو نص رسمي، وأنه مصاغ بلغة رسمية وأنه ممل كما يليق بما يكتبه أحد مديري الطبقة الوسطى الذين خفضت مرتبتهم مؤخرًا.

وكانت الحفلة الحقيقية قد بدأت بالفعل فيما كنت منشغلا بتعليق الياфطات تهيئة لحفلة الشركة السنوية. (وشعار الحفلة لهذه السنة كان: «المسؤولية في عصر الوب»).

فعلى سبيل المثال، عندما بدأت شركة صن مايكروسيستمز بالعد، كان قد تجمع لديها ما يزيد عن ثمانمائة انترانت. وعندما قامت تكساس انستروميٲٲس بإنشاء انترانٲٲ الشركة، فإنها دعت كل من لديه انترانٲٲ خاصة بها أن يسجلها ضمن انترانٲٲ الشركة، وخلال بضعة شهور كان عدد شبكات الانترانٲٲ المسجلة مئٲٲين وخمسين انترانٲٲ. بل حتى أن شبكات

الانترانيت التي تصمم من أعلى إلى أسفل يمكن أن تبدو وكأنها مصممة من أسفل إلى أعلى كما حدث مع شبكة لوسنت تكنولوجيز وفقا لمقال كتبه صحيفة الـوول ستريت جورنال. ذلك أنه بعد أن قامت لوسنت بتجميع فريق تصميم مكون من خمسمائة مهندس عبر ثلاث قارات وثلاثة عشر منطقة زمنية، فإنها راقبت دزينة منهم وهم يلصقون صفحاتهم الخاصة بهم ضمن انترانيت الشبكة، وكان بعض هذه الصفحات متصل مباشرة بالموضوع، وبعضها الآخر كان صفحات شخصية تماما، مثل: «بالمناسبة انظروا إلى صورتي وصورة كلبتي». وعلى أي حال فقد أخذ المشروع قلبا انسانيا لم يكن موجودا فيه أصلا، وفي النهاية، صرح مدير المشروع بأن نجاح المشروع يعود بالدرجة الأولى إلى «الديمقراطية المطلقة للوب».

صحيح أن تلك الشركات كانت شركات تقنية، إلا أنك لا تحتاج لأن تكون عبقري تقني لتنشئ شبكة انترانيت. فإذا أراد أحدهم أن يتقاسم المعلومات مع شخص آخر، يمكنه أن يحول حاسوبه إلى مخدم وب، إنه مجاني، والعملية تصبح أسهل كل يوم. إن ثورة الانترانيت هي ثورة من أسفل إلى أعلى، ولا تراجع فيها. وإذا لم تدرك الشركة ذلك، فإن شبكة الانترانيت المصممة من أعلى إلى أسفل يمكنها أن تولد نوعا من الأناية والنفور ينتج عنه ما يشابه الكتابات القبيحة على جدران المراحيض.

إن الانترنت وبقية الأدوات التي ترافقها، مثل البريد الإلكتروني وقوائم البريد ومجموعات النقاش تتجاهل بلاغات الشركة ومحاولاتها الغبية للتستر على أخطائها. وبدلاً عن ذلك، فإن أحداث الوب الجديدة هذه تُستخدم فعلياً لإنجاز بعض الأعمال.

### شخصية الوب

إنها غريبة ولكنها ليست مفاجئة تماماً.

يبدو أن الوب تصيب الشركات بعدوى خصائصها المميزة، فإذا أردت أن تعرف كيف تبدو الشركة المشبكة بالوصلات الفائقة، يمكنك أن تنظر إلى الوب نفسها وكيف تبدو.

ما هي سمات شخصية الوب؟ يمكنك تجزيئها إلى سبعة مواضيع رئيسية:

1. مترابطة بالوصلات الفائقة: قبل أيام الوب، كانت شبكات الشركات تصمم مسبقاً وكأنها عملية تخطيط للمدن. وكانت الخطة الرئيسية تشمل: من الذي يتصل بمن وكيف؟ وما أن يتم وصلك بالشبكة فهناك سلطة مركزية تحدد لك كل ما يمكنك القيام به عبر الشبكة. والوب ليست كذلك على الإطلاق، فهي تتكون من مئات ملايين الصفحات الموصولة بالوصلات الفائقة التي يضعها مؤلف كل صفحة بمفرده. ويمكن

لأي شخص أن يدخل إلى الوب، وأن يتصل بالآخرين، دون الحاجة إلى طلب الإذن. والوب تدور وتدور باستمرار كالمغزل، والعديد من القطع الصغيرة التي تربط نفسها بالوب وفق ما ترتأيه.

2. غير مركزية: لا أحد مسؤول عن الوب، لا توجد سلطة مركزية ترسل كل الإرساليات وتتلقي كل الطلبات، لم يأمر أحد ببناء الوب، لا يوجد رئيس تنفيذي للوب، لا يوجد من تقاضيه، لا يوجد من تشتكي له، لا يوجد من يصلحها عندما تتعطل، ولا يوجد من تشكره.

3. الزمن الفائق: إن زمن الانترنت أسرع بسبع مرات من الزمن الحقيقي. ومع ذلك فإننا نستخدم كلمة «تصفح» التي توحى بالكسل، لنصف سلوكنا على الوب لأنني أشعر أنني أستطيع التحرك في العالم الافتراضي بسرعتي الخاصة بي، مستكشفا ما أشاء وعندما أشاء. أستطيع إلقاء نظرة سريعة إلى موقع، ثم العودة لاحقا دون الحاجة للبحث عن مكان لاصطفاف السيارة، أو الذهاب إلى مؤخرة رتل الانتظار، أو دفع رسم دخول ثان. إن الوب تضع زمام التحكم بوقتي بين يدي.

4. نفاذ حر ومباشر: إن الوب تمنحنا نفاذا مباشرا إلى كل شخص آخر على الوب، وكل قطعة معلومات وضعت عليها

عبر الزمن، ما عليك إلا أن تنقر على وصلة وها أنت هناك. (إن حقيقة أن الأمر تطلب حوالي ثلاثين انتقال بين مخدّمات موجودة في أماكن لم تسمع لها في حياتك لا تهملك إطلاقاً، فأنت لا ترى تلك التنقلات، وإنما ترى صفحة الوب فقط). ولا شيء يقف بينك وبين ذلك العالم من الأشخاص والصفحات.

5. معطيات غنية: إن العملة الحقيقية للوب ليست الحقائق والإحصائيات، بل الصفحات. فالبشر يخلقون الصفحات منذ اختراع الورق والماء العكر، والصفحات - أو الوثائق كما ندعوها أحياناً - هي وسائل معقدة بشكل غير اعتيادي لعرض المعلومات وتمثيلها، وهي عادة ما تخبرنا عن المؤلف قدر ما تخبرنا عن الموضوع، وذلك تغيير كبير بالمقارنة مع بيئة المعلومات قبل اختراع الوب التي كانت تهدف إلى توليد معطيات لا وجه لها.

6. مكسورة: لأن الوب هي أكبر وأعقد شبكة بنيت على الإطلاق، ولأن أحداً لا يمتلكها أو يسيطر عليها، فإنها ستكون دائماً، وفق كلمات تيم بيرنرز - لي مخترع الوب: «مكسورة بعض الشيء».

7. لا حدود لها: لأن الشبكات التقليدية كانت تهتم بالأمان قدر اهتمامها بالنفاذ، فإنها كانت حريصة على توضيح الحدود التي تنتهي عندها موادك وتبدأ مواد الآخرين. أما الوب

فهي مصممة بحيث يمكنك إضافة وصلة إلى صفحة دون الحصول على إذن مؤلفها. وبالتالي فمن المستحيل على الوب أن نعرف بالضبط أين هي الحدود.

ومن هذه السمات التقنية المميزة للوب تأتي التغيرات التي تحدث تأثيرا كبيرا في تحويل شركة أعمالك:

### توصيل المؤسسة بالوصلات الفائقة

إن مؤسستك تتصل بالوصلات الفائقة، سواء أحببت ذلك أم لم تحبه، إن هذا يحدث من أسفل إلى أعلى ولا يمكن إيقافه.

ورغم كل المخاوف، فإن عليك أن تتجهج، فالمؤسسات المتصلة بالوصلات الفائقة أقرب إلى أسواقها، وتتصرف بسرعة أكبر، وتحصل على مهارات البقاء الثمينة والتي تسمح لها بالانعطافات المفاجئة.

وطبعا فإنها أيضا عصية على الإدارة، ولكنها يمكن أن تتحول إلى مؤسسة لا تحتاج إلى إدارة، وعليك أن تتخلى عن تمسكك بمظاهر القوة، والمكانة، والأبهة، وكما يقول المثل فلا يمكنك صنع العجة دون كسر بيض النظام الاجتماعي القائم.

والآن إليكم ما ستجدونه في بقية هذا الفصل، فقد انتهينا لتونا من مناقشة السمات السبع الرئيسية للوب. والآن سنتعرض

لها بالتفصيل واحدة إثر الأخرى لنرى ما الذي يحدث داخل المؤسسات التي تلامسها الوب، أي جميع المؤسسات بدرجة أو بأخرى.

### لنعيد التفوق إلى الوصلات الفائقة.

إليك مثالا واحدا على كيفية سير الأمور في المؤسسة المتصلة بالوصلات الفائقة:

أنت ممثل مبيعات في الجنوب الغربي، لديك زبونا يواجه مشكلة مع المنتج. وأنت تعلم أن الطاقم التقني في الجنوب الغربي لا يعرف أي شيء عن هذه المشكلة، ولحل هذه المشكلة، والقيام بما هو صحيح تجاه زبونك، فإنك تتجاهل الأتية المرسومة لك، وتوجه إلى طاقم المساندة التقنية في الشمال الشرقي، وعبر الانترنت والبريد الالكتروني تبدأ مع مدير المنتج هناك الذي تكن له الإحترام، ومع المهندس الرئيسي الذي أبدى الكثير من التجاوب في السابق، وتحصل منهما على حلول معقولة، وتحل بسرعة مشكلة الزبون. وكل هذا دون أن تحيط «السلطات المناسبة» عما تقوم به لأنك تعرف بأن كل ما ستقوم به هو أنها ستجبرك على العودة إلى الأتية الرسمية.

إنه أمر بسيط ولكنه تغير كبير في قواعد العمل على الأرض. فالبنية الرسمية قليلة الفائدة بالنسبة لك، وبدلا عن ذلك فإن شبكتك من الزملاء الموثوقين تصبح بالغة الأهمية. إن

كفاءة تك تعتمد على مدى كونك متصلا بالشبكة وبالوصلات الفائقة.

إن فرق العمل الموصولة بالوصلات الفائقة قد لا تكون مركزة حول مشروع محدد كما ورد في المثال السابق، وعندما تصبح المؤسسات موصولة بالوصلات الفائقة فإنها تولد لجانا متصلة بالوصلات الفائقة و فرق عمل متصلة بالوصلات الفائقة ومجموعات ذات اهتمام مشترك متصلة بالوصلات الفائقة وأصدقاء مراسلة متصلون بالوصلات الفائقة، ومواقف سلوك متصلة بالوصلات الفائقة. يبدو أن البشر يملؤون كل احتمال اجتماعي جديد مثلهم في ذلك مثل الطبيعة التي تكره الفراغ البيئي.

إن تلك العلاقات المتصلة بالوصلات الفائقة مثلها مثل وثائق الوب المتصلة بالوصلات الفائقة عبارة عن سياق متغير من الوصلات المتفاوتة في الأهمية والجودة. فهي تؤكد وجودها بنفسها، ولا تحتاج لتحويل أي سلطة لتتمكن من احتلال مكانها. وقيمة «العقدة» الواحدة تعتمد إلى درجة كبيرة على وصلات تلك العقدة.

إن تلك النقطة الأخيرة تمثل تحولا كبيرا، فالوصلات تمتلك القيمة عبر إشارتها إلى وصلات أخرى بعيدة عنها، وجميع صفحات الوب تستمد بعض القيمة من الوصلات

الموجودة فيها، والصفحة التي لا تحوي وصلة إلى الخارج هي بمثابة طريق مسدود في الوب، والحقيقة أن الموقع الذي يُزار أكثر من غيره على الوب، وهو موقع ياهو Yahoo يستمد معظم قيمته لا مما يحويه وإنما مما يشير إليه. ومع ذلك فإن فهمنا لطبيعة المعرفة والتعليم والخبرة مرتبط بالأمر التي تتضمن القيمة وليس بالأمر التي تشير إلى حيث توجد القيمة في مكان آخر. فالتعليم هو نقل المحتوى إلى الطرف المتلقي، وهو الطالب في هذه الحالة، والخبير هو شخص يمتلك الكثير من المعلومات، كما يحتوي الكتاب على كثير من المعلومات، والحقيقة هي أن الخبراء هم أناس يستطيعون كتابة الكتب. ولكن التزايد العظيم الذي نشهده اليوم في كمية المعلومات لا يسمح لك بأن تصبح خبيراً إلا في شيء صغير جداً لدرجة أنه يكاد أن يكون زهيد القيمة. وبشكل متزايد، فإن الخبير المفيد لم يعد الشخص الذي يملك جميع الإجابات، وإنما الذي يعرف أين يجد الإجابات. لا يمتلك الخبراء الجدد قيمة عبر تركيز المعلومات والسيطرة عليها بل عبر تحولهم إلى «مؤشرين» عظيمين يرشدوا إلى الناس الآخرين وإلى المعلومات الجديدة المفيدة.

وباختصار فإن أكثر موظفيك قيمة اليوم ليس هو الذي يجد الإجابة الفورية على سؤال، إلا أنه الذي يقول لك: «يجب أن تتكلم إلى لاري، وأن تراجع خطة أعمال جيني، وبالمناسبة فإن

هناك قائمة بريدية حول هذا الموضوع كنت قد صادفتها منذ أسبوعين...».

كيف يمكنك التقاط روح ذلك على مخططك التنظيمي؟ وكيف تعطي الناس تعويضا عادلا إذا كانت قيمتهم تعتمد على مشاركتهم في مجموعة متغيرة من الارتباطات عبر الوصلات الفائقة؟ كيف توظف أناسا يتمتعون بقدرات عظيمة في عالم الوصلات الفائقة؟ كيف يمكن التعبير عن ذلك في موجز السيرة المهنية؟

أسئلة عظيمة... لأنه لا توجد إجابات واضحة. فتغيرات العصور لا تتم خلال جلسات الأسئلة والأجوبة، ونحن عند مطلع أكبر سؤال منذ الثورة الصناعية. لقد حان الوقت لاختلاق الأشياء، وتجربتها، والفشل ألف مرة، والضحك على مدى ما تبدو عليه من غباء.

إن الرغبة الملحة في أن «نحل المشكلة» ليست إلا الصوت العصابي القديم الخاص بالسيطرة والتحكم والذي يحاول فرض نفسه: والوضوح المبكر عن وقته هو تعبير عن محاولة البشر للحصول على إجابات بسرعة كبيرة.

### تفكير مركزية الحصن

إن الأعمال هي، تقليديا، رياضة نمارسها في الأماكن المغلقة.

والأعمال بطبيعتها مركزية، أو أن هذا ما نعتقده، حتى ولو كنت شركة عالمية، فإن شركتك ستتكون من مقر رئيسي ومكاتب إقليمية، فشركة الأعمال هي تجميع لأناس موهوبين يتفوقون على العمل لصالح أهداف مشتركة. وقد افترضنا أن كلمة «سوية» تعني مركزية التجمع والقرار والموارد. ولكن هناك طرقاً أخرى عديدة لتكون سوية.

### نتجمع سوية بشكل مجازي

إننا غالباً ما نفترض أن المشاريع المعقدة لا يمكن أن تُنجز إلا عبر التخطيط والتحكم المركزيين. وقد نجح هذا الأسلوب في بناء السدود العظيمة، هذا إذا لم نذكر الحرب العالمية الثانية.

ولكن بالطبع، فإن هذا لا يعمل إلا من أجل أنواع معينة من الحروب في أماكن معينة.

فقد كان بناء السدود الهائلة الحجم يهدفون إلى بناء جسم ذي كتلة فيزيائية ضخمة وعلاقات دقيقة يعتمد بعضها على بعض بحيث أنه لم تكن هناك إلا طريقة وحيدة للنجاح والعديد من الطرق للفشل.

إن الزواج هو مشروع أكثر تعقيداً من أي مشروع شراكة تجارية، والتحكم المركزي لا يعمل بشكل جيد هنا. وبشكل مماثل، فإن تنشئة أسرة هو مشروع معقد لا يمكن إدارته

مركزيا، وبالطبع فإن الشبكة التي تجاوزت في تعقيدها حدود الخيال، أي الوب، قد نفذت دون أي تحكم مركزي كائنا ما كان.

ولكن هل شركات الأعمال أقرب إلى العائلات منها إلى الحروب؟ الجواب هو نعم قطعاً. الحروب تنتهي بمجرد الفوز فيها، أما الشركات فلا تعلن النصر ثم تسرح جنودها، ومع أن للشركات وللحروب أهدافاً، فإن الشركات لا تقوم بإصدار بيان صحفي يقول: «تعلن أومنيكو بفخر أنها أنجزت يوم 23 حزيران هدفها في أن تصبح المزود الأول في العالم للزيت المنخفض الحرارة في صناعة السيارات الصغيرة، ولذلك فإننا نقوم الآن بتسريح رجالنا ونساءنا الشجعان الذين يستطيعون العودة إلى عائلاتهم. تصبحون على خير وبارككم الله».

كلا، فالعائلات وشركات الأعمال هي التزامات مفتوحة النهاية.

وبافتراض أن إدارة الأعمال هي أقرب إلى الزراعة منها إلى شن الحرب، يمكننا القول أن الهدف الحقيقي لإدارة الأعمال هو بناء مكان يقدم لنا محصولاً عالياً عبر المدى الطويل، ويتكيف مع المتغيرات الكبيرة للبيئة التي تحدث أحياناً.

إن السيطرة والتحكم لا ينجحان عندما نحاول زراعة الأدغال، أو عندما نحاط بيئة غنية تنمو فيها الأعشاب والنباتات دون توقف، أو عندما تحدث التغيرات بسرعات أكبر من زمن

الاستجابة، أو عندما تكون منكمكا بتأسيس منزلك وليس بالسير نحو المعركة. فلم يكون من الضروري أن نحاول الإشارة إلى شيء واضح نقوم به؟

هذا ليس بسؤال افتراضي، إننا نعرف كثيرا عن مظالم التاريخ لنشتم شيئا مثيرا للريبة بشأن الإصرار على التحكم المركزي. إن التحكم والسيطرة هما الكلمتين المفضلتين لدى أولئك الذين يتمتعون بالسلطة، وأولئك الذين يقيسون النجاح الشخصي بمدى السلطة المتاحة، وأولئك الذين يستخدمون السلطة للاحتفاظ بها لأنفسهم.

إن المنتصرين هم الذين يكتبون المخططات التنظيمية، أما الوصلات الفائقة فينشئونها الناس الذين يجدون أناسا آخرين يثقون بهم، يستمتعون معهم، ويحبونهم أحيانا.

#### الاعتماد على الذات

يجد الناس في البيئة غير المركزية أن عليهم القيام بالأمر بأنفسهم، والحقيقة أنهم يرغبون القيام بذلك بأنفسهم.

