

الفصل السادس : مستقبل الإبداع

التغيير الذي يجري على غرفة الصف مهم جداً من أجل تطوير قدرات الشباب كي يصبحوا مبدعين، لكن الخبرات التي يمر بها الشباب حتى قبل أن يسجلوا في الحلقة الأولى من الدراسة، وفي مكان العمل لاحقاً، تؤثر تأثيراً كبيراً في تطوير قدراتهم على الإبداع، أما ما يفعله أولياء الأمور - أي ماذا يدرّسون أبناءهم وكيف يدرّسونهم، إضافة إلى ما يقومونه - فيُعدُّ في غاية الأهمية لنمو ملكة الإبداع عند هؤلاء الشباب.

لقد ألقينا نظرة سريعة على الطريقة التي يربي فيها أولياء الأمور أبناءهم الشباب، وسبق لنا أن أتينا على ذكرهم في هذا الكتاب، وفي القسم الآتي سوف نستقصي بعمق أكبر الممارسات الأبوية، وتجارب ما قبل مرحلة الدخول إلى المدرسة، التي تُعدُّ ذات أهمية قصوى بالنسبة إلى المبدعين المستقبليين. وسوف نستقصي بعد ذلك بعض التحديات الرئيسة التي تواجه أرباب العمل في سعيهم لاجتذاب المبدعين الجدد، والاحتفاظ بهم، وتطوير مواهبهم الإبداعية، فالمدربين وأولياء الأمور والمشرفين وأرباب العمل جميعاً أدوار أساسية في صياغة مستقبل الإبداع في الولايات المتحدة والعالم.

تنشئة المبدعين الشباب

هناك أعداد هائلة من الكتب التي تقدم نصائح ليكون المرء والدًا صالحًا، وأنا لا أريد لكتابي هذا أن يكون من نمط تلك الكتب، فدائرة اهتمامي هي أكثر تواضعاً وأكثر تركيزاً؛ فأنا

أبحث عن إجابة عن جملة من الأسئلة: كيف يشجع أولياء الأمور تطوير الحافز الداخلي عند أبنائهم، ما يجعل منهم مبدعين ناجحين؛ أعني بذلك روحية اللعب والشغف والهدف التي تُعدُّ مناهل بالنسبة إلى العمل الإبداعي؟ وأيضاً: كيف يتعلم المبدعون الشباب أنه لا بأس بركوب الأخطار والمجازفة، بل وبالإخفاق؟ (فالأم النمرة) مثل إيمي شوا (Amy Chua) (مؤلفة كتاب: أنشودة معركة الأم النمرة The Battle Hymn of the Tiger Mom) لا تؤمن باللعب، ولا تسمح لأبنائها بالإخفاق. أما أولياء الأمور المفرطون في حماية أبنائهم من ناحية أخرى، فإنهم يميلون إلى التساهل مع أبنائهم في حال الإخفاق، وإلى حماية أبنائهم منه بأي ثمن. إن أيّاً من هذين النوعين لا يمكن أن ينتج من الأبوة مبدعين أو رواد. إذاً، ما الممارسات الأبوية التي تسهم في تطوير أبنائهم، وتستطيع تلبية الأمرين معاً؟

أجريت مقابلات مع عشرات أولياء الأمور لدعم هذه الدراسة، وأسستُ مجموعة تلاقٍ، وكانت المعايير التي اتبعتها في اختيار من سأجري مقابلة معهم بسيطة للغاية: إحدى المجموعات كانت تتكون من أولياء أمور لشباب مبدعين؛ أولئك الذين قدّمتمهم في هذا الكتاب، إضافة إلى أولياء أمور المبدعين الذين لم يتسنّ لي تضمين مقابلاتهم في هذا الكتاب لضيق المقام؛ أما المجموعة الأخرى من أولياء الأمور الذين أجريت معهم مقابلات فقد كانوا أفراداً يعملون في وظائف تتطلب درجة عالية من الإبداع و / أو الريادة. في المحصلة العامة كانت المجموعة تمتد إلى عدة أجيال، وتراوح أعمارهم من أواخر الثلاثينيات إلى ما فوق سن الستين، وكانوا من مشارب جغرافية متنوعة ومتباعدة أيضاً.

قضيت أيضاً المدة الصباحية في واحد من أكثر التجمعات التربوية إبداعاً في البلاد، والكائن في حرم جامعة ستانفورد. مدرسة بينغ للحضانة (Bing Nursery School)، هي مدرسة أشبه بالمختبر، افتتحت سنة 1966م بموجب منحة تلقتها من مؤسسة العلوم الوطنية، وهبة من الدكتور بيتر بينغ، وكان طالباً جديداً في المرحلة الجامعية الأولى حينها، وكذلك من والدته السيدة آنا بينغ أرنولد. توفر المدرسة مكاناً يتلقى فيه طلاب جامعة ستانفورد تعليمًا مباشرًا عن تطور الطفل، ويستطيع أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا إجراء بحوث فيه في موضوع مراحل التطور عند الطفل⁽¹⁾.

ما أثار فضولي بخصوص مدرسة بينغ للحضانة هو أن القائمين عليها كافة أمضوا من وقت قريب يوماً مهنيًا مع أعضاء هيئة التدريس في كلية D التي يديرها ديفيد كيللي؛ وهكذا فقد

استغرقوا في التفكير في كيفية البدء بإعداد الأطفال الصغار كي يصبحوا مبدعين في المستقبل. كانت فلسفة التعليم وتجربة التعلم في مدرسة بينغ للحضانة تتماشيان أيضاً مع الأساليب المتبعة في مدارس مونتيسوري التي كانت - كما علمنا في الجزء الأول - مسؤولة عن تقديم أعداد كبيرة وغير محددة من المبدعين.

اللعب

كل الأطفال يلهون، ومعظم أولياء الأمور يحاولون تشجيع أبنائهم على اللعب، لكنني علمتُ أن الطريقة التي يشجّع الأطفال بها على اللعب، وما يُشجّعون على اللعب به، يعدّان مسألة في غاية الأهمية لكل من أجريت معهم تلك المقابلات، وتبين لي أيضاً أن هناك أنماطاً محددة من صور اللعب التي شجّع أولياء الأمور والمربّون على ممارستها.

الفرص المتاحة والوقت الكافي للتجريب

آن ماري نيل هي رئيسة قسم المواهب، ونائبة رئيس مركز نظام سيسكو للقيادة التشاركية (Cisco System's Center for Collaborative Leadership)، تحمل شهادة الدكتوراه في علم نفس الطفل، وهي أيضاً من الداعمين بكثير من الحماسة - الممزوجة بالمعرفة والاطلاع الواسع - تطوير قدرات الشباب الإبداعية بدءاً من مراحلهم العمرية الأولى. أخبرتني في الواقع، أن كمّاً كبيراً من التعليم التنفيذي الذي تدرّسه في مركز سيسكو (الذي سوف نعرف عنه أكثر بعد قليل) يدور في حقيقة الأمر حول مساعدة الإداريين على نسيان عديد من العادات السيئة التي علمتهم إياها المدرسة.

أخبرتني آن ماري أن هناك اثنتين من قواعد السلوك التي على طفلها تاكر، الذي يبلغ السادسة من العمر، أن يلتزم بهما؛ وهما الأمان والشخصية، وذلك يعني أن بإمكان تاكر أن يجرب الأشياء ويستقصيها بما يرضي قلبه وعواطفه، بشرط أن يكون يقظاً (نسبياً) فيما يفعله، وأن يكون لطيفاً، وهو ما يعني أنه شخص جيد، وكل ما عدا ذلك متاح له أحياناً حقيقة لا مجازاً، وقد شرحت لي آن ماري هذه النقطة بالقول: «عندما كان في سن أصغر كان يعرف أنه إذا أوقع شجرة عيد الميلاد أرضاً فقد يتعرض أحدهم للأذى، ولكن إذا رغب في انتزاع

قطع الزينة المعلقة على شجرة عيد الميلاد، وصفها أمامه بصورة منتظمة، ثم إعادة ترتيبها على الشجرة بالطريقة التي يريد، فهذا مسموح له، إذ إنه كان يحاول تجريب رؤيته هو للمنظر الذي يحب أن تظهر شجرة الميلاد عليه. والأمر نفسه ينطبق على الحلوى؛ فهو يحصل على قطعة واحدة فقط من الحلوى في اليوم، لكنه إذا أراد أن يتناولها مع طعام الفطور، فلا بأس. علينا أن نعلق إصدار أحكام على ما يفترض أن تكون عليه الأمور إذا كنا بصدد تطوير قدرات الأولاد كي يصبحوا مبدعين مستقبلاً عند بلوغهم سن الرشد».

مالكوم كامبل هو أستاذ في البيولوجيا، ويشغل منصب مدير مركز جيمس مارتن للجغرافيا الاقتصادية في جامعة ديفيدسون، وهو أيضاً أب لاثنتين من الأبناء المراهقين، وقد قال لي شيئاً شبيهاً بما قالته آن ماري: «تعلمت مدى أهمية أن يكون المرء متساهلاً مع أبنائه؛ فإذا أراد الواحد منهما أن يرتدي لباساً بوهيمياً مرقطاً وموشى بخطوط، فلا بأس بذلك عندي، ولو أراد أن يرسم في أثناء الطعام، فلا بأس بذلك أيضاً، بشرط أن يرتبها وينظفها المنزل بعد ذلك».

سيميون دوكتاش، أحد الرواد المجددين، والمستثمر في الشركات والمشاريع الناشئة، ورئيس الشركة التي تعمل فيها جودي وو، تحدث عن رسم الحدود بين القواعد الرئيسية للسلوك، وبين السماح لأبنائه الخمسة الذين تراوح أعمارهم بين الثالثة والسابعة عشرة من العمر، ووصف تجاوزها (بالتمرّد)، قال: «أهم واجب عليك، بصفتك والدًا، هو أن تحترم أبنائك وتستمتع إليهم، من دون أن يعني ذلك السماح لهم بالتمادي كثيرًا، إذ يجب أن تكون هناك حدود وهيكلية للتعامل، لكن المبالغة في ذلك أيضًا - أي تربيتهم كي يكونوا مطيعين - يمكن أن تقتل ملكة الإبداع لديهم. يكمن التحدي بالنسبة إلى الآباء في القدرة على إيجاد توازن بين احترام سلطة الوالدين، وبين مواجهة التمرد البنّاء؛ أي أن تعلم أبنائك أن يكونوا أقوياء، وفي الوقت نفسه تعطيهم الجدار الذي يجب عليهم مواجهته، ربما لا يمكنك الفصل بين الإبداع والتمرد، ولكن لا يمكنك أن تكون مبدعًا ولصّ مصارف في الوقت ذاته».

تحدث عديد من أولياء الأمور الذين أجريت مقابلات معهم عن أهمية عدم المبالغة في برمجة أوقات أبنائهم؛ بما يضمن توفر وقت كافٍ غير مبرمج لهؤلاء الأبناء من أجل اللعب واكتشاف ما حولهم. وفي الوقت الذي يستمتع أولياء الأمور هؤلاء بقضاء بعض الوقت مع

أبنائهم، ومشاركتهم بعض الأنشطة التي يمارسونها، فقد كانوا حريصين على تأكيد أهمية ألا يبالغوا في حماية أبنائهم.

سوزان لينش - إحدى المشاركات في مجموعة أولياء الأمور التي أنشأتها - هي عضو في لجنة سانكاتي للمستشارين التابعة لشركة بين كابيتال (Bain Capital)، وهي مديرة ناجحة جداً في حقل الاستثمار الإبداعي، وأُمُّ لثلاثة أبناء تراوح أعمارهم بين الحادية عشرة والخامسة عشرة، قالت: «نتعاقد مع شباب بالغين يفدون إلينا من أفضل المدارس، بعض هؤلاء الذين لا يحققون نجاحاً في العمل معنا يعود سبب ذلك إلى حقيقة أنهم غالباً ما عانوا بسبب الطريقة التي بُرِجت حياتهم على أساسها؛ أي حُثُّهم دائماً على ضرورة الحصول على علامة الامتياز في الاختبار، كي ينتقلوا إلى المستوى التالي من الدراسة، وعليه؛ لم يكن لديهم الوقت الكافي لممارسة هواياتهم بصورة مستقلة، أو لكي يصبحوا مبدعين».

كريستين ساندروز التي تعمل بصفة أستاذ مشارك باحث في كلية الصيدلة في جامعة فاندربيلت (Vanderbilt)، تتفق مع سوزان في الرأي، قالت: «أرى طلاب دراسات عليا هنا ممن سبق لهم أن التحقوا بجامعة براون (Brown)، أو بجامعة أخرى مرموقة، وجَهدوا كثيراً كي يقبلوا هناك، ولكنهم في الحقيقة غير متأكدين مما يريدون أن يفعلوه هنا. تصدمني حقيقة أن عدداً من الشبان ممن قابلتهم ليست لديهم أي فكرة عما يريدون فعله بسبب أنهم دُفعوا لتحقيق إنجاز من نوع ما، بدلاً من تشجيعهم على تنمية ملكة الاكتشاف لديهم. أريد لبناتي أن يُفدَنَ من كمٍّ أكبر من الوقت يَكُنَّ فيه على سجيتهنَّ، بحيث يَكُنَّ قادرات على التفكير واستخدام مخيلتهن، ولكنني أشعر أنني جزء من أقلية تسبح عكس التيار، بالمقارنة بأباء آخرين يقررون هم مستقبل حياة أبنائهم».

لعلكم تذكرون أن لي فيلبس، والدة كيرك فيلبس، اختارت ألا تملأ وقت أبنائها بعد انتهاء الدوام المدرسي بحصص دراسية أخرى أو دروس إضافية، مفضلة على ذلك قيامهم باللعب خارج المنزل من دون رقابة، وقد قالت لي: «إن على الطفل أن يشعر بالملل قبل أن يبتكر بنفسه طريقة للخروج من هذا الملل».

براد هاركايف، الذي شغل منصب كبير المديرين التنفيذيين في عدد من الشركات الرائدة والناشئة في حقل التقنية العالية، وزين شوا، مؤسس شركة المشروعات الطبية المُسرَّعة

(Accelerated Medical Ventures) التي تقدم المساعدة والمشورة للشركات الطبية الناشئة، هما أبوان لأبناء في سنيهم الأولى في المراهقة، أوضحوا لي في مقابلتين منفصلتين، أنهما يؤكدان ضرورة ألا يخيم أولياء الأمور بظلالهم فوق أبنائهم؛ قال براد: «كثير من أولياء الأمور اليوم يبالغون جداً في التدخل في حياة أبنائهم، وهذا النوع من التخيم لا يخلق مبدعين؛ أي أشخاصاً يفكرون هم بأنفسهم بدلاً من أن يدعوا الآخرين يفكرون بالنيابة عنهم». ولاحظ زين أن «الأطفال فضوليون بطبعهم؛ فهم سوف يجربون ويستقصون من تلقاء أنفسهم، إذا توافرت لهم البيئة المناسبة؛ أي عدم إفراط أولياء الأمور في إعطائهم ذلك الشعور بالحماية».

الأقل هو الأكثر

يجمع أولياء الأمور على أن أعداداً أقل من الدمى أو اللُعب، إضافة إلى لعبٍ تستثير مخيلة الأطفال واندفاعهم نحو الابتكار، تُعدُّ ضرورية بالنسبة إليهم، لا بد أنكم تذكرون أن كلا من كورت فيلبس وجودي وو تحدثا عن مدى أهمية بناء مكعبات الليغو بالنسبة إليهما كليهما. هذا النوع من اللُعب - الذي يستطيع بوساطته الأولاد بناء أي شيء يمكنهم أن يتخيلوه، ويعيدون بناءه بصورة مختلفة كل مرة، يشجع الإبداع لديهم، ويحفز مخيلتهم، ولكن في بعض الأحيان، تكون أفضل اللُعب هي الأكثر بساطة.

تتذكر سوزان لينش أن أفضل لعبة بالنسبة إلى أبنائها عندما كانوا أصغر سنًا كان الوشاح؛ قالت: «كانوا يلبسون الكلب وشاحًا، أو كانوا يستعملونه رداءً يلقونه على ظهورهم على شاكلة الأبطال، وقد تحول هذا الوشاح فيما بعد إلى زيٍّ يستعملونه في المسرحية التي مثلوها والتي اقتُبست من ملحمة جلجامش التي كنا نقرأها معاً».

