

هكذا يمكن أن تجعل البيئة
المحيطة بك قابلة للشطح

obeikandi.com

الشطح عملية تبدأ من دماغ الإنسان، وكل شطاح مسئول عن أفكاره وخواطره وما يصنع بها. تبدأ التغييرات من الشخص ذاته ثم تتسع نحو الخارج في دوائر متحدة المركز. فلتتحمل أنت هذه المسئولية بجسارة وإقدام ولا تدفع بها إلى الآخرين. لا تشر بإصبعك نحو زملائك ورؤسائك أو مرءوسيك إذا كنت أنت المدير بأنهم في رأيك مسئولون عن كل شيء. مرحباً بك في حياة من اختيارك. يعمل كل شطاح مبدع كنظام ذي استقلال وإدارة ذاتية ولكل فكرة جديدة فيه الفرصة في النجاح من حيث المبدأ عندما تتم باستمرار وثبات تغذيتها وتديلها وإبقاؤها على قيد الحياة، وعندما ينمو الشطاح المبدع في بيئة ما تسمح له بالتطور وترافقه على طريقه نحو الهدف الذي ينشده.

وها هي مرة أخرى هذه الجمل التي تبدأ بـ "نعم، ولكن" إنني أسمعها. أعرف أن الكثيرين منكم يعملون في مجالات مهنية لا يجد الشطح الإبداعي فرصة فيها إلا بصعوبة. ربما يقيدك الهرم الوظيفي الصارم وتكون مرغماً على التعامل مع الزملاء والرؤساء ومن يعملون معك فضلاً عن العملاء المزعجين الذين يجعلون من حياتك كشطاح مبدع شيئاً صعباً. إلا أنه ما زالت أمامنا مرة أخرى الحلول الثلاثة: حبها، اتركها أو غيرها! لا أعرف من قال هذه الجملة الحكيمة لكني أراها مناسبة لي جداً وحتماً ينبغي أن تنصدر الصفحة الأولى من دفتر أفكارك. إما أن تحب ما تعمل والمكان الذي تعمل فيه والأشخاص الذين تعمل معهم فتكون عندئذ قد انضمت إلى قائمة المحظوظين والسعداء وتكون قد توفرت لك البيئة النموذجية للشطح الإبداعي. أو أنك تشعر بالإعياء في عملك إلى درجة أنه لم تعد تأتيك فكرة واحدة جيدة منذ سنوات وأنه ليس من ثمة أحد ممن هم حولك تستطيع أن تحركه ليشطح معك. عندئذ يكون الأمر قد بات واضحاً: قدم استقالتك واترك هذا المكان سريعاً.

تُمنى تلك الزيجات بالفشل ويحدث بها انفصال لأن الطرفين يلاحظان في حياتهما اليومية أنهم لا يستطيعان الاستمرار معاً على الرغم من أنهما قد بدأ بمقومات جيدة. لماذا تتوقع أن يختلف الأمر في المؤسسات ومع العاملين بها؟ ما لا يتوافق مع بعضه البعض يظهر مع الوقت ويفرض نفسه على الرغم من البداية الإيجابية التي قد يكون قد بدأ بها. أمّا من المذنب حينئذ فهذا موضوع ثانوي وغير أساسي، فدائماً ما يكون السبب شخص أو أكثر. فإذا ظل أحد الزوجين محتفظاً بالعلاقة الزوجية مع الطرف

الآخر الذي لم يعد يطيقه والذي صار يسبب له توتراً عصبياً بمجرد أن يقول له: "صباح الخير"، فهذا الشخص إما أن يكون كسولاً أو رخوياً أو من النوع المضحي أو يكون مازوكياً¹ أو كل ذلك مجتمعا. وتتنطبق نفس هذه الصفات كذلك على شخص يعمل في إحدى المؤسسات يشعر فيها بالضيق كل يوم ويعاني فيها أوقاتاً عصبية يصعب بها على نفسه الحياة.

مرة أخرى: مرحباً بك في حياة من اختيارك. فكر في الإمكانية الثالثة، التي جاءت في الجملة المكتوبة أعلاه: غيرها! يمكنك تغيير موقفك. ولكي تنهي الوضع انقاديم وتجعل مجالك والبيئة المحيطة بك صالحين ومناسبين للشطح الإبداعي، فأمامك إمكانات مختلفة ووسائل متعددة للمساعدة. وبالمناسبة فإن التوضيحات التالية تناسب تماماً القيادات الإدارية والمدراء الذين يواجهون أحياناً مشاكل مع الشطاحين المبدعين الذين يعملون معهم في فريق عملهم المباشر. فلتنسخ الصفحات من 205 إلى 222 ولتضعها على مكتب مديرك أو رئيسك في العمل غداً.

إذا كنت الشطاح المبدع الوحيد بالممر الطويل فلا بد أن تتمتع بوعي كبير بذاتك لكي تمضي في طريقك بمثابة وبلا تعب أو كلال ولا تنهار باكياً في أول مفترق طرق يتبابلك. ولذلك يجب عليك أولاً أن تفتش عن حلفاء لك، والذين غالباً ما تضم جميع المؤسسات بمختلف أنواعها بعضاً منهم في جميع مراحل التدرج الوظيفي وفي كل الأقسام وفي الأعمال الداخلية والخارجية أو في المؤسسات الفرعية الأخرى أو لدى اشركات الأجنبية التابعة. أطلق نظرك بعيداً وابحث عن أشخاص يحركون شيئاً ويأتون بالأفكار ويطبقون الجديد وأشخاص يبحثون ويطورون ويبيعون منتجات اشركة ويهتمون بالشكاوى ورغبات العملاء أو أنهم أشخاص يعلمون جيداً ماذا تعني المنافسة. تحدث مع هؤلاء الأشخاص واسألهم عن أفكارهم وأهدافهم التي يتمنون تحقيقها على المستوى المهني، وعن أحلامهم وعن تقييمهم للشركة. وعن مكانهم انفرص وعمما يمكن فعله لاستغلالها والاستفادة من الإمكانيات المتاحة. اكتشف من يمكن أن يكون معاوناً لك أثناء تطبيق أفكارك واجعله حليفاً لك. إنني واثقة من أنك سرعان ما سوف تجد خمسة مشاركين معك وسوف تتوافر لديك المعلومات الكافية والطاقة بعد أول خمس أحاديث كي تقدم على ما تعترزم.