وهذه ظاهرة معروفة جيدا لدى خدمات مساندة الزبائن: فالناس يفضلون أن يجدوا الإجابات بأنفسهم من على موقع الوب بدلا عن رفع سماعة الهاتف. وقد يبدو أن هذا أمرا متعلقا بالتحكم، ولكنه في الحقيقة متعلق بالزمن، فعند تصفحي موقع المساندة الفنية الخاص بك عبر الوب، لا اكتفي بتعيين متى

## ببان المهمة

تعد ببانات المهمة للتوجه إلى الزبائن الفعلين والمحتملين: وهذا سبب عدم تضمينها الجملة: «ولكي نصح فاحشي الثراء» ولكنها أيضا جزء من بنية المفاهيم الهرمية التي تعكس بنية السلطة الهرمية (عفا: المخطط التنظيمي). ففي القمة يأتي بيان المهمة وهو يولد الاستراتيجية، والتكتيك يولد المهام التي تضع الناس في حجيرات، وهم أناس لا يولدون الأطفال لأنهم يقضون عطلة نهاية الأسبوع برمتها محاولين إتمام المهام اللعينة التي كلفوا بها في خدمة بيان المهمة الجبار. فإذا أردت أن تعرف حقيقة وجهات نظر الشركة وقيمها فانظر في القصص التي يرويها العاملون خارج الدوام عندما يقومون بتبادل الأحاديث. وباختصار فإذا كنت تعمل على المستوى الاستراتيجي في تحرير بيان مهمة جديد، وإذا خبرت بين جلب مستشار جديد وبين شرب الكولا، فاختر الكولا..

أنظر وطول المدة التي أبحث فيها قبل أن أتوقف، بل ويمكنني النظر عبر الشاشات والعمل في موضوع آخر، وتناول غدائي، وربما أعلم الصفحة من أجل رجوع لاحق إليها، فأعود إليها في اليوم التالي. يمكنني إنهاء المهمة وفق برنامجي الزمني الخاص بي.

لا يجب أن نستغرب حقيقة أن الاعتماد على الذات يأتي في أعلى قائمة «أهم عشر فضائل متعلقة بالوب» فالوب نفسها بدأت باعتبارها مشروعا ضخما ينفذه المرء بنفسه وقدرتك على تنفيذ المساندة الفنية بنفسك هو مؤشر دال على مدى مهارتك في الوب، فالموظفين والزبائن يرغبون أكثر فأكثر بأن يمارسوا الأمور بأيديهم.

وهاكم مثالا واضحا آخرًا: ففي الأيام القديمة إذا أردت العثور على بعض المعلومات كان عليك الذهاب إلى خبير جلب المعلومات في الشركة وملء استمارة. أما الآن فإن الوب قد أعادت التوقعات إلى منطلق جديد. فإذا قال لك خبراء المعطيات أنك لست مدربا بما يكفي للبحث داخل مكتبة الشركة، تجيبهم قائلا: «لقد فرغت لتوي من البحث في «ألنا فيزتا» أو «إكزايث» أو «هوت بوت» أو أي من عشرات مواقع البحث المتاحة وقد بحثت خلال مئات الملايين من الصفحات دون أي تدريب».

لقد حان الوقت لتسليم المفاتيح الخاصة بالبحث، لقد تعلم الطفل السواقة.

غير أن الاعتماد على الذات يتجاوز المجال التقني. فمثلا، أصبحت شركة بوينغ تسمح للميكانيكيين لديها باصدار طلبيات قطع الغيار بأنفسهم بدلا عن التوسل إلى قسم المشتريات لديها (وذلك عبر نظامهم ذي التسمية الذكية: Parts Analysis and Requirements Tracking System والذي يشار إليه اختصارا بكلمة PARTS كما تشجع شركة كرايزلر موظفيها على القيام بترتيبات سفرهم بأنفسهم عبر موقع الانترانيت الخاص بالشركة والذي لا يبين إلا الخيارات الملائمة (أي أن الكونكورد لا تظهر ضمن الخيارات المتاحة) الأمر الذي يوفر على الإدارة النفقات، ويعطي العاملين المزيد من الشعور (أم الوهم؟) بالسيطرة على مقدراتهم.

إلا أن هناك جانبا مظلما للاعتماد على الذات فهو يولد نوع من الأنانية المتعجرفة تجاه كل ما تحاول مؤسسة الأعمال القيام به من أجلك: «أنا أستطيع القيام بأحسن من ذلك». وعبر هذا المنظور للعالم فهذا ما أستطيع القيام به بيدي وهذه هي البيروقراطية، إن ثقافة الاعتماد على الذات التي تخلقها الوب لا تعد مؤسسة الأعمال بمثابة عائق فحسب، بل تصبح هي «هم» و«الآخر».

ومع ذلك فإذا علمنا أن مرور ملاحظات الزبون عبر البنية التقليدية للحصن سينتج عنه رسالة ذات صيغة خالية من المضمون ترسل إليه بعد ستة أسابيع، فإننا نظل راغبين بالجلوس وكتابة رسالة الكترونية مباشرة تعالج فعليا اهتمامات الزبون. إن الاعتماد على الذات قد يؤدي إلى ضعف الارتباط مع مؤسسة الأعمال ولكنه يؤدي إلى المزيد من الارتباط المباشر بالعمل الحقيقي لمؤسسات الأعمال.

فنحن نشهد إذن إعادة ترتيب للولاءات من السكون المريح تحت الظل الأبوي لحصن مؤسسة الأعمال إلى الالتزام القوي بجعل حياة الزبائن أفضل. لم تعد مؤسسة الأعمال مجرد آلة بل أصبحت موردا يمكنني منفردا ويمكننا سوية استخدامه لجعل الزبون سعيدا.

## الوقت الفائت

من : self@evidence.com

إلى : clocke@panix.com

كتبت: «لم تعد مؤسسة الأعمال مجرد آلة بل أصبحت موردا يمكنني منفردا ويمكننا سوية استخدامه لجعل الزبون سعيدا».

إن هذا الشعار «جعل الزبون سعيدا» يقلقني دائما هل هذا هو السبب الحقيقي الذي يدفعنا إلى بذل المزيد من الجهد في المؤسسات؟ إنني أميل إلى الشك بذلك. ربما أنا مختلف، ولكنني لا أعتقد أن الناس يتأثرون بالزيائن، فهذا لا يعدو كلاما يبعث على السعادة.

وبدلا عن ذلك يبذل العاملون جهدا إضافيا لأنهم يريدون أن يقوموا بعمل جيد، فبالنسبة لي أعتقد أن الفخر بالحرفية العالية هو أهم دافع، فإذا كنت أتعامل مع زبون فإنني أريد أن أظهر لذلك الشخص الآخر أنني حرفي ماهر حتى ولو كانت بقية الشركة ذاهبة

إننا نعلم جميعا أن وقت الانترنت يساوي سبعة أمثال الوقت الطبيعي (فعلى الانترنت، يعرف الجميع أنه لا وقت لديك لتدقيق الأخطاء الاملائية) إن ذلك يؤثر على توقعات الأعمال لدينا من أجل الشركات الوليدة التي تعمل عبر الانترنت، ومن أجل جودة المنتجات التي هرعنا بدفعها إلى الأسواق، ولكن هناك في الحقيقة أكثر من مجرد ذلك. فواقع الأمر أن الفيلسوف مارتن هايدغر كان مصيبا عندما شرح بأن الوقت يكمن في جذر الأمور جميعا.

تحب مؤسسات الأعمال بأن تفكر بأنها تعمل وفق خطة زمنية رئيسية تتفرع إلى العديد من الخطط الزمنية المساندة، تماما كما تتفرع استراتيجية الشركة إلى أهداف ومهام، وكما يتشعب المخطط

التنظيمي إلى فروع وأغصان وورقيات. وفي الأعمال المقادة بصورة مثالية فإن جميع المخططات الزمنية الفرعية تسير على نبضات ساعة متزامنة: تك، توك، تك، توك.

ولكننا نعلم جميعا أنه لا توجد مؤسسة معقدة تعمل بشكل مثالي، لذلك فإننا نبتسم ابتسامة العارف وننفي هذا الاحتمال. ولكننا نظل رغم ذلك ننظر إليه باعتباره حالة مثالية. فمن المفترض أن تقاد ساعاتنا من أعلى.

إن الوب تجعل وقتنا لامركزيا عبر سماحها للمجموعات المترابطة بالوصلات الفائقة بأن تشكل مقادة بحماسها لتنفيذ الأمور بأنفسها وعلى الفور. ومن أجل هذه المجموعات فإن الأمور المحلية هي التي تتحكم بالجداول الزمنية وليس بشكل مركزي. إن المجموعات المحلية والأفراد هم الذين يولدون تلك الجداول الزمنية، آخذين بالحسبان تقويمهم لما هو واقعي، وهم يلتفون حول العقبات، وهذا يختلف عن بناء الطرق الحديثة السريعة عبر نسف جميع الهضبات التي تعترض الطريق.

حجم في سلة واحدة.  
- أن هذا يصح على  
ع وصولا إلى رئيس  
الإدارة.

ت أن تجعل زبائنك  
فهذا يعود إلى رغبتك  
لهر أنك رجل كفاء  
ليس لأنك مهتم بحالة  
الذهنية.

clocke@panix.cor  
self@evidence.cor

أنا كلانا على حق،  
ون لديك زبائن سعداء  
جهك هو أمر يرفع  
المعنوية للكثيرين منا،  
بول أن هذا إنما يعود  
اية المطاف إلى حقيقة  
عربي «أنا» بالكفاءة،  
تستطيع أن تعيد جميع  
فات الإنسانية إلى هذا  
)، لاغيا بذلك التمييز  
ني بين سرقة الحلوى  
فل وتكريس حياتك  
من أجل الفقراء.

## المواعيد النهائية

ولكن ما الذي يحدث للمواعيد النهائية إذا أصبح الوقت لامركزيا؟

دعوني أعطيكم مثلا أحب إعادة سرده ببعض الفخر. كنت أعمل في شركة برمجيات صغيرة نسبيا كانت تعاني من متاعب النمو (لحسن الحظ) حيث انتقلنا من عائدات قدرها 3 ملايين دولار إلى 40 مليون دولار. وكنت أحد ثلاثة أعضاء في فريق الإدارة الذين قرروا توجيه الشركة في مسار النمو الشديد التسارع. وكان دوري استراتيجيا فأنا لم أكن منفذا جيدا، ولكن حاجتنا الماسة إلى القيام ببرامج تسويق دفعنتني إلى قبول منصب نائب الرئيس لشؤون التسويق، وبعد عدة شهور قمنا بتوظيف مسؤول عمليات رئيسي لإدارة عملية النمو في الشركة، وقد تعمدنا انتقاء شخص ينتمي إلى الثقافة المضادة لثقافة الشركة: رجل يقف على أرض صلبة مع قدرة كبيرة على التفاوض في وجه مجموعة المخاوف التي تسبب لنا القلق.

بعد بضعة أسابيع على وصوله استدعاني إلى مكتبه ليتحدث معي وليعرف أيضا متى ستصدر الموجة الجديدة من مواد التسويق، أجبته بأنني لا أعرف، فطالبنى بمعرفة السبب، أجبته بأن لدي فريقا عالي الكفاءة من الخبراء الذين يبذلون الآن جهودا خارقة لانجاز المطلوب، وأن ذلك سيتم في أقرب فرصة متاحة.

نظر إلي بذهول واستسلم تجاهي.

وعلي أن أترف الآن أنه كمسؤول عمليات رئيسي فإنه كان بحاجة إلى شعور ما بتوقيت الأحداث، فمثلا كان بحاجة لأن يعلم متى ستصبح المواد جاهزة في اجتماع المبيعات القادم، وفي مثل هذه الحالة كنت سأقول له ما هو الجاهز، ولو أنه

### الواقعية = التشاؤم

حان الوقت لاستعادة الواقعية من مفاهيمها السابقة، فعندما يقولون: «كن واقعيًا» فإنهم يقصدون: «افتراض الأسوأ، كن متشائمًا». فإذا قلل شخص ما من توقعاته لاحتمالات المبيعات فإن أحدًا لن يحبطه قائلًا: «كن واقعيًا».

إن الوب نفسها لم تكن اقتراحًا واقعيًا: أكبر شبكة في العالم خلقت دون إدارة أو تحكم! فالوب أمر غير منطقي وغير معقول. إن مؤسسات الأعمال التي تعرف «الواقعية» بأنها «تشاؤم» ستفقد الكثير من الفرص المثيرة المحتملة.

أرادها قبل ذلك لكنت قد نبهته إلى أن هذا سيؤثر سلبًا على الجودة، ولكن الحقيقة أنه لم يكن هناك اجتماعًا مقبلًا، كان يقود الناس عبر إلزامهم بالمواعيد النهائية، وكنتم أقودهم بإلزام الناس بالناس.

إن نظرته إلي حتى اليوم هي أنني رجل غير واقعي، طري العود، بل ربما كنت على حافة الشذوذ الأخلاقي، أما نظرتي له فهي أنه رجل غير واقعي متمسك بالسلطة وصبي صغير مذعور (ولكن تحت ذلك كله فإننا فعليًا لم يلتقي كلانا الآخر).

هل أحدنا أكثر واقعية من الآخر؟ لا أعتقد ذلك، فإذا لم يكن العيش بواسطة المواعيد النهائية أمرا غير واقعي، فإنه من غير الواقعي أيضا أن تعتقد أن فريقا من الناس العالبي الكفاءة والذين يعملون بجد سينجزون المطلوب عند لحظة زمنية معينة لمجرد أننا عينا موعدا نهائيا يجب التسليم عنده.

من الواضح أن هناك متسعا لكلا الشخصيتين ولكن بما أن أولئك الذين يقودون الآخرين بواسطة المواعيد النهائية ينجحون في التعبير عن وجهات نظرهم دائما فلنفترض هذه المرة أن المواعيد النهائية ليست الطريقة الوحيدة للإدارة، وأن الناس الذين يتجاوزون الموعد النهائي هم مثل الأطفال المذنبين يجب إرسالهم إلى زاوية المخطط التنظيمي ليجلسوا ويفكروا فيما فعلوه.

وبالمقابل فلنترك الاحتمال مفتوحا أن المواعيد النهائية هي في الغالب سلاحا يستخدمه المديرون الذين يفترضون أن العاملين هم بطبيعتهم كسالى متراخين. الحقيقة هي أن الفرق المرتبطة بالوصلات الفائقة والمحكومة بقوانين الاتصال، إنما تحفزهم رغبة حقيقية في إصدار منتج أو خدمة زبون. فهم سيعملون أقصى ما لديهم لإرضاء زبائنهم وزملائهم، وهم يعرفون أكثر من أي شخص آخر، في العديد من الحالات متى يمكن إنجاز العمل بصورة واقعية. إن إدارة هؤلاء الأشخاص تعني ببساطة سؤالهم.

## وقت العمل الشخصي

إن لامركزية الوقت تؤدي إلى تولد اشتقاقات عديدة أخرى، فعندما تسمح للناس بالتحكم بجداولهم الزمنية الخاصة بهم فإنهم لا يقومون غالبا بتجزئء أيامهم إلى أيام عمل وفترات دون عمل. إذ تبدأ حياتهم الشخصية بغزو حصن مؤسسة الأعمال. إنهم يعلمون أنهم حتى ولو تركوا عملهم لمدة ساعة لحضور حفل مهم في مدرسة ابنهم الابتدائية فإنهم سيظلون قادرين على إنجاز العمل المطلوب منهم حتى وإن اضطرتهم الأمر أن يعملوا في المنزل أثناء عطلة نهاية الأسبوع.

ما أن يتم خرق جدار الوقت والزمن حتى يصبح أكثر نفوذية. فإذا كان الوقت الوحيد المتاح لي للعمل على إنجاز معاملة تبني طفل هو أثناء ساعات الدوام الرسمي فهذا ما سأفعله. وإذا كان الوقت الوحيد المتاح لي للتحدث مع مندوب السفريات هو بين التاسعة والخامسة فسأتصل به أثناء ساعات العمل، وطبعا فإن الوب ستجعل الأمر أكثر سهولة من أي وقت مضى لتسرب مهامي وأعمالي الشخصية ضمن وقت العمل.

والحقيقة هي أن العاملين كانوا دائما يتجاهلون الجدار الزمني ويجرون اتصالاتهم الهاتفية مع وكالة تبني الأطفال ومندوب السفريات ولكن كان علينا أن نكذب ونُدعي: آسفين لأن لدينا حياة يا سيدي، لن نعيد ذلك ثانية يا سيدي.

لقد لاحظت بعض مؤسسات الأعمال أن الجدران الزمنية تضم الكثير من النوافذ. فعلى سبيل المثال لاحظت شركة إيتنا أن العاملين لديها يقضون جزءاً من وقت العمل في تصريف أمورهم الشخصية، ومن هو الوغد الذي سيطلب منهم ألا يفعلوا ذلك؟ لذلك قامت إيتنا بتضمين شبكة الانترنت الخاصة بها المعلومات التي اعتقدت أن موظفيها يبحثون عنها. فمثلاً، يمكنك الحصول على معلومات عن كيفية تبني الأطفال أو كيفية الحصول على منحة دراسية لابنك. بما أن الناس سيصرفون وقت العمل في قضاء حاجاتهم الشخصية فلم لا نسهل عليهم العملية عبر وضع المعلومات المناسبة في انترانيت الشركة؟

نعم إن القيام بذلك كان له سبب عملي لأن معناه أن الموظفين سيصرفون وقتاً أقل على الأمور التي لا علاقة لها بأعمال الشركة ولكنك لا تحتاج إلى سبب منطقي للقيام بذلك إذا أدركنا المبدأ الأساسي التالي: لقد حان الوقت لتستيقظ الشركات من نومها وتستنشق رائحة القهوة. صحيح أن الجدران المحيطة بحصن مؤسسة الأعمال تحمل الكتابة التالية: «على جميع من يدخل هنا أن يتخلى عن حياته الشخصية» إلا أن المثير للشفقة فقط هو الذي يفعل ذلك. لذلك فمن الأفضل أن تتوقف عن الإدعاءات الكاذبة.

## تجاوز الزمن

لنراجع ما مر معنا حتى الآن: إن لامركزية الوقت التي تتيحها لنا الوب تحطم الجدول الزمني الرئيسي الذي يفترض به أن يوحد أعمالنا ويزامننا مستخدما مواعيد نهائية مصطنعة لفرض جدران مؤسسة الأعمال. والوقت الشخصي يلوّث نقاء الوقت الذي نقضيه في العمل داخل جدران الحصن. وهناك شيء آخر: فالوب تغير طبيعة الوقت من تسلسلي إلى عشوائي.

فإذا كنت متألّفا مع مصطلح «زمن النفاذ العشوائي» يمكنك تجاوز قراءة بقية هذه الفقرة. فمثلا شريط الكاسيت الصوتي هو وسط تسلسلي لأنك لا تستطيع الانتقال من النقطة A إلى النقطة C إلا بعد المرور على النقطة B، أما الأقراص المضغوطة CDs و أقراص الفيديو المضغوطة DVDs وسوقات الأقراص الصلبة فهي أجهزة نفاذ عشوائي لأنك تستطيع القفز من أي موضع إلى موضع آخر.

والوب عموماً هو وسط عشوائي، إذ أنك تتنقل عبر الوصلات الفائقة متصفحاً ما تشاء، إن النفاذ العشوائي يفسدك فبدلاً من الانتظار لتسمع كل شريط الكاسيت الصوتي يمكنك تجاوز المقطوعات التي لا تريد سماعها والوصول إلى ما ترغب (وهذا يعني أيضاً أن كل شخص سيكون له تجربة مختلفة في الاستماع إلى الشريط).

إن الوب تجعلنا نافذي الصبر مع كل ما لا نستطيع  
تجاوزه، وهذا يتضمن:

- عرض تقديمي من باور بوينت مكوّن من ستة وسبعين شفافة
- جميع الاجتماعات تقريبا
- وضعك في الانتظار عندما تتصل هاتفيا بإحدى شركات الخدمات
- الدروس التعليمية عبر الوب
- المديرين الذين يعطون نسخة عن تقريرهم ثم يصرون على إخبارك بكل شيء يحتويه
- التلفزيون دون جهاز تحكم عن بعد
- السفر
- الناس المضجرون

الخلاصة: وقت الوب ليس أسرع بسبع مرات فقط من الوقت الطبيعي بل هو أكثر عشوائية بألف مرة - بالمعنى الجيد للأمر.