لينزلي لي هي والددة ماك كويل، وهو أحد المبدعين الشباب الشديدي الذكاء، وهو يطور أدوات تستطيع القيام بها بنفسك (Do It Yourself) في حصص البيولوجيا لإجراء تجارب علمية دقيقة، من دون الحاجة إلى مختبرات أو معدات غالية الثمن⁽²⁾. وصفت والددة ماك بعض اللعب التي قدّمها لماك والتي أشعرته بكثير من السعادة فقالت: «كانت هناك مكعبات الليغو بطبيعة الحال، ولكن إحدى أفضل لعبه كانت شيئاً أهديته إياه في عيد ميلاده الخامس: كانت لعبة كرتون كبيرة، واشتنت من العصي، إحداها كانت بطول ست أقدام، والثانية بطول أربع أقدام، وأهديته حبلين فقط، هذا كل ما أهديته إياه حينها، لكنه بقي يلعب بهذه الأدوات سنين

طويلة. وفي أحد أعياد ميلاده لاحقاً، صَحَبَتْهُ إلى مخزن لأدوات الخردة، وأعطيته 25 دولاراً، وتركته يختار هداياه بنفسه، فكان يشعر وكأنه في مخزن لبيع الحلويات، وكما أذكر، فقد ابتاع حينها سلسلة معدنية طويلة، وبعض البكرات؛ وابتاع أيضاً بعض الأنابيب والصمامات».

بالنسبة إلى عديد من أولياء الأمور، فإن الضغط الذي يُمارَس من قبل الأقران كي يقرر الولد ما يريد أن يبتاعه، أو ما لا يرغب في ابتياعه، أمر في غاية الصعوبة. قالت كريستين ساندروز: «بنتابني قلق بسبب المشكلة المتمثلة بنوعية ما يستهلكه الأولاد هذه الأيام، وأشعر أنني محاطة بأباء لديهم آراء مختلفة؛ فكثير من الفتيات اللواتي يماثلن بناتي سنّاً يمتلكن مجموعات من اللعب، جميعها أمريكية (أكثر من خمسين نوعاً من تلك اللعب التي يبلغ حجم الواحدة منها 18 إنشاً، وكانت تباع في السوق منذ أن طرحت للمرة الأولى سنة 1986م، إضافة إلى كل ما يمكنكم تصويره من أدوات الزينة الملحقه بها)، لكن بناتنا لم تكن لديهن سوى واحدة، وأنا أشجعهن على اللعب بتلك اللعب التي ما زلت أحتفظ بها منذ طفولتي، وأن يلعبن بما يمتلكنه من لُعب، ويستخدمن مخيلتهن، وهن يقمن بذلك».

الوقت المخصص للشاشة

كان لفلسفة (الأقل هو الأكثر) (less is more) تأثير في آراء أولياء الأمور حول التقانة والشاشة والوقت الذي يقضيه أبنائهم أمام الشاشة؛ فقد كانوا رافضين لفكرة شراء لُعب إلكترونية لأبنائهم، وكانوا يفضلون فكرة أن يقضي أبنائهم مدةً محددة أمام الشاشة؛ أعني شاشة التلفاز أو شاشة الحاسوب، ولم يملك معظم أبناء تلك العائلات أجهزة حاسوب في غرفهم إلا بعد أن أصبحوا أكبر سنّاً.

براد هاركاي، وزوجته آن ماري مادور، التي تعمل رئيسة قسم العمليات في مجموعة نيكوير (Neocure Group) التي تساعد المبدعين في مجال التقانة الطبية على تسويق منتجاتهم، لديهما ثلاثة أبناء تراوح أعمارهم بين السابعة والثالثة عشرة. قضيت مع تلك العائلة الصباح وأنا أتحدث إلى الوالدين حول موضوعي الإبداع والأبوة في مطبخ المنزل حيث لاحظت وجود حاسوب قيد الاستعمال، فسألتهم عن رأيهما حول الأولاد وعلاقتهم بالتقانة.

قالت آن ماري: «أولادنا يطرحون علينا أسئلة بصورة مستمرة، ولكن بدلاً من أن نجيبهم عنها، نقول لهم: «لماذا لا تبحثون عن الجواب بأنفسكم؟»؛ ولذا فهم يلجؤون دائماً إلى الحاسوب للبحث عما ييغون الاستفسار عنه، وهذا يشجعهم على أن يكونوا فضوليين».

لكن براد وآن ماري شديدي الحرص فيما يتعلق بما يسمحان لأبنائهما أن يفعلوه على الحاسوب، ونظرًا إلى أنهما مهتمان بمسألة الخصوصية في الفيسبوك، عندما أجريت المقابلة معهما، لم يكن حينها أي من أبنائهما قد أنشأ حسابًا خاصًا به على الفيسبوك، ولكن ابنتهما الكبرى كانت قد حصلت حديثًا على الهاتف الخليوي الخاص بها، وكان لهذا الأمر نتيجة لافتة؛ فبحسب آن ماري «كانت ابنتها أحيانًا تفصح لها عن أشياء في رسائل نصية تبعثها لها مثل (أحبك يا أمي)، أكثر مما تقوله لها شخصيًا».

شرح براد كيف كان هو وزوجته حريصين على السماح لأبنائهما بوقت محدود يقضونه أمام الشاشة، قال: «الحاسوب موجود هنا في غرفة الجلوس التي تجتمع فيها العائلة؛ ولذا فإن باستطاعتنا تحديد المدة الزمنية التي يقضونها أمام الجهاز، كما نحدد المدة التي نسمح فيها بتشغيل جهاز التلفاز».

قد تذكر أن عائلة فيلبس كانت قد فرضت قيودًا على الوقت المحدد لمشاهدة التلفاز، إلا أن أفرادها كانوا يستمتعون بمشاهدة الأفلام وبعض البرامج التلفزيونية أيضًا، وكانت فكرة مشاهدة برامج على التلفاز - أيًا ما كانت تلك البرامج - تحول تلك المشاهدة من خبرة فردية إلى حدث اجتماعي.

تؤكد فلسفة روضة بينغ للأطفال المعتمدة على الألعاب والتقانة الخاصة بالأطفال لديها، الذين تراوح أعمارهم بين سنتين وخمس سنوات، تأكيدًا كبيرًا أهمية فكرة (الأقل هو الأكثر)، وكذلك تؤكد العنصر الاجتماعي في صور اللعب كافة؛ فأبنية المدرسة محاطة بمساحات واسعة مسيجة بأسوار عالية، وتعدُّ مراتع للهو الأطفال، وهي مجهزة بألعاب تسلق بسيرة ومتنوعة، وهناك أيضًا هياكل مصنوعة من الخشب يمكن أن تستثير مخيلة الطفل ليصنع منها الأشكال التي يشاء، من شكل سيارة إطفاء إلى شكل قلعة، ولكن ليس بالتعقيد نفسه أو الأشكال الهندسية نفسها التي قد يراها المرء في أماكن مشابهة في الضواحي. تمتاز غرف الصفوف الدراسية بدخول الضوء إليها، وهي جيدة التهوية، وتطل على الملاعب، وبإمكان

الطلاب التنقل بسهولة بين الغرف والملاعب في الخارج، حيث يمارسون هناك - في الغالب - عديدًا من الأنشطة ضمن مجموعات صغيرة مكونة من طفلين أو ثلاثة، أحيانًا برفقة أحد المدرسين، وأحيانًا أخرى من دون أي مرافقة. غرف الصفوف الدراسية ذاتها تنبض بالحياة مع تلك الرسومات القماشية المعلقة على الجدران والألوان المتنوعة، وأغلب تلك الأعمال الفنية هي من صنع الأطفال أنفسهم.

شرحت لنا بيث وايز، التي تشغل منصب مساعد مدير الروضة، ما كانت تعتقد أنها أهم (أدوات اللعب) التي يحتاجها الأطفال كي ينمُّوا مخيلاتهم وحسهم الإبداعي: «الرمل والماء والطين والدهان والأحجار، عندما يستطيعون البدء باستعمال هذه المواد، فإن بإمكانهم صناعة أي شيء».

هناك بعض أجهزة الحاسوب والكاميرات الرقمية في تلك الروضة مخصصة من أجل استعمالها من قبلن الأطفال؛ وتُعدُّ هذه الأدوات ضرورية من أجل صناعة ألبومات للصور، لكن القواعد المرعية في الروضة تنص على ضرورة أن يستخدم الأطفال هذه الأجهزة التكنولوجية جماعياً بحيث يتعلمون كيفية استخدام هذه الأدوات، وأيضاً كيفية الخوض في المشكلات الاجتماعية والتشارك في حلها. وقد أخبرتني بيفرلي هارتمان، مديرة الروضة، أن «إحدى المسائل التي اكتسبناها خلال دراستنا في كلية D كانت صناعة نموذج أولي ذي مضمون اجتماعي سريعاً. نحن بحاجة إلى أطفال يدرسون الأسباب التي تؤدي إلى وقوع أحد الصراعات الاجتماعية، وأن يبتكروا طريقة لوضع حلول أخرى لمثل هذه الصراعات، وتجريب أخرى، من أجل العثور على الحلول المثلى».

القصدية

على الرغم من أن اللعب قد يبدو تلقائياً وحتى عشوائياً، فإن ما يفعله المعلمون مقصود حقاً، قالت لي بيث: «نحن هنا لمساعدة الأطفال على ترجمة أفكارهم إلى واقع، ونحن نتوق إلى توجيه الأطفال وتشجيعهم على ممارسة التفكير الاستقصائي؛ فمواد التصميم، وكذلك الفن، تستخدم من أجل تعليم الأطفال كيف يحلون المشكلات باستخدام أنواع من المواد بعينها. نحاول أيضاً حل المشكلات باتباع أسلوب اجتماعي معين بعضنا مع بعض؛ فالأطفال لديهم ميل

فطري إلى التفوق؛ أي إلى أن يصبحوا أكثر استقلالية، وأكثر إبداعاً، فيما يفعلونه، خصوصاً عندما يعلمون أن البالغين من حولهم موجودون من أجل مد يد المساعدة لهم، أما التحدي الحقيقي من وجهة نظر المدرسين فهو معرفة التوقيت الذي عليهم التدخل فيه».

تابعت بيفرلي تقول: «إنه نموذج ذو صلة بمسألة الكفاءة؛ فنحن نبني على ما يمكنهم أن يفعلوه، وعلى ما هو موجّه ذاتياً، وكذلك على الاختيار الذاتي. يلفت المدرس النظر إلى الواجب الذي يتعين على الأطفال أدائه؛ أي يساعدهم على الذهاب بعيداً وتحديد ما يفعلونه. على المدرسين أن يكونوا يقظين كي يكتشفوا اهتمامات التلاميذ؛ فمواهب المراقبة التي يتمتعون بها هي في حقيقة الأمر حاسمة».

أطرح سؤالاً عن أقصى ما يرغبون في أن يتعلمه الطلاب من اللعب الذي يمارسونه في روضة بينغ، فكان جواب بيت الفوري عن سؤاله هو الآتي: «نريد لهم أن يراقبوا، ويحلوا المشكلات، ويكونوا قادرين على النظر إلى الأمور من زوايا عدة، وأن يتصفوا بالتعاطف مع الآخرين، ويستخدموا إستراتيجيات متعددة من أجل حل المشكلات، وأن يكون لديهم شغف بالتعلم، وقدرة على التفكير التصميمي، أما تعلم القراءة أو عدد الأرقام فلم يكونا على قائمة المخرجات المهمة التي نعمل على إنجازها».

تساءلتُ قائلاً: «وماذا عن الوالدين؟ ماذا تأملون أن تعلموهم؟»، فردت بيفرلي قائلة: «نأمل أن يبنوا على مصادر القوة الكامنة عند أبنائهم، وأن يرعوا ويحترموا ما نرى أنه قد بدأ بالتطور والنمو عند هؤلاء الأطفال، كما نأمل أن نساعدهم على مراقبة أطفالهم، وأن يعرفوا حقيقة طبيعة شخصياتهم، وليس فقط ما يمكن أن يحققه هؤلاء الأطفال. كما نأمل في أن نعلمهم كيف يدعمون أطفالهم في طريقة حكم هؤلاء الأطفال على الأشياء، وأن ينتقوا ما هو مناسب لأطفالهم، وما ييغون تحقيقه كمائلة». باختصار، إنهم يريدون من أولياء أمور الأطفال أن يكون لديهم قصد وهدف يتجلبان في مراقبة أطفالهم وإعطائهم فسحة أكبر للهو واللعب.

القراءة بوصفها نوعاً من اللعب

مع أن القراءة والحساب لا تُعدُّ أهم ما يمكن أن يتعلمه الأطفال في روضة بينغ، فإن تلك الروضة تتميز ببيئة معرفية واسعة الطيف، وتحتوي على عديد من الكتب المتنوعة، وكلها في

متناول أيدي الأطفال. وغالبًا ما يقرأ المدرسون للأطفال، الذين يمثلون في مسرحيات هذه القصص التي سُردت على مسامعهم. وعليه؛ فإن الكتب تُعدُّ مصدرًا من مصادر التسلية بالنسبة إلى الأطفال.

تبين لي أن هذه الطريقة المتعلقة بمسألتَي القراءة والكتابة - والأهمية التي تمثلانها - هي أحد الخيوط العامة التي تساعدني على التواصل مع عديد من أولياء أمور الأطفال؛ فجميعهم تقريبًا يقرؤون لأطفالهم في أغلب الأحيان من كتبٍ توسع من مخيلاتهم ومداركهم، إضافة إلى أنواع أخرى من الكتب التي تساعد الأطفال على فهم العالم من حولهم، وهي كتب تُعدُّ مهمة أيضًا. على سبيل المثال قالت لي إيرنيل سيلز، والدّة جامين: «كنت أقرأ له منذ سني حياته الأولى أربع مرات أو خمسًا أسبوعيًا، قرأت له كل كتب الدكتور سوس، وأميلييا بيديليا، كنا نقرأ دائمًا معًا، وكان ذلك شغلي الشاغل». تحدث كثير من أولياء الأمور عن أهمية سلسلة الكتب التي أصدرها ريتشارد سكري بعنوان *البلدة الدائمة الحركة* (Busytown) التي تتحدث عن طريقة عمل الأجهزة الآلية، وكيف يمارس الكبار - الذين يكونون في معظم الأحيان على صورة حيوانات مجسّمة - أعمالًا عديدة مختلفة.

الاستمرار في تشجيع الأطفال على القراءة وحدهم عندما يصبحون أكبر سنًا، هو أمر في غاية الأهمية أيضًا. وقد أخبرتني لي فيلبس أن الساعة المخصصة للقراءة الحرة كل يوم - تتضمن موضوعات لا علاقة لها بأي مقرر كان أبنائها يدرسونه في المدرسة - كانت تجربة قال عنها أبنائها الذين أصبحوا الآن أكبر سنًا، بأنهم سيطبقونها في المستقبل على أبنائهم أيضًا. وقد شرح كورد فيلبس سبب إصراره هو وزوجته على اتباع هذه القاعدة: «أردنا أن نوجدَ بديلاً أو متنفساً للضغط الذي يعيشه الأولاد في المدرسة، المتمثل في طلب المدرسين إليهم دائماً أن يحفظوا هذا الدرس أو ذاك، أو يحلوا هذه المشكلة أو تلك؛ إنه لأمر مختلف أن يكون باستطاعتك أن تتناول شيئاً تختاره أنت بنفسك، وتقرأه في وقت فراغك». كان انطباعي عما سمعته هو أن نظام القراءة ينمّي ملكة التركيز عند الطفل، إضافة إلى أنه يطور رغبته في التعلم انطلاقاً من الحافز الذاتي.

الشغف

جميع أولياء الأمور الذين أجريت مقابلات معهم أجمعوا بقوة على أن إحدى أهم مسؤولياتهم تتمثل في تشجيع أبنائهم على البحث عما يثير فيهم الشغف، والعمل على تحقيقه. أهمية أن تجدوا ما يثير فيكم الشعور بالحماسة كانت أحد المحاور الرئيسة في كل مقابلة أجريتها مع أولياء الأمور كافة. لا شك أنكم تذكرون أن كورد فيلبس، والد كيرك، تحدث عن وضع لائحة كبيرة جداً من الخيارات أمام أبنائه كي ينتقوا ما يثير اهتمامهم من تلك الخيارات؛ ومن ثم يتكيف هو مع تلك الخيارات التي يرى أن أبنائه قرروا السير وفقها. وقد كسبت من خلال إجراء مزيد من المقابلات الإضافية حول هذا الموضوع، بعض الرؤى القيّمة حول الصراع الذي يخوضه أولياء الأمور حول ما يجب عليه أن يفعلوه - أو لا يفعلوه - من أجل تشجيع أبنائهم على البحث عما يثير فيهم الحماسة لتحقيق الهدف الذي يجول في خاطرهم. ومن بين الموضوعات التي كانت تتكرر كثيراً، التحديات التي تتعلق بالرياضة والآلات الموسيقية؛ أي مدى الضغط الذي يجب أن يمارسه أولياء الأمور، وطبيعة القرارات التي عليهم اتخاذها، للسماح لأبنائهم بأن يدفعوا باتجاه تحقيق ما يرغبون في ممارسته.