ولن تجد مشاركتك إلا عندما يكون هدفك واضحاً نصب عينيك ويمكنك للآخرين التعرف عليه جيداً وعندما تضع قضيتك وليس شخصك موضع الصدارة. أما إذا لم تفعل شيئاً سوى تفعيل قدراتك التمثيلية على أفضل نحو وتعكف على الخوض بلا هدف في كل اتجاه كي تبعث المؤسسة من رقادها فسوف لن ينضم إليك سوى القليل والذين سرعان ما قد يقفزون من حافلتك ويغادروها. كما أنه ينبغي أن يكون معلوماً لدى بقية المشاركين أن موضوعك وفكرتك سوف لن تعود بالنفع عليك فقط، بل على المؤسسة بأكملها، وفقط عندئذ يمكنك أن تجعل ممن كانوا أعداءً لك في البداية حلفاء لك.

تستطيع الفرق ذات التكوين المتباين من المقدرة الفردية وقدرات كل فرد على حدة. إلا أنه من الضروري فيما يتعلق بالعمل اليومي وعند تنفيذ الأفكار أن توظف من يعملون معك وكذلك مواهبك الخاصة بحسب المجال المعني توظيفاً هادفاً كي تصل للهدف أسرع كي تستطيع الاحتفاظ بالحافز للجميع لأطول فترة ممكنة وفي أعلى درجات تأثيره. إن كلاً منا يفضل نشاطات محددة على غيرها ويكون لذلك أكثر نجاحاً فيها على المدى الطويل أيضاً. فالبعض يتمتع بموهبة تنظيمية، إلا أنهم يفتقرون إلى حد ما إلى الأفكار الجديدة، وآخرون لديهم القدرة بالفطرة على تحقيق الأفكار وتنفيذها في الواقع العملي، إلا أنهم لا يريدون بالضرورة أن يتحدثوا مع غيرهم أثناء ذلك. ثم نجد مرة أخرى آخرين يتدفقون بالأفكار طيلة اليوم إلا أنهم لا يبذلون مجهوداً أو استعداداً لكي يضعوا ولو فكرة واحدة منها فقط موضع التنفيذ حتى ولو على سبيل البداية. إن الشطاحين المبدعين ومخالفي القواعد موجودون في كل مكان، وفي جميع المجالات وبقدرات وتفضيلات مختلفة. فالشطاح الذي يريد تفصيل قطعة أثاث ولم يشتر الخشب بعد عليه أن يبحث عن شخص ما، ينجز له ذلك وأن يبحث له عن آخر يستطيع أن يرسم له التصميم الهندسي. فإذا ما كان يخطر ببال شطاح أفكار كثيرة فإنه في ميسر الحاجة إلى شخص يستطيع التمييز بين الأفكار الجيدة والرديئة وأن يدفع بالأفكار الجيدة فعلاً إلى منفذين مجيدين. يجب على جميع المشاركين في تنفيذ مشروع ما أن تكون مشاركتهم وفقاً لقدراتهم وإمكاناتهم.

انسج شبكات أنت وحلفاؤك واربط بين كل منهم وبين كل شيء. وكلما زاد ترابط الأشخاص والأفكار توفرت العلاقات والإمكانات وزادت فرص النجاح لأفكارك الجديدة. أمّا المؤسسات ذات البناء الهرمي الغالب والقاعدة العريضة وليس بها سوى القلة على قممها فإن العمل بأسلوب الشبكات يكون صعباً عليها، حيث تعتمد الشبكات في المقام الأول على بناء مختلف. فهي مسطحة وثلاثية الأبعاد ولها مراكز كثيرة تبني نفسها حولها فرق مستقلة ذاتية الإدارة. ولا ينظر المشاركون نحو قمة المثلث، بل ينظرون في جميع الاتجاهات كي يعثروا على إمكانات للترابط. إن المؤسسات التي ترحب بالسطح الإبداعي تتخلص من الأفكار القديمة ومعها الهياكل العتيقة البالية أيضاً. ففيها يتم تقسيم السلطة في المؤسسة على عقول مختلفة تفكر وتتصرف بشكل مستقل وبالتالي يحتاج أصحاب هذه العقول إلى مساحة تمكنهم من حرية الحركة والتصرف، ويجب أن تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات. تكفل المؤسسات عدداً كبيراً من المزايا عندما تدعم نظام بناء الشبكات، وأن تتسم على جميع النواحي بالانفتاح على جميع الجوانب وتمارس التبادل النشط والفعال مع المؤسسات الأخرى والأشخاص من خارج صفوفها.

في أغلب الأحيان يقوم الزملاء الأقدم بالعمل أو الأكبر سناً بدور المستشارين للأحدث أو الأصغر سناً وذلك عندما ينقلوا خبراتهم وعلمهم إليهم فيفيدون منه. ابحث لنفسك عن "مستشار للسطح الإبداعي" يساعدك عندما تشطح وطبيب شطح أو (وليد الخيال) أو سمه كما يحلو لك. شجع زملاءك ممن ترى ملامحتهم لهذا الغرض على تولي استشارات الشطح. وربما تعين في شركتك أيضاً مستكشفاً للسطح يبحث في كل غرفة من غرف الشركة عن مواهب جديدة شطاحة ويجهز لهم برنامجاً تشجيعياً خاصاً. كما ينبغي بالإضافة إلى ميزانية البحث والتطوير أن تخصص في المستقبل ميزانية أيضاً للسطح الإبداعي، وصندوق لنفس الغرض يتولى تمويل مشاريع الشطح الإبداعي. كما يمكن تأسيس اتحاد للسطح الإبداعي أو لمحيي الشطح (جمعية مسجلة) لتمثل مصالح الشطاحين في جميع الجوانب.

يرمز الدوران إلى حركة في شكل دائري مثل حركة الدورة الدموية حيث يتحرك الدم بشكل دائم وبذلك يحدث التبادل. وتنتمي كلمة "سيرك" إلى نفس عائلة الكلمة لأن الحلقة دائرية الشكل. فلنجعل من مؤسستك سيركاً بطريقة تفكير ذات 360 درجة وبرنامج ملون.

اعتن بالإلهام وابتكاريه وكذلك بالمجالات الإبداعية التي تشجع جميع الزملاء والعاملين على الشطح وابتكار تطوير الأفكار الجديدة واتخاذ القرارات. ومن الوسائل المعنية هنا على سبيل المثال مبدأ الدوران الذي تتخذ فيه الأمور شكلاً دائرياً والذي يحول دون توحيد الأشخاص مع مكاتبهم. والدوران الوظيفي يعني العمل على فترات منتظمة في المجالات والأقسام الأخرى، وتغيير الزملاء وأماكن العمل. وبذلك يظل كل شخص في حالة حركة ويطلع على المجالات المختلفة للمؤسسة. وفي حالة ما إذا كان لشركتك فروع أو شركات تابعة في الخارج، فإنه يمكنك الاهتمام بالتبادل والانتفاع من الصدمات الثقافية والخصائص القومية المميزة. كما يرضى أيضاً عمل مشروع الحركة والتفكير الدائري في مجموعات مختلفة. وطبقاً لطبيعة المهمة يتم تكوين فرق فردية ذات تكوين شيق من الزملاء والعاملين الذين يتمتعون بقدرات متباينة والمنتمين إلى أقسام مختلفة: أفراد من قسم الإنتاج، المبيعات، الخدمة، التطوير، العملاء، الموردين أو فنان أو فيلسوف أو أطفال في مرحلة ما قبل المدرسة.