### النفاذ المفتوح إلى كل شيء

عند الحديث عن المعلومات فإن نبض الوب معاكس لنبض حصن الأعمال. فالحصن ينظر إلى النفاذ إلى المعلومات باعتباره عملية نشر، أي دفع المعلومات التي تحتاج إليها بالضبط جماعة معينة من الناس في الوقت المناسب. والناشر هو

الذي يؤكد حاجتك من المعلومات وما عليك إلا أن تجلس مسترخياً وتفتح نفسك لتلقي تلك المعلومات.

كان ذلك النموذج معقولاً عندما كانت المعلومات قليلة وكان معقولاً عندما كان بوسع مؤسسات الأعمال أن تنظر إلى نفسها بجدية باعتبارها كيانا جباراً عليماً.

كان ذلك في الماضي، أما اليوم فالعاملين يحبون أن يجرؤوا حفاة بين أعشاب المعلومات الطويلة وليس فقط لأننا في حالة نفسية تشجعنا على الإعتماد على الذات.

إن الاختلاف كبير بين حالة أن نبحث عن بعض المعطيات في قاعدة معطيات محترمة حيث يفترض بجمع المعطيات أن تكون موثوقة ومصادق عليها، وبين أن نجمع المعلومات المتنافسة من الوب حيث نقرأ أخبار الشركة من مصادر منافسة لها ونستمع إلى الشكاوي المختلفة الصادرة عن الزبائن ونقرأ تقارير من ينصبون أنفسهم خبراء الصناعة (كما هو حال بعضنا من مؤلفي بيان كلوتران) وبعض التعليقات المشهورة بالشركة من متلاعبين في أسهم البورصة.

إن إصدار الحكم في هذه البيئة عما يستحق الاعتبار يحتاج إلى مهارة مكتسبة، مهارة تشابه مهارة الكتابة الجيدة أو التمتع بروح الدعابة. وهي ليست بالأمر الذي نستطيع توكيل الآخرين به.

آه ولكن اللجنة المركزية تقول أن عليها أن تتحكم بجميع عمليات النفاذ لأنها لا تستطيع أن تسمح بإفشاء أسرار الدولة. تصوروا لو أن منافسينا سمعوا بذلك!

طبعا فإن هناك بعض الأسرار التجارية التي لا يجوز نقلها إلا في حقائب مربوطة بسلاسل معدنية بجسد حاملها: مثل التركيبة السرية لكوكا كولا، والجزء الجديد المطور من شركة هندسة بيولوجية، والأسهم التي تزمع شركة مالية شراءها، ولكن تلك هي الاستثناءات. إن الحديث عن أهمية الأسرار انطلاقا من تلك الأمثلة يُعدّ أمرا غير واقعي.

وهناك ثمة ندفعه لافتراضنا بأن السرية هي أمر طبيعي، وأن علينا المحافظة على سرية أي شيء ما لم يذكر عكس ذلك. إننا لا نتكبد فحسب كلفة المحافظة على الأسرار، بل إننا نفقد قيمة المعلومات أيضا. فالمعلومات بطبيعتها لا قيمة لها إلا إذا كانت معلومة وعندما تضاف تلك المعلومات إلى أناس أذكياء لديهم دوافع قوية لحل المشاكل واستغلال الفرص فإن قيمة المعلومات تزداد أكثر.

ترغب المعلومات بأن تكون حرة، هذا أكيد، ولكنها ترغب أن تكون حرة حتى تجد أفكارا أخرى وتتزوج وتولد فضائل جديدة كاملة من الأفكار.

إن التحكم بالمعلومات مماثل لمحاولة التحكم بمحادثة:

## وكالة الاستخبارات

### المركزية والأسرار

سمعت منذ حوالي العشر سنوات القصة التالية عن وكالة الاستخبارات المركزية: فقد قامت الوكالة بحملة لنزع طابع السرية. ويبدو أنه نتيجة كون القواعد التي تحكم التصنيف السري غير محددة وأن العقوبات الناجمة عن عدم التقيد بالسرية كانت هائلة فإن كل ما صدر عن الوكالة خلال العقود القليلة الماضية قد صُفِّف باعتبارها سري للغاية.

ونتيجة ذلك فإن الوكالة لم تعد قادرة على تمييز ما هو سري جدا عن بقية المعلومات، وقد وجدت أن أرقام الهاتف المستخدمة لطلبية بيتزا لها درجة السرية نفسها التي لأرقام هاتف الكرمليين.

ونتيجة الخوف فإن تصنيف المعلومات أصبح من الناحية العملية عديم الجدوى.

كريستوفر لوك

إذ لا يمكن تحقيق ذلك والمحافظة في الوقت نفسه على أصالة المحادثة. إنك لا تنشر المعلومات ولكنك تبني مطبخا، إنك تزرع حقلا. إن الناس يتجولون في رحاب المعلومات ويتعلمون أين يجدون المادة المفيدة، والمادة الخاطئة بطرق مستنيرة. المعلومات المنحازة عن قصد، والمعلومات المرححة، والمعلومات المثيرة للسخرية.

ولننظر الآن إلى نوع محدد من المعلومات يجب أن يتسم بالحرية: الوثائق.

### وثائق بطولية

إن لمؤسسات الأعمال اليوم نظرة بطولية إلى الوثائق. فعندما نعطي وظيفة ما، مثل: «هل يجب علينا تحقيق عملية الاندماج؟» أو «نحتاج إلى خطة للانتقال إلى المكاتب الجديدة» فإننا نتوجه إلى

حجيراتنا ونضع رؤوسنا بين أيدينا ليوم أو أسبوع أو إثنين. ونمر على عدة مسودات ممكنة إلى أن نصل إلى الوثيقة القاتلة: تقرير أو عرض تقديمي يضع التصور الشامل لجميع الأمور، ويصل إلى النتائج، ولا يمكن دحضه.

نذهب بعد ذلك إلى الإجتماع الكبير ونرميه في وجه الجميع بانتصار، ونقول: «هذا موقفي» بابتسامة منتصرة تغطي قلقتنا الداخلي. فإذا كشف أحدهم خداعنا، وقال لنا شيئاً على غرار: «يبدو أنك لم ترجع إلى الدراسة التي أجرتها مجموعة غارنتر في الربع الماضي» أو قال: «إنك لم تأخذ بالإعتبار تأثير انخفاض قيمة أسهمهم في البورصة»، ومن غير المسموح لك أن تقول ببساطة: آسف هل يمكنني إعادة سحب هذه النسخ؟ لقد تم شواؤك، أنت الآن قطعة لحم ميتة، لقد تم قطع رأسك.

إن الخطأ الذي جرى هنا هو التوقيت. لأننا مبرمجون للقيام بعروض تقديمية بطولية، إننا نحافظ على سرية أعمالنا إلى أن نقوم بالإعلان عنها (أي إلى أن ننشرها) في الاجتماع الكبير. وإلى تلك اللحظة لا يسمح لأحد بإلقاء نظرة إلى عملنا دون إذننا، إنه سري.

ولكن الوب تغير ذلك، فهناك الآن برمجيات تسمح للمجموعات بالعمل سوية على الوثائق عبر الانترانيت. وهذه الإمكانية أصبحت تُبنى ضمن معالجات النصوص الحديثة بحيث

يمكن إرسال المسودة الأولى بسهولة إلى موقع وب مشترك بسهولة إرسالها إلى الطباعة.

إذن ستكلف بعمل ما، وكما هو الحال سابقا فإنك ستلجأ إلى حجيرتك، ولكن لنصف ساعة فقط. وستقوم بكتابة بغض الأفكار المبدئية، وإرسالها عبر الانترانيت، وهذا يبدو مشابها لحفظها في مصنف مشترك، وسترسل رسالة الكترونية إلى الناس الذين تعتقد أن بإمكانهم مساعدتك في ذلك. (أما مقدار الانتباه الذي ستقدمه إلى أولئك المتواضعين في المخطط التنظيمي لشركتك فيساوي الصفر). وسأقتبس هنا ما الذي ستحويه رسالتك الالكترونية:

العجوز ويثرز يريدني أن أحل مشكلة بارشيزي في تاهيتي خلال الشهر المقبل. لذلك وضعت بضعة أفكار في الموقع <https://rsmlyhte.megacocorp.com/parchesi> كما وضعت بعض الوصلات إلى موقع دونيربي الذي يحوي تقريره للعام المنصرم والذي لم يتوقع حدوث هذه الأزمة، كما أن هنالك بعض الوصلات إلى مجموعة مواقع وجدتها عند البحث في الأماكن التي شككت بفائدتها.

دعوني أعرف ما الذي تفكرون فيه، إن الوثيقة التي أرسلتها ليست إلا مجرد أفكار مبدئية، الرجاء النظر فيها وإرسال تعليقاتكم.

شكرا يا صديقاتي وأصدقائي، أنتم عظيمون.

قد لا يبدو هذا ثوريا، ولكن دعونا نتمعن في الأمر:

- اعتاد الناس أن يحافظوا على سرية مسوداتهم خشية أن يبدو حمقى، ولكنهم يقومون الآن بإرسالها ويتقبلون فكرة أنهم قد يكونوا مخطئين تماما.
- لقد تحول العمل من الصعيدي الفردي إلى العمل الجماعي.
- لقد تحطم النموذج القديم الذي كنا نحافظ فيه على سرية أعمالنا إلى حين نشرها، فالأفكار اليوم تصبح متاحة للعموم منذ لحظة توليدها.
- لم نعد نجلب الناس لأن لديهم مواقع في سلسلة الضبط والتحكم بل لأنهم يتمتعون بالمهارات الضرورية ويتشاركون بالاهتمامات ومن الممتع العمل معهم.
- لقد حلت المراسلات المتبادلة المرححة محل التقارير الرسمية الجافة.

أين موقع الأسرار في هذه الصورة؟ إن الخوف من أن يؤدي البوح بالمعلومات إلى شل المشروع يعني أن التقرير الذي سيظهر سيكون أقل شأنا بكثير مما سينتج عن التبادل الحر للأفكار.

كما أن الوب تسمح للجميع بأن يتحدثوا مع الجميع في كل قسم، وعبر الأقسام والفروع، مع الزبائن الاستراتيجيين، وحتى مع المنافسين. لا توجد ثمة أسرار.

## قرارات قرارات

طبعاً فإنك لا توفر النفاذ المفتوح للجميع لملء رؤوسهم بالقصص والأحاديث، فأنت تريد من الناس أن يتخذوا قرارات أفضل، ولكن النفاذ المفتوح للجميع يعني أيضاً أنك تزعزع أسس الآليات الطبيعية لعمليات اتخاذ القرار.

لم توجد لدينا سلسلة اتخاذ قرارات في المقام الأول؟ إن السبب المتعجرف هو أن أولئك في رأس المخطط التنظيمي لديهم خبرة أكبر ونظرة أشمل إلى الأمور. وهناك شيء يمكن قوله عن الخبرة: فهي قد تجعل الجلد أكثر ثخانة كما أنها قد تجعل الذهن أكثر نبلا. ولكن إذا كان للجميع نفاذ إلى المعلومات فإن أولئك في رأس قمة السلطة لن يتمتعوا بالضرورة بمنظور أشمل. إن القرب من الزبون والتفاعل المتواصل مع المزودين قد يجلب لنا منظورا لا يقل عمقا إلى العمل وإمكاناته الحقيقية.

كما أن من أهداف مركزية اتخاذ القرارات تحقيق المساءلة: الثناء على النجاح والإدانة على الفشل. غير أن كل عضو في فريق العمل يدرك مدى الخيال في هذه المقولة ويمتعض منها. لقد حضرت ذات يوم اجتماعا منح فيه مديرو الطبقة الوسطى أقلام حبر من طراز كروس مكافأة لهم على نجاحهم (ولكن السبب الحقيقي لهذه الجائزة هو شراء الولاء

للرجل الذي يقدمها لهم). وبعد ذلك قال لي أحد المديرين أنه شعر بالقدارة. فمع أن فريقه قام بالعمل فإنه هو الذي حصل على قلم الحبر. لقد أصبح القلم الآن رمزا لما يكرهه في عمله. من الواضح أنه سيمرر الشاء إلى أعضاء فريقه ولكنه يعتقد أن الإدارة العليا لم تقدر كفاية الجهود المضنية التي بذلها فريقه. إن التقدير والثناء أمر لا يمكن نقله بالواسطة. إنه يحتاج إلى التقاء العيون وليس مجرد طقوس تمرير قلم الحبر من يد إلى يد. وطبعاً لو أن الفريق كان قد فشل، فإن المدير التنفيذي المسؤول عن هذا الفشل كان سيجد الطريقة لتمرير الانتقادات إلى الأسفل، ومن المرجح أنه كان سيجد طريقة لتفادي توجيه اللوم إليه.

هل يعني هذا أن كل قرار سيصبح تعاونياً؟ طبعاً لا، ولكنه يعني أن كل قرار لم يعد إفرادياً.

إن لدينا تراثاً غنياً نستند إليه. لقد طوّرت ثقافتنا طرقاً عدة في اتخاذ القرارات أنه توجد لدينا ببساطة عدة طرق لنكون سوية على المستوى الاجتماعي. فعلى سبيل المثال نحن نعتقد أن مطالبة الجميع بالتصويت عندما نريد حكم بلد أو شن حرب أو منح أملاك أو إعدام المجرمين، ومع ذلك فإننا نفترض أنها طريقة سيئة لإدارة شركة. إن هناك أسباباً عدة تبرر الحكم عبر التصويت، ومنها ضمان أن للناس رأياً في السياسات التي تؤثر عليهم، ولكن هناك سبباً يهم عالم الأعمال بدرجة كبيرة، وهو

أن الحكمة هي ملك الجماعة. ففي معظم الأحوال تكون الجماعات أكثر ذكاء من أعضائها المنفردين وغالبا ما تتخذ قرارات حكيمة. إن حقيقة أن الجماعة الوحيدة في الشركة التي تلجأ إلى التصويت هي مجلس الإدارة ليست بأمر ناجم عن الصدفة، فاتخاذ القرار يتعلق بممارسة السلطة أكثر مما يتعلق بممارسة الحكمة.

طبعا فإن تصويت الأغلبية ليس بالطريقة الوحيدة لصنع القرارات، فهناك الإجماع، والتوصل إلى حلول وسط ترضي الجميع، والتفاوض حول كل خطوة، ومع ذلك، فإننا في عالم الأعمال نلجأ إلى الأحكام المستبدة، أليس هذا مخجلا.

لذلك فإننا سنرى نتيجتين يحتمل أن تتولدا عن اللجوء المتزايد لعالم الأعمال إلى الانترنت. فأولا سنجد طرقا أكثر تنوعا في عملية اتخاذ القرار لأننا نجد طرقا جديدة في التشارك والتواصل، وثانيا، ستصبح كيفية اتخاذ القرار جزءا مهما من كل مشروع.

نعم، إن هذا يتطلب التركيز على شيء اعتدنا اعتباره من المسلمات. إلا أنه سيفتح أيضا النقاش حول طبيعة التواصل الإجتماعي في أي مشروع بعينه: هل هذا جهد جماعي؟ هل هذا فريق له قادة؟ أم عمل الغوغاء؟ أم دمية الرجل المتكلم من بطنه؟ أم شكل آخر من أشكال التواصل الانساني؟ إن مجرد

طرح هذه الأمور للنقاش في مجموعة يؤدي إلى تغيير الآليات التي تحكمها، لأنها تعترف بحقيقة أن هناك طرقاً عدة يمكن للبشر التواصل عبرها، وكل طريقة من هذه الطرق هي أمر خيار شخصي.

### عدم إدارة المعطيات الغنية

إن هذه المعلومات المفتوحة تبدو لمعظمنا كالكابوس. ولكن الحقيقة هي أن المعلومات هي المصطلح الخاطيء هنا، غير أنه لا يوجد لدينا بديل أفضل.

إن مصطلح المعلومات كما نستخدمه اليوم هو نتاج عصر الحاسوب. وقبل ذلك كانت المعلومات تعني شيئاً كالأخبار. وقد أخذ المصطلح دلالة خاصة للمرة الأولى في نظرية المعلومات حيث تلقى تعريفاً رياضياً (وسط تثارؤب اللامبالاة من الجمهور المترقب) ثم في عالم الحاسوب عندما اخترع مصطلح المعطيات.

وكما يعلم كل من تعلم مبادئ الحواسيب، فإن المعلومات تتكون من ترابطات ذات مغزى للمعطيات. إن الجملة «النملات من 1 إلى 100 متن في الساعة 8:15» هي معطيات، أما الجملة: «النملات من 1 إلى 100 أكلن المايونيز من مقصف المكتب في الساعة 8:01 و متن في الساعة 8:15» فهذه معلومات.

## نظرة إلى العالم باستخدام الصفوف والأعمدة

الرقم الشخصي	المستوى الوظيفي	تاريخ البدء	الاسم الأول	الاسم الأخير
012345678	J4	1992/13/03	هيمن	أردفار
98754321	B3	1998/07/11	ماريو	أنتيار

إن المعلومات هي المادة التي تدخل إلى الحواسيب وكلنا نعلم أنه للحصول على الحقائق المهمة المتعلقة بالعالم في قواعد معطياتنا فإن علينا أن نتجرد من العديد من الأمور الدقيقة والمرهفة. فمثلاً عندما نملاً قاعدة المعطيات الخاصة بالعاملين لدينا فإننا نضع حقولاً خاصة بالاسم وتاريخ بدء العمل والمرتب، وربما نضع حقلاً خاصاً بالهوايات، ولكن الأكيد أننا لن نضع حقلاً بعنوان: «يكره الأكل التايلاندي» أو «لا يستطيع تذكر الأسماء» أو «يغمغم حين يقرأ» وغيرها من الأشياء التي نعلمها عن العاملين معنا والتي تشكل البيئة التي نعمل فيها معهم.

إننا نجرد المعلومات من سياقها لتتمكن من إدارتها، فنحن ننتخب السطور اعتماداً على محتوى الأعمدة. وباختصار فإن المعلومات هي الأشياء التي نولدها خصيصاً لتتمكن من إدارتها بواسطة الحواسيب.

إلا أن الوب ليست عن المعلومات، وفي حين يتطلب

الأمر مدير قواعد معطيات أو اختصاصي إدخال معطيات للتمكن من إدخال المعطيات إلى قواعد المعطيات، فإن أي أحقق يمتلك حاسوب يستطيع أن يضع شيئاً على الوب من صورة قطته إلى بيان سياسي متشدد، والأمور ستزداد سهولة أكثر فأكثر.

وهكذا في حين نملاً قواعد معطياتنا بمعلومات مجردة عن سياقها ويمكن إدارتها، فإننا نملاً عالم الوب الجديد بكل نوع من أنواع الحرف تستطيع اليد الانسانية إبداعه دون التفكير في كيفية إدارة ذلك عبر الوب.

إن المعلومات تولد ليتمكن إدارتها، أما ما نضعه على الوب فهو نتاج فقدان الإدارة. إن المعلومات تجرد عن سياقها، أما محتوى الوب فغني بسياقه وهذين التقيضين متوازيين.

### المحتوى الغني والصوت الإنساني

إن محتوى الوب يميل لأن يكون غنيا وليس بيانات جافة محملة بالمخططات والجداول، وبدلاً عن تقرير يحمل العنوان التالي: «تحليل لنقاط القوة والضعف المحتملة للمنتج رقم A456» فإن الأرجح أن تجد العنوان التالي: «يا الهي يا حبيبي رائحتك جميلة جداً»، وهناك عدد كبير من الأسباب وراء ذلك.

إن الوب هو عالم من الوثائق، ففي البداية كانت هناك الانترنت وكان مستخدميها من المحترفين المهوسين بالتكنولوجيا والذين كانوا يستخدمون لغة مشابهة لليونكس

للحصول على المعلومات، ثم جاءت الوب تحمل إضافتين بسيطتين إلى الانترنت.

أولا استبدلت الوب الشاشات والمطاريق بطريقة أكثر ألفة وفائدة وأبسط للقراءة: الوثائق.