كاتي راي، المديرية السابقة لمختبرات مايكروسوفت، ومؤسسة مشروع 11، وهي شركة تستثمر في الشركات الناشئة وتساعد في عملية إقلاعها، هي زوجة زين شوا وأم لولدين؛ أحدهما في سن الثانية عشرة، والآخر في سن السابعة؛ عندما كنا نناقش أهمية الحافز الداخلي بالنسبة إلى المبدعين والرواد، قالت: «إننا نتحير في تقدير كمّ الضغط الذي يجب أن نمارسه للدفع بأولادنا باتجاه إتقان عمل ما، مقابل فكرة أن ندع الأولاد يقررون بأنفسهم ماذا يحبون حقاً أن يفعلوا. أعتقد بوجود وجود نوع من التوازن في هذا المجال؛ وقد أخطأنا التقدير بضع مرات؛ فولدانا يجيدان العزف على البيانو، إلا أنهما ذكرا عدة مرات أنهما يرغبان في التخلي عن هذه الهواية، لكننا رفضنا هذه الفكرة، قد يكونان - باعتقادنا - استفادوا من عدم ترك هواية العزف على البيانو، ولكن ربما كان علينا تشجيع ابننا على ترك ممارسته للعبة كرة القدم منذ عدة سنوات، واختيار نوع آخر من الرياضة. هو ليس مغرمًا بكرة القدم، لكنه يهوى رياضة المشي - أكثر ما يحفضه هو ممارسة هذه الرياضة - ولهذا السبب فإننا سوف نلحقه بمعسكرات يكون التركيز الرئيس فيها على رياضة المشي. لقد حاولنا أن نستمع إلى ما يرغبان حقاً في ممارسته».

تحدثت سوزان لينش أيضاً عن الصعوبات التي واجهتها بشأن اتخاذ قرارات تتعلق برغبة أبنائها في ممارسة بعض أنواع الرياضة، فقالت: «ميغان تلعب كرة القدم ببراعة، لكن ليست لديها الرغبة في أن تمارس هذه الرياضة في نهاية كل أسبوع. بعض أولياء الأمور والمدربين أخبرونا أنها إذا كانت لديها الرغبة في أن يكون لها شأن في هذه الرياضة، فإن علينا اصطحابها إلى المباريات التي تجري في ملاعب الفرق المنافسة، وإلى معسكرات للتدريب على هذه اللعبة، وغير ذلك. أنا أتفق مع مقولة أنه لا يمكن أن تستمتع بممارسة شيء إلا إذا كنت تجيد فعله - وكان عليّ أن أذكر برايان (الابن الأصغر) أنه لا يمكنه أن يصبح لاعباً عظيماً فقط لمجرد نزوله إلى أرض الملعب - ولكن كثيراً من أولياء الأمور يعتقدون أن أبناءهم بمنزلة ميداليات افتتوها؛ فالمسألة لا تتعلق بحب الولد لهذا النوع أو ذاك من الرياضة؛ المسألة برمتها تتعلق بعقلية (الأم النمرة)، وهذا يجعلني أشعر بالغثيان. عديد من الأطفال بيرمجون كي ينجحوا، حتى إنهم لا يمنحون الفرصة كي يستقصوا بأنفسهم ما يريدون هم تحقيقه».

تابعت سوزان تقول: «حاولنا جاهدين أن ندعم خياراتهم، كانت ميغان تجيد العزف على البيانو والكلارينيت لكنها لم تكن مهتمة في الحقيقة بأي من هاتين الآلتين. اصطحبنا الولدين مرة إلى إحدى الحفلات التي تعزف فيها الآلات النحاسية، وحينها أظهرت ميغان تعلقاً شديداً بآلة البوق من بين كل الآلات التي كانت تستخدم في تلك الحفلة! وهي شديدة الحماسة للعزف على تلك الآلة».

فرنسوا بارو، كبير المديرين التنفيذيين السابق في الشركة البريطانية للاتصالات والخدمات العالمية، تحدث عن طريقة فريدة لمساعدة ولديه في اختيار الآلة الموسيقية التي يختارونها: «عندما كان ولدائي في التاسعة والحادية عشرة من العمر على التوالي، صحبتهما إلى متجر، وسمحت لهما بتجريب أنواع مختلفة من الآلات، وحاولت مراقبة لغتهما الجسدية وهما يجربان كل آلة من الآلات الموجودة كي أتبين أيّاً من تلك الآلات تناسب كلا منهما. أعتقد أن كل طفل بحاجة إلى العثور على الآلة التي تسمح له بالتعبير عما يجيش في داخله بصورة إبداعية».

إريك أندرسون هو رئيس شركة أنظمة التقطير، وهي شركة أسسها سنة 1987م. وزوجته ليزلي أندرسون هي المسؤولة الرئيسة عن التقنية، والمسؤولة عن قسم شركة جنرال دايناميكس (General Dynamics)، وإحدى الرائدات العالميات في مجال الأمن الإلكتروني. حاولت هذه العائلة، مثل عائلة فيلبس، أن تعرض جملة واسعة من الأنشطة على ولديها، ومن ضمنها

الأنشطة الكشفية، وعديد من الرياضات المختلفة، وأنواع متعددة من الآلات الموسيقية. أوضح إريك أن ولديهما تعلمتا العزف على البيانو ومارساه لسنوات عديدة، وأن ابنتهما الكبرى أتقنت العزف إتقاناً لافتاً، لكنهما قررا التخلي عن هذه الهواية. قالت ليزلي: «تعرضت لانتقادات من قبل بعض أصدقائي لأنني سمحت لأبنائي بممارسة عدة أنواع من الرياضات والعزف على آلات موسيقية مختلفة»، وعلق إريك قائلاً: «إن ترك عملٍ ما لا يعني بالضرورة غياب الشعور بالانضباط، فبإمكان الوالدين ابتكار آفاق لأبنائهما؛ (إذا كنتَ ترغبُ في التدريب على آلة بعينها، فإننا نتوقع منك أن تتمرن على هذه الآلة مدة محددة يومياً)».

جويل بودولني من شركة أبل كان متعنّياً بشأن ضرورة عدم إطرأ المرء لأولاده بطريقة زائفة؛ قال: «من المهم منحهم الدعم، وتشجيعهم على فعل أي شيء يرغبون في تحقيقه؛ ولكن يجب أن يلتزموا الصديق حول الكيفية التي سيؤدون فيها هذا العمل. أعتقد أنه يجب ألا يُجبر الأولاد على العزف على آلة التشيلو (مثلاً)، لكن لا يجوز للوالدين القول إن العزف كان رائعاً إذا لم يكن العزف كذلك؛ والتفوق مهم جداً، ولكن ليس باستطاعة أيٍّ كان، ولا ينبغي لأيٍّ كان، الحصول على ميدالية، ففي لحظةٍ ما أنت بحاجة إلى الإحساس بالرضا نتيجة إجادتك فعل شيء ما».

روى لي بول بوتينو، المشرف على ديفيد سينجي في جامعة هارفارد، قصة طريفة حول الكيفية التي ساعد فيها ابنته على إجراء (تقويم ذاتي) لمستوى أدائها في العزف؛ «عُثرت على ناي في العلبة، فخرجت به إلى الشارع، وبدأت بالعزف عليه مقابل الحصول على كمٍّ من النقود من المارة. بقيت تعزف في الشارع طيلة اليوم، وعادت في نهايته بحصيلة مقدارها عشرون سنتاً. سألتها لماذا تعتقد أن ما كسبته كان قليلاً جداً؟ وهكذا فقد تبين لها من خلال تجربتها الذاتية أن الناس يدفعون النقود لقاء نوعية الموسيقى التي يحبون سماعها».

قال لي توماس فريدمان الكاتب والصحفي الحائز جائزة بولتزر (Pulitzer): «أنا أدمع أي شيء يصدر عن أبنائي. إحدى بناتي اقترحت فكرة تصميم موقع على الإنترنت مختص بالأزياء، فوعدتها بأنني سوف أموّل هذا المشروع».

سألتها: «وماذا لو كانت فرص نجاح هذا المشروع لا تتجاوز 2%؟».

أجاب توماس: «لا أكثرث لذلك؛ لأنني متيقن من أنها سوف تتعلم من تلك التجربة؛ ولأنني مطلع على إمكان صنع اكتشافات قيمة عن طريق المصادفة المحضة في الحياة أحياناً».

ولكن في بعض الأحيان، يصعب عليك تقديم الدعم لميول أبنائك عندما يتخذون ما قد تبدو بالنسبة إليك في حينها الخيارات غير الصحيحة. روى لي توماس قصة أخرى حول ابنته مثلاً على هذه النقطة بالذات، قال: «عندما تخرجت في جامعة يال، عرضت عليها منحة متابعة دراستها العليا في جامعة كامبردج؛ وقُبلت في منحة مقدمة من منظمة (علم لأجل أمريكا)، ولما طلبت نصيحتي، كان عليّ أن أبتلع لساني؛ لأنني لم أشأ لما كنت أعتقد أنه الصواب، أن يبقى راسخاً في ذهنها على الدوام». (يقدر فريدمان عالياً تجربته في جامعة أكسفورد، إذ كان يدرس فيها متمتعاً بمنحة من منظمة مارشال)، «وهكذا فقد اختارت المنحة المقدمة من منظمة (علم من أجل أمريكا)، وسجلت في برنامج مدته سنتان، وكانت تجربة صعبة جداً بالنسبة إليها؛ ففي لحظة ما راحت تسأل نفسها هل اتخذت القرار الخطأ؟ أعود من حيث انتهيت، لأنها نجحت فيما قامت به في ظل أوضاع قاسية جداً، وحصلت على درجة الماجستير، وهي الآن تدرس في المدارس الحكومية في واشنطن، العاصمة. هذه التجربة قوّت من عزيمتها».

وختم توماس حيثه بالقول: «الفضول المقرون بالشغف أهم بكثير من اختبار مستوى الذكاء».

الهدف

علمنا من مبدعينا الشباب طبيعة ما يطمحون إلى تحقيقه؛ فكل واحد من هؤلاء يضع هدفاً نصب عينيه، مقروناً بحماسة لتحقيقه، وهم جميعهم يرغبون في إحداث فرق إيجابيّ يفيد العالم برمّته منه. يرى مبدعوننا الاجتماعيون الثلاثة - لورا وسيريتا وزاندر - أنفسهم، من خلال أهدافهم المعلنة، أنهم صانعو التغيير القادم، أما مبدعوننا الخمسة في مجالات العلوم والتقانة والهندسة والرياضيات فيشعرون بأن أهدافهم كبرى أيضاً؛ فكيرك، الذي يحب التعلم وإدارة المشروعات التكنولوجية المعقدة، يتوق بكثير من الشغف إلى ابتكار طريقة يستطيع بواسطتها تطوير الطاقة الشمسية؛ وفي الوقت الذي نرى فيه أن حماسة جامعين تتركز على تصميم أنواع مختلفة من الأحذية، فإننا نلاحظ أنه يرغب هو الآخر في ابتكار عملية تصنيع صديقة للبيئة، إضافة إلى توفير فرص عمل للأمريكيين؛ وقد تحدثت شانا عن طبيعة عملها في شركة أوتوديسك قائلة: «أنا لا أؤثر في العالم الرقمي وحسب، بل أحدث تأثيراً في العالم

الحقيقي أيضاً؛ أي كيف يمكن تصميم أبنية ومصانع لها صفة الاستدامة، وتتمتع بالكفاءة، ولا ينتج عنها إلا أقل القليل من النفايات، وتوفر مبالغ طائلة في الكلفة؛ أما رسالة ديفيد فتتمثل في تطوير تكنولوجيا جديدة يمكن أن تساعد على رفع الفقر والمعاناة عن كواهل الطبقات الفقيرة في إفريقيا؛ والحال كذلك بالنسبة إلى جودي.

أعتقد أن هذا الإحساس المتنامي بالهدف لدى هؤلاء الشبان مبعثه جزئياً ذلك الكم الهائل من المعلومات التي توافرت لديهم حول الأخطار التي تهدد مستقبلنا، خصوصاً التغير المناخي، وازدياد حدة الفقر في العالم أفقياً وشاقولياً. لكن المعلومات شيء، والقيم شيء آخر؛ لأن توافر كم أكبر من المعلومات لا يخلق بالضرورة الرغبة في فعل شيء ما تجاهه، وعلى العكس من ذلك فقد تؤدي كثرة المعلومات حول مشكلة ما، في الواقع، إلى نوع من الشلل والعجز عن مواجهة تلك المشكلة.

لا يجوز الاكتفاء بتعليم القيم، بل لا بد من أن يقترن هذا التعليم بالعمل؛ من أجل وضع هذه القيم موضع التطبيق. بطريقة ما أكد جميع أولياء أمور المبدعين الشباب الثمانية الذين التقيتهم، أكدوا أهمية (العطاء بعد الأخذ). تساءلت عما يمكن أن يتمناه لأبنائهم أولئك الآباء والأمهات في مجموعتي النقاشية الذين لديهم جميعاً أبناء صغار؛ أي ما الذي كانوا يعدونه الأكثر أهمية بالنسبة إلى أولئك الأطفال. ردت سوزان لينش على هذا السؤال بالقول: «أمل أن يلتقوا بشخص يستطيع أن يسعدهم، وأن يستمتعوا بما يفعلونه، وأن يستطيعوا إحداث فرق إيجابي في العالم من حولهم».

وافقت ليزلي أندرسون على ذلك، وأضافت تقول: «أريد منهم أن يولوا ما يفعلونه كل العناية الممكنة؛ فالمبدعون يهتمون بما يفعلونه؛ إنهم يهتمون بما يكفي لاغتنام الفرصة، وقضاء وقت أطول للاهتمام بشؤون الناس الذين يعملون معهم. أريد منهم أيضاً أن يشعروا بأن ما يفعلونه يحدث ذلك الفرق الإيجابي المنشود. حاولت تطبيق ذلك في الأعمال الخيرية التي أسهمت فيها، حتى لو كان هذا الإسهام قليلاً أو محدوداً».

عادت ليزلي لي، والدة ماك كويل، بذاكرتها إلى الماضي لتستحضر ما جناه ابنها من ذهابه إلى المدرسة في إحدى المناطق الريفية بولاية ميشيغان، قالت: «بالنسبة إلي فإن أهم شيء تعلمته على الإطلاق في المدرسة الثانوية في تلك البلدة الصغيرة كان جملة من القيم:

فأنت هناك لا تعامل الناس بطريقة مختلفة لأنهم ببساطة يفعلون أشياء، أو يرتدون ملابس بطريقة مختلفة، أو لأن سراويل الجينز التي يرتدونها تكون ملطخة بالوحل، فقد يكون بعض من يمارسون أكثر الأعمال تواضعاً، أكثر الناس ذكاءً أحياناً.

تحدثت أيضاً إلى بعض من كبار رجال الأعمال الذين لديهم أبناء، وقد تحدث هؤلاء أيضاً عن أهمية أن يركز المرء على قضايا أكبر منه.

وقالت إيلين كوماتا، المديرية الإدارية في شركة كامبريا للاستشارات (Cambria)، وهي أيضاً واحدة من مؤسسي هذه الشركة التي تقدم خدماتها الاستشارية لشركات فورتشن (Fortune) المئة: «يتحدث كبار رجال الأعمال كثيراً عن موضوع الحماسة، ولكن الحماسة وحدها لا تكفي؛ فعندما تتقدم في السن تبدأ بالسؤال عن جدوى ما تفعله قائلاً: (لماذا أقضي كل هذا الوقت لأفعل ذلك؟)، لا بد أن يكون هناك هدف أكبر مما أظن، إضافة إلى حبي لما أفعله».

براد أندرسون، كبير المديرين التنفيذيين في شركة بست باي (Best Buy)، الذي تقاعد من العمل حديثاً، لديه ولدان؛ أحدهما يبلغ من العمر ثلاثين سنة، والآخر عمره ثمانية وعشرون سنة، قال لي: «الجميع يتمنون أن يكونوا قادرين على ابتكار حلول إبداعية للمشكلات التي تصادفهم، ولكن حل المشكلات بطريقة إبداعية يتطلب أن يكون لديك شعور بالالتزام فيما تفعله. أهم ما أتمناه لولدي هو أن يهتم بما يقرران أن يقدم عليه، وأن يكون إحساسهما بالالتزام تجاهه عالياً؛ وذلك يعني أن حياتهما أصبحت ذات مصداقية، وكلما اقتربا من تحقيق ذلك، تأكد لي أنهما سوف يصبحان أكثر سعادة. لكنني لا أستطيع أن أنقل إليهما تجربتي الحياتية، لأن عليهما هما أنفسهما البحث عن السعادة والعثور عليها. بإمكانني أنا توجيههما نحو أفضل السبل لفعل ذلك، لكن عليّ فعل ذلك بلطف وتؤدة، وأن أترك لهما فسحة واسعة كي يتصرفا كأفراد مستقلين».