كيف يمكن أن يكون الأمر مع "بيت الضيافة"، هو عبارة عن لقاءات جماعية منتظمة يتم فيها دعوة الجميع من المهتمين بشركتك أو أولئك الذين تهتم أنت بهم. افتح بابك ورحب بدخول أشخاص جدد بأفكار جديدة وقدم لهم المأكولات والمشروبات وتناقش معهم حول كل شيء وأي شيء أو عالج معهم مهام محددة. إن هذه اللقاءات الجماعية تعد مناسبة جيدة أيضاً لدعوة الإعلاميين والصحفيين ليكتبوا حول ثقافة مؤسستك للرأي العام. أو اذهب مع زملائك في العمل أو مع القسم الذي تعمل به أو مجموعة مختلطة إلى أحد منتجي المواد الغذائية أو مصنع سيارات أو مصنع ملابس وشاهد كيف يعمل الآخرون ويحققون الأهداف.

أنت وأنا والناس الذين حولنا تغيرنا في العقود الأخيرة بشكل كبير، وأصبح التكوين الكلاسيكي للعائلة شيئاً قديماً بالياً وينتمي للأمس، إننا نعيش اليوم في عالم فوضوي معقد تتقارب فيه القارات من بعضها البعض مما صار معه بضاعة الأمن بضاعة مهمة. كما أحدثت التقنيات والتكنولوجيات الحديثة مثل الإنترنت ثورة في الاتصالات وغيرت الرغبة في تحقيق الذات والبحث عن الجدوى والمغزى عالم العمل تغييراً راديكالياً. كل هذا يمكن إنكاره حتى ولو كانت بعض المؤسسات تتصرف كما لو أن شيئاً لم يتغير منذ 1950. كما أن كثيراً من الشركات لم تستطع أن تواكب إيقاع التغيرات السريع ولم يطوروا من العمليات الداخلية بما يتفق وهذا الإيقاع. عندما يتغير الأشخاص وقيمهم فإنه يصبح من الضروري أن تتغير قيم المؤسسات كذلك، فهي في النهاية

تتكون إلى حد كبير من بشر وتنتج ما تنتج من أجل البشر كذلك. واليوم تسود العالم أوقات هائجة فوضوية لا تسمح سوى بالقليل من التخطيط للمستقبل. فلتتعلم حب الفوضى ولتصادقها ولتتخلى عن الكثير من الرقابة

والضغط، فهذا من شأنه أن يعطل حركة الشطاح المبدع والأشخاص الذين على وشك اختراع العالم من جديد، لتظل مؤسستك قادرة على مواصلة الحياة. إذا كان لديك في شركتك لوحة ملاحظات أو لوحة إعلانات، فقم بتحويلها إلى "لوحة شطح" وثبت عليها بطاقات كبيرة، ويمكنك أن تكتب عليها الآتي:

انا اشطح من بشارتي شطحي؟

بساطة اتك على
089/ 51657.0

اعرض النظام
والترتيب واجت في
القابل عن الفوضى
مالك مؤسس
للمشاكل الباتر
110

استبدك مكتبك الهادئ
بعمك جماعي يمزج بالفرقة
الهنوت: رماه التسميك
لدى ياسر باور

من يرغب في تحريض الآخرين على الشطح الإبداعي فإن الأجدر به أن يكون قدوة لهم. فالمؤسسات الناجحة صار لديها اليوم شطاحون في كل الأقسام والكوادر الوظيفية ، كما أن عدد المديرين الذين يعترفون صراحة بالشطح يتزايد يومياً.



أنا أشطح
وهذا جيد

أنت تبوح بحقيقتك وتصرح بها ، وبذلك تكسب قلوب زملائك وأتباعك المخلصين. وكثيراً ما تحدث المؤسسات العملاقة طفرة حاسمة نحو الأمام بعد أن يحتل الصدارة مسئولو التمويل والمسوقون بالمؤسسة وذلك بعد طابور طويل من رؤساء مجالس الإدارة من ذوي التوجه التقني ، ويأتون معهم برياح فكر جديد. فلتشطح بفكرك على الملأ ولسوف يشاركك

آخرون الشطح بعد ذلك افسح مجالاً في شركتك للشطاحين والمفكرين التعارضيين الذين يغزلون الخيوط ويعقدونها ببعضها البعض. افسح الطريق إلى أبطالك حتى يستطيعوا التحرك في كل الاتجاهات. واستخدم كذلك كل الطرق والوسائل غير المعتادة حتى تستطيع أن توصل المعلومات إلى كل رجل وامرأة، لاسيما إذا أردت أن تحدث تغييراً في سلوك الناس وتصرفاتهم. تكمن إحدى الإمكانيات المتاحة في هذا الصدد في نشر الشروحات التوضيحية والقيام بأحاديث تحاورية وتوزيع مقالات مكتوبة. أما الإمكانية الأخرى وهي الأفضل فتمثل بقيامك بجولات رائدة وتجعل الآخرين يعايشون تحقيقك لأهدافك.

هل تعرف "التسوق الغامض؟" وراء هذا المصطلح تختبئ طريقة لاختبار البائعين أثناء العمل ولتقييم المتاجر من وجهة نظر الزبائن. ومن ذلك مثلاً أن تقوم سلاسل المتاجر الكبرى بإرسال أشخاص متتكرين يلعبون دور العملاء ، وهم من وكالات متخصصة ، إلى متاجرها ومحالها. ويقومون هناك بالتبضع ثم يقومون بوضع تقرير لتقييم جودة البائعين ومدى مودتهم وحسن تعاملهم مع العملاء وطريقة العرض والجو العام.. إلخ ، ويقدموا اقتراحات بتحسين مستوى الأداء والخدمة. وتعد هذه الطريقة فعالة وغالباً ما تأتي بنتائج مفرحة. وعلى أية حال أنا لا أعتبر الأساليب السرية والتتكرية هنا شيئاً قد يؤدي للنجاح ، فالاتصال الصريح والمباشر بعد ذلك يصبح عسيراً إذا علم أن الشركة تبعث بموظفيها للتجسس على الآخرين.