ثم سهّلت الوب عملية الترابط الفائق مع الوثائق دون الحاجة إلى الموافقة المسبقة لمؤلفيها. وهذا جعل من الممكن تصفح الوب بمجرد النقر على المحتوى بدلا عن طباعة أسماء المسارات.

لقد نجحت الوب حيث فشلت الانترنت، أي بإضافة الوثائق وربط بعضها مع بعض بالوصلات الفائقة. إن التخاطب بين المستخدمين والوثائق السهلة الاستخدام ساعد الناس على البدء باستخدام الوب. هاكم دليل استخدام الوب: إذا كانت الجملة زرقاء ومسطر تحتها فانقر عليها.

إن هذا مهم جدا لأن الوثائق هي أكثر أشكال المعطيات تطورا وثراء لدينا. لقد قضت ثقافتنا ألفي عام وهي تفكر في طريقة التعبير عن أي شكل من أشكال الفكر على الورق. ولأننا قريبون جدا من الوثائق بجميع أشكالها فمن الصعب أن نلاحظ مدى صعوبة قراءتها ومقدار المعلومات السياقية التي تستطيع حملها. إننا نمسح بنية الوثيقة فورا وبذلك نستطيع التمييز بين نهاية الصفحة والتذييل الذي يؤدي في أسفلها، وبين معلومات

رأس الصفحة والعناوين، وبين السطور الفرعية والسطور الأصلية. ولا تزال الحواسيب غير قادرة على مجاراتنا في هذا، ويمكنك سؤال أي مستخدم لبرمجيات التعرف الضوئي على الحروف للتأكد من ذلك.

إن الوب هي وسط معتمد على الوثائق. وهي مبينة للتعاظمي مع ثراء الوثائق، ومن المثير للإهتمام أن التحسينات المبكرة الأولى على لغة HTML (وهي اللغة التي نكتب بواسطتها صفحات الوب) كانت تركز على جعل صفحات الوب تبدو وكأنها صفحات مطبوعة أنيقة.

إذن فنحن معتادون على الوثائق، إن الوثائق قادرة على التعامل مع مجال ضخم من التعابير الانسانية وطرق تنسيق الأفكار، والوب تسمح لنا بالمحافظة على هذه الطريقة المعقدة من التواصل.

وبالتالي فإن عالم الوب بمجمله أكثر غنى من عالم معلومات قواعد المعطيات في كل من المحتوى والبنية.

ولكن انتظروا، فهناك المزيد.

فالوب عالم له صوت. إنه مملكة الصوت الانساني. وكما قلنا في الفصل الثاني فإن صوتك ليس مجرد ما ينبعث من فمك. إنه الطريقة التي تقدم فيها نفسك إلى الجمهور عبر الكلام والكتابة واللباس ولغة الجسد والسلوك وكل ما تقوم به. إن

الوب تحرر الصوت عبر تسهيل عمليتي النشر والتواصل.

لقد تدرّبتنا عبر حياتنا المهنية على كبح صوتنا الانساني وعلى أن نبدو كمحترفين أي أن نبدو مثل جميع الآخرين. إن هذا الصوت المحترف مميز وغريب وإذا أخرجناه عن سياقه فإنه يبدو مصطنعا مثل أحاديث البلاط الفرنسي في القرن الثامن عشر.

وربما نكون قد اعتدنا على الصوت الاحترافي ولكن هذا غير طبيعي إنه ليس هبة من أحد وهو ليس صوت محايد، إنه صوت الرجال البيض المتوسطي العمر والذين سيقومون بأي شيء لمنع الناس من رؤية كم هم مذعورين.

إذا أردت أن تسمع نغمة الصوت الإنساني فاعثر على مذكرة كتبتها منذ أربع سنوات وقارنها مع رسالة الكترونية كتبتها في هذا الوقت. إن المذكرة الاحترافية تخضع لقوانين معينة: صفحة واحدة، خالية من الدعابة، عدم الاعتراف بالضعف، مدققة إملائيا بعناية، ومرسلة إلى أقل عدد ممكن من الناس.

والآن فإننا نكتب رسائل الكترونية وهي قصيرة ومضحكة وتشبهنا ونرسل منها نسخة إلى المدير التنفيذي لأن هذا يعجبنا. ولهذا فإن معظمنا لا يرغب باستخدام معالج النصوص لكتابة رسائلنا الالكترونية، إننا نريد أن نتحرر من الشعور بأننا يمكن أن نكون قد دققناها إملائيا أو حتى أعدنا قراءتها قبل إرسالها،

ولا شك أننا لا نريد إضاعة أوقاتنا ونحن نختار البنوط والأحجام المختلفة، إن أقصى ما نريده هو تثقيل حبر بعض الكلمات عبر الضرب على المفاتيح بقوة أكبر.

إن البريد الإلكتروني يسمح لنا بإنشاء أصواتنا على راحتنا، الأمر الذي يؤدي إلى بعض الحيل القديمة فالصوت هو بعد كل شيء «أمر» معقد ولدينا أصوات مختلفة للبيئات المختلفة بل وللناس المختلفين، فنحن لا نتكلم مع زملائنا في العمل كما نتكلم مع أطفالنا (إلا إذا كنا في أعلى الهرم الإداري) وبما أن معظم تواصلنا عبر الوب ليس من النوع المتزامن أي أنه لا يتم في الزمن الحقيقي ذهابا وإيابا فيمكننا إنشاء وجودنا على الوب بعناية أكبر. إن ثقافتنا تمر اليوم في مرحلة يقوم فيها الناس بتجربة أصواتهم واكتشاف ما الذي يصلح وما الذي لا يصلح عبر البريد الإلكتروني، متعثرين بالقيود المفروضة ومرتكبين العديد من الأخطاء. فمثلا بينما يمكن للبريد الإلكتروني أن يحل محل العديد من الاجتماعات (لا سيما لأنه في الاجتماعات الحقيقية فإننا لا نستطيع إسكات الأغبياء وهم يبدوون آراؤهم المملة) فإن البريد الإلكتروني وسط سيء جدا لنقل الانتقادات الشخصية لأنه بطبيعته نصي وبالتالي فإنه ليس سياقيا.

وهاكم طريقة أخرى يقوم فيها البريد الإلكتروني بتدمير اجتماعات اللجان: فبعد الانتهاء من الاجتماع المدار بعناية وقيام كبار المديرين بتهنئة أنفسهم على مستوى نجاح إدارة هذا

### منضدة السلطة

لنفترض أنك أخرجت المنضدة الرئيسية من غرفة الاجتماعات واستبدلتها بأراء وثيرة فأصبحت تشابه غرفة الجلوس. كم سيؤثر هذا على اجتماعاتك؟ إن هذا يمثل إلى أي درجة تعد الاجتماعات حول السلطة وليس حول التواصل.

الإجتماع (أعتقد أننا قد حصلنا بالضبط على ما نريده من هذا الإجتماع) فإن صغار الموظفين يعودون إلى حجراتهم يرسلون الرسائل الالكترونية التي تسخر من نتائج الإجتماع وتشهر بمن حضره، ها هو الاجتماع يصاب بالفشل.

إن عودة الصوت لم تعني نهاية مذكرات العمل والاجتماعات المملة

بل إنها أيضا تحول النشرات الدعائية للشركة إلى أمراً محرراً. وبدلاً عن ذلك فإن الأفراد يبرزون مواقعهم الالكترونية يكتبها أناس لديهم وجهات نظر وأصوات إنسانية وروحا مرحة. فمثلاً في شركة أوبتيكا، وهي شركة برمجيات صغيرة في كولورادو سبرينغز قام شون سبرادلينغ البالغ من العمر ستة وعشرين عاماً والعامل في قسم التسويق بإنشاء موقع اعلى الوب عنوانه: «تنبأ بهذا». وهو يمثل آراءه الشخصية جداً بما يخص الأسواق وجهود أوبتيكا التسويقية. فإذا كان رفع المعنويات يمثل ما نجده في معظم الرسائل الإخبارية الصادرة عن الشركات فإن الصدق هو الذي يميز هذا الموقع وقد اكتسب ثقة قرائه: رجال المبيعات والتسويق ومعظم العاملين في أوبتيكا، لأن هذا الموقع مكتوب بصوت حقيقي ولأنه يقول الحقيقة. يا لها من فكرة.

وفي المؤسسة المشبكة بالوصلات الفائقة فإن الصوت يلعب الدور السابق للمخطط التنظيمي الذي يقول لك من الذي يجب أن تعمل معه. إن كون ماري نائبة رئيس قسم تحليل التضخم في المنطقة الغربية لا يعني شيئاً بالنسبة لك، ولكن كون ماري ذكية جداً وصريحة للغاية والعمل سيكون معها ممتعا يعني لك كل شيء.

وهكذا فإن الروابط الرسمية تتحلل ويحل محلها صوت الروح الإنسانية.

### رواية القصص

إن العالم أقرب إلى تشكيلة مضطربة من الوصلات الفائقة منه إلى جدول كبير للمعطيات، إنه عالم لا تكون المعلومات فيه مجردة وموضبة على شكل طرق تعبير حيادية بل تنطق عادة بصوت إنساني محدد هو صوت الشخص الذي ينطق بها.

إذن ما الذي يحدث لإدارة المعلومات؟

فمن ناحية، تواصل إدارة المعلومات عملها كالمعتاد، فنحن لا زلنا بحاجة إلى قواعد معطيات تختزل الناس إلى أرقام، ولا نستطيع العيش دونها، ولكن علينا أن نعترف أيضا أن الزيادة في المعلومات المتاحة قد جعلنا نشعر أننا أكثر غباء من قبل. إن جميع الأوراق المطبوعة وجداول الحسابات الالكترونية التي تذخر بالمخططات لا تصف عالمنا الحقيقي لنا.

إنها تعطينا احصاءات ولكنها لا تعطينا فهما. إننا بحاجة ماسة لأن نفهم ما الذي يجري في عالم أعمالنا وأسواقنا، والفهم لا يعني المزيد من المعلومات أو مستوى أعلى منها.

إذا أردت أن تفهم فعليك أن تعيد الدخول إلى عالم القصص الانسانية. فإذا لم تكن لديك قصة فلن تتمتع بالفهم. فمنذ أول عملية شواء للحم في التاريخ عن طريق الصدفة استخدمنا القصص لفهم الأمور. ولا أعني هنا الروايات أو القصص ذات الحبكة المعقدة: أعني القصص التي تربط الأحداث ببعضها زمنيا وتبرز تطورها.

فمثلا، يفهم ابني الصغير قصة الحرب العالمية الثانية كما يلي: لقد هاجم النازيون الدول الأخرى وكانوا يفوزون في المعارك إلى أن تدخلت الولايات المتحدة وهزمت النازيين.

أما قصة الطفل الروسي عن الحرب العالمية الثانية فستكون مختلفة جدا: لقد أصر الحلفاء فتح جبهة ثانية إلى أن أدت التضحيات الهائلة التي قدمها الشعب الروسي إلى إرهاب النازيين وعندها تدخلت الولايات المتحدة وأنهت المهمة.

إن هاتين القصتين هما طريقتان مختلفتان في فهم تلك الحرب.

وابني لا يفهم الحرب العالمية الأولى لأنه لا توجد لديه قصة مشابهة سواء أكانت صحيحة أم خاطئة (كان يا مكان كان هناك أرشيدوق النمسا...).

وإليكم مثالا آخر. فقد عملت ذات مرة في شركة أفلست فيما بعد لأسباب وجيهة. وعندما تجتمع ثلة من العاملين السابقين فيها فإن بعضنا يقول أن سبب الفشل هو أن المنتج أصبح معقدا جدا والآخرين يقولون أن السبب هو فشل التسويق في التنبؤ بالمنصة التي ستعمل عليها هذه البرمجيات، وآخرين يقولون أن السبب هو أن الإدارة ركزت كل اهتمامها على المنتجات الجديدة وأهملت الأساسيات، وهذا يعني أننا كمجموعة قد فشلنا في فهم سبب إفلاس الشركة.

وتلك إشارة إلى المتاعب كما أشرنا في الفصل السابق. فأصول الشركة هي جزء من شخصيتها الأصلية، ويتم التعبير عن هذه الشخصية عبر قصص تبدو كما يلي:

- كان مؤسسو شركتنا يسكنون في مرآب سيارات وابتكروا فكرة عن إدارة الأخطاء وقد اعتقدوا أنها فكرة عظيمة، إلا أن المحامون لا يتبنون التقانات الحديثة بسرعة ...

- إن عمر شركتنا يتجاوز 157 عاما وقد بدأنا بصنع أوراق لوتس غير أصلية والتي كان الطلب عليها عظيما عندما انتابت الناس حمى تزيين منازلهم بالصور في عام 1850 وعندما تلاشت هذه الموضة وجدنا أن لدينا أجهزة تصنيع تسمح لنا بالتحول إلى صنع ورق الجدران...

### نبض إدارة المعلومات

لقد اكتسبت إدارة المعلومات أهمية متزايدة بالضبط لأننا أدركنا أن معلوماتنا لا تؤدي بنا إلى المزيد من الفهم. إلا أن السبب الحقيقي لكون المعلومات لا تحقق مطالبنا هو أنها مداراة. فلجعلها مداراة نقوم بتجربتها من سياقها وصوتها. فإذا تعرفنا على ما ندعوه بالمعرفة ثم أبدينا إصرارنا على إدارتها فإننا إنما نعيد المشكلة التي أدت إلى نشوء رغبتنا بالمعرفة.

ما هي النتيجة؟ أن تتجاوز المعلومات، فإن عليك التخلي عن أملك في إدارة فهمك وفهم الآخرين للعالم. كما أنك إذا كنت لا تستطيع القيام بذلك بنفسك: فالفهم تعريفاً هو عملية اجتماعية.

• لقد أسست هذه الشركة من قبل مجموعة من الموهوبين تقنيا وأقلعت إقلاعا عظيما في سوق الفاكس ثلاثي الأبعاد وكان السبق في السوق مهما جدا في تلك الأيام، وفي تلك الأيام كنا ننفق القليل ولا نتمتع بخبرات عالية في إدارة الشركات لذلك ذهبنا ووظفنا مديرا تنفيذيا..

إن الناس لن يبدؤوا بفهم شركتك إلا بعد أن تتجاوز مرحلة عرض مهمة الشركة وشعارها وحصتها من السوق وأرباحها وتبدأ برواية قصتك.

وليست الشركات وحدها هي التي لديها قصصها، فكل عملية بيع تستحق أن نعرفها لديها قصتها

الخاصة بها (بدا وكأن الأشرار كانوا على وشك الفوز بهذه الصفقة، لذلك قمت بكتابة هذه الرسالة الالكترونية وإرسالها

إلى ذلك الشخص الذي أعرفه...) وإن لكل عملية إصلاح قصتها الخاصة بها (حاولت كل ما هو مدون في الدليل الفني لجعل الجهاز يعمل بما في ذلك إعادة توضيب الحوامل، وبينما كنت أعيد توثيق القرص الحلقي لاحظت شيئا غريبا...) كما أن لكل منتج قصة أيضا (لم نكن نفهم لم كان الجميع يمتنعون عن استخدام حامل الكؤوس في النموذج الفاخر، لذا قمنا بدراسة واكتشفنا أن الآلة كانت قوية لدرجة أن الناس كانوا يخشون ترك عجلة القيادة، لذلك أنقصنا قوتها من 36 إلى 12 أسطوانة وحققنا نجاحا كبيرا في السوق..).

إننا نعيش القصص والحكايات، وبتنفسها، ومعظم أحداثنا التي نفضلها هي حكايات، إن القصص تمثل قفزة متقدمة بالنسبة للمعلومات:

- فعلى عكس المعلومات يكون للقصص بدايات ونهايات كما أن التسلسل فيها مهم جدا.
- إنها تتكلم عن أحداث وليس عن حالات.
- إنها تتضمن علاقات عميقة بين الأحداث، علاقة تتسم بالتطور التدريجي كما لو أن النهاية كانت متضمنة في البداية وكما النهاية موجودة في البداية (وكما هو الحال دائما بطبيعة الحال وكما قال لنا أرسطو في بدايات ثقافتنا).
- إن القصص تدور حول أناس معينين ولا يمكننا تبديلهم بآخرين.

• على عكس مجموعة من التنبؤات الإقتصادية وتحاليل التوجهات فإن القصص لا تزعم بأنها تقدم تأكيدات بأن الحياة ستسير على ذلك الغرار. ومن ناحية أخرى فإن القصة تكون أكثر دقة من التنبؤات لأنها تأخذ بالاعتبار كل ما يحيط بفهمنا للعالم من حولنا بهدف جعل القصة مقبولة.

• إن القصص تروى بصوت إنساني فشخصية من يرويها مهمة جدا.

فالقصص إذن ليست كالمعلومات ولكنها الطريقة التي نفهم بواسطتها الأمور.

كيف تطبق ذلك على ممارستك اليومية لأعمالك؟ إنك تفعل ذلك بالفعل، فعندما تخبر أحدهم كيف أنك ربحت هذا الحساب أو خسرت ذاك الحساب أو عندما تشرح لأحدهم سبب كون المعرض التجاري الذي أقامه منافسك في العمل كارثة، أو عندما أشرح لخبير التحليل المالي السبب الذي دفع بالسوق إلى هذه الحالة المجنونة فإنك إنما تقصص قصصك، إنك لا تستطيع ألا تفعل ذلك، فأنت إنسان، والقصص هي طريقتنا في شرح الأمور وفهمها.

وكل شيء عدا ذلك هو معلومات.

## قطع متكسرة

إن القصص هي طريقة لفهم العالم الذي يمكنه أن يفاجئنا ويدهشنا. إلا أن المفاجآت يُنظر إليها في حصن مؤسسة الأعمال باعتبارها دليلاً على فشل الإدارة. فالإدارة تهدف إلى القدرة على توقع كل شيء وهي تحاول ذلك عبر فرض التحكم والسيطرة.

إن الرغبة في السيطرة تتغلغل عميقة في ثقافتنا إلا أنها تهزم في نهاية المطاف أمام حقيقة عدم العصمة الانسانية.

إن من طبيعة الوب أن تكون أشياء «مكسورة» قليلاً لأنها غير مركزية. لا أحد مسؤول عن كون الصفحة التي ترغب بتحميلها لم تكن قد أزيلت من قبل، لا يوجد هناك من يصلح الوب، لا أحد يخطط لها، ولا أحد نلجأ إليه بالشكوى.

## سبع طرق لقص القصص

(1) إمنع النكات الافتتاحية. ابدأ عرضك التقديمي القادم بعبارة: «دعوني أروي لكم قصة...» ثم قص عليهم كيف وصلت السوق إلى الحالة التي وصلتها اليوم. وما الذي دفع شركتك إلى طرح هذا المنتج الرائع وما هي الصعوبات التي واجهها بعض الزبائن في استخدام المنتج وكيف تم التغلب عليها.

(2) تأكد من أن الاستثمارات التي تستخدمها لجمع المعرفة إنما تحوي فراغات كبيرة ضمنها بحيث يمكن قص القصة المتعلقة بها.

(3) يمكن تحويل كل اجتماع مع شريك محتمل، وكل اجتماع مبيعات مثير، وكل لقاء مهم مع الزبائن إلى قصة يمكن روايتها. افعل ذلك.

(4) حوّل مقالاتك العلمية القادمة إلى قصة.