دوف سيدمان؛ مؤسس شركة (تعلّم) المعروفة اختصاراً بـ (LRN)، وهو أيضاً كبير المديرين التنفيذيين فيها؛ وهي شركة تعنى بمساعدة الشركات التجارية المندمجة على تطوير ثقافة تعاونية مبنية على أساس إبداعي المهنة. وهو أيضاً مؤلف كتاب بعنوان: كيف: لماذا تعني كيفية عملنا لأي شيء كل شيء (HOW: Why How We Do Anything Means

(Everything)، أطلعني على معنى اسم ابنه، ولماذا يعدُّ ذلك المعنى مهمًّا؛ قال: «نعتقد أننا أطلقنا على ابننا اسمًا جيدًا يعني قلب الأسد، وأيضًا القلب الطيب، ولكن لا يكفي أن يكون لك اسم جيد؛ فعليه أن يُمضي طيلة حياته محاولاً الارتقاء إلى هذا المعنى، وتكمن وظيفتي في أن أساعده على أن يصبح ذلك الشخص. المسألة تتعلق بالقيم، وتتعلق كذلك بالشخصية، والقوة التي تزوده بالقدرة على التحمل والصبر، وأن يبقي قدميه ثابتتين على الأرض عندما يحدث ما ليس بالحسبان، ليس كل عشرين سنة، بل كل عشرين يومًا. الأمر يتعلق بقدرته على الانتماء إلى هذا العالم، والأهم من ذلك كله أريد أن أكون مُلهمًا لآمال ولدي. أغلى وأسمى قيمة هي الأمل؛ لأنك عندما تفقد الأمل فستكفَى باتجاه ذاتك، وتتكور حول نفسك، وتعزل نفسك عن المحيط الخارجي، وتقطع صلتك بالآخرين. أما إذا كنت مدججًا بالأمل، فسترى العالم مصدرًا للمعنى، وسوف تكون أمامك فرص لا تنتهي كي تحقق مستقبلًا أفضل يسمح لك بالتعاون مع الآخرين لجعل هذا المستقبل أمرًا واقعًا».

ما يتجشَّمه الوالدان

بعد قراءة ما تقدم، قد يظن بعضنا أن البالغين الذين أجريت مقابلات معهم - بغض النظر عن حقيقة أن عليهم أن يقرروا متى يسمحون لأبنائهم أن يتركوا العزف على آلة موسيقية معينة، أو يتخلوا عن ممارسة رياضة ما - كانوا يعتقدون أن كونهم أولياء أمور هو تجربة سهلة نسبيًّا، ولكن كان واضحًا تمامًا بالنسبة إلي أنه على الرغم من أنهم كانوا سعداء بحقيقة كونهم أولياء أمور، وأنهم يمضون بعض الوقت مع أبنائهم، فإنهم كانوا يعانون أيضًا بعض المكابدة، وتتجلى هذه المكابدة بضرورة التواصل مع مدارس الأولاد، وإيجاد فسحة للأولاد يتقبلون فيها حقيقة أن أبناءهم قد يمرون بتجربة الإخفاق، وأنهم أيضًا - بصفتهم أولياء أمور - يختلف الواحد منهم عن الآخر؛ كل تلك كانت موضوعات تتكرر في أحاديثي معهم.

قضايا تتعلق بالمدرسة

كما سبق أن رأينا، تُعدُّ القراءة بالنسبة إلى تلك العائلات مسألة قيِّمة جدًّا، بصفتها غاية بحد ذاتها - بكونها ضربًا من ضروب اكتشاف الذات واللعب - وليست وسيلة من أجل أداء أفضل في المدرسة والواجبات الدراسية. تذكرون جيدًا أن القاعدة المتبعة في عائلة فيلبس هي

أن على الأولاد أن يقرؤوا ساعةً يومياً، ولكن بشرط ألا تكون المواد المقروءة من كتبهم المدرسية. كان على بعض أولياء الأمور في الحقيقة أن يقاوموا الجهود التي يبذلها مدرسوهم من أجل إجبار الأولاد على القراءة، وغالباً ما كانوا يشعرون أن عليهم أن يرسموا حدوداً يدافعون من خلالها عن حق أبنائهم في (الاختلاف) مع السلطات المدرسية، وقد وجدت في قصة ماك، ابن ليزلي لي، التي تتحدث عن صراعه مع القراءة، ما يثير المشاعر.

«عندما كان الأولاد في سن أصغر، كانت العادة المتبعة في منزلنا هي أن ينتقي أحد الأولاد كل ليلة أحد الكتب المصورة، ويأخذه معه إلى السرير، وكنت أنا أقرأ لهم. كانوا جميعاً يحبون الكتب وقراءة القصص؛ ولكن عندما التحق ماك بالصف الأول لم يكن بإمكانه استيعاب فكرة الرموز الموجودة على الصفحات (كان يرتاد واحدة من أشهر المدارس الابتدائية في ضواحي شيكاغو). وقد أرادت إدارة المدرسة أن تختبر مستوى اضطراب التركيز لديه؛ لأنه لم يكن يقرأ بالطريقة نفسها التي يقرأ فيها الأولاد الآخرون؛ لكنني لاحظت أنه كان يطرح أسئلة باستمرار، لذلك فقد ظننت أنه لا يعاني تلك المشكلة؛ هو فقط كان يرفض قراءة الكتب التي تطلب المدرسة منه أن يقرأها، فقلت لماك: «لا بأس، يمكنك أن تأخذ دروس القراءة فيما بعد».

ذهبت إلى المدرسة كي أتحدث إلى مدرّسة الصف الأول الابتدائي، وأوضحت لها أنه يجب الكتب، وأنتي أتوقع له أن يكون قارئاً جيداً في المستقبل، لكن إجباره الآن على القراءة بهذه الطريقة سوف يجعله يكره القراءة والكتب، فانفجرت المدرّسة باكية؛ وبعد أن تماكنت نفسها، قالت: «لا أستطيع أن أخبرك عن مدى سعادتي لسماع ذلك منك؛ فكثير من أولياء الأمور يعبرون عن غضبهم مني لأنني لم أبدأ بتعليمهم القراءة بعد».

في السنة الثانية، انتقل ماك إلى الصف الثاني، وقد ألحقناه بمدرسة أخرى في إحدى ضواحي ميشيغان، وكان عليّ مرة أخرى أن أشرح لمدرّسته وضّعه بالقول: «لا تقلقي؛ سوف يتعلم القراءة يوماً ما». سافرنا إلى هاواي بالطائرة لقضاء عطلة الربيع، وتناول ماك مجلة (popular Science) من الجيب الموجود خلف المقعد، وكان على الغلاف صورة لغواصة تطفو على الماء، ثم تطير فوقه وبعدها تهبط على سطحه مثل سيارة. بحث ماك عن المقالة حول مادة الغلاف في المجلة، وبعد أن وجدها، قال: «أمي، أستطيع أن أقرأ هذه المقالة»، ما كان بإمكانك أن تتزعج كتاباً من بين يدي هذا الطفل بعد ذلك، ومع انتهاء دراسته في الصف الثاني الابتدائي، أصبح يقرأ كتباً أكثر من أي طفل آخر في مثل سنه».

بعض أولياء الأمور كانت لديهم مشكلات مع المدارس التي يدرس فيها أولادهم تتعلق بموضوع الامتثال للأوامر الصادرة عن سلطات المدرسة. وعندما بدأت العمل على هذا الكتاب، وأشركت آن ماري نيل في بعض الأفكار التي أود طرحها فيه، أرسلت إلي الرسالة الآتية بالبريد الإلكتروني، وكان موضوع الرسالة يدور حول تجربة ابنها تاكر في واحدة من المدارس المستقلة الشهيرة خارج مدينة دنفر، حيث قُبل في الصف الأول الابتدائي بتلك المدرسة.

«ابني في الخامسة من عمره، وقد التحق بروضة مونتييسوري حيث قضى معظم سني ما قبل المدرسة والحضانة فيها، وقد قُبل قبل وقت قريب في الصف الأول الابتدائي في واحدة من المدارس المستقلة بالقرب من موقع سكننا، وهي مدرسة مجانية وصارمة من الناحية الأكاديمية. صحتت تاكر إلى المدرسة من أجل اختبار القبول (لتحديد المستوى)، وهناك أعطته المدرسة أوراق الاختبار وتركته يحل أسئلة الرياضيات وتمارين الكتابة. وجلستُ تراقبنا حينما كنت أتلو عليه التعليمات.

أنهى الإجابة عن أسئلة الاختبار في غضون عشرين دقيقة، وأعطاها أوراق الاختبار (تذكرُ أن مدارس مونتييسوري لا تجري اختبارات في العادة)، وهكذا فقد كانت فكرة الخضوع للاختبار مفهوماً استثنائياً بالنسبة إليه؛ وعلقت المدرسة قائلة: «لا يعقل أن تكون قد انتهيت من الإجابة عن كل الأسئلة؛ فما تزال أمامك أربعون دقيقة من وقت الاختبار. عد إلى المقعد وتحقق من صحة إجاباتك». أجابها قائلاً: «لقد تحققت بالفعل من الإجابات، وأعتقد أنها صحيحة». فعمدت إلى تدقيق الإجابات ثم قالت: «لا بأس بها». قال لها إن عليه في مدرسة مونتييسوري أن يلتحق بالصف الثاني كي يمتحن في جدول الضرب والتقسيم، قالت: «اخفض صوتك»، فتوقف الطفل عن إكمال قصته.

استأنفت المدرسة حديثها قائلة: «دعنا نرى إن كنت تجيد القراءة كما تجيد مادة الرياضيات»، وطلبت إليه قراءة قصة. كان أداؤه مقبولاً إلا أنه ارتكب عدة أخطاء، فقالت: «دعنا نرى الآن هل باستطاعتك الإجابة عن بعض الأسئلة؟»، وطرحت جملة من الأسئلة عن الهواء: هل تعرف ما الهواء؟ وكيف تعرف أنه يحيط بك من كل الجوانب؟ وكيف تعرف أنه يتغير؟ بدأ يتحدث عن الأرض مقابل الكواكب الأخرى، وعن الأوكسجين مقابل الغاز، وعن بعض المخلوقات الحية، وعن الريح؛ وبعدها تحدث كيف رمت الريح غطاء كأس اللبن التي كان يمسك بها بعيداً، ثم أخبرها عن معضلة إبداعية عندما كان في مونتييسوري حين كان يركض

كي يمسك بغطاء الكأس - لأنه تسبب في تلويث المكان - بدلاً من أن يبقيه على طاولة النزهة، كما تقتضي قواعد التزمه. قالت المدرّسة: «أنت خالفت القواعد»، أجاب تاجر: «أجل، لكنني أخبرت المدرّسة، ولم أكن أقصد أن أسبب في تلويث المكان». طلبت إليه المدرّسة مرة أخرى أن يخفض صوته، كان منفعلاً وهو يروي قصته مثله مثل أي طفل في الخامسة من عمره؛ لكنه بالتأكيد لم يكن يصرخ.

هذا هو نمط التفكير في المدارس الحكومية، حتى إن كنا نتحدث عن واحدة من المدارس المستقلة المرموقة: أجب عن الأسئلة، التزم بالقوانين، واخفض صوتك. عاد إلى دراسته في مدرسة مونتيسوري في وقت لاحق من ذلك اليوم، وعندما سأله مدرّسه كيف كانت المقابلة، أجاب: «كان أدائي ممتازاً في الاختبار، لكنني لم أشعر بالراحة بعد إجراء ذلك الاختبار». شعرت بأن قلبي قد انفطر.

ختمت آن ماري رسالتها الإلكترونية لي بالملاحظة الآتية:

«قارني هذه الخبرة (أقصد خبرة تاجر) بالمفهوم الذي تريد أن يتضمنه كتابك؛ الإبداع هو إبداع ثقافة لأفكار من أجل تبنيها؛ أعني أفكاراً جيدة، وليس من الضروري أن تكون ممتازة. وهو يتعلق أيضاً بتعلم كيفية إدارة الأخطار الناجمة عن وضع هذه الأفكار موضع الاختبار. ما الطريقة التي نعلم بوساطتها الأولاد كيف يعيشون الروح التشاركية، ويرفضون الأمر الواقع، ويبدعون ويتأقلمون مع عالم يتغير بسرعة، في الوقت الذي يطورون شعورهم بالتحكم واحترام الذات؟ كيف نوفّر لهم خبرات غنية، ونعزز ثقتهم بقدرتهم على الاستقصاء، وطرح الأسئلة، والاختبار، والتجريب، وندفع بهم إلى تخوم القيمة؟ الاختبار الحقيقي في الحياة التشاركية لا يكمن في استقصاء كم المعلومات التي بحوزتك؛ بل في جودة مشاركتك الآخرين في خلق قيمة للشركة التي تعمل فيها».

اخترت آن ماري وزوجها إرسال ابنهما تاجر إلى مدرسة خاصة ليبدأ الصف الأول الابتدائي فيها بدلاً من تسجيله في مدرسة مستقلة.

المعاناة التي يمر بها أولياء الأمور مع مدارس الأولاد تتركز على الصراع بين مفهوم التعلم من أجل خوض الاختبار من جهة، وبين التعلم بوصفه تعبيراً عن اهتمامات الأولاد الشخصية، خصوصاً عندما يكبر هؤلاء الأولاد. قالت ليزلي أندرسون: «ثمة تضارب بين

أهداف في الخاصة التي أطمح إلى تحقيقها فيما يتعلق بمفهوم التعلم بالنسبة إلى أبنائي، وبين أهداف المدارس الحكومية التي ترغب في تحقيقها من خلالهم؛ فأنا لا تهمني العلامات التي يحققونها في الاختبار (وهنا أعني نظام اختبارات ولاية ماساتشوستس Massachusetts Comprehensive Assessment System) التي يمتحن الطالب على أساسها من أجل غايات تتعلق بالمساءلة، والمعروفة اختصاراً بـ MCAS، فلن أشجع أولادي على هدر كم أكبر من الوقت للتحضير للاختبار، لأنني أفضل أن أراهم يفيدون من الوقت من أجل تطوير معارفهم في مجال علمي أو معرفي يهتمهم بالفعل، لكن هذا الأمر يثير صراعاً في داخلي».

تابعت ليزلي تقول: «إن من مظاهر التحدي بالنسبة إليّ أن أبقى هواجسي حول مسألة التعلم والنجاح في داخلي وألاً أنقلها إلى أولادي، فعندما كنت طالبة، كان ما يشغلني أكثر من أي شيء آخر هو كيف يمكنني الحصول على درجة 80% من المجموع الكلي للعلامات في المذاكرات، ولا أريد لأولادي أن يعانون ذلك الهاجس؛ عليهم أن يبلاء حسناً لأنهم يحبون ما يتعلمونه، وليس من أجل الحصول على علامات عالية».

ريك لينش، زوج سوزان لينش، هو أيضاً أحد المشاركين في مجموعة التركيز التي أسستها، ويشغل منصب كبير المديرين التنفيذيين في شركة تأمين هي سيلتيكير هيلث بلان (Celticare Health Plan)، وهي شركة ناشئة، تعنى بتوفير تغطية صحية مناسبة للعائلات ذات الدخل المحدود، قال: «نحاول، نحن الأبوين، إيجاد ضرب من ضروب التوازن بين رغبتنا في أن يحصل أبنائنا على علامات جيدة في الاختبار، وبين كيانهم الشخصي؛ أعني بذلك أن يكونوا سعداء بكيوننتهم الشخصية، وأن تكون علاقتهم بالآخرين سلسلة. الذكاء العاطفي EQ في رأيي أكثر أهمية من اختبارات الذكاء IQ»⁽³⁾.

تحدثت سوزان لينش عن أهمية معرفتها أن أولادها الثلاثة تلقوا تعليمًا يختلف عن التعليم الذي تلقته هي، وأن كلاً من أولادها اتبع أسلوباً في التعلم يختلف عن الآخر، وشرحت هذه الفكرة قائلة: «كانت المدرسة سهلة بالنسبة إلي، وكان أدائي فيها عالياً، ولكن اتضح لي أن ما كان سهلاً بالنسبة إلي ليس كذلك بالنسبة إلى أولادي؛ لدينا ثلاثة أولاد لكل منهم شخصيته المختلفة، ومن المهم بالنسبة إلينا أن نعرف أن ما يناسب الواحد منا -أو ما كان يناسبني أنا- لا يناسب الآخرين بالضرورة، فالمسألة لا تتعلق بنا؛ لأنه سبق لنا خوض التجربة المدرسية، وهي لا تتعلق بالمدرسة كذلك؛ إنها تتعلق بهم؛ فمعظم ما أفعله، أو ما يتعلق بوسطي الاجتماعي،

يدور - وبضغط كبير جداً - حول مفهوم الإنجاز. أريد لأولادي أن يستمتعوا بطفولتهم؛ ولذا فأنا أحاول مقاومة كل هذا الجنون من حولي».