على الرغم من ذلك فقد ألهمني الأمر كله فكرة "البيع الغامض". وهذا يعني عدم إرسال زبائن مزيفين ولكن دس "عميل مزدوج" في فريق البيع بالمتجر، على أن يكون بائعاً ودوداً وموهوباً، وبين للآخرين كيف يتم البيع بطريقة سليمة. ويتمثل الأثر المصاحب لهذا في قيام البائعين النابهين والتميزين بالسرعة بتقليد أسلوبه في البيع الناجح ونقل هذا الأسلوب عنه ومحاكاته. كما يمكنهم كذلك أخذ النصائح والإرشادات المفيدة منه بوصفه بائعاً فذاً وبوصفهم زملاء له. ومن جانب آخر يمكن تمييز البائعين الأقل رغبة في التغيير بسرعة أكبر، لأن هذا الرجل أو هذه السيدة التي سوف تقوم بهذا الدور ستكون بمثابة الشوكة في عينهم بما يحدثه أو تحدثه من اضطراب في نظامهم وإقلاق لهدوئهم الذي اعتادوا عليه. فسوف يقوم هذا الرجل أو هذه السيدة بتعليمهم النصائح الجديدة والمهارات الماكرة وتقديم العون والمساعدة وكذلك تقنيات البيع المصممة والمفصلة خصيصاً لهم والإجابات والردود التي تمتص غضب العميل والمبررات من عينة نعم - ولكن. ثم تصبح بعد ذلك مسئولة أولئك البائعين الذين عليهم استغلال هذه الفرصة المتاحة أمامهم وتغيير موقفهم تجاه البيع وتجاه زبائنهم. فإذا لم يُجدي هذا شيئاً فإن رد فعل الشركة عندئذ سيكون الطرد فإن أي شركة في نهاية الأمر لن تتحمل أن تغضب زبائنها بسبب بائعين لا يقومون بإنجاز ما عليهم من مهام ولا يريدون القيام بأي جهد من أجل التغيير وتعلم الجديد.

ليس من الصعب أن تجد من الشطاحين من يصلح أن يكون قدوة تستطيع الاحتذاء به. سوف تجد في الأدبيات والمجلات الاقتصادية دائماً نماذج لشطاحين مبدعين ناجحين، أو تستطيع قراءة السير الذاتية لأشخاص قاموا بفعل أشياء غير عادية. وبالتأكيد يوجد في محيطك أيضاً بعض الشطاحين المبدعين، ربما في أسرتك أو من بين أصدقائك.

إن الموقف هو صلب قضية الشطح. ينبغي على كل شركة أن تبحث عن شطاحين ومفكرين تعارضيين كجزء ثابت في مواردها البشرية ومن عملية توظيف العمالة بها وأن تقوم بتعديل الإجراءات التي تقدم بها حتى الآن والمتبعة في المقابلات الشخصية عند التقدم للوظائف تعديلاً تاماً. ويمكن التعرف على الشطاحين بسهولة من خلال سيرهم الذاتية والتي غالباً ما لا تسير في خط مستقيم، وكذلك من خلال اهتماماتهم وهواياتهم وأيضاً من خلال أسلوبهم وحماسهم عندما يشرعون في الحديث أو السرد إذا ما دعاهم أحد لهذا. من يريد البحث عن شطاحين مبدعين فعليه أن يلتفت إلى المفكرين التعارضيين المغيرين لوظائفهم والمبتدئين والمتخصصين وغير الأكاديميين شير الحاصلين على الثانوية العامة والأنماط الحماسية المولعة بما تفعل ومن لهم

اهتمامات متعددة الجوانب، أي عليه أن ينتبه تماماً للصفات السير الذاتية التي كان يقوم بتصنيفتها في المعتاد واستبعادها لأنه كان يفتقد فيها الخط الواضح المستقيم. عندما تبحث عن أحد تنتظر منه أن يحدث شيئاً جديداً فلا بد أن يكون هذا الشخص ممن يحددون عن القواعد والمعايير المتعارف عليها فلتشدد من وضع الذكاء العاطفي في الصدارة أكثر من القدرة الجيدة على الحساب والتفكير المنطقي، فالأول هو أساس العمل الجماعي الناجح والتواصل والإبداع والتفكير التعارضية.

بل إن روبرت إي. سوتون ذهب أبعد من ذلك وطالب بتعيين المتقدمين من ذوي حالات العجز الخاصة وذلك لإبطال الهياكل التقليدية والآراء المسبقة. فمن ناحية أوصى بتوظيف الأشخاص ممن يعانون من "بطء التعلم" والذين، كما يتضح من الاسم، "لا يتعلمون إلا ببطء شديد" كيف يتم إنجاز الأشياء "بطريقة صحيحة"؛ لأنه إذا تعلم الجميع بسرعة وعلى نحو متساوٍ، أو كما يزعم حتى الآن أو على الأقل كيف يؤديون مهامهم "بالطريقة الصحيحة كما ينبغي أن يكون"، فسرعان ما سوف يصير كل مبتدئ نسخة من الآخرين في المنظمة التي يعملون بها وسوف لن تدخل أفكار جديدة إلى أرض الملعب. أما المجموعة الثانية المناسبة من المتقدمين للوظائف فهم الذين أطلق عليهم سوتون: الأشخاص من ذوي الوعي الكبير بالذات و"أولئك الذين لا يميلون إلى مراقبة الذات سوى بقدر قليل، فهم إذاً أشخاص يتميزون بشكل خاص بأنهم لا يعانون حساسية تجاه تعليمات الغير بشأن كيفية التصرف على النحو المفروض". وكما يقول سوتون فإن هؤلاء العاملين محصنون ضد الامتثالية وسلوك القطيع. وتتكون المجموعة الثالثة من غريبي الأطوار الذين يملكون القدرة على زلزلة القواعد الراسخة للمؤسسة. ويقترح سوتون "تعيين هؤلاء الذين يشعرونك بالغيثان، بل وأولئك الذين لا تحبهم. أما المجموعة الرابعة فتحتاج للعاملين، الذين لا تكون المؤسسة في حاجة فعلية إلى قدراتهم في الوقت الراهن". وذلك لكي نتمكن اليوم من تكوين عروض الغد ووضعها على المسار الصحيح للمستقبل. ومن الجائز جداً أن يدفع كل هؤلاء الأشخاص رؤسائهم وزملائهم إلى الجنون، إلا أنهم في ذات الوقت يمثلون ضماناً بأن ينشأ شيء جديد، لأنهم "يضطرون المنظمات على تجربة أفكار كانت بدونهم ستضمحل وتضمحل".^{XXVIII}

ومن خلال خبرتي وتجربتي الشخصية في الفريق مع ممارسي الأفعال التعارضية المتطرفين في هذا الشأن والشخصيات المشاغبة، فأنا أعرف كيف يمكن أن يكون

XXVIII انظر ص 9 - 17 من كتاب "Der Kreativität den Boden bereiten" لمؤلفه: Robert I. Sutton / في: Harvard Businessmanager 2/2002.