(5) اجمع القصص المتعلقة بمؤسستك وانشرها على

والحقيقة هي أن جميع الأنظمة الكبيرة مكسرة، إننا لا نرى ذلك دائما لأن ما نعتبره مكسورا هو أمر يتعلق بالمنظور. فمثلا قد نتلقى إشارة الانشغال على النظام الهاتفي وفي أحيان أخرى يرن الهاتف ويرن دون إجابة، إلا أننا نختار ألا نعتبر ذلك إشارة إلى نظام مكسور. ولو أن النظام الهاتفي كان قد اختار اعتبار الهواتف المشغولة والتي لا تجيب باعتبارها أنظمة مكسورة لكان قد

جعل آلة الإجابة الآلية خدمة هاتفية قياسية. بل يمكننا أن نحتج بأن علينا أن نتذكر سلاسل طويلة من الأرقام الهاتفية بدلا عن استخدام أرقام هاتفية لطيفة على الشكل التالي:

david.weinberg.the.balding.one@brooklin.ma.usa

لقد اخترنا أن نعتبر النظام الهاتفي نظاما غير مكسور، وأن نعتبر الوب نظاما مكسورا لماذا؟ لأن الوقوع في الخطأ هو سمة عزيزة علينا يبدو أنها مطلوبة من قبل المجتمع. طبعا فإننا نريد من الناس الذين يعملون معنا أن يبذلوا كل جهد يستطيعونه للإيفاء بالتزاماتهم معنا، ولكننا أيضا نجد صعوبة في الثقة

شبكة الانترنت الخاصة بالمؤسسة.

(6) كافيء أولئك الذين يروون قصصا جيدة فهم الذين يستمع إليهم الجميع.

(7) أعد كتابة بيان المهمة الخاص بشركتك على شكل قصة، إن صياغة التقرير السنوي للشركة على شكل قصة سيساعد الشركة أكثر من النثر السقيم وصور الموظفين السعداء.

بالناس الذين يرفضون الاعتراف بقابليتهم للخطأ. قابليتهم وقابلية غيرهم للخطأ. إننا نشعر بعدم ارتياح كبير مع الناس الذين لا توجد نقاط ضعف لديهم. مثل (مايكل جوردان) وابن عمي (دون).

إن هشاشة الوب تجعلها أكثر انسانية وأقل تهديدا لنا، كما أنها تسمح لنا بالتحرك بسرعة أكبر، وقد كتب مارك غرانسي نائب رئيس شركة إدي باور لشؤون أنظمة المعلومات في مقال في مجلة إنفورمايشن ويك:

«في الدورة القديمة كان من الممكن للتحليلات أن تصيبك بالشلل، ولكنك الآن لا تخاف من اتخاذ قرار لمجرد أن الظروف ستتغير وأن هذا سيجعل قرارك لاغيا»

وفي الوقت نفسه كتب مايك رادكليف رئيس قسم المعلومات في شركة أويتز كورنينغ في مجلة أنفورمايشن ويك أيضا:

«إن على موظفينا أن يعملوا في حالة غموض كبيرة، وأن يكونوا واثقين من أنفسهم، وأن يبسطوا الأمور، وأن يتقنوا بالآخرين، وفوق ذلك كله فإن علينا أن نتمتع بقدر كاف من إعادة الهندسة، قدر كاف ليسمح لنا بأن نتقدم، وهذا ليس بالضرورة ما نقوم به في عالم مثالي».

ولكن ليست الأنظمة وحدها غير المثالية فالأهم من ذلك هو أننا البشر كذلك. قولوها معي: البشر ليسوا مثاليين، أنا لست مثاليا.

هذا يعطينا شعورا جيدا أليس كذلك؟

إننا غالبا ما نستخدم العبارة «المعرفة قوة» لنجعل الأمور تبدو وكأن القوة المعطاة من أعلى البنية الهرمية مبررة. ولكن المعرفة في معظم البنى الهرمية لا تعطينا القوة. إنها سلاح، فأن تكون على حق يدفعك قدما، وأن تخطئه معناه أنك مهزوم. هذا سيء.

يمكنك أن تتبين سياسات «أن تكون على حق» في معظم المؤسسات، فالتناس يفوزون في النقاشات وهم بالتالي يضمنون مواقعهم في البنية الهرمية، عبر الملاحظة الحادة، عبر الزخم الهائل من الأدلة، عبر الموافقة على ما يقوله المستشارون، وعبر رفضك الوقح في أن تعترف بأنك ربما تكون على خطأ.

إلا أن الوقوع بالخطأ يتضمن أكثر بكثير من حقيقة أنه لا يمكن تعلم بعض الأمور إلا عبر التجربة والخطأ. فمثلا:

- بعض الناس رائعون في توليد الأفكار ولكنهم سيؤون في تقدير عواقبها. إلا أنك تريد أن يولدوا أكبر عدد ممكن من الأفكار السيئة لأنهم بذلك سيولدون بشكل عشوائي المزيد من الأفكار الجيدة.
- إن الأخطاء هي الشكل المرئي للإفتراضات، ولا يوجد شيء أكثر قيمة من الافتراضات الحديثة الاكتشاف، لأنها تسمح لك بأن تتبين ما الذي يعرقل تقدمك وما الذي قد يدفعك إلى الأمام.

• إن هناك الكثير جدا لنعرفه، وبالتالي فإن معظم القرارات المهمة هي عشوائية إلى حد ما، ولكن كوننا أحرارا في أن نرتكب الأخطاء فإننا نستطيع تجربة مسارات أكثر إلى أن نعثر على مسار يؤدي بنا إلى مكان مثير للإهتمام (مع أن هذا قد لا يكون المكان الذي اعتقدت خطأ في البداية أنك ستوجه إليه).

• إن الأخطاء تذكرنا أننا بشر عاديون والشركة التي يحرصها أن تعترف بالأخطاء والتي تبني ثقافة حيث أن تكون مخطئا هو أمر مهين إنما تنكر الطبيعة البشرية، وستدفع ثمن ذلك في هذا العالم (إن لم تدفعه في العالم الآخر).

• الأخطاء تعطينا مادة للتحدث عنها.

• أن تكون مخطئا أكثر مرحا من أن تكون على صواب. إن النوع الصحيح من الضحك، أي الضحك على ما تكشفه الأخطاء عن أحوالنا وليس الضحك على شخص تجرأ أن يكون بشرا هو أمر صحي للغاية. الحقيقة هي أن الضحك هو الصوت الذي تطلقه المعرفة أثناء ولادتها.

هل تتبع شركتك سياسة الرفض المطلق لتحمل الأخطاء؟ هل تستطيع تغيير رأيك دون أن تفقد مكانتك؟ إذا كان الأمر كذلك فجرب الانخراط في السياسات الثورية للوقوع في الخطأ. اخرج وارتكب حماقة، ثم تحدث عنها علنا.

إنه شعور جيد، إنه شعور محرر، وهكذا ستجد صوتك.

### حدود غائمة

إن اللوب حدودا غائمة أما حصن مؤسسة الأعمال فيبذل كل استثمار ممكن في المحافظة على تكامل جدرانه. ولم تصادف المؤسسات المشبكة بالوصلات الفائقة أي جدار أحبته قط.

إنك إما أن تكون عضوا في عالم الغرف المغلقة والاجتماعات الأسبوعية أو لا تكون. وللمشاركة فإن عليك أن تلتزم بالجلوس في غرفة ما في وقت محدد. أما العالم المفتوح المترابط بالوصلات الفائقة فإن الأمر لا يحتاج منك إلى أكثر من بضعة نقرات بالفأرة لتعرف ما الذي تقوم به مجموعة معينة من الناس. إنك تنضم إلى مجموعة النقاش الخاصة بهم عبر البريد الإلكتروني أو تزور موقع الانترانيت الذي يخصهم. التزام منعدم، والعضوية ليست قرار نعم أو لا، فيمكنك أن تتصفح مع كل انعدام الالتزام الذي تتضمنه هذه الكلمة.

وعندما تنخفض العوائق في وجه العضوية فإن الحدود تصبح غائمة، وهذه الغمامية في الحدود لا تحدث فحسب في إطار حصن مؤسسة الأعمال، فمؤسسات الأعمال تبني شبكات اكسترنانيت لتمكين شركاءها الاستراتيجيين من النفاذ إلى المعلومات، وهناك مئات الأمثلة على ذلك، من الصناعات التي

تتراوح من بيع المفروق إلى التنقيب عن النفط إلى توزيع القمصان القطنية على الناس الذين يطبعون شعارات عليها.

تستخدم شبكات الاكستراييت في الكثير من الحالات لإخراج الأوراق من النظام، فهذا يسمح بأتمتة العمليات وتوفير النفقات وتلك أمور جيدة. إلا أن بعض الشركات تتجاوز ذلك بكثير، وستلحقها معظم الشركات في المستقبل، الأمر الذي يعطي شركائها وزبائنهم نفاذاً إلى شبكات الانترنت الخاصة بها، بحيث يستطيعون رؤية النقائ أثناء طبخها.

إن تقانات الانترنت معقدة بما يكفي للسماح لك بالتحكم بمن يستطيع النفاذ وما الذي يستطيع النفاذ إليه، فالأمر لم يعد مسألة كل شيء أو لا شيء. يمكنك أن تسمح للزبائن أن يتابعوا النقاشات التي تجري حول تصميم المنتج، ولكنك تستطيع منعهم من مشاهدة ما يقوله المنافسون لك. يمكنك أن تسمح للزبون بأن يتابع عملية تحويل وسداد مالية يقوم بها، ولكنك تستطيع منعه من مشاهدة المحاسبين لديك وهم يقومون بالتفاوض لشراء بعض السلع. إنك تمتلك كل المرونة التي تلمك والمبررات القديمة التي كانت تجعلك تحتمي وراء أسوار حصنك وإبقاء الجميع خارجاً لم تعد تنفع.

ما الذي يمنعك من السماح لزبائنك مشاهدة عملية تطوير المنتج لديك؟ إنهم يعلمون أنه ليس منتجاً مثالياً، إنهم يعلمون

أنك ستسير في طريق خاطيء، وأنك ستتخلى عن قطع كنت تعتقد أنها أساسية، وأنك ستجادل جدلا عقيما حول أمور تافهة. ذلك هو عالم الأعمال.

إن كل مبادرة أعمال نقوم بها تعاني من تعطل ما لأن كل نشاط إنساني هو نشاط مكسور إلى حد ما، إن ذلك ليس حادثا عرضيا، إنه الطبيعة البشرية.

إذن ما الذي تحمي زبائنك منه؟ من الحقيقة الواضحة التي يعرفونها ويعيشونها كل يوم؟ من الذي نعتقد أننا نخدعه بالضبط؟

إن الشركات التي تسمح لزبائنها ومزوديهها بالاطلاع على أعمالها منذ مرحلة مبكرة ينتهي بها الأمر بتقديم منتجات أفضل. وهم يرسون دعائم علاقات الثقة والمتعة وهي العلاقات الوحيدة التي تعمل في عالم الوب الخالي من الاحتكاك.

ولكنك ربما تحتاج إلى أكثر من الأمل بالشراء. ربما تحتاج إلى الخوف من الفشل لتقديم الحوافز إليك. لنفترض أنك اكتفيت باستخدام الاكسترايت في شركتك كمجرد موقع لنشر وثائقك ولأتمتة العمليات التي تتطلب معاملات ورقية وأختاما مطاطية وأضابير مصنفات. إن هذا سيخفض نفقاتك ويختصر زمن طرح منتجاتك في الأسواق، هذا عظيم، ولكن إذا كان هذا هو كل ما ستفعله فإن الشركات التي ستسبقك في تحطيم

الجدران بينها وبين زبائنها ومزوديهما ستأكل غداك ثم ستضرب أولادك لتجردهم من ثمن طعامهم.

لنأخذ على سبيل المثال شركة فوبار التي تزود المصارف بسلاسل الأقلام، إن عملية تطوير المنتج لديها تتطلب منها أن تأتي بوثيقة متطلبات السوق التي ينجم عنها وثيقة مواصفات المنتج التي يصدر عنها منتجاً جديداً. وعملية التطوير بأكملها تتم خلف الأسوار لأن فوبار لا تستطيع السماح لمنافستها الرئيسية «سلاسل وومبا» أن تكتشف ما الذي تقوم به. إلا أن فوبار قد اكتشفت مؤخراً أن شركة وومبا تسمح لزبائنها بالاطلاع على عمليات تطوير المنتج منذ مراحلها المبكرة. والنتيجة هي أن زبائن وومبا جاهزين لإصدار طلبياتهم من المنتجات في اليوم نفسه الذي تصبح فيه جاهزة للطرح في الأسواق، في حين أن زبائن فوبار يحتاجون إلى شهور من الشرح وخطب ودهم من قبل قسم المبيعات. وبينما يجد زبائن وومبا أنهم يحصلون على ما يريدونه حقاً، فإن زبائن فوبار يجدون في النشرات الدعائية المعدة بعناية والنشرات التقنية الخاصة بالمنتج عوائق أكثر مما يجدونها مفيدة. وعليهم أن ينقبوا فيها ليعرفوا ما هو حقيقي وما هو متخيل.

وهكذا تقرر فوبار فتح بوابات الطوفان، وهاهم الزبائن والمزودين يمحسون في أحشاء فوبار وهاهي الشركات الخارجية تطلع على الطرق الداخلية لعمل فوبار، وهذا يعني أنهم بدؤوا

بالتعرف على الأفراد ضمن الشركة، ويتعلمون بأنه إذا كانت لديهم تساؤلات حول مواصفات الأمان لسلاسل الأقلام فإن عليهم أن يصغوا إلى ما يقوله باولو، أما إذا احتاجو إلى معلومات حول تركيب سلاسل الأقلام المتقدمة في السيارات فإن عليهم أن يتوجهوا بأسئلتهم إلى ماري. أما إذا تعلق الأمر بمناقشة الأفكار المستقبلية المتعلقة بسلاسل الأقلام فيجب عدم طرح هذا الموضوع إطلاقاً على ما تقوله آمي.

وما أن يتم امتصاص هذه المعلومات، حتى يبدأ الخارجيون بالتعامل مباشرة مع الأفراد والجماعات الموصولة عبر الوصلات الفائزة ضمن المؤسسة. فإذا أراد أحد الشركاء أن يعرف كيف ستتواءم سلاسل الأقلام مع التعليمات الناظمة الجديدة التي ستصدرها الحكومة فلم طرح السؤال على إدارة التوافق القانوني والتشريعي؟ الأمر الذي سيستغرق ستة شهور قبل الحصول على جواب غبي له، عندما يمكنه التوجه مباشرة بالبريد الإلكتروني إلى مجموعة الحوار أو الأشخاص الذين يعرفون حقاً ما الذي يجري فعلياً وسيقولون له الحقيقة.

وعند دخولك إلى مجموعة الحوار هل ستعرف أو سيهمك فعلاً أن تعرف فيما إذا كان بعض المشتركين هم فعلاً شركاء لشركة فوبار؟ إذا بدا لنا أن صوت جوان هو صوت واضح وعليم وجدير بالثقة في هذه المجموعة فهل سيهمك أن تعلم فيما إذا كان خبيراً أو عاملاً في شركة فوبار؟

وبالنسبة للعالم الخارجي فإن الشركة ستبدو وكأنها عنقودا من الوصلات الفائقة والتي تنتقي بعضها بعضا اعتمادا على ثقتهما واحترامها بل وروح المرح لديها. إن الثقة تُبنى بناء على جودة صوت المشاركين: وهذا كل ما يهم في فرق الوصلات الفائقة.

إن مؤسسات الأعمال تتكون اليوم من مجموعات متحركة من الجماعات المتصلة بالوصلات الفائقة، الذاتية التنظيم، والتي تدعو الآخرين للمساهمة في أعمالها بناء على جودة أصواتهم، بغض النظر عن وجودهم على المخطط التنظيمي وموقعهم فيه. إن الإدارة ليست ببساطة إلا عائقا في وجه هذه المجموعات، والحقيقة هي أنه بدلا من اضطرار العاملين إلى تبرير سبب وجودهم باستمرار أمام الإدارة فإن على الإدارة الآن أن تعطي العاملين سببا وحيدا تبين فيه سبب تدخلها بحياة مؤسسة الأعمال التي كانت تعتقد ذات مرة أنها تقوم بإدارتها.

إن الوصلات الفائقة تزعزع البنى الهرمية، إن الوصلات الفائقة تزعزع حصن مؤسسة الأعمال.

والأعمال أحاديث.

### اقتصاديات الصوت

لا أحد يطلب منك أن تقرر فيما إذا كنت تريد أن تدير عملك باستخدام الوب. فهذا أمر مفروغ منه. فالانترنت قد استطاعت بالفعل أن تحدد مستوى الآمال عن كيف يجب

للتوصيلات أن تعمل. والمفارقة هي أن الهوة هنا هي هوة ناجمة عن غزارة التوصيلات.

إن الوب هي مجموع هذه التوصيلات. فهي ليست الوسط نفسه، إنها ليست نوعا جديدا من أجهزة الاتصالات، وليست اختراعا جديدا مثل ساعة المعصم التي تحوي جهاز إرسال استقبال لاسلكي ضمنها، إنها مكان واسع مفتوح يسمح لكل شخص بأن يلمس كل شخص آخر وأن يلمس كل معلومة موجودة بمجرد الضغط على لوحة المفاتيح بإصبع وحيد.

إن ما يصلك بي وبكل شخص آخر هو صفحات الوب والبريد الإلكتروني ومجموعات الحوار والنقاش، وهي ليست إلا من أشكال الصوت الانساني، فكل ما صمم وخلق بعناية ليمثل ذاتنا العامة، الذات الأقرب إلينا، والتناقض هو أنها الذات التي لا نعرف عنها إلا القليل.

إن اقتصاد الصوت، هل هناك شيء آخر يشابهه منذ أن تحدث الأثينيون عن الديمقراطية؟

إننا نسمع هذه الأصوات في المحادثات، ولهذا تتمتع الوب بقدرتها على التحويل: فهي تكشف لنا أن العناصر الأساسية في عالمنا إنما هي نتاج محادثات عميقة منذ البداية: محادثات أجراها الفلاسفة، والفنانون، والشعراء، وغيرهم من صناع اللغة. ولو أن هذه المحادثات عبر الأجيال كانت مختلفة، لما كنا نعيش في العالم كما هو اليوم.

إن هذه المحادثات المحددة قد أدت إلى نشوء عالم معين سببي تنجم فيه المخرجات عن المدخلات وفقا لمبادئ طبيعية وقواعد صحيحة بحد ذاتها. إن آلية العالم لا تعتمد فحسب على عناصر قابلة للتنبؤ وبالتالي فهي قابلة للاستبدال بعضها ببعض بل وأيضا على الوثوقية العالية وقابلية التنبؤ لقوانين الطبيعة، ومبادئ السلوك، وعلى الزمن نفسه. وهو ليس إلا إنجاز حديث في تاريخنا. (إن سقراط لم يقل أبدا : ما رأيك يا الأسيبيداس أن نلتقي على زاوية هسيود وبيركلس في تمام الساعة الثالثة وخمسة عشر دقيقة؟ أم بعد ذلك بقليل يا عزيزي؟).

إن القوانين الفيزيائية وقواعد التصرف والعقود والبرامج الزمنية والمواعيد النهائية والاحترافية والمخططات التنظيمية وممارسات الإدارة هي جميعها أشكال مختلفة للتوصيلات. إنها كلها محاولات للسيطرة لا على موضوع الوصلة نفسها بل وطبيعة الوصلة أيضا. لماذا؟ لأنها تعدنا بالسيطرة على أكثر شيئين نخاف منهما على الإطلاق: التغيرات المفاجئة في عالمنا، والعواطف التي تستبد بنا. وكمدبر مسلح بنظرية وبأحدث كتب إدارة أعمال فإنني لا أعرف ماذا أفعل فحسب، بل أعرف من أكون.

عندما تسللت الوب إلى مكاتبنا تحت ذرائع زائفة اعتقدنا في البداية أنها مكتبة من المعلومات، ثم اعتقدنا أنها وسيط

للنشر ثم اعتقدنا أنها لعبة أو ملهاة خطررة إلا أن الحقية أنها  
محادثة من نوع آخر، حرة من الحاجة إلى أخذ موافقة الوالد  
وزملائه من ضباط الجيش.

نوع جديد من التواصل، القلوب تتدفق نحو قلوب  
أخرى، إيقاع جديد، علاقة سببية أخرى، فهم جديد للسلطة،  
محادثة تدرك أنها ليست تلهيه عن العمل بل هي لب العمل  
نفسه.