روبن تشيس، هي المؤسسة المشاركة وكبيرة المديرين التنفيذيين السابقة لشركة زيبكار (Zipcar) - وهي أكبر شركة تأجير سيارات في العالم - وشركة غولوكو (Goloco)، الشركة الأولى التي تجمع بين المشاركة في استعمال السيارة والشبكات الاجتماعية. روبن وزوجها روي راسل الذي يشغل موقع كبير موظفي قسم التقنية في شركة غولوكو، وكان يشغل الموقع نفسه في شركة زيبكار، لديهما ولدان اثنان يرتادان الجامعة. كان هذان الأبوان (مقاومين) أيضاً؛ فقد رفضا الانخراط في الممارسات الأبوية المألوفة المتمثلة في توجيه الأبناء الشباب من أجل تهيئتهم للالتحاق بالجامعة المناسبة؛ قالت: «نحن لم نعدّهما من أجل الانطلاق باتجاه الجامعة، ولم نضغط عليهما كي يُعدّا سيرتهما الذاتية، إذ شعرنا أن الأهم من ذلك كله كان إعداد ابنينا لتلقي العلم، وأن يعرفا إلى أين يتجهان لمتابعة تحصيلهما العلمي، وإضافة إلى ذلك كله كان خيارهما في الالتحاق بالقسم الذي يرغبان فيه من أجل متابعة دراستهما العليا أهم من الجامعة التي التحقا بها».

وصف طوم كيللي، المدير الإداري في شركة التصميم والإبداع الاستشارية (IDEO) التوتر الذي عاناه بسبب طموحات أولاده الذين وصلوا إلى المرحلة الثانوية: «أريد لهم أن يتميزوا في مدرستهم النظامية، ومن ثمّ الانطلاق من أجل العثور على ما يثير اهتمامهم خارج إطارها»؛ ذلك أن ما يتلقونه من تعلم خارج أسوار المدرسة أكثر أهمية بكثير مما يتعلمونه داخلها.

كان موقف ليزلي لي أكثر تشدداً حول أفضل الطرائق الممكنة لدعم ابنها عندما كان طالباً في المدرسة الثانوية. قضى ماك كثيراً من الوقت أمام شاشة الحاسوب طيلة مرحلة دراسته المتوسطة، وكان شخصاً غريب الأطوار؛ فبعد مرور أسبوع على التحاقه بالمدرسة الثانوية، اكتشف أن الفتيات كائنات حقيقية؛ ولهذا فقد أعلن أنه (قرر أن يصبح شخصاً اجتماعياً أكثر)، وعليه فقد التحق بفرق كرة القدم والتزلج، وهكذا كانت المدرسة الثانوية بالنسبة إليه تمثل الحيز الذي بدأ فيه بإقامة علاقات مع بقية الطلاب، والاستمتاع بوقته هناك، والذهاب إلى الحفلات؛ وقد أمضى فيها وقتاً مسلياً حقاً. كان قد التحق بمدرسة ثانوية في بلدة صغيرة، فيها عدد قليل من المدرسين الجيدين، وعديد من المدرسين السيئين جداً، وعديد من المدرسين المتوسطي المستوى، وكان هو كسولاً جداً؛ فلم يكن يبذل أي جهد لمتابعة دروسه، لكن ما أردت

معرفته حقاً هو جوابه عن سؤالي: «ما الذي يثير حماسك أو فضولك؟»، إذا كان ما يزال لديه إحساس بالحماسة أو الفضول، على الرغم من أن ذلك الإحساس لم يكن بسبب طبيعة الدروس التي يتلقاها في المدرسة، وعندما تأكدت من وجود ذلك الإحساس، لم أعد قلقة البتة.

المشكلة الكبرى بالنسبة إليه كانت الملل الذي ينتابه داخل الصف، فطلبت إليه: إذا كنت تشعر بالملل في الصف فلا تتصرف بلؤم أو وقاحة؛ خبئي الكتاب الذي تريد أن تقرأ فيه وراء الكتاب المقرر، وتابع ما يثير اهتمامك؛ فما تتعلمه هو مسؤوليتك الشخصية.

عندما أجريت مقابلة مع جيف هانتر، كان يهيئ نفسه للانتقال من منصبه الحالي نائب رئيس للموارد البشرية في مختبرات دولبي (Dolby)، حيث كان مسؤولاً عن اجتذاب أصحاب المواهب، إلى منصبه الجديد في شركة على الساحل الشرقي. كان جيف يعمل سابقاً في مجال الفنون الإلكترونية، وكان المؤسس المشارك، وكبير المديرين التنفيذيين في شركته الخاصة يوفوريون (Euophorion)، التي باعها سنة 2003م. وقد كان لجيف مدونته الخاصة التي حصدت إحدى الجوائز؛ وكان عنوان تلك المدونة talentism.com. كان تركيزه في كل هذه المسؤوليات منصباً على معرفة الكيفية التي يستطيع بوساطتها تحديد الموهبة المطلوبة أفضل، والتعاقد مع أصحابها، وتطوير مواهبهم التي تحتاجها الشركات الإبداعية الكبرى. وبصفته أباً لثلاثة مراهقين تراوح أعمارهم بين الثالثة عشرة والسابعة عشرة، فقد كان يعي تماماً طبيعة الصراع بين ما يجب على أبنائه فعله من أجل تحقيق النجاح في المدرسة، ونوعية المهارات التي سوف يحتاجونها بصفته مبدعين مستقبليين. أحد المشاركين في مدونة talentism.com، أرسل رسالة سنة 2007م بعنوان: (ابني يرفض أن يكتب وظيفته)، وهذه الرسالة تعبر بقوة عن طبيعة هذا الصراع⁽⁴⁾.

«أعاني الأمرين مع ابني؛ هو في الثانية عشرة من عمره، ومهما حاولت أنا أو أمه أو أخته الكبرى، فهو يرفض أن يكتب وظيفته المدرسية. فعمدنا إلى معاقبته، وأخذنا منه كل ألعابه، ومنعناه من حضور حفلات عيد ميلاد أصدقائه، أو أي فعاليات اجتماعية يحب أن يشارك فيها، وباستثناء العقوبات الجسدية (التي أرفضها تماماً) لم نترك عقوبة إلا وفرضناها عليه، لكن كل ذلك لم يكن له أي جدوى... فهو لا يكثرث لأي من هذه العقوبات، وليس بإمكاننا أن نرغمه على فعل أي شيء يعتقد أن من الخطأ أن يفعله، ولكن جيمي الشخصي الذي أعيشه يتمثل في أنه... محق في عناده.

يستطيع ابني أن يستمع إلى المذياع، ويمسك بآلة الساكسفون، ويعزف أي لحن يستمع إليه، أما إذا كانت آلة الساكسفون غير جاهزة، فإنه يمسك بأي آلة موسيقية أخرى ويعزف عليها اللحن الذي يسمعه.

لكنه يرفض أن يكتب وظيفته.

ابتعت له كتاباً حول الرسم، فكان يستيقظ ليلاً ويبدأ بقراءته، ويتسلل ليلاً في أرجاء المنزل ويبدأ برسم تصميمات أولية لأي شيء يخطر بباله يستقيه مما حوله، وكانت الرسومات التي يضعها مذهلة؛ وكانت الرسومات الكاريكاتورية التي يضعها مضحكة للغاية، وذات رؤية تجعلك تفكر في محتواها بعمق، والجميع يطلب إليه أن يرسم له.

لكنه يرفض أن يكتب وظيفته.

نادراً ما يشعر ابني بالتعاسة، وكل من حوله يحبونه، وهو يجيد رواية النكات، ويملك حساً لافتاً بالدعابة، ويتمتع أيضاً بذاكرة فوتوغرافية تختزن أي ثقافة شعبية سبق له الاطلاع عليها.

نكرر دائماً العبارات التي نطقها سيمبسون ونضحك على هذه العبارات كثيراً، لكنه يروي لي تفصيلات أفلام رآها قبل ثلاث سنين لقطة بعد لقطة، وسطراً سطراً.

لكنه يرفض أن يكتب وظيفته.

ابني فضوليٌّ من الناحية الفكرية؛ فهو يحب تعلم أشياء جديدة، ودائماً ما يسألني: «لماذا يعمل شيء ما، بمثل هذه الطريقة؟»، أو: «وماذا عن ذلك الشيء؟».

لكنه يرفض أن يكتب وظيفته.

ابني يحب ألعاب الفيديو، وأنا أعمل في شركة لألعاب الفيديو (كان جيف حين أرسل الرسالة يعمل في شركة للفنون الإلكترونية)؛ ولذا فأنا أعرف كم من الوقت يلزم لإنجاز جميع المهمات التي تتطلبها عملية إدخال المعلومات العامة على كل لعبة فيديو جديدة، ولكن ابني ينجز هذه المهمات في نصف الوقت الذي يستغرقني للانتهاء منها. وكان يجري مسابقات بينه

وبين أقرانه؛ وبعد أن يتفوق عليهم، يُريهم كل الحيل التي اتبعها من أجل التغلب عليهم في تلك المسابقات.

ولكن؛ تباً! فهو يرفض أن يكتب وظيفته.

منذ وقت قريب أصررت على وجوب أن ينهي جزءاً من وظيفته، وجلست بجانبه، وتعلمت منه درساً في الرياضيات لم أتعلم مثله طيلة سني حياتي الدراسية في المرحلة الثانوية، وحتى في الجامعة (تذكروا أن سنه لا يتجاوز الثانية عشرة). بقيت معه حتى منتصف الليل، وتعمدت أن أشعره بالرهبة والخوف طيلة الوقت، وكنت غير قادر على السيطرة على غضبي، وفي نهاية المطاف توصلنا إلى حل للمشكلة، وكانت تتعلق بتصميم قُطْع مكافئ للمعادلة التربيعية، وتقليص مجموع النتيجة إلى رسم بياني لنظام التباين، كان المشروع يتعلق بإيجاد مقطع عرضي لأحد الأنهار يستند إلى المعادلة التربيعية.

في صباح اليوم التالي استيقظ ابني ونزل إلى الطابق الأرضي، وبدأ ذلك المشروع يثير اهتمامه، فرسم شخصيات كرتونية مهمتها استقصاء عمق النهر، بعدها رسم سمكة قرش (سمّاها باسم مدرّسته) كانت على وشك أن تقترب بطة صغيرة سعيدة (أطلق عليها اسم: علاماتي)، ورسم أيضاً صياداً يجمع معدّات الصيد وما اصطاده من أنواع مختلفة من الأسماك والكائنات النهرية الأخرى. لم يكن ما رسمه مجرد رسوم لا معنى لها أو طائل منها، فقد ساعدته تلك الرسوم حقاً على إيضاح بعض المعلومات التي كانت عصية على إدراكه، ومن ثم فقد كان يساعد نفسه من خلال رسم تلك الشخصيات، على استيعاب ما كان يحاول النص الدراسي أن يعلمه إياه.

جميع أفراد أسرتي كانوا مذهولين بما فعله، فما فعله لم يكن إبداعياً وممتعاً من الناحية الفنية وحسب، بل ساعد أيضاً على إيضاح طبيعة المشروع برمّته، ولكن على الرغم من أننا كنا فخورين بحق بما فعله، فقد كنا ننتظر بقلق رأي المدرّسة واستجابتها لما قدّمه.

عاد ابني من المدرسة محبباً؛ وكان يجرد قدميه بتثاقل إلى داخل المنزل، ولما سألتته: ما الخطب؟ أجاب: لم تحب مدرّستي هذا المشروع؛ لأنني رسمته على ورقة من القياس غير المناسب.

ليس على رأسي سوى القليل من الشعر، ولكنني كنت على استعداد لقلع ذلك الكم القليل من جذوره. ابني لا يكتب واجباته المدرسية لأن تلك الوظائف غبية. تحدثت إلى بعض المربين، ومديري المدارس، والأكاديميين، والأجداد والجَدَّات، وربما إلى مئة آخرين؛ ولكن لم أحظ من أيٍّ منهم بجواب شافٍ عن هذا السؤال: «لماذا أنتم مقتنعون بأن ابني سوف يصبح أكاديمياً أو صاحب بنك استثماري في المستقبل؟»، لأن هذين الحقلين - بحسب ما أعلم - هما الوحيدان اللذان تعد المدرسة طلابها كي يعملوا فيهما في المستقبل.

أشعر بصفتي أباً، أنني محشور بين عالمين؛ فأنا متأكد 100% أن المدرسة تتسبب في ضرر كبير لآفاقه المستقبلية، ولكنني أعرف أن اللعبة مُسَيَّرَةٌ لمصلحة الأولاد الذين يحصلون على العلامات الصحيحة... أريد التركيز على ما يساعد أولادي على النجاح في حياتهم، وعلى ما يهيئ أمامهم السبل لتقديم القيمة المثلى لمن يتعاملون معهم في مجال عملهم في المستقبل، ولجتمعتهم ولذواتهم، لكنَّ عليَّ التركيز أيضاً على تزويدهم بمؤهلات توفر لهم الفرصة كي يجدوا عملاً، حتى لو كان ذلك سوف يعرضهم للأذى؛ وأعني بذلك المجتمع والشركات التي سوف تتعاقد معهم، إضافة إلى كل من حولهم».

المخاطرة

السماح للأولاد بالمخاطرة كان واحداً من الموضوعات المتكررة في أحاديثي مع أولياء الأمور؛ وكانت فلسفتهم حول هذه النقطة تتباين تبايناً حاداً مع (أولياء الأمور الذين يبالغون في حماية أبنائهم)، وكذلك مع (الأمهات النمراة). كان عديد من أولياء الأمور الذين أجريت مقابلات معهم قد عبروا عن الرأي القائل بأن من المهم السماح لأبنائهم بارتكاب الأخطاء وعدم حمايتهم من الإخفاق.

لا بد أنكم تذكرون أن ليزلي لي أهدت ابنها علبة وحبلاً وبعض العصي في عيد ميلاده، وعبرت عن أسفها لحقيقة أن كثيراً من أولياء الأمور لا يبتاعون مثل هذه الأشياء لأبنائهم هذه الأيام؛ «أولياء الأمور اليوم يغالون في تجنب أبنائهم الأخطار؛ فالأولاد لا يُسَمَح لهم باقتناء عصاً أو حبل، لكنني لم أر ابني أو أياً من أصدقائه مربوطين بوساطة حبل، ولم يتعرض أحد للأذى أبداً، غير أن هناك كثيراً من الألفام!».

تحدث كل من روبن تشيس، وروي راسل، عن السماح بتعريض أبنائهما لمستويات خفيفة من الأخطار، فقالت لي روبن: «عندما كان أبنائنا في سن الثامنة كان بإمكانهم عبور الشارع والتوجه نحو الحديقة على بعد حَيٍّ من موقع سكننا بمفردهم، وعندما بلغوا سن التاسعة أو نحو ذلك، كان بإمكانهم الذهاب إلى المكتبة التي تقع على بعد حين من موقع سكننا. وعندما بلغوا سن الحادية عشرة، كنت أسمح لهم بالذهاب لشراء الطعام؛ أما عندما بلغوا سن الثالثة عشرة، فقد كان بإمكانهم استخدام مترو الأنفاق باتجاه المدينة.

ولكن عندما نقول ذلك للآباء والأمهات الذين يقطنون في الضواحي، فإنهم يشعرون بما يشبه الصدمة. كنت أقرأ مقالة عن أولاد يذهبون إلى المدرسة سيراً على الأقدام، وقد أجرى كاتب المقالة مقابلة مع إحدى الأمهات التي لم تكن تسمح لابنتها التي تبلغ من العمر تسع سنين أن تذهب إلى مدرستها، التي لا تبعد عن مكان سكنها أكثر من أربعة أبنية، بمفردها سيراً على الأقدام. تحدثت المقابلة أيضاً عن أولياء أمور آخرين يوبخون الأمهات اللواتي يسمحن لأبنائهن بالذهاب بمفردهم إلى المدرسة سيراً على الأقدام. أنا أتفهم خوف هؤلاء من احتمال حدوث عملية اختطاف، ولكنني أستوعب أيضاً نظرية الاحتمالات والإحصاءات؛ كم طفلاً يُخطف من قبل غرباء في هذه البلاد سنوياً؟»

قال زين شوا شيئاً مماثلاً: «يمارس أبنائنا نوعاً من الاستقلالية عندما يقررون أن يفعلوا شيئاً ما؛ مثل ركوب الدراجة الهوائية، أو استخدام مترو الأنفاق للذهاب إلى أماكن محددة، ومثل هذه الاستقلالية تزيد من ثقتهم بأنفسهم إلى حد بعيد، لكنها أيضاً تشير إلى نوع من أنواع التوتر؛ فكم من الحرية يجب أن نمنحهم؟ ومتى؟ ولكن هذا التوتر طبيعي ومقبول».

قال ريك لينش: «يحتاج أبنائنا إلى التدريب على الثبات والصبر والمرونة؛ أي القدرة على الوقوف على أقدامهم من جديد بعد أي كبة. علينا أن نمنحهم فرصاً لي تجربوا حظهم ويتذوقوا طعم الإخفاق، لا أريد لهم أن يشعروا بذلك الإحساس بالصدمة لأول مرة بعد أول إخفاق قد يتعرضون له عندما يصل الواحد منهم إلى سن السادسة والعشرين».

قال روي راسل: «عليك أن تساعد أبنائك على أن يروا في الإخفاق جزءاً من تجربتهم الحياتية». «إذاً لم تحصل على الوظيفة، ما الذي ستفعله حيال ذلك؟ أو ما الفرص الأخرى المتاحة أمامك؟»

أما بخصوص خوض غمار الأخطار، فقد أخبرني أولياء الأمور أن عليك أن تعرف طبائع أبنائك وماذا يريدون؛ فبعضهم يظهر قدرات أكبر من الآخرين على تحمل المسؤولية، والتصرف باستقلالية في مراحل عمرية مبكرة. أضاف روي يقول: «الأمر يختلف من ولد لآخر؛ فبعضهم يشعر بالعجز عن التصرف حيال ما يجري من حولهم».