هذا مثراً ومخصباً للجميع وكيف أنه أيضاً مرهق بشكل هائل. على أي حال فإن هؤلاء الناس كانوا يهتمون دائماً بالحركة والدفع بعمليات جديدة بها. ولكي يستطيع ان جميع الاستفادة من بعضهم البعض في مثل هذا التكوين البشري الصعب، فإنني أرى أن فريق العمل ينبغي أن يكون كبيراً بالقدر الذي يسمح بتمثيل العاملين ممن بهم "تصور"، بنسبة مئوية. أما في الفرق الصغيرة فالأمر على العكس من هذا، لا بد أن تكون قواعد اللعبة المنشودة فيه والأهداف واضحة للجميع من البداية، ويجدر بكل فرد من أفراد الفريق أن يتمكن في مرحلة اختبارية ما من تحديد عما إذا كان باستطاعته استغلال الموقف والاستفادة منه باعتباره فرصة شخصية له و العمل مع زملائه الآخرين الفائقين بشكل بناء. وتعد لافتات طلب المساعدة وبطاقات Wild Card وطواقي الـ 360 درجة من الأدوات والوسائل المستخدمة التي تدعم هذه العملية، وغالباً ما تستخدم لعبة تبادل الأدوار في تحليل وتفكيك الترسبات الجاسئة من الأحكام المسبقة والمشاعر العدوانية والهجومية.

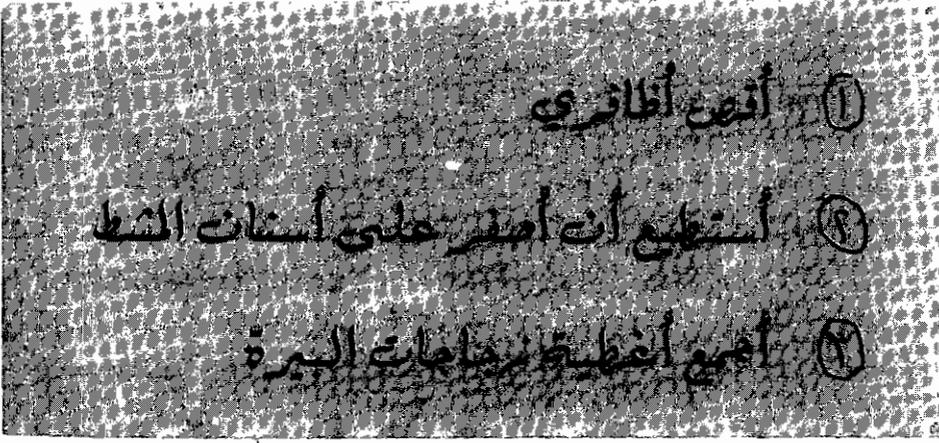
يمكن إحداث تغييرات في المؤسسات فقط عندما يدرك الجميع ماذا ومتى وكيف ولماذا ينبغي إحداث تغيير. ولقد فشلت الكثير من مشاريع التغيير في عقد التسعينيات، لأنها لم تضع في حساباتها العاملين وشؤونهم. فالتواصل الضعيف أو الخاطئ يكون قد أدى إلى عدم إحاطة الأفراد المعنيين بما يجري ولا بما تنوي إدارة الشركة القيام به ولا حتى بما ينبغي أن يتم فيما بعد. ولا عجب في أن الأفكار الجديدة التي يتم التخطيط لها داخل الحجرات الساكنة لإدارة الشركة، قلما تلقى ترحيباً مماثلاً من الآخرين كما أن أحداً لم يشعر أنه مسئول عن إدخالها حيز التنفيذ. إن عملية الشطح الإبداعي عملية ينبغي أن تضم جميع المشاركين دون تفرقة بين أي منهم، وإلا فلن ينجح الأمر.

ومع ذلك يحدث على سبيل الخطأ ألا يقدر بعض المشرفين ذكاء العاملين معهم ويعتبرونهم أقل فهماً من مستوى ذكائهم الحقيقي وهو ما يحدث أيضاً من بعض المؤسسات تجاه عملائها. بيد أن العملاء قد يصابون مع مرور الوقت بحالة من التبلد عندما لا يقدم لهم سوى الأشياء التقليدية عديمة الأهمية وتباع لهم منتجات لا تفع منها فحسباً عن أنها علاوة على ذلك يعلن عنها بطريقة لا يمكن وصفها. ونفس الشيء يسري على العاملين بالمؤسسة أو عندما يتم تكليفهم بنفس العمل كل يوم ولا يتم إخبارهم بالهدف النهائي مما يقومون به. أو عندما يعلمون من العملاء أو الموردين بدلاً من أن يعلموا من شركتهم مباشرة ما تنوي أن تفعل مستقبلاً وهم من يعملون بها، مما يعد إشارة تنبيه إلى افتقار التواصل الداخلي.

وأحياناً ما أندھش من كيفية تقييم المؤسسة لمدى التواصل بين العاملين بها. وكم تأكدت بالفعل من أن العاملين يجب أن يكونوا نوعاً خاصاً جداً من البشر، ممن يحتاجون لمعاملة خاصة، لأنهم يظهرون مقومات خاصة غير معتادة. ويبدو أن بعض المؤسسات كانت قد نست بمعنى الكلمة أن العاملين بها أشخاص عاديون تماماً لهم احتياجات ويعايشون حالات تتنوع من كونها خوف وعوز وفرح، مثلهم مثل الآخرين سواء أكانوا يعملون على خط الإنتاج أو في طابق مكاتب مجلس الإدارة. إن كل عامل داخل المؤسسة هو في الوقت نفسه شخص له خصوصياته وفرد مستهلك وبالتالي فهو في حاجة لنفس العناية التي تكفل التواصل مثله في هذا تماماً مثل بقية المستهلكين خارج نطاق الشركة. ما زال يتم إهدار الكثير من الأموال على تكاليف الدعاية لإقامة تواصل غير مخطط له مع من هم خارج المؤسسة، لكن أين هي تلك الحملات الداخلية التي يمكنها أن تقيم جسور التواصل بين هذه المضامين وبين الأفراد داخل المؤسسة وتزويد جميع المشاركين بها بالمعلومات وبالتالي فإنها تعمل على إثارة روح الانتماء والالتزام وتحفزهم. فمن يقوم بتطوير مخططات للتواصل مع عملائه والتخطيط لتنفيذ عمليات حسنة التدبير من الناحية السيكلوجية، فعليه أيضاً أن يقوم بذلك من أجل العاملين لديه.