إن الوب تهب على عالم الأعمال بقوة الإعصار لأنها  
إعصار، إن القطع المتقاربة بعضها من بعض، المعبأة بإحكام،  
المشغولة بشكل جميل، تتناثر متباعدة بعضها عن بعض، وهي  
تعيد الترابط وفقاً للنماذج التي تعينها الأحاديث التي تظهر بكل  
نغمة صوت ممكنة.

إن طبيعة عالم الأعمال تصبح مماثلة لطبيعة الوب: انفجار  
يعاد تشكيله بتقاطع القلوب.

obeikandi.com

## الفصل [6]

### إجابات سهلة

كريستوفر لوك ودايفيد واينبرغر

منذ مطلع التاريخ والأسواق كانت عبارة عن أحاديث، لقد اتصلت الحرف مع الأسواق عند الخاصرة، فما الذي صنعه هو ما الذي تتحدث عنه، ولكن تبين فيما بعد أن العالم كان كرويا، وأن هناك أماكن أخرى عبر تلك الكرة الأرضية الزرقاء اللون، وبدأت مسارات التجارة تطول وتطول. وأصبح المنتجون أبعد فأبعد عن الأسواق، وسرعان ما تحول التسويق إلى أنبوب تجريدي يضخ عبره المنتجون منتجاتهم إلى المستهلكين، مع أن أحدا لن يخترع خدمات البريد السريع قبل مضي عدة قرون، وفي موضع ما عبر الخط، أضع الكلام رقم الاتصال الهاتفي بالصناعات والحرف.

وحلت مصادر قوى جديدة عند مطلع الثورة الصناعية محل الجهد العضلي الإنساني، وسرعان ما وجد المنتجون أن هذا أمر جيد، بل ووجدوا أن العمليات الإنتاجية القابلة للإعادة

وأن قطع المنتجات القابلة للإستبدال هي أمر أفضل، وأدت الماكنة إلى ظهور اقتصاديات كبيرة جديدة، وهي طريقة أنيقة لنقول: كسب المزيد من المال.

ومع قدوم القرن العشرين عثرت الصناعة على عامل مضاعفة أكثر قدرة مما سبق: العمال القابلين للإستبدال بعضهم ببعض، فقد حولت خطوط الإنتاج العمال إلى آلات. إن خبطة العبقرية هذه قد دجنت المهارات الحرفية وطلبت من العمال أن يخرسوا ويقوموا بما يُطلب منهم.

إن لإقتصادات الكبيرة تحتاج إلى طرق كبيرة في الإدارة، وتوجيه الآخرين للقيام بالمطلوب بكفاءة كان بحاجة إلى شكل جديد من أشكال تنظيم مؤسسات الأعمال. وتمكنت البيروقراطية من توضيب عمليات تقسيم العمل بحيث تمكن هذا التنظيم الجديد من العمل، وظهر خرق جديد عبر مفهوم المخطط التنظيمي الذي يقرر من الذي يحق له أن يتكلم أصلا. مرحبا بالإدارة عبر التوجيه والتحكم. لقد أدى هذا إلى إقتصادات كبيرة الحجم - وإلى ظهور ما بات يدعى ببارونات المطاط.

أدى ظهور الإنتاج الكمي إلى ظهور التسويق الكمي، الأمر الذي أدى إلى وسائط الإعلام الواسعة الانتشار. وقد طبق الإعلام المذاع مبادئ الإنتاج الكمي لعصف أدمغة اتصالات التسويق. وأدى هذا إلى ظهور مصطلح بريد القمامة junk mail

غير المرغوب به، وأصبح كلام الشركات عبارة عن رسائل منتجة انتاجا كميًا تبث عبر قناة وحيدة الاتجاه تقذفنا كالمدافع بحلمها الذي لم يتبدد بعد: المستهلكون القابلون للاستبدال بعضهم بعضًا.

وبتجاهل الدروس الواضحة للتاريخ (مثل ضرب هيروشيما بالقنبلة الذرية وقصف دريسدن إلى درجة الإشباع) بدأت الشركات الأجنبية الناشئة بالبيع في أسواق كانت الولايات المتحدة تعتقد أنها مسيطرة عليها. وخننوا ما الذي حدث: فقد أدى الاقتصاد العالمي الجديد إلى تبعثر الأسواق إلى مليارات الأسواق الصغرى، الأمر الذي أدى إلى تكاثر انفجاري في المنتجات والخدمات. والآن يمكنك الحصول على سيارة مصممة خصيصًا لنمط حياتك المدنية الرياضية المحبة لرياضة الهوكي آخذة بالاعتبار أنك قد انطلقت للتو، أو أي شيء آخر.

وكانت الحاجة ماسة إلى معرفة جديدة لتغذية هذا التوسع، وكانت تلك المناسبة التي اكتشفت فيها الإدارة الأمر الذي طالما شك فيه العاملون ولكنهم لم يتحدثوا عنه أبدًا إلا في الحمامات: وهو أن الإدارة لم تكن تفقه شيئًا عن سير الأمور في الشركة. وبينما أتقن المديرون عملية التحكم بالناس من حولهم فإنهم لم يتعلموا أي شيء عن كيفية القيام بالأعمال. وأدى هذا بشكل طبيعي إلى عقد مجموعة كبيرة من المؤتمرات الرفيعة المستوى حول «نقص المعرفة».

وبدأت الشركات تلاحظ ببطء (ذلك أن بعضها لا يزال يتعلم في المدرسة الصيفية) أن العاملين لديها يعرفون أكثر بكثير مما كانوا يبدونه - وربما لأن أحدا لم يسألهم عما يعرفونه طيلة الأعوام المائة السابقة، وأدى هذا إلى عودة ظهور الحرف في سوق العمل، وتزامن ذلك مع إعادة تقويم دور الكلام، وتلك طريقة لطيفة في قول الجملة التالية: «تقدم الطريق، أو اتبع عن قرب، أو تنح جانبا».

وأصبحت الأفكار والأحداث موضع ترحيب في الشركة لأنها ساعدت على تقديم ما كانت الشركات تتطلع إليه بشكل كبير: دليل يشير إلى الطريق. وخلال تلك الفترة التي انتهت بتصغير حجم عدد كبير من الشركات، أصبحت كلمة «تحويل السلطة» بمثابة الكلمة الأكثر سخونة. وتم تعديل أو إلغاء المخططات التنظيمية في شركات كبرى مثل جنرال إلكتريك وفورد وموتورولا وكاديلاك وفيدرال أكسبرس. وحان الآن عهد جائزة «بالدريج» للجودة التي تمنحها وزارة التجارة الأمريكية، فقد أصبح تقصي الجودة بمثابة دين جديد. وكان المعنى الحقيقي للجودة هو التالي: «لقد غيرنا رأينا، الرجاء عدم التخلي عن عقلك عند باب الدخول».

وبينما أصبح الحديث مطلوباً بقوة من العاملين لأنه أصبح يحمل فجأة معرفة لا تقدر بثمن، فإنه لم يصبح بعد مطلوباً من الزبائن بأي شكل واضح، وهي فكرة لا يزال يُنظر إليها من قبل

عدة شركات باعتبارها مزيجا خطرا من الشيوعية والرعاية الصحية مجتمعة. غير أنه نتيجة تجزئ الأسواق فقد أصبح المستهلكون أقل قابلية للاستبدال بعضهم بعضا بدرجة كبيرة.

وبعد ذلك جاءت الانترنت فانفتحت بوابات الجحيم.

فكما أن الإقتصاد العالمي قد أدى إلى تسريع النمو الآسي في مصفوفة الخيارات المتاحة من المنتجات والخدمات، وكذلك أدت الانترنت إلى تكاثر انفجاري في الخيارات المتمثلة بمصادر المعلومات الجديدة. لقد تعثر نموذج الإعلام المذاع وفشل عبر الانترنت. ولم تؤد المحاولات المحرجة لإنجاح هذا النمط من الإعلان عبر الوب إلى أي نتيجة، وإنما اختفت بسرعة تحت السجادة مع بقية المحاولات الفاشلة.

تُشجع تقانات الانترنت بطبيعتها الحديث المفتوح الموزع، وهي طريقة لطيفة لصياغة العبارة التالية: «نقول الأمور كما هي عليه حقا» فالصوت الإنساني هو الجاذب الرئيسي، سواء للوسط أو ضمنه. وهما هي الأسواق تعيد صياغة حرفة الأحاديث هي والعاملين فيها، وهذه الأحاديث هي عن الحرف أيضا، الأشياء التي نقوم بها والتي تهمنا حقا.

ونتيجة تلك التغيرات العميقة وغير المتوقعة التي جلبتها لنا الانترنت، فإن القطيعة التي دامت مئتي عام مع الصوت الانساني قد وصلت إلى نهايتها سواء ضمن الشركات أم في الأسواق.

وهذا ما قاله بيان كلوتران في موقعه [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com) عندما ظهر على الوب عام 1999 .

وعليكم أن تروا الرسائل اللاهبة التي تلقيناها، وذلك لأننا نعيش الآن في مرحلة ندعوها ما بعد الثمالة. فقد أصبح مفهوم التحكم والسيطرة يُنظر إليه باعتباره مفهوما غير منتج، ولكن التغلب على العادات القديمة أمر صعب. والكثيرين من قادة الأعمال مدركين أن الهرمية البيروقراطية تعمل ضد المعرفة والتواصل الضروريين، غير أن للعطالة قوتها الكبيرة.

ومع أن الانترنت تمثل دعوة غير مسبقة للخروج من هذا الدرب المسدود، فإن الكثير من الشركات اليوم تشابه جدار برلين، صخور صماء تضع نفسها حاجزا بين الأحاديث الداخلية لقوى العاملين والأحاديث الخارجية للأسواق. وهي لا تزال تضخ الرسائل المنتجة، ولا تزال تحاول التحكم بالعاملين والمستهلكين، ولا تزال تحاول خلق الأسواق الكبيرة وفقا لنماذج صناعية قديمة.

فالعاملون يتكلمون بالفعل بعضهم إلى بعض عبر الانترنت، والأسواق تتكلم بالفعل بعضها مع بعض، واندماج هاتين المحادثتين ليس ضروريا فحسب بل ومحتم. لماذا؟ لأن الأسواق غير المثقلة ببيروقراطية إدارة الشركات والحاجة إلى طلب الإذن قبل كل التفاتة لتتعلم بسرعة أكبر من المنظمات.

ولذلك فإن الأسواق تحقق سمواً جديداً، وتلك طريقة لطيفة لنقول: «نحن المسيطرون يا صديقي». ونحن نشمن ما يلي أكثر من قبل:

1. الاهتمام بجودة الحرفة الأصيلة والحماس لها.

2. الحديث بين أصوات إنسانية يمكن التعرف عليها.

والتشخيص البسيط (ولكنه مؤلم) هو أن المؤسسات يجب أن تتشجع وتنخرط في أحاديث أصيلة مع العاملين فيها ومع الأسواق، أو أنها ستندثر.

إذن ما الذي تستطيع مؤسسات الأعمال عمله في هذا المنعطف المهم؟ إنها تستطيع البدء بالبحث عن الأشخاص ضمن المؤسسة الذين يفهمون ما الذي يجري حقاً. وفي معظم الحالات فإن هؤلاء الأشخاص موجودين، علينا أن نصادقهم، وأن نصادق الأسواق من جديد. علينا البدء بالإصغاء، وإيجاد صوتنا، ثم نبدأ الحديث وكأن حياتنا تعتمد على ذلك الحديث، والحقيقة أن الأمر كذلك.

إن عالم الأعمال يتغير، ولكن ليس بفضل التقنية. فالوب تقوم ببساطة بتحرير رغبة إنسانية كامنة متوارثة من الأجداد، وهي التوق إلى التواصل عبر الكلام. وهذا هو الأمر الثابت الوحيد خلال مسيرة تطورنا، من الكهوف وأكواخ الطين، إلى بازارات الهواء الطلق، من المدينة-الدولة إلى الأمبراطوريات

والأمم والقوى العالمية العظمى التي تعتمد بعضها على بعض. لقد تحدثنا دائما، متصلين بأناس هذا العالم عبر أصواتنا. ونحن نتصل بأنفسنا بالطريقة ذاتها، وهذا هو سر لاصوت له ولغزه.

إلا أن جزءا منا لا يزال يبدي مقاومة عميقة لعدم قابلية الوب للإدارة. فنحن لا نزال نرغب باحتوائها ضمن نموذج للأعمال، وأن نجعلها جزءا من خطط أعمالنا، وأن ننظر إليها باعتبارها فرصة أخرى متاحة لممارسة الأعمال التقليدية بشكل أسرع وأرخص وأسرع وأفضل من المعتاد. أما التجارة الإلكترونية، فحدث ولا حرج. إن صوت آلة تسجيل النقد ليس إلا صوت محاولتنا لاحتواء الوب، لتدجينها ولتوطينها ولجعلها أكثر تألفا. لنحشوها ونضعها قرب غنائمنا الأخرى في واجهة المعروضات في غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.

وفي الوقت نفسه الذي ترهبنا فيه الانترنت فإنها تفتتنا أيضا. لقد انتظرنا طويلا الوب لكي تحدث. وقد كرهنا أعمالنا لعهود طويلة. لقد ظللنا متشوقين للحديث بأصواتنا الخاصة بنا منذ أن عقدنا الصفقة الفأوستية لكي نظل صامتين بالدرجة الأولى. إن الوب لم تصمم لخدمة مؤسسات الأعمال، وهي لا تدور أساسا في فلك مؤسسات الأعمال ولا يمكن لتلك المؤسسات أن تتحكم بها، كما لا يمكن للبنتاغون أن يتحكم بالانترنت وهو الذي رعى نشأتها.

إن الوب حرة بطبيعتها الكامنة، وستنظر مؤسسات الأعمال إلى هذه الحقيقة إما باعتبارها بركة أو لعنة وفقاً لمقدار تهمينهم للحرية، وتلك ميزة في العقل والقلب لا تعد عالية الشأن في بيان مهمة مؤسسات الأعمال غير المتميزة.

### أسئلة مشحونة

الأدب هو الأسئلة دون إجاباتها  
رونالد بارتيز

إذا كان الحب هو الجواب،  
فهل تسمحوا بإعادة صياغة السؤال.  
ليلي توملين

في حفل كوكتيل في التسعينيات جرى الحديث التالي:

«إذن ما الذي سيحدث بكل شؤون الوب؟»  
«إلى أين ستسير، ما هي التوجهات، وأين هي  
الإتجاهات؟»

«من الذي سيفوز؟»

ويقولون أنه لا توجد ثمة أسئلة غبية.

إن للمقارات التي تحوم عبر المحيطات توجهات،  
وللرصاص اتجاهات ولقذائف المدفعية مسارات ولكن المستقبل  
لا يمتلك ذلك. أما الوب، فيا للمفاجأة فهي أشبه بالمستقبل  
منها بقذيفة المدفع، إنها ستكون ما نصنعه بأنفسنا.

وهذا يدفعنا إلى نتيجة مضحكة، بل مثيرة للسخرية. فنحن نسأل أسئلة حول مستقبل الوب لأننا نعتقد أن هناك اتجاها حاليًا يمكننا تتبعه نحو المستقبل، ولكن الحقيقة هي أن الأسئلة التي نطرحها لن تؤدي إلى التنبؤ بالمستقبل، بل هي ستخلق المستقبل.

إننا لا نريد أن نثقل عليكم بالمصطلحات والرموز ولكن بما أن الأسئلة هي نوع من أنواع الحديث، فيبدو أن الأحاديث هي التي تعطي العالم شكله، أليس هذا صحيحًا؟ إن الأسئلة تقوم بعمل المجرفة، إنها تمهد الأرض للإجابات. كن حذرًا حول ما تسأله وإلا أصبحت أنت مادة سؤالك.

وحتى الآن فإن معظم الأسئلة التي نسمعها عن الوب هي الأسئلة التي يطرحها الصحفيون لإثارة المخاوف لدينا، أو التي يطرحها السياسيون تمهيدًا ليكشفوا لنا أنهم مخلصينا المنتظرين، والتي تطرحها مؤسسات الأعمال لضبطنا وبيعنا المزيد من منتجاتهم، إن هذه الأسئلة ليست في الحقيقة إلا قرارات تجعلنا نظل نبحث عن الأمور القديمة نفسها. إن افتراضاتهم خاطئة، والإجابات التي يبحثون عنها ضيقة الأفق. إن الأسئلة بحد ذاتها معدة لتشويش الأمور، والإجابات ليست إلا ابتسامة هزء من شخص أثبت للتو أنه على صواب.

هناك أسئلة أخرى ممكنة، أسئلة أفضل، أسئلة تأتي من

القلب، وليس من محفظة النقود، أو من جزء الدماغ المختص بالرضى التافه عن النفس. أسئلة تفتح الأبواب نحو المستقبل بدلا من أن تضمن أن الباب موصل بإحكام.

فعلى سبيل المثال، لنأخذ السؤال التالي والذي تمتع دائما بالشعبية: هل ستصبح الوب وسيطا للبحث الإعلامي؟ هل ستصبح مثل التلفاز؟ إن هذا مهم جدا لعمالقة الإعلام الذين يجدون في الوب تهديدا لكيفية جنيهم الأموال. ولكن هذا ليس بسؤال منبعث من القلب.

إن ما يريد القلب أن يعرفه هو كيف ستعامل عبر الوب مع أولئك الفنانين متعددي اللغات، وكيف ستشارك بعضنا مع بعض كثقافة ومجتمع، وما الذي سنتحدث عنه سوية؟ وما الذي سنضحك عليه؟ وما هو نوع الضحك: سخرية، دعابة، فكاهة سوداء، مقال، وما الذي سنسمعه؟ هل سنكتشف أننا نتشارك جميعا في روح الفكاهة نفسها؟ أم أننا سنتعلم الضحك بلغة جديدة؟ متى سنسجل أول حالة للثمالة بواسطة الوب، وحب شامل للأجانب يحرضه التوصيل الشامل للوب.

هاكم سؤال يحبه محللو الصناعة وغيرهم ممن يعتقدون أن الهدف من المحادثة هو أن تظهر نفسك ذكيا: ما مدى سرعة انتقال التجارة إلى الوب؟ فلنأخذ الدراسات والمخططات المنشورة ونكون على ثقة بأن واحد منها على الأقل سيكون صحيحا.

ولكن هل هذا السؤال مهم حقا؟ أم أنه يهتم بتفاصيل صغيرة حول التوقيت؟ هل ستحدث تغيرات شاملة على أعمالك إذا اكتشفت أنك لن تحقق أهدافك المالية في عام 2003 وإنما ستنتظر حتى عام 2004؟

إلا أن هناك سؤالا منبعثا عن القلب هنا، وهو متعلق بأشياء العالم التي تروي عطشنا وتنعش أرواحنا. وهو يتعلق بخوفنا من زوال المحال التجارية، والأحياء المجاورة لها، وذلك عبر كفاءة ورقية تسمح لنا بشراء واستهلاك المنتجات بأسعار مخفضة جدا. إننا نخشى من أن تزول القشرة الخيرة للبشرة الإنسانية من على الهيكل العظمي للتجارة، نريد أن نعلم كيف سنعيد اتصالنا مع العالم الآخر في الأسواق: الباعة والمشترون، ووجوه الناس التي تألفنا معها في الأسواق. إن هذا الخوف ينتابنا لأن السؤال الخطأ عن التجارة الالكترونية قد طرح مرار وتكرارا، وكأنه ما أن تصبح التجارة افتراضية حتى تصبح وحشية وآلية. إننا بحاجة إلى طرح السؤال المنبعث من القلب والمتعلق بكيفية الحديث عن الأمور التي نهتم بها، وإلا فإن التجارة الالكترونية ستتحول إلى مجرد رنين النقود المعدنية عبر الأسلاك.