روث روبن تشيس حكاية ابنتها التي تتصف بكثير من الاستقلالية والثقة بالنفس، والتي أخبرت والديها عندما كانت ما تزال في سن العاشرة، أنها ترغب في السفر إلى المكسيك للعيش مع عائلة هناك من أجل أن تتعلم الإسبانية، قالت: «أخذنا المسألة على محمل الجد؛ ولكن لم نستطع إيجاد عائلة مناسبة لها حينذاك. وبعد أسبوع على احتفالها بعيد ميلادها الخامس عشر، طارت إلى غواتيمالا سيتي بمفردها، ثم استقلت حافلة إلى مدرسة تقدم دورات مكثفة باللغة الإسبانية لدارسين في العشرينيات والثلاثينيات من أعمارهم، وكانت أيضاً تستقل حافلة بانتظام إلى قرية صغيرة سكانها من قبيلة المايا، على بعد ساعة من موقع المدرسة؛ لتعطي دروساً باللغة الإنجليزية للأولاد».

أضافت روبن تقول: «أعتقد أنك إذا أردت أن تنمي مهارات الريادة عند أطفالك فإن عليك أن تسمح لهم بانتهاز الفرص التي تمكنهم من اتخاذ مبادرات، وهذا يعني بالتأكيد أنهم سيواجهون بعض الأخطار». أجريت مقابلة مع كامرون راسل، ابنة روبن وروي، من أجل أن أكتشف (نهاية القصة). كامرون الآن في سن الرابعة والعشرين، وهي عارضة أزياء ناجحة جداً في عملها، وتحمل شهادة البكالوريوس في الاقتصاد والرياضيات من جامعة كولومبيا؛ وهي أيضاً كاتبة ومصورة فيديو، إضافة إلى أنها ناشطة سياسية؛ وقد أسست مجموعة من عارضات الأزياء سنة 2009م لتسجيل فيلم فيديو لحساب منظمة بيئية هي org.350 أسسها بيل ماكيبين، وقد حظي هذا المقطع بأكثر من مليون مشاهدة على اليوتيوب. قالت ليزلي لي: «هناك كثير من أولياء الأمور ممن يعتقدون أنه لا توجد أخطار في الحياة، لكن قوة الحياة هي دائماً في عين الأخطار. إذا أنجبت طفلاً وأطلقته في العالم، فهناك احتمال في أن تفقده؛ ولكن ليس بإمكانك حمايته من قدره».

كيف تكونون أولياء أمور (مختلفين)؟

كانت عائلة فيلبس أول من تحدث عن التحدي الناجم عن أن يكون المرء (مختلفاً) بصفته أباً أو أمّاً؛ أعني ما كانت هي أو كورد يقدرانه في مجال التعليم، أو القواعد التي يضعانها، والوقت الذي يمضيانه مع أولادهما. كانت كريستين ساندرز - كما تذكرن - تعاني في مسألة شراء لعب لأولادها أقل بكثير مما كان يحصل عليه الأولاد الآخرون، وكانت تبغي من وراء ذلك أن تقضي بناتها وقتاً أطول في استخدام مخيلاتهن؛ لكنها شعرت أنها (كانت تسبح ضد التيار).

وتحدثت سوزان لينش عن النقد الذي تعرضت له من قبل أمهات البنات الأخريات اللواتي رأين أن عدم سماحها لابنتها بالمشاركة في مباريات كرة القدم التي كانت تقام في أماكن بعيدة، ثبُت من عزيمة ابنتها ميغان التي كانت ستكون لاعبة كرة قدم أفضل لو أُتيح لها ذلك، وكان يثير قلقها ذلك العدد المتزايد من أولياء الأمور الذين لا يرون في أبنائهم سوى (جامعي ميداليات مُبرمجين فقط كي يفوزوا).

وذكرت ليزلي أندرسون أنها تتعرض للانتقاد أحياناً من قبل أولياء أمور آخرين لأنها تبدو وكأنها تسمح لأبنائها (بممارسة هواياتهم). ولاحظت ليزلي لي العدد المتزايد من أولياء الأمور الذين لا يفضلون تعريض أبنائهم لأي نوع من أنواع الأخطار. وقد تحدثت روبن تشيس وزوجها روي راسل عن الذعر الذي ينتاب بعض أولياء الأمور من كمّ الاستقلالية التي يمنحونها لأولادهم.

يضاف إلى ذلك أن آراء معظم أولياء الأمور هؤلاء حول التعليم، تتناقض مع أولياء أمور آخرين يهتمون بالمظاهر أكثر مما يهتمون بالتعليم ذاته، وقد عبر هؤلاء عن رفضهم وضع أبنائهم تحت مظلة حمايتهم، كما يحاول كثير من أولياء الأمور الذين يقطنون في الضواحي أن يمارسوه مع أبنائهم.

أن تكون أباً أو أمّاً لمبدع شاب أو رائد في أحد الحقول المعرفية هذه الأيام، يتطلب كثيراً من الشجاعة والثقة بالنفس، لا أدري من أين تأتي هذه السمات الأبوية؛ لكن ما أعرفه هو أن مدرّسي الأولاد الصغار في السن - ممن هم على شاكلة من التقيناهم في روضة بينغ - بإمكانهم أن يُحدّثوا نقلة إيجابية نوعية هائلة لمساعدة أولياء الأمور في دعم مواهب أبنائهم

وتطويرها. وآمل أن يتشجع العديد من أولياء الأمور على الاطلاع على هذه المقابلات ليتأكدوا من أن هناك من يشاطرهم الرأي حول آرائهم بشأن ما هو مناسب لأبنائهم.

في المحصلة، أن يكون المرء أبًا أو أمًا في هذه الأيام بالطريقة التي وصفتها يتطلب كثيرًا من (الثقة): أولاً، عليك أن تثق بنفسك بصفتك والدًا؛ أعني: عليك أن تثق ببداهتك وأحكامك وقيمك، ثم عليك أن تثق بابنك أو ابنتك، خصوصًا فيما يتعلق باهتماماته المميزة ومواهبه، وفي تعطشه لكسب مزيد من المعرفة والابتكار، وبالمدافع الداخلي لاستثمار كل الإمكانيات الكامنة لديه أو لديها. عليك أن تعيد النظر أيضًا بسلطتك الأبوية؛ فهذا لم يعد عالم (أن ما يعرفه الأب أو الأم هو الأفضل)؛ عليك أن تكون على بينة من الحدود التي ترسمها؛ أي متى تقول (لا)، على أن تترك لأبنائك أن يقرروا ما هو نافع لهم؛ ومتى عليك أن تمارس دور الحامي لأبنائك، على أن تترك لهم حرية الحركة؛ ومتى تضغط على أولادك لأداء وظائفهم المدرسية، على أن تدعم فكرة أن يتعلموا خارج أسوار المدرسة؛ ومتى تثق (بحكمة) أولادك مقابل قناعتك بأن (حكمك على الأشياء) لأنك أنت البالغ الراشد، هو الأفضل بالنسبة إليهم، كل ذلك يمثل قرارات على كل أب وأم ناجحين لأبناء مبدعين مواجعتها يوميًا.

يعتمد مستقبل الإبداع على تطوير فهم أعمق وأكثر شمولية لهذا الدور الجديد الذي يجب على الأباوين أن يمارسوه، لكن أولياء الأمور والمدرسين لا يستطيعون وحدهم صناعة هذا الاقتصاد الإبداعي؛ فالمبدعون يحتاجون أيضًا إلى إشراف وإدارة من نوع آخر في محيط العمل من أجل إنماء هذا الإبداع وإنجاحه.

تطوير المبدعين الشباب وقيادتهم في مكان العمل

لا شك أنكم تذكرون أن أحد الموضوعات المتواترة في المقابلات التي أجريناها مع المبدعين في مجالات العلوم والتقانة والهندسة والرياضيات، كان التشكيك في العمل في إحدى الشركات الكبرى. تحدثت جودي وو عن غياب كل معايير الكفاءة والفاعلية في الشركة المتعددة الجنسيات التي عملت فيها متدربة عندما كانت في سنتها الثانية؛ كان يساورها القلق أيضًا بشأن نوع التأثير الذي يمكن أن يحدثه ما تفعله هي من خلال المشروعات الهندسية التي تعمل عليها في أي شركة كبرى، ولكن على الرغم من شكوكها الأولية حول جدوى العمل في إحدى الشركات الكبرى، قبلت شانا تيليرمان العرض الوظيفي الذي قُدِّم لها من شركة أوتوديسك؛ إلا أنها

أوضحت للمعنيين في الشركة أنها ستبقى تعمل في تلك الشركة ما دام العمل إبداعياً، وما دام هناك فرص لها لأن تتعلم وتطور نفسها أفضل. وكان جامين سيلز يرفض باستمرار تسلم منصب إداري في أي شركة، وبقي ملتزماً برؤيته المتمثلة في تأسيس شركته الخاصة به. وقد ترك كيرك فيلبس العمل لدى شركة أبل، واختار بدلاً من ذلك العمل لدى شركة ناشئة. أما ديفيد سينجي فما يزال في مرحلة الدراسة؛ إلا أن لديه روحاً ريادية عالية؛ ولهذا فلا أظن أن المطاف سينتهي به للعمل في إحدى الشركات الكبرى، كما أن مبدعينا الاجتماعيين الثلاثة سوف ينتهي بهم المطاف للعمل في أحد القطاعات غير الربحية، وليس لدى أي شركة أخرى.

انعدام الحماسة للعمل لدى الشركات الكبرى هو ظاهرة شائعة في أوساط جيل الألفية الثالثة، ويبدو أنها ستمثل مشكلة حقيقية لتلك الشركات؛ فاجتذاب أفراد إبداعيين ومبدعين، والاحتفاظ بهم، يمثلان مسألة حيوية لتلك الشركات؛ لأن هذا الدم الذي يضخ الحياة في عروق هذه الشركات هو الذي يصنع المنتجات والخدمات الجديدة، وهذا أمر يهم كل الشركات. وكما ذكر لي جيف هانتر، نائب رئيس قسم الموارد البشرية السابق في شركة مختبرات دولبي (Dolby Labs)، فإنه «في السنوات القادمة لن تكون هناك وظيفة واحدة في الولايات المتحدة إلا ويكون شرط التعيين الأساس فيها أن يكون المتقدم إليها مبدعاً». ويؤكد كل من توماس فريدمان، ومايكل ماندلبوم، هذه النقطة ذاتها في كتابهما هذا ما كنا عليه في الماضي (That Used to Be Us).

كُتِبَ شيء كثير حول ما يتعين على الشركات أن تفعله من أجل أن تصبح أكثر إبداعاً، وقد أشرت إلى عدة كتب من أحدث ما كتب حول هذا الموضوع، وأكثرها انتشاراً، وذلك في الجزء الأول من هذا الكتاب، ولا أرمي إلى كتابة مجلد ضخم آخر حول كيفية الإبداع في الأعمال التجارية؛ فما يهمني على وجه الخصوص هو الصعوبات والتحديات التي يواجهها أرباب العمل في الشركات لجذب المبدعين الشباب، وتنمية قدراتهم الإبداعية. بعبارة أخرى، ما الممارسات الإدارية التي يجب تغييرها من أجل أن تتجح الشركات في اجتذاب المبدعين الشباب لضخ الحياة فيها من جديد؟ أبدى أرباب العمل الناجحون والمبدعون الذين أجريت مقابلات معهم حول هذه المسألة كثيراً من الحماسة، وكانت آراؤهم متطابقة في إجاباتهم عن هذا السؤال.

أرباب العمل يتحدثون بصراحة

طوم كيلي ليس فقط كبير المديرين التنفيذيين في واحدة من أكثر الشركات إبداعاً في العالم – (IDEO)، بل يقدم أيضاً استشارات موسعة لعديد من الشركات التي تتوق لأن تصبح أكثر إبداعاً، وعليه؛ فهو مؤهل أكثر من الجميع للحكم على أنواع التغيرات المطلوبة من تلك الشركات لهذه الغاية. قال طوم: «على مستوى الإدارة العليا في عديد من الشركات، يستخدم أسلوب التدرج من الأعلى إلى الأسفل؛ وفيه يسود الاعتقاد أن الأفكار القيّمة كافة هي من نتاج قمة هرم المنظمة، وعليه فإن على جميع العاملين في الشركة وضع هذه الأفكار موضع التطبيق. ويعتقد كبار المديرين التنفيذيين أنهم أفضل من أي شخص آخر في كل شيء؛ وأنه لو كانت لديهم أذرع وأرجل إضافية، لأصبحت الأمور أفضل بكثير، ولكانت الشركة أكثر نجاحاً.

لكن تدفق المعلومات الحر من أعلى هرم المنظمة إلى أدناها، وبالعكس، يُعدُّ مسألة جوهرية بالنسبة إلى عملية الإبداع؛ لكن أسلوب التدرج من الأعلى إلى الأسفل الذي تتبناه الإدارة يحدُّ إلى درجة كبيرة من ظهور أي أفكار جديدة، ويصبح عائقاً أمام تطوير (الحكمة الجماعية) التي يفترض أن تتمتع بها الشركة».

بحسب مقالة نشرت في صحيفة وول ستريت جورنال، فإن «الأفكار العظيمة في عديد من الشركات الإبداعية الكبرى تردُّ من جميع مستويات العاملين في المؤسسة، وليس فقط من قمة الهرم فيها، كما يقول الخبراء، ففي معظم الشركات تكمن المشكلة في أن مدخلات العاملين محدودة. وقد أظهرت البحوث أن معدل الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون في الولايات المتحدة، سواء كانت كبيرة أم صغيرة، لا تطبق سوى مرة واحدة كل ست سنوات»⁽⁵⁾.

قال لي جيف هنتر: «إن نظم الإدارة في عديد من الشركات معطّلة، وهي من بقايا الماضي؛ فالاكتماء برفع معدل الكفاءة غير مُجدِّ، ثم إنك لا تستطيع إدارة عمل المبدعين بالطريقة نفسها التي كنت تدير فيها شؤون العاملين في المصانع، من خلال إعطاء الأوامر والسيطرة؛ فالمبدعون لا يقبلون أن يدير شؤونهم أحد؛ إذ إنهم يريدون العمل مع مجموعة من الأشخاص الذين يحترمونهم، ويجدون حلولاً لمشكلات الزبائن التي يجدون أنها تدخل في دائرة اهتمامهم».

إيلين كوماتا التي تمارس الإشراف التنفيذي ممارسة دؤوبة بصفتها جزءاً من عملها في شركة كامبريا (Cambria) للاستشارات، تراقب بكثير من الاهتمام أنواع العمل القيادي

الذي يؤدي إلى مزيد من الإبداع، أو يثبط من عزيمة المبدعين. قدمت استشارات لشركة أبل في ثمانينيات القرن العشرين، ولاحظت كيف أن ستيف جوبز نظم شركة أبل بطرائق تختلف كلياً وجزئياً عن معظم الشركات الأخرى؛ قالت: «غالباً ما يكون هناك تناقض بين بيئة العمل في الشركة وبين ما يحتاج إليه المبدعون من أجل الخروج بأفكار إبداعية جديدة؛ فالشركات تهتم بالدرجة الأولى بالمرودود الذي يَرِدُ من الاستثمارات التي تضخُّها لقاء ذلك؛ لكن عملية الإبداع ليست طولانية أو أفقية، ولا يمكنها أن تؤدي إلى المرودود المأمول في المستقبل القريب، وجوبز يعي هذه الحقيقة جيداً؛ وهكذا فإنه مع لفيف من أرباب العمل الأذكياء من أصحاب الشركة، يخصصون مساحة محمية في شركاتهم لممارسة الإبداع».

أضافت إيلين تقول: «عندما أجرينا مقابلات مع العاملين في شركة أبل، كان أشد ما لفت انتباهنا حقيقة أن حل المشكلات، أو وضع يدك على قضية مثيرة للاهتمام، كان الشغل الشاغل للجميع؛ فمعظم المديرين في الشركات التقليدية يبتعدون بصورة متسارعة عن مجالات خبراتهم الحقيقية؛ ولكن الأمر ليس على هذه الشاكلة في شركة أبل.

العالم يتغير بسرعة فائقة حتى إنك إذا لم توجه تفكيرك نحو الأمام، من خلال اكتشافك لما يحدث من حولك، فسوف تُفاجأ بأن أحداً ما قد هزمك في سوق العمل، ومن ثم فنحن بحاجة إلى أشخاص بإمكانهم أن يفكروا خارج نطاق القوقعة البيروقراطية، وأن يستشرفوا المستقبل بطريقة مختلفة؛ إلا أن المنظمات ليست مبنية على أساس هذا النمط من التفكير؛ فالشركات تحول التعاقد مع أصحاب المواهب التي يفيدون منها؛ لكن الأشخاص المبدعين مترددون في الالتحاق بالشركات الكبرى؛ وعليه فإن هذه الشركات لا تحظى غالباً بأكثر الأشخاص موهبة».