وعندما تطبق المؤسسات هذا الأمر ستندھش من كم الطاقات التي ستطلق عندئذ وسترى كذلك كيف يتغير العاملون ما إن يطلق لهم العنان، وعندما يسمح لهم بالمشاركة في التفكير ويكون بمقدورهم أن يشطحوا شطحاً إبداعياً إلى أبعد مدى وأن يعبروا عما يجول بداخلهم. ويلاقوا بهذه الطريقة التقدير والاحترام. إنني على يقين من أننا نقلل من شأن الكثيرين من العاملين معنا ومن زملائنا، ولكن الأمر يستحق كشف الغطاء عما بداخلهم من مواهب. في هذا الإطار يعد توفر المعلومات أمر لا غنى عنه، يجب علينا أن نهتم بزملائنا ونطرح عليهم الأسئلة ونتعرف عليهم عن قرب. إن لعبة بسيطة مثلاً تمارس في إطار المجموعة يمكنها أن تخدم في هذا الغرض. فليكتب كل شخص الأشياء الثلاثة التالية على قصاصة من ورق:

1. عادة سيئة، لا يعلمها أحد في محيط العمل.
2. شيء مميز يستطيع عمله ولكن أحداً لا يعلم به.
3. هواية



يقوم أحد الأفراد بجمع هذه القصص الورقية، وينتقي من بينها أكثر الإجابات غرابة وبعداً عن المعتاد ثم يقرأها بصوت عال أمام الجميع. "من منا يجمع مشابك الغسيل؟"، "من يستطيع تحدث اللغة اليابانية ويمكنه الوقوف على رأسه؟"، "من يصدر منه ربح دائماً في المصاعدة؟"، تحاول أن تجد الشخص الذي ينطبق عليه ذلك في كل مرة؛ ومن ثم تتعرف على بعضها البعض بشكل سريع نسبياً ويتوفر لديها كم من الموضوعات الشيقة يتيح لها إمكانية التواصل والخوض في أحاديث أخرى.

يعد التواصل المتفتح شرطاً أساسياً لإدارة عمليات التغيير وتنفيذها بنجاح. ويكمن التحدي هنا في التواصل على نحو سليم، وشحن المعلومات الصرفة المجردة بدفعات شعورية وجعلها مفهومة بالنسبة للآخرين بحيث يستطيعون أن يبنوا عليها وكذلك توصيل الحثيات الموضوعية غير المعتادة، والتي قد تحوي داخلها نزاعاً، بأسلوب لبق. تفشل بعض الأفكار في أولى خطواتها، وغالباً ما لا يكون هذا بسبب ضعف مضمونها، لكن لتعذر عرضها وتقديمها بشكل جيد من الناحية اللغوية. أما أسلوب المطرقة الخشبية - افتح غطاء الرأس، أخرج الفكرة، اقل غطاء الرأس مرة أخرى، فهو أسلوب نادراً ما ينجح. وقد تم تنفيذ الفكرة السابقة على نحو أفضل على يد فرانك بانتليون² مثلاً الذي عمل لمدة 28 عاماً مشرفاً ومديراً لقسم الاقتصاد المؤسسي بشركة لوفين بروي، وكذلك مجموعة لوفين بروي - شباتن³ التي تأسست فيما بعد، وهو الآن محال على المعاش. فعندما كان يعرض أفكاره التعارضية غير المعتادة، كان غالباً ما يبدأ كلامه بجملة "أمم الآن فإنني سوف أشطح." وهو ما كان يعني ما تعنيه الجملة التالية: "أقف إلى جوار نفسي ليس بعيداً عنها ولا أضن على نفسي بحفنة أفكار مجنونة، وأنتم يا من تلتفون حولي يمكنكم الإنصات إلى أو البدء

بتناول رأيي ومعالجته لبعض الوقت، أو ألا تأخذونني على محمل الجد بالمرة". بهذه الصياغة اللغوية البسيطة تمكن فرانك بانتيلون من البداية من قطع الطريق على أولئك الذين كانوا يريدون مقاطعته قائلين "نعم، ولكن". كما أنه بذلك أيقظ انتباه المستمعين الذين يرغبون في الإطلاع على ما استجد عليه من خواطر. علاوة على ذلك فإن مبادرته بالشطح قد أتاحت لمنافسيه أن يشاركوا في الشطح الإبداعي، وأن يطوروا أفكاراً تعارضية بأنفسهم قد تكون موجودة بالفعل إلا أنها غائبة مضمورة في أعماق ذواتهم ولم يقدر لها حتى ذلك الوقت أن ترى النور.

ألف كورت تخولوسكي⁴، من بين ما ألف، إرشادات للتعامل مع الفنانين وقد جاءت هذه الإرشادات من وجهة نظري موفقة للغاية. ببساطة استبدل كلمة فنان بكلمة شطاح مبدع وسيحتفظ باقي النص على الرغم من ذلك بنفس مقوماته من حيث السريان والمواكبة والفاعلية.

الوصايا العشر لرجل أعمال يتعاقد مع فنان

بقلم كورت تخولوسكي

الوصية الأولى: دعه وشأنه.

الوصية الثانية: فكر بترو أولاً فيما إذا كان هذا الرجل يصلح لمجال عملك، وأفضل وسيلة كذلك هي أن تلقي نظرة على أعماله وعند كل عمل منهم تقول لنفسك متسائلاً: هل يمكن أن أستفيد من هذا؟ إذا وجدت أنك لن تستفيد من أغلب الأعمال فلا تتعاقد معه. لأنه:

الوصية الثالثة: إذا كان الفنان ملتزماً ومناسباً إلى حد ما، فلن يغير نفسه من أجلك لمجرد أنك قد أبرمت عقداً معه، أما إذا غير من نفسه فستدفع عندئذ لاسمه وليس له وبالتالي ستكون قد دفعت بمقدار رجل زيادة عن الحد.

الوصية الرابعة: دعه وشأنه.

الوصية الخامسة: تصرف بحرص حتى لا تدفعه للتعثّر والسقوط من فرط العجلة - الفن بحاجة لوقت مثل الميزانية المضبوطة. فإذا كان حظك سيئاً فقد تصادف منهم من يقدم لك ما تشاء وبالعدد الذي تطلب ولكن هذا لا يسري على الأعمال الفنية.