وإليكم سؤالا آخر يرد في رأس قائمة الأسئلة الخاطئة التي يكثُر طرحها، كيف يمكننا القيادة إلى الجحيم مباشرة يا صديقي؟ إنه السؤال التالي: «وما الذي سنفعله بشأن المواقع

الإباحية على الانترنت؟». يبدو أنه لا علاقة لهذا السؤال بعالم الأعمال، ولكنه في الحقيقة يتغلغل مباشرة إلى صميم المحافظة على جدار المؤسسة الذي يفصل بين العاملين فيها وبين الزبائن، بين السلوك الداخلي والسلوك الخارجي.

إن هذا السؤال يجب أن يدور حول رسم الخط الفاصل بين ما هو عام وما هو خاص، وذلك ليس بالأمر السهل لأن النظر إلى ذلك الخط هو الذي يحدد الفرق بين ما هو متحضر وما هو متوحش، ما هو مهذب وما هو فظ. ومن الطبيعي أن يكون الخط الفاصل بين الخاص والعام هو أمر عشوائي مع أننا نصر على إنكار ذلك باستخدامنا لكل وسائل التخويف: من القانون إلى النظرات القادرة. إن الغرض الرئيسي لوجود الخط الفاصل هو أن يكون موجودا وأن نستطيع التحكم به.

ثم نعود إلى حاسوبنا فنجد القذارات تتدفق علينا من كل حذب وصبوب، من صندوق بريدنا الإلكتروني إلى متصفح الوب. إذهب إلى [whitehouse.gov](http://whitehouse.gov) فتجد أنه موقعا خلاعيا، افتح رسالة الكترونية بعنوان «المعلومات التي طلبتها» فتحصل على دعوات ماجنة. ارتكب خطأ في طباعة حرف وحيد في موقع ترغب بالدخول إليه فتظهر أمامك الصور الفاضحة، إن الوب لا تكتفي بمجرد إعادة رسم الخط الفاصل، بل هي تجعله أكثر نفوذية، إلا أن نوعا جديدا لهذا الخط يعني نوعا جديدا من الجمهور.

ولذلك فإن قلوبنا تطرح أسئلة بفضول تمزج بين الرهبة والإثارة، عن العالم الجديد وعلاقته بالعالم الخاص. ما هي العلاقة بين ذاتنا في الليل وذاتنا في النهار؟ ذاتنا خلف جدران الشركة وذاتنا خارجها، لم ننظر إلى ذاتنا الخاصة باعتبارها ذاتنا الحقيقية؟ ما الذي ستكون الخصوصية عليه إذا لم تكن مرتبطة بالخدج والشعور بالعار؟ ما هو الثمن الباهظ الذي ندفعه من أجل كل رغبة ونزوة وفكرة نطبعها بطابع السرية؟ إلى أي درجة هو الخجل والشعور بالحرج تعبير عن الرغبة في التحكم؟ إذا تخلينا عن وهم التحكم بالسلوك الخاص، فما نوع العمومية التي سنحظى بها؟ وإلى أي مدى يعد التحكم الذي نتوق إلى فرضه على سلوك الآخرين متطابقا مع الأصفاد التي نستخدمها للتحكم بأنفسنا؟

إن هناك المزيد من الأسئلة التي من شأنها أن تشوشنا وتلهينا: كيف سنميز بين ما هو رخيص وتافه على الوب وبين ما جدير أن نصدقه؟ كيف سنتجنب أن نخدع من قبل أي شخص عنده قصة تبدو معقولة وعنوان على الوب؟ ما هي المعايير الجديدة والدلائل الجديدة على الأصالة؟ إن هذه الأسئلة تعبر عن توق المرء لاستخدام معارفنا إننا نحتاج إلى المراجع والخبراء، تماما كما أننا نتشوق إلى الرقباء أكثر من تشوقنا إلى الحرية.

إلا أن هناك مجموعة أخرى من الأسئلة في قلوبنا: فعندما

لا نستطيع الاعتماد على سلطة مركزية للحصول على معلوماتنا: الحكومة والصحف والخبراء في منصة الشهود، فما هي طرق التصديق الجديدة التي سنعثر عليها؟ كيف سنكون أذكاء في عالم من الأسهل أن نبحث فيه عن شيء ما بدلا عن أن نعرفه. كيف سنتعلم أن نستمع إلى الأفكار ضمن سياقها؟ كيف سنعكس عادتنا في فهم الأشياء عبر القفز إلى مستويات أعلى من التجريد بدلا عن تعلم الغوص في ما هو صلب وشخصي وفريد نرويه على شكل قصص تليق بزمنا؟

إننا جميعا نواجه بأسئلة على غرار: كيف سندير ونتحكم بالعاملين الافتراضيين في الشركات الموزعة؟ في الوقت الذي تريد فيه قلوبنا أن نعرف متى سنعيش مرة أخرى مع أسرنا.

يوجه إلينا سؤال عن كيفية حماية أطفالنا من الانترنت، في الوقت الذي تريد فيه قلوبنا أن تكون طفلا يستطيع التحدث ضمن مجموعة أطفال العالم.

يوجه إلينا سؤالاً عن كيفية تحققنا من أن الشخص الذي نتحدث معه هو حقا الشخص الذي نتحدث معه في الوقت الذي تتساءل فيه قلوبنا عن نوعية البشر التي سنكون عليها عبر الوب وكيف ستبدو شخصياتنا دون أجسامنا؟

يوجه إلينا سؤالاً عن كيفية تمكن فقراء العالم من النفاذ إلى الانترنت، في حين أن قلوبنا تتساءل عن الكيفية التي

ستتمكن بواسطتها من التواصل مع فقراء العالم، لأنه لا يوجد شخص وحيد في العالم لا نريد التحدث إليه، وما أن نبدأ بالحديث حتى نعلم أن الحديث سيجعل عدم العدالة الاقتصادية في العالم المعاصر أمرا محسوسا ملموسا.

إن وظيفتنا الآن ليست الإجابة عن الأسئلة، بل أن نسمع ما يتجاوز الأسئلة المبنية على الخوف وأن نسمع أسئلة القلب. لماذا؟ لأن الجواب الملائم لسؤال منبعث عن القلب هو الحديث، والأحاديث هي التي تصنع العالم.

عظيم جدا، هذا يعني نهاية جميع الأسئلة الخاطئة، أليس كذلك؟ كلا، بالطبع لا، فكون عالم الأعمال التقليدي على ما هو عليه يعني أن هذه الأسئلة لن تنتهي أبدا. لقد قالت الشركات نعم، إن أفكار بيان كلوتران مثيرة للإهتمام، ولكن أعطونا مكانا نبدأ منه. منهجا ما، ربما مجموعة من الممارسات المثلى، مجموعة من القواعد الناظمة، بحق الله أعطونا أي شيء.

إن السؤال المهم بالنسبة لهم هو أنهم يريدون أن يعرفوا كيف سيكون بمقدور الشركة أن تربح من حطم القطار المتعدد الثقافات القادم. كيف يمكننا القفز عبر المباني العالية في زمن الانترنت، ونبتكر بسرعة أكبر من سرعة رزمة المعطيات، ونرسي دعائم العدل والسلام على الطريقة الأمريكية في الأسواق العالمية الموصولة بالوصلات الفائقة.

حسنا، مكافأة لكم على صبركم وقرائتكم لكل ما سبق  
 فإننا سنكشف لكم سر نجاحنا، ما عليكم إلا أن تتبعوا  
 الخطوات السهلة الاثنتي عشر التالية وسيضمن لكم هذا طريقكم  
 إلى الشهرة والنجاح في العالم المثير الجديد للأعمال عبر الوب.  
 تحذير: من الضروري اتباع الخطوات التالية بالتسلسل الذي ترد  
 عليه، وإلا فإننا لن نكون مسؤولين عن ردود الأفعال التي قد  
 تصدر نتيجة التطبيق الخاطيء لهذه الاستراتيجية:

1- استرخ

2- تمتع بروح الدعابة

3- أوجد صوتك واستخدمه

4- قل الحقيقة

5- لا تخف

6- استمتع بوقتك

7- كن شجاعا

8- كن فضوليا

9- العب أكثر

10- احلم دائما

11- استمع جيدا

12- ارقص

نفذ تلك الخطوات ولن تندم.

طبعا فإن المسافة بين هذه الخطوات وبين القرارات التي

تتخذها كل يوم هي كبيرة كالمسافة بين «تقدم وانثر ذريتك» و«100 طريقة لالتقاط الأصدقاء» ومع ذلك فإننا لا نزال نتوق إلى النصائح السهلة، إنه لمن الصعب جدا أن نتخلى عن أمنيّتنا القديمة بتحقيق أسواق تستجيب لما نطرحه عليها ولطرقنا في الإدارة. من الصعب علينا أن نعود للاستشفاء لدى الأطباء النفسيين بطريقة الكلام واسترجاع الذكريات وتحليل الأحلام بدلا عن الترييت على الظهر ومطالبتنا باستعادة الطفل الكامن فينا وأكل قطعتي حلوى يوميا. من الصعب علينا أن ننسى النسخة التلفزيونية لرواية آنا كارنينا التي تأخذنا من البداية إلى النهاية خلال ساعتين، وأن نعود إلى المجلد الضخم لنقرأ الرواية صفحة صفحة.

انظروا، إننا نحب أن نشق اثنتي عشر تعليمة سعيدة من آلاف الأفكار التي تدور حولنا، هذا حقيقي، ونستطيع تسويق تلك النصائح على شكل محاضرات وحلقات بحث وكتيبات وشعارات تطبع على القمصان القطنية.

إلا أن الأمور لا تعمل بهذه الطريقة، فهذه لحظة وجودية، إنها تتسم بعدم اليقين، انحلال الطرق الاعتيادية في التغلب على عدم اليقين، وتبخر ما كان أكيدا من ذكراتنا. وفي أوقات مثل هذه، فإن لدينا جميعا دافعا غريزيا للعثور على شيء مستقر والتمسك به، ولكننا قد نضيع الفرصة تماما. لا يوجد شيء نستطيع القيام به للتغلب على الإعصار، والحيلة هي أن نكتشف

ما هي الأشياء المفيدة، إن الرغبة في الحصول على مثل تلك اللائحة تفضح حقيقتنا.

قد لا تكون هناك اثنتي عشر أو خمسة أو عشرين شيئاً يمكنك القيام به، ولكن هناك عشرة آلاف شيء. والحيلة هي أن عليك أن تكتشف ما هي. ويجب عليها أن تأتي منك. كما عليها أن تكون كلماتك، وحركاتك، وصوتك الأصلي.

لقد بنيت الوب على أيدي أناس اختاروا أن يبنونها. والدرس هو: لا تنتظر حتى يأتيك من يريك كيفية القيام بالأمر، بل تعلم من أخطائك التلقائية، وليس من الصفات الآمنة والإجراءات المحللة بحذر. لا تحاول تجنب الناس الوقوع بالخطأ عبر تكرار تعويذة القيام بالأمر بشكل صحيح.

إن القيام بالأمر بشكل صحيح لم يعد كافياً. إذ لا يوجد في ذلك أي ابتكار، لا يوجد فيه أي صوت.

ربما سنوفق أكثر في بيان كلوتران إذا أوردنا لائحة ما لا يجب القيام به بدلا عن لائحة ما يجب القيام به. إن البنود التسعة والأربعين الأولى ستضمن أشياء على غرار: لا تلتصص على العاملين لديك، لا تبني أنظمة إدارة المعرفة وبوابات الانترنت الخاصة بالشركات والتي لا تعدو كونها تكرارا سقيما للدعايات القديمة، لا توظف من يزعمون أنهم خبراء في رفع المعنويات، وفي أسفل القائمة تأتي النصيحة رقم تسعة وخمسين

وهي الأكثر أهمية: لا تعتمد على القوائم وعلى الخبراء الذين يعينون أنفسهم وعلى الكتب التي تشرح طرق القيام بالأعمال.

هذا مرعب أليس كذلك؟ إن عليك أن تشعر بالذعر، فهذا رد فعل طبيعي. أتريد المواساة؟ اخترع بنفسك ما يعزبك. كما أن الفرح والمتعة ممكنان أيضا، ولكن عليك مواجهة الحقائق: فالمسارات تنتهي عند حدود الأدغال.

## [7] الفصل

### ما بعد النهاية

كريستوفر لوك

سنبذل وسعنا للإصغاء لطرق جديدة إلى أصوات المعاناة الصامتة، إلى الأصوات التي تتحدث دون كلمات، أصوات القلب، الأصوات الجريحة، والأصوات القلقة، والأصوات التي بثت من أن تجد من يسمعها.

ريتشارد نيكسون - خطاب القسم الأول 1969

ربما كانت السخرية هي أكثر أنماط المحادثات انتشارا على الانترنت. إن الانترنت لم تخلق هذه العقلية ولكنها جاءت في الوقت المناسب لتعطيها تعبيراً جديداً. إن حديث نيكسون عن الأصوات الصادرة عن القلب غير المسموعة هي مثال رئيسي على سبب يأسنا من أن يستمع إلينا أحد على الإطلاق. وعلى سبب توقفهم عن الإستماع إلى الإجابات التي تأتي من أعلى: من الحكومة الكبيرة، من مؤسسات الأعمال الكبيرة، من المؤسسات التعليمية الكبيرة، من وسائل الإعلام الكبيرة. ومع

بعض الإستثناءات القليلة، فإن هذه القوى الأحادية التوجه لم تعد تخدم الجماعات التي وجدت أصلا لخدمتها، واهتماماتها بعيدة عن حياتنا اليومية تماما كما كان عليه حال بلاط الملك جورج بالنسبة للمستعمرات الأمريكية عام 1776 وأنتم تعلمون ما الذي حدث في ذلك الوقت.

إذن فنحن ندعو إلى ثورة، ولكن ما الفائدة؟ فالثورة الوحيدة التي تهمنا إنما تجري الآن بالفعل، وبالمناسبة فيما أن شبكتي سي إن إن وفوكس لا تغطيان أحداثها فنحن نفوز.

ستقول أنك لا تلاحظ أي شيء يخرج عن المألوف؟ ولكن لا يفترض بك هذا فالخفية والجهل سلاحان قويان.

إن الجهل ليس بالفضيلة التي تسمع امتداحا لها، فلنعوض الآن عن الزمن الضائع، واليكم كيف يحدث هذا: فالأمر بسيط جدا. فعندما تتجاهل الناس لفترة طويلة فإنهم يبدوون بالشعور بأنهم غير مرئيين، ولأن اهتماماتك الواضحة لا تهمهم، فإنهم يفترضون أن هذا طريق باتجاهين، وسرعان ما سيبدوون بالاعتقاد بأن آل غور هو لاعب هوكي من وينيبغ، وأن وارن بوفيت هو ذلك الشاب الذي يبيع أقراص مضغوطة عليها موسيقى الريف الأمريكي بأسعار مخفضة.

إن الجهل قوة، ومن الشعارات التي نسمعها دائما على الانترنت أن هذه الشبكة تلتف حول العقبات أي أنها تتجاهلها.

وفي مراحلها الأولى كانت الانترنت تتجاهل عالم الأعمال فجمهور الانترنت لم يكن مهتما بها، وكان الشعور متبادلا، فعالم الأعمال تجاهل الانترنت لفترة طويلة، لأنه لم يرب فيها ما اعتقد أن سوق وسائل الإعلام يجب أن تكون عليه، فهو يرى أنها يجب أن تكون كالتلفزيون، وهذا الجهل المتبادل شكل حاضنة لثورة عالمية أصبحت اليوم تشكل تهديدا لعالم الأعمال التقليدية.

وقبل توجيه الضربة القاضية لأي شيء يعمل وفق المنظومة القديمة فمن الضروري خلق بنية تحتية موازية يتحكم بها الناس الذين يتعاونون لتحقيق مصالحهم وفائدتهم. والشيء الذي تحتاج إليه هذه الجهود هو أدوات اتصالات تتمتع بكفاءة لا تضاهى. ونحن لم نكن معتادون على وجود مثل تلك القناة، فالهاتف لم يكن يحقق ذلك.

ثم شاءت الأقدار أن تأتي الانترنت وكانت وكأننا أوصينا عليها من الأمازون: «مرحبا، هل نحن مع الحكومة الفدرالية؟ حسنا، نحن بحاجة إلى قناة نقل معطيات عالية السرعة مفتوحة تماما، والحساب على وزارة الدفاع، ماذا؟ لماذا نريدها؟ لمجرد الحديث بعضنا مع بعض، كما تعلمون، هذا وذاك...».

أن لا نكون مرثيين يعني الحرية، في البداية نشعر شعورا سيئا لأن أحدا لا يرانا، وأن أحدا لا يهتم بنا، ثم نعتاد على

ذلك. لقد استغرقنا الأمر مائتي عام حتى اعتدنا على ذلك، ثم ذات يوم تجد نفسك على الانترنت تتواصل مع الآخرين، وتكتشف أن هذا يشابه عبور الجدران، يا إلهي إن هذا يشابه محاربي النينجا الذين نقرأ عنهم في المجلات المصورة. وهذا جيد جدا لأنك تستطيع بذلك أن تقول أشياء لم يكن بمقدورك أن تقولها لو أن أحدهم أخذك على محمل الجد. إن ديلبرت ليست إلا مجلة كاريكاتورية، ها ها ها، وبيفيس وباتهد ليس إلا برنامج صور متحركة. وإذا جاءك أحدهم متشككا في أن هذه الانترنت قد تكون خطرة ومهيجة ثقافيا، فقل له ألا يهتم كثيرا، فنحن لا نقوم بأكثر من بعض المزاح المرح هنا عبر الوب، لا يوجد تهديد، واصلوا كالمعتاد تماما كما كان الأمر من قبل.

إلا أن الحقيقة هي أننا لا نمرح فحسب، بل إننا ننظم أمورنا: نبني ونوسع الشبكة نفسها، نصنع أدوات ومجتمعات، وطرق كلام جديدة، وطرق عمل جديدة، وطرق جديدة للمتعة والمرح. إن هذا كله يحدث، وقد حدث دون قواعد أو قوانين، دون مديرين ومدارين، إنها ذاتية التنظيم. وملايين الناس يكتشفون كيف يتفاوضون ويتعاونون ويتشاركون في عمليات الخلق والاستكشاف والتمتع بحياتهم.

إلا أن مؤسسات الأعمال تتساءل ما هو الهدف؟ إن مؤسسات الأعمال ترغب بأن يكون هناك دائما مغزى، وهدف، وخطة، وإلا فكيف سندير الأمور؟

لم تكن هناك أي خطة كبيرة خاصة بالانترنت، ولا توجد مثل هذه الخطة اليوم. فالانترنت هي الانترنت، إلا أنها قدمت لنا وسائل مذهشة للتواصل بين أناس طالما تم تجاهلهم وطالما كانوا غير مرئيين إلا أنهم يكتشفون الآن ماذا يستطيعون أن يقوموا به عبر الانترنت. إنه أمر مضحك: فهم بدون قوانين بدون خطط بدون إدارة، إلا أنهم يكتشفون ما الذي يستطيعون فعله بواسطة الانترنت بسرعة أكبر من سرعة المؤسسات الحكومية والجامعات وشركات الإعلام العملاقة والشركات الغنية جدا.

إذن ما نفع الانترنت حقاً؟ بالإضافة إلى الدردشة هناك ميزة التوزيع المنسق، هل تتذكرون حديثنا في الفصل الأول عن تلك الأسواق القديمة حيث تحدثنا عن طرق التجارة وعن المدن التي نشأت في تقاطعاتها؟ حيث وصلت القوافل تحمل بضائع غريبة وحاولت بيع بضائعها.

«التين هنا، تين لذيذ!»

«أعطني واحدة، هذا التين يجب أن يكون مجانياً»

«لا يمكن»

«لم أشتري منك إذا لم أتذوق واحدة، ومن حيث أقف فإن تينك له رائحة تجعله يبدو وكأن جملك قد تبول عليه».