لاحظت إيلين - مثلها في ذلك مثل جيف هانتر - أن النموذج (الصناعي) للإدارة غير قابل للتطبيق في عالم يتطلب إبداعاً مستداماً، «فكرة أن بإمكانك تنظيم عمل شركات بالطرائق التي تعتمد أسلوب (المركزية الغريبة) تستند إلى منطق عقلاني وطولاني، لكن هذا المنطق لم يعد له وجود الآن. اليوم، نرى أن عملية التحسين والإبداع أصبحت متقطعة؛ لأنها لم تعد تحدث على صورة خطوات، بل على صورة قفزات».

تتمثل إحدى المسؤوليات الرئيسة لأن ماري نيل في شركة أنظمة سيسكو في الإشراف على تنمية المواهب وتطويرها. هي أيضاً تحدثت عن الطريقة الطولانية التقليدية لتحديات إدارة

الأعمال التجارية، ووصفتها بأنها لم تعد مؤثرة أو فاعلة، قالت: «مشكلات العمل بالنسبة إلى الأجيال السابقة كانت سهلة؛ فقد كانت تقتصر على التكرار، وقياس الكفاءات، والتأكد من أن النتائج متوقعة وموثوقة كما قالت جويل بودولني: «كيف نستخلص كمًّا أكبر من العصور من البرتقالة». ومن خلال النظام الخطي أو الطولي (أي التقدم الثابت على مر الزمن) فإن الشركة يمكنها تحقيق النجاح الذي تسعى إليه، ولكن في البيئة التي نعيشها اليوم، فإن الشركات تتنافس باستخدام نماذج تجارية مختلفة كل الاختلاف. لو كنت تعيش في بانغالور، لأمكنك شراء هاتف خلوي بمبلغ دولار واحد، إذًا ماذا سيحل بشركة الهواتف الخلوية (T - Mobile) التي تحاول بيع جهاز الجوال الذي تصنعه بمبلغ 250 دولارًا؟ أو ماذا سيحل بشركة (BMW) التي تكلف السيارة التي تصنعها أربعين ألف دولار، في حين أن شركة (Tata) الهندية تصنع سيارات كلفة الواحدة منها ألفين وخمسمائة دولار فقط؟

الحلول لمثل هذه المشكلات في عالم التجارة والأعمال هي في الغالب غير طويلة؛ ولن تحلّ باستخدام أدوات تقليدية كتلك التي تعودنا عليها في عالم التجارة والأعمال في الماضي؛ ولذا فالسؤال يصبح على النحو الآتي: «كيف يمكننا أن نعلم ونجذب أصحاب المواهب، ونكافئ التفكير المرن والإبداعي وغير الخطي المطلوب؟».

يتطلب الإبداع - من وجهة نظر أن ماري - «نقلة تنظيمية من نظام يركز على توجه يهدف إلى الاستفادة من الكفاءات على نطاق واسع، إلى توجه فيه كثير من المرونة والابتكار في الكيفية التي يعمل هؤلاء الأشخاص بوساطتها؛ فالمسألة لم تعد تتعلق بأفراد يصنعون برامج صغيرة من خلال نظام ما، إنها تتعلق بكيفية إدارة المخرجات التشاركية والإبداعية».

تعلمنا من خلال خبرتنا في هذا الكتاب كيف يصنع الشباب الإبداعات التي تتطلب درجة عالية من الخبرة، إضافة إلى الابتكار وروح المبادرة. جميع هؤلاء يحملون درجة جامعية من نوع ما، لكنني أعتقد أن كل شاب وشابة يمكنه، ويجب عليه أن يكون مبدعًا، وليس فقط أولئك الذين يعملون في شركات تعنى بالتقانة العالية مثل شركة سيسكو، وأن يعرف أن التحاقه بالجامعة لن يساعده بالضرورة على أن يكون مبدعًا أفضل. عالم الاقتصاد الشهير والأستاذ في جامعة هارفارد، لاري كات، الذي شارك في وضع كتاب حديثًا بعنوان: السباق بين التعليم والتقانة (The Race Between Education and Technology) قال لي: «هناك مصدران للوظائف ذات القيمة المضافة (أي الوظائف الإبداعية) هما: (1) تحليل منتجات متطورة،

وصناعة منتجات وخدمات جديدة؛ و2) أي شيء يتطلب إبداء ضرب من ضروب التعاطف - الرواتب المتدنية لقاء أعمال يدوية ينفذها الشخص - بدءاً من مهنة الحلاقة، مروراً بقيادة سيارات الأجرة، والعناية بالأطفال. أصبحت الوظائف الرتيبة التقليدية التي يمارسها أبناء الطبقة الوسطى بضاعة يمكن إبدالها بآلات، أو يمكن تصنيعها في بلدان أخرى؛ إلا أن هناك كثيراً من الأشياء ذات القيم العليا - وتمثل قيماً مضافة - يمكن تصنيعها ضمن قطاع بعينه. فيمكنك أن تدير داراً للعجزة مستخدماً عمالاً يتقاضون رواتب متدنية شبيهة بتلك التي يتقاضاها العاملون في مخازن وول مارت، وتقتصر طبيعة أعمالهم على الاهتمام بأولئك العجزة القابعين في أسرّتهم، أو يمكنك التعاقد مع عمال مدربين تدريباً عالياً (ويتقاضون رواتب أعلى بكثير)، ويعرفون كيفية التعامل مع مرضى الألزهايمر، وكيف يجعلون من حياة المسنين أكثر متعة وراحة. هناك إبداع في مثل هذا النوع من العمل على الدرجة نفسها من الإبداع الموجود في تصميم جهاز الآي باد من الجيل الثاني».

تقع المناقشة المستفيضة حول الإبداعات ضمن تصنيفات الوظائف التي يتقدم إليها المرء بشخصه، خارج دائرة اهتمامات هذا الكتاب، ومع ذلك فقد تبين لي أن قصة شركة بيست باي - ذلك المتجر الضخم المتخصص في بيع الأجهزة الإلكترونية بالتجزئة - هي مثال قوي على الطريقة التي تستطيع بواسطتها طريقة للإدارة مختلفة تماماً، إطلاق طاقات هؤلاء العاملين؛ وتحويلهم بعد ذلك إلى مبدعين.

عرفت شركة بيست باي المرة الأولى عن طريق طوم كيلي، الذي ذكر لي أنه في سنة 2000م أراد أصحاب تلك الشركة التوسع من متجر ضخّم يبيع عن طريق التجزئة إلى مجمع تجاري ضخّم يضم عديداً من المتاجر الصغيرة الحجم، وعليه؛ فقد ضمت شركة بيست باي شركة ميوزك لاند (Music Land)؛ لأنها كانت أكبر بائع للأسطوانات المدمجة وأقراص الفيديو المدمجة، ولكن في ذلك الحين لم يعد الأشخاص الذين تراوح أعمارهم بين 18 سنة و30 سنة يشترون الأسطوانات المدمجة. عندما استطاعت شركة بيست باي في نهاية المطاف طرح كل محتويات شركة ميوزك لاند في السوق، كانت قد خسرت ما يقارب مليار دولار. قال طوم: «الشق المحزن في هذه القصة تمثل في أن أعمار معظم العاملين في شركة بيست باي كان يراوح بين 18 و30 سنة، فلو استطلعت هذه الشركة آراء هذه الفئات العمرية العاملة لديها عن اهتماماتهم الموسيقية، وطبيعة المواد الموسيقية التي يشترونها، لتجنب مثل هذا الخطأ المكلف

جداً. توجه براد أندرسون، كبير المديرين التنفيذيين الجديد إلى العاملين بالشركة بالقول: «سوف تلاحظون أن شركتنا ارتكبت عديداً من الأخطاء، ولكنكم سترون كذلك أننا لن نرتكب مثل هذه الأخطاء مجدداً».

شغل براد أندرسون منصب كبير المديرين التنفيذيين في شركة بست باي، بين سنتي 2002م و2009م، وقد تدرج في سلم المواقع بدءاً من موظف في قسم المبيعات، إلى أن وصل إلى الموقع الأول في الشركة. وعندما أجريت مقابلة معه طلبت إليه أن يتحدث بتفصيل أكثر حول محاولته استخدام مواهب العاملين الشباب لديه لإنتاج إبداعات في المجال الذي يعمل فيه.

«خلال معظم السنين التي قضيتها في تجارة التجزئة، حينما كانت الشركة تملك عدداً من المتاجر، كان هدفي ينحصر في تبسيط العمليات بحيث يؤدي ذلك إلى تقليص عدد المتغيرات (هذا يشبه ما كانت جويل بودولني تصفه بإستراتيجية الحصول على أكبر كم ممكن من العصير من البرتقالة). لدينا الآن فرصة استثنائية وفريدة من أجل إعادة هيكلة محيط العمل، وتحسين الإنتاج بصورة دراماتيكية.

ومع توافر أدوات التواصل الجديدة، سيكون باستطاعتك التواصل على نحو أكثر عمقا مع العاملين لديك؛ فالعاملون في أرض الصالات في شركة بيست باي يستطيعون الآن الحصول ليس فقط على المعلومات نفسها التي يعرفها كبير المديرين التنفيذيين، بل على معلومات لا يعرفها كبير المديرين التنفيذيين نفسه؛ وذلك بسبب تواصلهم المباشر مع الزبائن. ومع ازدياد حدة المنافسة، عليك أن تكتشف أماكن تحدث فيها اختراقات تنافسية؛ لذا فإن باستطاعتك الآن، بل عليك أن تجعل العاملين لديك ينخرطون أكثر فأكثر في ابتكار طرائق إبداعية لتحسين جودة المنتج، بدلاً من أن تشرح لهم كيف تريد لهم أن يتعاملوا مع زبائنك.

كان هنري فورد يقول إنه بحاجة إلى سواعد العاملين لديه وليس إلى عقولهم، وقد سادت هذه العقلية عالم تجارة التجزئة طيلة عقد التسعينات من القرن العشرين، ولكن علينا الآن أن نميز حاجات الزبائن ونتأقلم معها، مستخدمين لتحقيق ذلك كل ما تعلمناه من العاملين على خطوط الإنتاج أو البيع لدينا، في الوقت الذي نكون على دراية بطبيعة اقتصاديات التدرج» (أي زرع أعداد أكبر من شجر البرتقال كي نحصل على كم أكبر من العصير).

طلبت إلى براد أن يعطيني مثالاً على كيفية استخدامه للمعارف التي بحوزة العاملين لديه من أجل تحسين مستوى خبرتهم الإجمالية في التعامل مع الزبائن؛ وقد وصف لي كيف أن بعض العاملين من الفئات العمرية الشابة لديه لاحظوا أن قلة قليلة من النساء كن يرتدن المتاجر التي يعملون فيها، وقد تبين فيما بعد أن كثيراً من النساء كنَّ يشعرن بالنفور من اللغة التقنية التي يستخدمها العاملون معهن، خصوصاً فيما يتعلق بعدد (الميفات) في وحدات المعلومات المحوسبة في الكاميرا الرقمية - على سبيل المثال - في حين أن كل ما أردن معرفته هو كيف يمكنهن أن يرسلن بالبريد الإلكتروني لصديقاتهن صورة التقطنها بوساطة الكاميرا الرقمية؛ ولذا فقد عملت شركة بيست باي على تدريب العاملين لديها لمساعدتهم على فهم احتياجات زبائنهم واهتماماتهم المختلفة أفضل.

معظم الناس لديهم شيء مميز يمكن أن يقدموه في موقع العمل، لكن الأمر يحتاج إلى البيئة المناسبة والقيادة الصحيحة؛ عليك أن تهندس العمل كي يكون على مقاس العامل الذي يعمل لديك، وليس على مقاس النظام الذي تستخدمه.

وصف براد بعض الأدوات المستخدمة (لاكتشاف نقاط القوة) التي استخدمتها شركة بيست باي لمساعدة أفراد يعملون لديها كي يكتشفوا المواهب الخاصة الكامنة لديهم، وعمد أيضاً إلى توسعة طيف واسع من أنواع مختلفة من الوظائف في المتاجر بصورة دراماتيكية؛ «هناك أشخاص يحبون أن يجدوا حلولاً للمشكلات التقنية؛ وهناك أيضاً أشخاص يستمتعون بالتواصل مع الزبائن في صالات البيع؛ وهناك أشخاص يفضلون مرافقة الزبائن إلى بيوتهم من أجل تركيب الأجهزة والمعدات. وفي كل واحدة من هذه الحالات عليهم أن يجدوا حلولاً للمشكلات، لكن طبيعة المشكلة، وبيئة العمل، تختلفان بصورة جذرية بين وظيفة وأخرى؛ فكلما كان طيف المهارات عند العاملين لديك أوسع، ازداد كمُّ ما يمكن أن تقدمه لزبائنك. في الوقت نفسه، أنت توفر فرصاً للعاملين ليفعلوا ما يحبون أن يفعلوه. عليك أن تفيدَ من الموهبة الكامنة الموجودة عند القوة العاملة لديك بصفاتها جزءاً من الهامش التنافسي؛ فأنت هنا لم تعد مجرد بائع تجزئة، بل تحولت إلى شركة خدمية».

«ما الصعوبة الكبرى التي كان عليك مواجهتها عندما شرعت في هذه النقلة النوعية؟»

أجاب براد بحزم: «الهيئة العامة؛ فعندما تمنح شخصاً ما ترقية يتبوأ من خلالها موقعاً تنفيذياً، فإن هذا غالباً ما يكون له مفعول عكسي بالنسبة إلى استعدادك لأن تستمع إلى آراء العاملين لديك، وتطور من أدائهم، وتفيد من خبراتهم. من الصعوبة بمكان العثور على أشخاص كانوا مُلهَمين بحق، في رغبتهم في ممارسة القيادة وتطوير الأشخاص الذين يقودونهم، مقابل المكافآت المالية، والاعتقاد بأنهم نجحوا لأنهم كانوا أكثر ذكاء من أي شخص آخر».

مبدعون لخدمة الجيش

تُعدُّ سلسلة القيادات الهرمية، إضافة إلى إدارة دفعة (التحكم والقيادة) أموراً شائعة في عالم إدارة الأعمال، وهي عرضة لكثير من الانتقادات من قبل الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات في هذا الكتاب، ولكن هذه الظواهر تُعدُّ منهج حياة في البيئة العسكرية؛ وفي الحقيقة استُلتَّ عبارة (التحكم والقيادة) من المصطلحات المعمول بها في الجيش. ومع ذلك فحتى الجيش لا بد له من أن يدخل مجال الإبداع الآن، ويعيد النظر في هيكلية التنظيم التقليدية.

اطلعت، بعد سلسلة من الأحاديث التي أجريتها مع الجنرال مارتن ديمبسي، والعميد مارك هارتلينغ، وبعد قضاء بعض الوقت في ثكنة ويست بوينت، وفي المدرسة الأمريكية البحرية لتخريج الضباط في منطقة كوانتيكو بولاية فيرجينيا، على الكيفية التي يغير بوساطتها الجيش الأمريكي برامجه التدريبية من أجل تطوير قدرات جنوده كي يتصرفوا بطرائق إبداعية في أرض المعركة، من دون أن يضطروا إلى الاعتماد على مركز التحكم والقيادة كي يعطيهم الأوامر بالتحرك.

عندما التقيت الجنرال ديمبسي للمرة الأولى، كان يشغل منصب رئيس أركان قيادة التدريب والانضباط في الجيش الأمريكي (US Army Training and Doctrine Command - TRADOC)؛ وكان مسؤولاً عن جميع أنواع التدريب في الجيش الأمريكي، وكان العميد مارك هارتلينغ نائب رئيس الأركان لشؤون تدريب المجندين في المراحل الأولى من التحاقهم بالجيش. وكان لكل من الرجلين تاريخ طويل ومتميز في الجيش، وقد عُيِّنَ الجنرال ديمبسي حديثاً رئيساً لأركان الجيش الأمريكي، ورئيساً لهيئة الأركان المشتركة، ورُقِّيَ العميد مارك هارتلينغ إلى منصب قائد القوات الأمريكية العاملة في أوروبا.

قال لي الجنرال ديمبسي: «عندما كنت رئيس أركان قيادة التدريب والانضباط، كنت بين الحين والآخر أتحديث إلى قادة الأولوية والكتائب ممن ترقوا حديثاً (يكون هؤلاء عادة ضباطاً رُقوا حديثاً إلى رتبة عقيد، وتوكل إليهم مهمة قيادة قوة قوامها ما بين 3000 و5000 جندي)، ووعدهم ثلاثة وعود: (1) لن نمحكم مؤسسة تناسب احتياجاتكم بصورة كاملة؛ (2) لن نزودكم بكامل التجهيزات التي ترغبون في الحصول عليها من أجل أداء المهمات الموكلة إليكم؛ (3) التوجيهات التي تتلقونها وتكونون بحاجة إليها سوف يتأخر وصولها إليكم. حينها يبدأ الجميع بحك رؤوسهم ويتمتمون قائلين: (اللعنة!)، وأرد عليهم بالقول: الجواب هو أنتم؛ أنتم القادة الذين عليهم إيجاد المخرج، وعليكم اكتشاف المخرج التي تثبتون من خلالها أنكم قادرون على التأقلم والإبداع من أجل إكمال المهمة الموكلة إليكم؛ فالأمة تثق بكم وتعتمد عليكم».