الوصية السادسة: ينبغي عليك أن تقدر أعياد واحتفالات العاملين لديك، فأنت مخطئ إذا اعتقدت أنهم بوصفهم غرباء عن أسرته قد يجدون متعة إذا قضاوا يوم الأحد بين أفراد عائلتك. فذاك ضرب من المحال.

الوصية السابعة: عند قيام الفنان الذي تعاقدت معه بالعمل ضع أمامه يوماً أعملاً أخرى ليست له واطلب منه، وأنت تعبر عن امتنانك للفنان الآخر، أن يحذو الحذو ذاته، فهذا يشجعه كثيراً.

الوصية الثامنة: عندما تتفاوض مع فنانك، احرص على ألا تختلط الأمور عليك بأنك أيضاً فنان، فأنت ربما كانت لديك الرغبة في دراسة الفن: إلا أن والدك قد زج بك في مجال تجارة الحبوب... صحيح، لكن لا تذهب إلى مكتبك وذهنك منشغل بهذا انطموح الضال، فإن الفنان لا يتدخل في شؤونك الخاصة بموضوعات كهذه. فلتقطع الأغصان اليبانة الجميلة من شجرة تصوراتك الفنية التي جفت أوراقها ولتكفل لها بعد ذلك العناية والنماء كما نفعل ببراغم مايو، زهرة أريحا تلك.

الوصية التاسعة: استمع إلى رأي الجمهور، لكن لا تغال في تقديره - يجب أن يكون بداخلك مؤشر بوصلة يرشدك إلى الاتجاه الصحيح. فعشرون خطاباً من الجمهور لا يمثل رأي كل الجماهير - لا تنس هذا ولا تجاز الفنان على حماقات الآخرين.

الوصية العاشرة: دعه وشأنه.

كل الإطراء على كورت تخولوسكي فهو شفيح الشطاحين المبدعين. إنما هو نسم القول. عندما حلت الوصية السابعة أدرجتها تحت بند التهكم لأنني لم أكن لأتفق معه فيها لو كان يقصد بها غير ذلك. كما أود أن ألفت انتباهك بشكل خاص إلى الوصية الأولى والرابعة والعاشرة.

مسافة أمان ومساحات حرة

أيها الأعزاء، يا كل من يكلف آخر بالتعامل مع أفكاره. إنني أدرك مدى صعوبة تكليف شخص آخر بمهمة إبداعية وإطلاق إشارة البدء فيها وانتظار النتيجة. لكن يجب عليك أنت أيضاً أن تتحمل القلق والتغير المستمر وكذلك الانتظار. حافظ على وجود مسافة بينك وبين نفسك وحرص على منح الوقت اللازم لإتمام الأعمال ولا تتسرع في تقييمك، وثق بالشطاحين المبدعين الذين تعاقدت معهم والملتزمين بالعمل من أجلك بكل همة وحماس وبذل كل طاقاتهم الفكرية. فهناك دائماً سبب ما قمت

بتكليف هؤلاء الأشخاص دون غيرهم بناء عليه وعليك أن تستدعي هذا السبب دائماً إلى ذاكرتك.

يحتاج الشطاحون إلى حماية من نوع خاص حتى لا تسحق براعم أفكارهم الصغيرة بالأقدام من قبل أن تورق ورقتها الأولى. احرص في مؤسستك على توفير مساحات مكانية للشطاحين تكفل لهم إمكانية الاعتكاف بها أثناء العمل واحجبها عن الآخرين. يتحدث سوتون عن إحدى هذه "المساحات المحمية" ويستشهد بقول ويليام كوين⁵، المدير السابق لقسم البحث في شركة 3M⁶، الموجود على الملصقات: "من يغرس بذرة لا يخرجها كل يوم من تربتها ليرى مقدار نموها".^{XXIX}

توجد في بعض المؤسسات منظومة داخلية للمقترحات يستطيع جميع العاملين من خلالها تقديم أفكارهم، كما يتم أيضاً في إطار هذه المنظومة تقديم مكافآت مالية على الأفكار الجيدة التي سيتم تنفيذها، كما توجد جوائز تشجيعية للدراسات العلمية. علاوة على ذلك يتم عقد المسابقات التنافسية في مجال المشاريع والأعمال التجارية والتي يتم فيها تقديم الأفكار والخطط الإطارية للمشاريع للمرة الأولى، كل هذه الإمكانيات أتاحتها مفهوم الاقتصاد الجديد. إن البحث والتطوير والشطح الإبداعي وابتكار الجديد يمثلون معاً عملية طويلة تتطلب توفر الموارد والوقت وتتكلف الكثير من المال.

وجدت في كتاب "حقيبة نيوتن" فكرة شيقة حول موضوع التمويل، إنها اقتراح الطفل المشاغب في مجال الطب البيولوجي ديفيد إف. هوروبين. وهو يؤيد في اقتراحه هذا عدم تشكيل لجان التمويل الخاصة بتنفيذ الأفكار غير الاعتيادية من مجموعة خبراء، بل من أولئك الذين لديهم فعلاً اهتمام حقيقي بالتوصل إلى حلول. وهو بذلك يعصف في وجه الخبراء الذين يبررون وجودهم في المجال البحثي، لأن المشكلات ما زالت بلا حل. قد يكون وجود أولئك الخبراء زائداً عن الحد بعد إتمام المشروع بنجاح و يفقدون المبرر لوجودهم ولذلك فإنهم قد يصيرون عنصراً مثبطاً للإبداع والإنتاج عند تمويل مشروعات جديدة. إننا نجد الاهتمام الحقيقي فعلاً بإيجاد الحلول، على سبيل المثال في مجال الطب البيولوجي، لدى الأفراد الذين يعانون من أمراض نادرة ولدى ذويهم والأطباء الذين تجمعهم علاقة مباشرة مع المرضى، أو لدى رجال الأعمال أو

XXIX نفس المرجع ص 14.

السياسيين أو الأشخاص الذين يعملون في وظائف عامة تسمح بالتعاطي يومياً مع آراء الخبراء ويعرفون كيف يقيمون هذه الآراء.