«إن جملي حسن التربية، إنه لا يتبول أبداً».

يكفيننا الآن الحديث عن الدعاية في عهدنا الأول. فمن الأشياء التي تمتاز الانترنت بها قدرتها على تنظيم الأسواق، ولا سيما إذا كنت خفيا وعديم القوة، أو جاهلا بطريقة عمل الأمور، جاهلا بطرق الأعمال التقليدية، وخاصة إذا كنت عاقدا العزم على تسيير أمور الأمبراطورية.

من الذي يمتلك الأمور التي نحتاج إليها؟ من الذي يصنع هذه الأمور؟ إن الاهتمام والفضول والصناعة والصوت تجتمع سوية لخلق سوق قوية ذاتية التنظيم على الوب. «التين هنا، تين لذيذ» أو أنها يمكن أن تكون رقاقة الكترونية أسرع أو جزء أتيق من البرنامج أو فكاهة أو بيت شعر أو عمل. والأمور ليست دائما أمور كما علمنا العالم الرقمي، وتنسيق كيفية توزيع الأمور أكثر شبها بحفلة كوكتيل منها بجلسة استراتيجية. وأمور تنتشر بطريقة دوران العالم، عبر الطرقات نفسها، وعبر العقبات نفسها. ومع أن الدوافع التي تحفز انتشارها مختلفة تماما عن تلك التي تقف وراء عالم الأعمال إلا أنها ليست فوضوية بالقدر الذي قد تبدو عليه، وليست ضعيفة الكفاءة إن هذا يحدث الآن وفي كل يوم، وهو يحدث بنجاح. إن عبارة «اتبعوا الأموال» قد تظل قابلة للتطبيق، ولكن العثور على المال يتطلب أن نتبع الأحاديث.

لقد حاولنا أن نرسم في هذا الكتاب صورة تحولات جذرية تحصل اليوم بمساعدة ورعاية الانترنت، ولكن بالنسبة

للناس الذين عاشوا في الانترنت لبرهة من الزمن، فإن هذه التغيرات لا تبدو جذرية إطلاقاً. إنها طبيعة ثانية للأشياء. لقد طلبنا على موقعنا اللوب من الناس أن يوقعوا عريضة دعماً منهم لبيان كلوتران، وكان التعليق الذي تكرر كثيراً هو: «لقد حان الوقت لذلك».

لقد تحدثنا عن الأفكار التي كنت تقرأها مع مئات وآلاف الناس عبر الوب والذين لا يطلبون شروحات إضافية. إنهم يقولون ببساطة ومباشرة: نعم. إنهم الناس الذين يلتقطون الفكرة ويفهمونها. إنهم لا يحتاجون إلى شرح لأنهم يعرفون بالفعل كيف تعمل الأمور.

إلا أنك قد تحتج أن أولئك الناس هم من مهووسي الانترنت الذين تقرأ عنهم في المجلات أو تشاهد برنامجاً عنهم في التلفزيون إنهم أشخاص غير قابلين للتوظيف والتشغيل ولا قيمة لهم.

لا تراهنوا على ذلك، فهذا هي قائمة بالمنظمات الثورية التي يعمل فيها أولئك الذين وقعوا على البيان: بنك أوف أمريكا، بوينغ، كاب جيميني، سيسكو، كومكاست، كومباك، كومبيوتر ساينس، داو جونز، إي دي إس، إريكسون، فيدرال إكسبرس، فليت كريديت كارد، هيرمان ميللر، أي بي إم، إنترغراف، كايزر لبيرمانت، كيلوغ، ليفي ستراوس، لوسنت

تكنولوجيا، ميرك، مايكروسوفت، مورغان ستانلي، نيويورك لايف إنشورانس، نوفيل، أوغليفي، أوراكل، بيبل سوفت، برايس ووترهاوس، كوال كوم، ساتورن، سيرز، سيما غروب، زيمنس، صن مايكروسيستمز، يو إس إنترأكتيف، خدمة الضرائب الأمريكية، يو إس وست، يو إس ويب، وانغ، هامبريشت، زيف دايفس.

إن التعميمات السطحية أمر سيء جدا أليس كذلك؟ فالتعميمات والكليشيهات أمر سهل ومريح. فمؤسسات الأعمال عبارة عن أباطرة القلط السمان يجلسون في غرف مجالس الإدارة الفاخرة المطلة من الأعلى على جماهير الناس في الشوارع. صحيح أن التعميمات تستند إلى بذرة حقيقة إلا أنها أدوات غير دقيقة لاستخدامها في تشكيل الأحكام الحاسمة.

ولكن إذا كنت تبحث عن كوكتيل مولوتوف والغاز المسيل للدموع والشرطة التي تتعرض للهجوم والثائرين المتفجرين حماسة فمن المحتم أن الأحداث ستفوتك. وقد كتبت لنا روث بيركنز من دائرة فلوريدا لفرض القوانين: «شكرا لدعمكم الأفكار والمهام التي وضعتها نصب عيني طيلة فترة من الزمن. إنني أتغنى ببياناتكم وأطبقه من كل قلبي».

إن مجرد كونك لا تبغي القيام بثورة (أو ما قالته لك هوليوود عن كيف تبدو الثورات) لا يعني أنه لا توجد ثورة جارية الآن.

## المفارقة الشيطانية

مع أن النظام قد يتوقف عن الكينونة بالمعنى القانوني أو كجزء من بنية السلطة، فإن قيمه (أو قيمه المضادة) وفلسفته، وتعاليمه تظل كامنة فينا. فهي تتحكم بتفكيرنا وسلوكنا وتصرفاتنا مع الآخرين. وفي هذه الحالة مفارقة شيطانية: فقد أسقطنا النظام الذي لا زلنا نحمله في جيناتنا.

الصحفي البولوني روجارد كابوشينسكي 1991

رغم كل الكلام عن الثورات فإن الصراع قد انتهى إلى درجة كبيرة، ومن الصعوبة بمكان أن نجد اليوم شخصا قادرا على الوقوف والدفاع عن الطرق التقليدية الخاصة بالمدرسة القديمة، حيث يعرف الجميع كيف يجب أن تدار الأعمال. وحسب ما استطعنا التوصل إليه فإن الأمر لا يقتصر على كون الجميع لا يعرفون كيف تدار الأعمال فحسب بل لا يبدو أن أحدا يصدق ذلك إطلاقا.

والفكرة التي ستطراً على بالنا هي أن هذا غريب. ونفتش في نفوسنا ونتساءل: هل نحن نخترع هذه الأمور؟ أم أن الأمر لا يتجاوز ذكريات مشوشة؟ ورغم عدم تأكدها من مكتشفاتنا ولكننا نرغب دائما بأن نكون دقيقين بشكل علمي فإننا نظل نمارس اختبارات للتأكد من صحتنا العقلية: «هل تجاوزت حدود الأرض؟ أم أنه من المحتمل أنه لم يبق أحد اليوم من الأحياء يصدق مثل هذه الأمور».

إننا نقابل الكثير من الناس خلال أداثنا لأعمالنا اليومية. أنماط عديدة من الناس المختلفين، أكبر عينة عشوائية يمكن أن نحلم بها. ودون أن يعلموا فإنهم يُستخدمون كأغراض، بل كعلف إن شئت، لأبحاثنا الجارية عن السوق. وهذا يتضمن البحث عن البذلة المثالية. أي الشخص الذي يجسد تمام التجسيد النموذج النمطي للشركات. وأفضل ما حصلنا عليه حتى الآن هو رجل في إحدى الدعايات التلفزيونية: رجولي ولكنه متفهم، شديد ولكنه لطيف مع من يعملون تحت رئاسته، مستعد دائما للنكته الجيدة، ولكنة لا يهزل عندما يتعلق الأمر بنتائج العمل. ومن الصعب أن نعلم ما الذي يقوم به بالضبط، وإن بدا وأنه مرتبط بحاسوبه الدفتري الذي يحمله معه دائما وهو من ماركة شهيرة.

ولكن بالطبع فإن هذا ليس إلا ممثل ذكر، لذلك فإننا لا نزال نبحث. ومعظم من نقابلهم يخيبون أملنا على هذا الصعيد:

«إذن كيف تسير أمور العمل معك؟»

«العمل؟ ما الذي تعتقده عن سير أمور العمل؟ إنه في حالة مزرية.»

«آه»

أو ربما هو شخص اشترى لتوه منتجاً جديداً:

«هل أنت راض عن آخر مشترياتك؟»

«ماذا، إنك تتدخل في أموري، ابتعد عن طريقي أيها المنحرف»

«نعم، أنا آسف لأنني أزعجتك يا سيدي».

هذا عمل شاق، دون أي أكاذيب، ولكننا نستمر في أدائه دون كلل باحثين عن نموذج الأعمال المطلق أو الزبون المثالي. ويبدو أن كليهما غير موجود، أليس هذا غريبا جدا؟

ولكن هاكم شيئا أكثر غرابة: فإذا أخذت شخصا كنت تتحدث إليه بشكل طبيعي وخال من أي سخافة، ووضعته أو وضعتها في جناح في معرض تجاري، فإن تسعة مرات من أصل عشرة ستشهد هذا الشخص يبدأ فوراً بالتكلم وكأنه بذلة: «نحن فخورون جدا لأن مؤسسة جاندرهيد وغلاندهيد قد صنفت شركتنا في المرتبة الثانية على مستوى الصناعة برمتها، و...»

...وهذا يجعلك ترغب بأن تطلق النار على نفسك، أو على الأقل تأخذ حماما حارا طويلا. وبعد ذلك ينزل أو تنزل عن المنصة ويسألك: «كيف كان أدائي؟».

تهمهم قليلا، فأنت تريد أن تكون لطيفا، ولكن كيف تصوغ العبارة المناسبة: «كان ذلك هراءا تاما، كيف يمكنك أن تتلفظ بهذه التفاهات؟ أنا أعلم أنك لا تصدق كلمة واحدة مما قلته».

«آه طبعا لا أصدق، ولكن كيف كان أدائي؟»

يقول الصحفي البولوني كابوشينسكي أننا ربما نكون قد أسقطنا النظام إلا أننا لا نزال نحمله في جيناتنا. إنه يقول أنها مفارقة شيطانية، أما موسيقي الجاز راسان رولاند كيرك فلديه عبارة أخرى يطلقها على الظاهرة نفسها إنه يسميها بالعبودية التطوعية.

وهكذا رغم أن النماذج النمطية للأعمال هي فارغة إلى حد بعيد أو أنها تأتي من عهد آخر وقد فقدت قوتها الوصفية إلا أننا نجد أنفسنا نكرر السلوك الذي نسخر منه. لماذا؟ لأننا رجال أعمال بالطبع! وهذه هي طريقة سلوك رجال الأعمال. أهلا بكم في قاعة المرايا، أهلا بكم في بيت القروود كما يقول فونيغوت.

إننا لا نصدق ما نقوله في عملنا ونعلم أنه لا يوجد أحد آخر يصدقنا إلا أننا نكرر قوله لأن الإبرة قد علقت، والأسطوانة مكسورة، ولأننا لا نستطيع التوقف، ولأننا من سنكون إذا لم نتكلم هكذا؟

ربما سنكون أحرارا. أو أكثر حرية على الأقل.

وفي معظم الحالات فإن أحدا لا يجبرنا على تكرار تلك السلوكيات عديمة الجدوى والتي قضى عليها الزمن. إننا نتخيل أن علينا ذلك، إلا أننا لا نتحرى الأمر أبدا، إننا نتخيل أن بعبعا

من الشركة سيعاقبنا بشدة إذا تصرفنا بشكل إنساني. نراهنكم أنه سيسلخ جلودنا.

ولكن ماذا لو لم يكن موجودا، ماذا لو أنه مثل بابا نويل أو الأطباق الطائرة؟ إننا نريد أن نؤمن بوجوده نريد ذلك حقا.

إننا لا نقصد عدم الاحترام ولكن هنا توجد نقطة مهمة. فقد اعتمدت الرأسمالية عبر التاريخ على الفكرة الكالفينية التي مفادها أن النجاح الدنيوي هو بمثابة الاعلان عن الخلاص النهائي، ونتيجة هذه الفكرة الملهمه فقد ارتفعت انتاجية العاملين، ولم يكن بابا نويل هو الذي يعرف فيما إذا كنت جيدا أم لا، بل هو الرئيس الكبير، فمن الأفضل أن تخضع.

ولكن لنكن واقعيين. فمنذ قرنين، وصل اختراع جديد إلى العالم، وكان اسمه: «الوظيفة» وكانت الفكرة بسيطة حقا. إذ كنت تذهب إلى حفرة جحيم اسمها المعمل وتعمل ستة عشر ساعة إلى أن توشك على الانهيار، وتكرر ذلك كل يوم إلى أن تموت. هذا جيد أليس كذلك؟ وهنا ترى فائدة المذهب الكالفيني، فبعض الناس لن يقوموا بذلك حتى من أجل أسهم البورصة.

وكانت الروح الانسانية من بين الضحايا الكثير لهذا الترتيب. وكانت المحادثة من أول الضحايا التي سقطت فالناس

ستحدث بعضها إلى بعض أثناء عملهم في حرفهم وأكواخهم. ولكن الكلام يتدخل في انتاجية المعامل، وبالطبع كانت هناك الإدارة، والإدارة تعرف كل شيء، والعمال لا يعرفون أي شيء، فاحرسوا وعودوا إلى آلاتكم أيها القذرون.

والآن نتقل بسرعة بمقدار مئة عام وهنا يأتي عمل القائم على المعرفة، وهو اختراع أفضل يسمح لنا بأن تكون لدينا مجلة من غرار «الشركة السريعة» وأصبح يعني فجأة أنه من المسموح لنا أن نعرف شيئاً. وتقول لنا الإدارة: اعذرونا ولكن هل تمانعوا في أن نخبرونا ما الذي يجري، لأننا في الحقيقة معزولون هناك في الخارج.

والبقية، كما يقولون، أصبحت تاريخاً. التاريخ الذي يؤول بنا إلى اليوم مع إلى الانترنت والحزمة العريضة، ولكن توقف، لا تضع المايونيز، فليست هذه هي النقطة المهمة. فالمهم هو ما الذي أعادته تلك الأعجوبة التكنولوجية إلى العالم: إنها القصة الإنسانية. قصة تمتد عائدة إلى ما قبل التاريخ، قصة كانت منسية طيلة مئتي عام من «التقدم» الصناعي. وعندما ستنشر ثانية في القرن الحادي والعشرين فإنها ستجعل وباء أيبولا يبدو وكأنه جذري الماء. الحقها إذا كنت تستطيع.

وفي المرة القادمة لا تسأل عما يسمح لك بقوله في العمل أو على الانترنت أو في المكتبة العامة في مركز

المدينة، فقل ما تشاء، وما يخطر لك أن تقوله. وإذا سألك أي شخص، قل له أن لا بأس. قل لهم أنك قرأت عن ذلك في كتاب.

ضع ذلك في مفارقتك الشخصية ودخنه.

### المزيد عن الفجل

ما الذي أعرفه عن مصير البشر؟  
إنني أستطيع أن أخبرك أكثر عن الفجل.  
صموئيل بيكيت

إذن ما الذي تعتقدونه؟ هل سيصبح بيان كلوتران الشيء الكبير القادم؟ ليس إذا كان بوسعنا ذلك. إنسوا جميع الشعارات البراقة، ولا تكتبوا قوانين جديدة منبثقة عنه، إن الشيء الوحيد اللائق ببيان كلوتران هو أن ندفن الأحقق الآن قبل أن يفوت الأوان، وقبل أن تنبعث منه رائحة فلسفة الإدارة. ادعوا جيرانكم إلى حفلة، فالموت وحدة سكوني أما الحياة فتتقدم إلى الأمام.

كيف تتحدث بصوت إنساني؟ أولاً احصل على حياة. والشركات لا تستطيع فعل ذلك. فالشركات هي مثل بينوكيو أو فرانكشتاين. فأنوفها تنمو طويلة في أغرب اللحظات، أو أنها تبدأ بتحطيم الأشياء دون سبب مفهوم، إنهما يريدان أن يصبحا بشرا، ولكن هذا غير ممكن إنهما يريدان أن يحصلوا على سر

تركيبه الحياة ولكنهما يريدانها ليحولها إلى وصفة مؤسسية، والمشكلة بالطبع هي أن الحياة ضد الصيغ وضد المؤسسات، فالميزة الأكثر أساسية في الحياة هي شيء لن تستطيع الشركات أبدا أن تلتقطه أو تحصل عليه، لا يمكن للحياة أن تلتف بالورق أو توضع في قفص أو تكتشف أو تحلل أو تمتلك. فالحياة حرة.

وأخيرا يأتي السؤال الذي انتظرناه جميعا، ففي الأسواق العالمية الجديدة ذات الصبغة البشرية والصوت المميز هل تستطيع الشركات أن تحقق البقاء؟ ليس إذا لم تكن قادرة على التحدث بالأصالة عن نفسها. ليس إذا كانت بكفاءة نتيجة التغيرات التي تحدث حولها.

ولكن ربما، وهي ربما كبيرة، تستطيع الشركات الخروج من طرقها. ربما تصبح تجمعات أقل إحكاما من الأفراد الأحرار. ربما تستطيع أن تجعل العاملين لديها يتصرفون ويتحدثون كالإنسان بدلا عن الروبوتات الخارجة من قصب الخيال العلمي في الخمسينيات. غورت يحتاج إلى المزيد من المبيعات! غورت يحتاج لتحقيق حصته! إذا لم تشر الآن، غورت سيفجر الأرض بالقنبلة النووية.

هدى أعصابك يا غورت، إهدأ قليلا، هاك بعض الكريبتونايت لتمضغه.

الجميع يضحك. ولا أحد يبالي، إذن إليكم سؤالاً آخرًا، ربما فكرتم به بأنفسكم، كيف حصل أن هذا الكتاب قد صنف في المكتبات في قسم كتب الأعمال وليس قسم كتب الفكاهة أو الرعب أو الجرائم الحقيقية؟ هيا لا تنظروا إلينا.

الحقيقة هي أننا لا نهتم إطلاقاً بالأعمال بحد ذاتها، ولو أتحت لنا الفرصة لحرقنا نصف مؤسسات الأعمال العقيمة في هذه المجرة. كلفة المبيعات وهوامش الربح والحدود الدنيا... إذا كنت شركة فهذه مشكلتك، أما إذا كنت تعتقد أنك شركة فإن لديك مخاوف أكبر بكثير. ونحن نقترح أن تكرر العبارة التالية أكثر ما يمكن إلى أن تشعر بالتحسن: «أنا لست شركة، أنا كائن بشري».

حسنًا الآن عند النهاية، لا توجد لدينا مجموعة جاهزة من التوصيات، لا توجد لدينا بلورة سحرية نستخدمها لمساعدة الشركات على التخطيط لمسارها المستقبلي. ولا يوجد لدينا علاجاً يقوم على رصاصة سحرية لحل مشكلة العجز الكلامي المزمّن لدى الشركات. من الصعب على بعضهم أن يتخيلوا أن عهد عدم الوضوح التام سيصل إلى نهايته. ولكن جربوا، جربوا بجهد، لأن الخيال وحده هو الذي سيسدل الستارة في النهاية.

تخيلوا عالماً حيث الجميع يتعلمون بدون توقف، عالماً يكون فيه ما تتساءلون عنه أكثر مما تعرفونه، والفضول يعد أفضل من المعرفة، تخيلوا عالماً يكون فيه ما تعطيه أكثر قيمة

مما تحتفظ به، حيث المتعة لا تعد كلمة قدرة، وحيث اللعب ليس ممنوعا بعد عيد ميلادك الحادي عشر، تخيلوا عالما يكون فيه عمل مؤسسات الأعمال، أن تتخيل عوالم يرغب البشر فعلا أن يسكنوها ذات يوم. تخيلوا عالما خلقه البشر من أجل البشر لا يندثر من على وجه الأرض أبدا.

نعم تخيلوا ذلك.