تابع يقول: «لا يمكن التنبؤ بما يمكن أن يقدم عليه العدو، ولهذا فإن ضابطاً برتبة ملازم ثانٍ في ممر جبلي في أفغانستان قادر في أغلب الأحيان أن ينفذ المهمة بطريقة إستراتيجية أكثر مما يمكن أن يفعله جنرال بأربع نجوم يجلس في كابول؛ ولذا فإن المتطلبات موجودة، ولكننا لم نخرج بعد بطريقة يمكن أن توصلنا إلى تلك النتيجة. طلاب الضباط في كتلة ويست بوينت - وأنا كنت واحداً منهم - يريدون معرفة الجواب عن السؤال الآتي: (ما الذي تبحثون عنه؟) قولوا لنا ماذا تريدون ونقسم بالله أننا سوف ننتجه. نحن نعرف كيف نُخرج قادة تكتيكيين، ولكن كيف نُخرج قادة إستراتيجيين؟».

طرح الجنرال ديمبسي مبادرة تتضمن الخطوات التي يجب اتباعها من أجل فهم أفضل لنوع المعرفة والمهارات والمناقب التي يحتاجها القائد الإستراتيجي في الجيش هذه الأيام، وقد طلب إلى فريقه حينها تسكين تلك النتائج من أجل دراسة برامج التدريب التي يتبعها الجيش حالياً، وما البرامج التي تحتاج إلى تغيير، وقد حدد سنة 2015م موعداً نهائياً للبدء بتطبيق هذه البرامج. وتُعد الوثيقة التي خرج بها الفريق بعنوان (مفهوم التعلم في الجيش Army ALC - Learning Concept لسنة 2015م) مفصلة من أجل إحداث تعديلات جوهرية في جميع برامج التدريب في الجيش الأمريكي. تحدد الفقرة الافتتاحية لهذه الوثيقة السياق الذي حدثت على أساسه هذه التغييرات الجوهرية⁽⁶⁾:

الميزة التنافسية التي يتمتع بها الجيش الأمريكي تتعلق مباشرة بقدرته على اكتساب علوم جديدة بصورة أسرع، والتأقلم بسرعة أكبر مما قد يفعله أعداؤه؛ فالانسارح المطرد في

التغيرات التكنولوجية هذه الأيام تزيد من حدة التحديات أمام الجيش للمحافظة على تفوقه على أعدائه المحتملين. ففي بيئة تسودها روح التعلم التنافسية على المستوى العالمي، حيث توفر التقانة لكل اللاعبين المجال للحصول على المعلومات بصورة متساوية تقريباً، لا يستطيع الجيش أن يخاطر باحتمال الإخفاق من خلال الركون إلى الكسل والتراخي، وتغيب المخيلة الإبداعية أو مقاومة التغيير».

تتضمن الوثيقة توصيات محددة لإجراء تغييرات فورية⁽⁷⁾:

«تتطلب أهداف مفهوم التعلم في الجيش ALC لسنة 2015م إجراء تغييرات جوهرية في البنية التحتية والسياسية، إلا أن الضرورة الملحة التي تقتضي بناء نموذج تنافسي للتعلم في الجيش لا يمكن أن ينتظر حتى حلول سنة 2015م، فيجب أن يبدأ البناء الآن. كثير من الأعمال التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف مفهوم تعلم الجيش لسنة 2015م هي في متناول اليد، ويجب البدء بالخطوات الأولى من أجل التأسيس لنموذج تعليمي تنافسي. ويستطيع كل مؤيدي هذا البرنامج البدء الآن؛ باتخاذ الخطوات الآتية:

1. تحويل معظم التجارب في الصفوف الدراسية إلى فعاليات لحل المشكلات بصورة تشاركية بإشراف المسيرين أو المسهلين (مقابل المدرسين) الذين يدفعون طلابهم إلى التفكير واستيعاب الصلة والسياق اللذين يربطان بين تلك المشكلات وما يتعلمونه.
2. الموازنة بين التعلم والتجربة الفردية للمتعلم ومستوى كفاءته، استناداً إلى نتائج الاختبارات الأولية التي أجراها قبل الدورة، أو إلى التقييم الذي خضع له.
3. تقليص العروض التعليمية التي يقدم فيها المدربون محاضرات مستعنين بوسائل عرض لشفافيات إلى حد كبير، أو ربما إلغاؤها بالكامل؛ والاستعاضة عن كل ذلك باستخدام طريقة لخلطة تعليمية تدمج بين المحاكاة الافتراضية البناءة، وتكنولوجيا الألعاب، وأي نوع من أنواع التدريس الذي يستخدم التقانة في العملية التعليمية.

قيادة التدريب والانضباط (TRADOC) هي الآن بصدد إعادة هيكلة كل برامج التدريب في الجيش؛ بدءاً من التدريب الأساسي، وانتهاء بتدريب الضباط في المرحلة المتقدمة. وقد أعطاني العميد هارتلينغ، الذي كان مسؤولاً عن برنامج إعادة هيكلة التدريب، أعطاني مثلاً على أنواع التغيرات التي سعى إلى إحداثها من أجل تطوير المهارات لدى الجنود المبدعين؛ فقال: «طلبت

إلى المدربين أن يجبروا المتدربين على اتخاذ قرارات (بدلاً من مجرد تلقي الأوامر وتنفيذها)، وقد حضرت من وقت قريب تدريبات على الإسعافات الأولية التي كانت تجري بالتزامن مع مقرر تدريبي على مضمار الحواجز واللياقة البدنية. كان يتعين على المدربين أن يُحضروا إلى المحاضرة تماثيل بلاستيكية لجنود افتراضيين ممن تعرضوا لجروح مختلفة، ولم يكن على الجنود معالجة الجروح المختلفة وحسب، بل كان عليهم حمل هذه التماثيل البلاستيكية للجنود الافتراضيين إلى نهاية مضمار الحواجز، وفي كل موضع على امتداد المضمار، كان هناك أربعة جنود يحملون نقالة، وكان يتعين عليهم تنفيذ متطلبات مثل تسلق الجدران، أو المرور تحت الأسلاك الشائكة، أو من خلال باب أو نافذة. إننا نحاول تعليم الجنود أساسيات الإبداع؛ أي إن هذه لعبة رجل مفكر، لا يمكنك أن تتوقع من أحد أن يعطيك الحلول الصحيحة أو المثلى».

من خلال هذه الأحاديث، وبعد قراءتي لوثيقة مفهوم التعلم، أثار اهتمامي على نحو خاص التناقض الصارخ بين منطق الإلحاح الذي استخدمته قيادة الجيش بشأن ضرورة تغيير طريقة التدريب وذلك بغية تخريج جنود وضباط يمكن أن يكونوا إبداعيين في عملهم، مقابل منطق الكسل والإحساس بالاسترخاء الذي يسود عديداً من مدارسنا وشركاتنا. إن تغيير أسلوب التدريب بالنسبة إلى الجيش يُعدُّ بكل دقة مسألة حياة أو موت. تخيلوا كم كانت الأمور ستبدو مختلفة لو أن قادة أمتنا تحدثوا وتصرفوا كما لو كانوا يعدُّون تغيير نظام التعليم مسألة حياة أو موت لمستقبل بلادنا الاقتصادي، كما أظن أنه بالفعل كذلك.

تخيلوا أيضاً أن وزير التربية والتعليم لدينا كان لديه تلك الرؤية وذلك الوضوح الذي تضمنته الوثيقة التي أصدرها الجيش حول المسائل التي يجب تغييرها فوراً في نظامنا التعليمي؛ تصوروا كم كانت مدارسنا وجامعاتنا ستبدو مختلفة فقط لو فعلوا التغييرات الثلاثة التي يطبقها الجيش: «تحويل معظم التجارب في الصفوف الدراسية إلى فعاليات لحل المشكلات بصورة تشاركية، بإشراف المسيرين أو المسهلين (مقابل المدرسين) الذين يدفعون طلابهم إلى التفكير واستيعاب الصلة والسياق اللذين يربطان بين تلك المشكلات وما يتعلمونه، وتقليص العروض التعليمية التي يقدم فيها المدربون محاضرات مستعنين بوسائل عرض لشفافيات، إلى حد كبير، إن لم نقل إلغاؤها بالكامل؛ والاستعاضة عن كل ذلك باستخدام طريقة لخلطة تعليمية تدمج بين المحاكاة الافتراضية البناءة، وتكنولوجيا الألعاب، وأي نوع من أنواع التدريس

الذي يستخدم التقانة في العملية التعليمية». لا بد من القول إن جميع المدرسين المتميزين الذين قابلناهم في هذا الكتاب كانوا في الحقيقة قد طبقوا هذه التغييرات في صفوفهم الدراسية.

هذا لا يعني أن تطبيق هذه التغييرات كان عملية سهلة في الجيش؛ فقد ذكر لي الجنرال ديمبسي أن «القلق المؤسساتي بشأن تغيير أحد نماذج التعلم كان مخيفاً جداً؛ كان أسوأ بكثير مما تصورت عندما بدأنا هذه الرحلة؛ فالبقاء ضمن بوتقة الواقع الراهن يشعرك بالراحة والطمأنينة؛ فالتعلم ليس منهاراً؛ ولذا لا تحاول إصلاحه. ما يقلقني هو أننا أضعنا شعورنا الفطري الذي يدفعنا إلى أن نكون فضوليين وإبداعيين ومبدعين».

منتدى مركز سيسكو للتعلم الإجمالي لقادة المستقبل

معظم المدرسين يمارسون التدريس بالطريقة نفسها التي تعلموها، كما أن معظم المديرين يتصرفون على شاكلة أسلافهم، والأمر نفسه ينطبق على الرقباء المديرين الذين يدرّبون الجنود المنضمين حديثاً إلى الجيش بالطريقة نفسها التي تدربوا بها. فلو كنت دائماً (مُقاداً ومُتَحَكِّماً فيك) - في المدرسة أولاً، ثم في محيط العمل أو في الجيش - فكيف يمكنك أن تتعلم أن تدرّس أو تدير أو تقود بطريقة مختلفة؟ رأينا كيف أن مدرسة التقانة العليا، وكذلك معهد الوادي الأعلى للمربين، يبتكران نماذج جديدة لتأهيل العاملين في مجال التعليم، التي من شأنها تحية الأفكار التقليدية حول ماهية التعليم الجيد، وطرح نموذج جديد مختلف تمام الاختلاف للتعليم والتعلم. وللتغلب على المشكلة المتمثلة بهذا (الإرث) في عالم الإدارة، وإحداث خلخلة في الهرمية الإدارية التقليدية التي أثارت حنق براد أندرسون، فقد عملت ماري نيل وروبرت كوفاتش، مدير مركز سيسكو للقيادة التشاركية، مع زملائهما من أجل إنتاج نموذج جديد تماماً لتطوير الأداء التنفيذي، أطلق عليه اسم (منتدى مبادرة التعلم).

تعمل فرق مكونة من ثمانية أو تسعة من الموظفين الإداريين الشباب في مركز سيسكو معاً، على امتداد ستة عشر أسبوع، من أجل ابتكار أعمال أو منتجات جديدة تستند إلى مفاهيم جرى تدقيقها والموافقة عليها من قبل الإدارة العليا. وتجتمع هذه الفرق بأشخاصها مرات عدة، ولكنها تتواصل بعد ذلك بطرائق افتراضية؛ نظراً لأن أعضاء هذه الفرق موجودون في مناطق مختلفة من العالم حيث يعيشون ويعملون. يهدف كل فريق إلى وضع خطة لمشروع تجاري جديد

محتمل لحساب مركز سيسكو، ويعرضونها على كبار المديرين التنفيذيين في نهاية البرنامج، وتتلقى قرابة نصف هذه المشروعات التجارية الجديدة تمويلًا من الشركة للبدء في عملها.

تلتقي هذه الفرق مبدئيًا في بالغامور في جلسة توجيهية، وربما من الأفضل أن يطلق عليها اسم جلسة (إرباك وحيرة)؛ لأن هدف كل من روبرت وأن ماري هو إثارة الاضطراب في تفكير هؤلاء الموظفين الإداريين الشباب الناجحين؛ من خلال جعلهم يواجهون الفوضى والواقع البديل في الدول النامية. وقد شرحت أن ماري هذه النقطة بالقول: «عندما ترون أمهات الشباب اليافعين يمشين حافيات القدمين في الشوارع، ويحملن أطفالهن الذين لا تستر عوراتهم حفاضات، ولكن كل واحدة منهن تحمل هاتفًا خلويًا، فإن ذلك المشهد يجعلك تعيد نظرتك إلى العالم، سترون كيف أن المستهلكين الذين يرتادون أسواقًا مختلفة، لديهم حاجات وأولويات عديدة ومتشعبة، ولذلك فنحن (نعلم) الموظفين الإداريين الشباب ديناميكيات الأسواق الجديدة الناشئة في مدن مثل بانغالاور وبيجين؛ من خلال اصطحابهم في رحلات ميدانية إلى تلك المجتمعات، حيث يعملون بعض الوقت في مطاعم للفقراء، أو في إحدى المدارس أو المستشفيات، والتحدي الذي علينا مواجهته يتمثل في خلق بيئة تحرض على ابتكار أفكار جديدة».

تابع روبرت القول: «90% من البرنامج النمطي المعمول به لتطوير العمل التنفيذي، يكون تعليمه من خلال الكتب المقررة، ودراسة حالات محددة، أما برنامجنا فيحتوي على 10% من المحاضرات من خلال الكتب المقررة، و90% منه يكون تعليمه من خلال طرح مشروعات تجارية جديدة وحل مشكلات حقيقية».

أضافت أن ماري تقول: «العنصر المهم الآخر في (منتدى مبادرة التعلم) هو تعليم الموظفين الإداريين كيف ينمون ملكة التأمل لديهم، فإذا كنت تريد تطوير إمكاناتك بصفتك موظفًا إداريًا، فإن جزءًا من هذه الرغبة يتحقق من خلال التعلم أكثر، لكن كمًا كبيرًا من هذه الرغبة يكمن في قدرتك على التأمل في كينونتك الإنسانية، وفيما هو مهم بالنسبة إليك، ولماذا تعيش على هذا الكوكب؛ ثم كيف تترجم هذا الفهم الأعمق إلى برنامج قيادي».

فصل روبرت المشهد بصورة أكثر وضوحًا بالقول: «ما يميز عالم إدارة الأعمال هو أنه لعبة صعبة ومعقدة؛ فعليك أن تكون صارمًا جدًا كي تنجح في هذا المجال، ولكن كلما عرفت نفسك أكثر - أي ميولك الخاصة، والثقافة التي نشأت عليها - ازدادت احتمالات أن تتخذ قرارات

أفضل. وقد أصبح كثيرون من الموظفين الإداريين الذين يلجؤون إلى التأمل، أكثر قدرة على تقويم التأثير الذي يحدثونه في حياة الناس الذين يعملون تحت إمرتهم؛ وهكذا فإنهم يتخذون قرارات أكثر دقة وأقل انفعالية».

مع نهاية البرنامج التدريبي الممتد على مدى ستة عشر أسبوعاً، يعطي كل فريق خطة المشروع التجاري التي عمل بها بكثير من التفصيل، لمجموعة من كبار المديرين من أجل تقويمها، وإضافة إلى ذلك، وفي جزء من عملية المراجعة النهائية، يتلقى كل عضو في هذه الفرق مرثيات تفصيلية من زملائه بصفته جزءاً مما يطلق عليه (المراجعة 360)، إضافة إلى تعليقات من متخصص في علم النفس، بعد أن يكون قد راقب أداء الفريق بعناية.

للتدريب إذاً عدة مخرجات؛ ومن الواضح أن أحد الأهداف يتمثل في تطوير القادة الذين يتفهمون بصورة أفضل حقائق تنفيذ مشروعات تجارية في بلدان تختلف جداً عن بلدانهم، ليس فقط من خلال قراءة كتب حول هذه البلدان، بل من خلال التجربة الميدانية. ويتمثل أحد الأهداف الأخرى بشحن مهارات الابتكار عند المشاركين في هذه المشروعات التجارية الجديدة. وهناك هدف ثالث لا يقل أهمية عن الهدفين السابقين؛ ويتمثل هذا الهدف بتصنيع نوع جديد من القادة؛ من النوع الذي يعي ذاته جيداً، ويؤمن بالتأمل والتشاركية، وهي سمات تُعدُّ جوهرية ليس فقط بالنسبة إلى المبدعين، بل إلى قادة المبدعين أيضاً.