يقترح هوروبين بأن يتم تمويل الأبحاث، وبالأخص أعمال الشطاحين والهواة، من خلال عقد مسابقات تنافسية ذات جوائز. وفي هذا الإطار أستحضر واقعة يرجع تاريخها إلى 1714 عندما لجأ قادة الأسطول الإنجليزي إلى البرلمان، مطالبين الحكومة البريطانية في التماس قدموه لها بحل مشكلة عدم الدقة في قياس وتحديد خط الطول في البحر، مما كان سبباً في وقوع الكثير من الحوادث وفقدان السفن وحدوث خسائر في الأرواح والأموال. ولم يستطع خبراء هيئة المجتمع الملكي البريطانية ولا مشاهير المفكرين مثل جاليليو جاليلي أو إسحاق نيوتن تقديم حل لهذا الموضوع حتى وقتها. أما الحكومة الإنجليزية والتي لم تستطع التوصل من مسئوليتها فقد كان لزاماً عليها أن تكون لها ردة فعل، وفكرت في أن تعلن عن جائزة مالية ضخمة يمكنها أن تجعل الفائز بها من الأثرياء، والحصول على هذه الجائزة مشروط بنجاح الحل المقدم للتغلب على المشكلة. وكان مسموحاً لأي فرد بالمشاركة في هذه المسابقة والتي نشرت تفاصيلها وأعلنت على كافة الناس. وأخيراً استطاع جون هاريسون، وهو ساعاتي وكان أبوه نجاراً، صنع ساعات عكف على تطوير درجة دقتها، وهي التي استخدمها سلاح البحرية بنجاح. قام بتصميم وتركيب جهاز الكرونومتر الذي يوازن بين حركات السفن والتقلبات المحتملة في درجات الحرارة وتمكن بالفعل بعد سنوات كثيرة من العمل والمكائد والاضطرابات السياسية من الحصول على الجائزة المالية، كما نال شهرة كان يستحقها عن العمل الرائع الذي قام به.

ومرة أخرى يقترح هوروبين أن تتخذ حكومات البلاد المختلفة هذا النموذج الناجح قدوة لهم، وأن تقوم بتحرير قائمة أولويات تضم أهم المشكلات الاقتصادية وتعلن عن تخصيص جائزة كبيرة وجذابة لمن يقدم حلاً لكل مشكلة. أما فيما يتعلق بالمشكلات التي تؤرق العالم فيجدر بالحكومات أن تجمع من ميزانياتها وتخصص جوائز مالية ذات قيمة أعلى. ويجب أن تكون أموال الجائزة معفاة من الضرائب، وأن يكون باب المشاركة مفتوحاً للأفراد والشركات وفرق البحث أو الجماعات المهمة. وبهذه الطريقة يمكن تخفيض إجمالي نفقات البحث والتطوير وزيادة معدل التقدم. علاوة على ذلك يمكن أن يتم تخصيص الجوائز وتقديمها لأكثر أعضاء مجتمعنا إبداعاً، أولئك الذين صاروا في حكم المجرمين بسبب آرائهم وهم في أغلب الظن لن يبدوا هذه الأموال ولكنهم قد يستغلونها في مشروعات بحثية جديدة. إنها طريقة

جريئة، تلك التي يمثلها هوروبين هنا، وهي التي أفسحت المجال أمام الباحث أموك المتخصص في العلوم البحتة نحو المزيد من التطوير، ومع ذلك فإن فكرتها بسيطة ومنطقية للغاية لدرجة تستحق معها البحث عن مؤيدين لها.^{XXX}

حتى يمكن أن أخطو إلى الأمام بانتهاج مثال يحتذى به، لأن أفكار هوروبين قد أعجبتني ومنحني مثال قياس خط الطول في البحر الجرأة والإقدام، فقد أسست حركة "الشطح من أجل ألمانيا"، والتي تهتم بتتمية الأفكار الجديدة وتحقيقتها وتخصيص جوائز لحل المشكلات المهمة. وحيث إنني لا أريد الاعتماد

شطح ألماني

على ساستنا

أتمنى أن تدعم هذه الحركة الشركات والجامعات والمدارس والكتاب والفنانون والشخصيات التي تكرس حياتها من أجل ما تؤمن به من أفكار ومبادئ. وسوف يتم اعتباراً من الآن استبدال عبارة "صنع في ألمانيا" أو "Made in Germany" بعبارة "شطح ألماني".

من يريد المشاركة، يمكنه على الراح والسعة أن يسجل اسمه لديّ على البريد الإلكتروني:

anke.meyer-grashorn@spinnen-ist-pflicht.de

ولإضفاء الجاذبية على الشطح الإبداعي ينبغي على الشركات أن تدخل نشاطات باعته على الشطح ضمن مخططاتها التحفيزية. اعرض المشاركة في الأحداث والفعاليات الثقافية، قدم بطاقات لحضور مهرجانات الأوبرا، أو تذاكر سينما، أو جولات بإرشاد شخص لزيارة المتاحف أو المناطق الطبيعية مع ممارسة الأنشطة، أو القيام بجولة بالدراجة مع الاستعانة بمرشد، أو قضاء عطلة الأسبوع في الجبال داخل أكواخ الكفالة الذاتية، أو تقديم مقترحات لتشجيع الإبداع الذاتي. توجد في مدينة ميونيخ على سبيل المثال ورشة "جميل بذاتك"⁷، وهي أول ورشة ندوية في ألمانيا، والتي يستطيع المرء فيها أن يصنع أشياء جميلة بنفسه. قم بدعوة العاملين والزملاء واذهب إلى هناك وامسك بفرشاة أو مقص أو شاكوش واشرع في العمل. وستجد هناك المواد اللازمة والمساعدة الفنية المتخصصة. يمكنك الحصول على المزيد من المعلومات على الموقع الإلكتروني www.selberschoen.net.

XXX انظر ص 127 . 133 من كتاب "Newtons Koffer" مؤلفه: DiTrochio, Federico / دار نشر: Rowohlt .2001

جعل الشطح الإبداعي جذاباً 213

هوامش المترجمين:

- 1 MASOCHISMUS باللغة الألمانية وMASOCHISM باللغة الإنجليزية وباللغة العربية مازوكية أو ماسوشية أو مازوخية أو الحب الجنسي للعباب (محمد قاسم عبد الله) وهو مصطلح له تعريفات عدة منها تعريف قاموس المنهل 2005 ("مازوخية" أو "ماسوشية" هي « انحراف جنسي يلتبس فيه المرء اللذة بالعباب »).
- 2 Frank Bantleon
- 3 Spaten-Löwenbräu-Gruppe
- 4 Kurt Tucholsky صحفي ألماني وكاتب ومؤلف ساخر.
- 5 William Coyne
- 6 3M Company (Minnesota Mining and Manufacturing Company) شركة أمريكية متعددة الجنسيات متخصصة في تكنولوجيا اللصق والدوائر الكهربائية وغيره.
- 7 Selberschön