

## قَصُّ القِصص

ستيفن دينينغ

في عام 1998م، زرت المركز الدولي للقصص في بلدة جونزبورو بولاية تينيسي، أنشُد بعض التنوير. وقبل أعوام عدَّة، وبوصفي مدير برنامج إدارة المعرفة (knowledge management) في البنك الدولي، كنت قد تعرَّفتُ مصادفةً إلى التأثير الساحر لسرد القصص. وبالرغم من سيرتي المهنية الحافلة بعدم الاكتراث لهذه الحكايات المؤثِّرة -شأني في ذلك شأن معظم الإداريين التنفيذيين الذين يعرفون أن التحليل جيد، وأن سرد الحكايات سيئ- فإنني غيرت رأبي؛ لأنني قرأت قصصًا تُحفِّز الشركات إلى تحقيق أهداف تجارية مُحدَّدة.

في منتصف التسعينيات، كان الهدف المعلن هو إشراف بعض العاملين في البنك الدولي على جهود إدارة المعرفة (فكرة دخيلة تمامًا على المنظمة في ذلك الوقت). فعرضت على مجموعة من الأفراد حُججًا مُقنعة عن ضرورة جمع بعض المعارف المبعثرة في أرجاء المؤسسة، لكنهم لم يصغوا إليَّ. عندئذٍ، قدَّمت عروضًا تقديميةً (PowerPoint) أظهرت بوضوح أهمية مشاركة هذه المعارف والاستفادة منها، بيد أنها لم تحظْ باهتمام كافٍ من الجمهور، فأصابني اليأس

والقنوط، لكنني كنت مستعداً - في الوقت نفسه - لتجريب أي شيء تقريباً. وفي عام 1996م، بدأت أقص على الناس القصة الآتية: في شهر حزيران من عام 1995م، تصفّحت اختصاصية تعمل في مجال الرعاية الصحية ببلدة صغيرة في زامبيا الموقع الإلكتروني لمراكز مكافحة الأمراض؛ بحثاً عن جواب لسؤالٍ عن معالجة الملاريا، وكان لها ما أرادت.

تذكر أن ذلك حدث في زامبيا؛ إحدى أفقر الدول في العالم، وفي قرية صغيرة تبعد (600) كيلومتر عن العاصمة. لكن أهم ما يُميّز هذه الصورة - بالنسبة إلينا على الأقل - هو أن البنك الدولي ليس فيها. بالرغم من خبرتنا بكل أنواع القضايا المتعلقة بالفقر، فإن تلك المعرفة ليست متوافرة لملايين الأشخاص الذين قد يستفيدون منها. تخيل لو أننا نمتلك هذه المعرفة لتغيّر حال منظماتنا رأساً على عقب.

ساعدت هذه القصة البسيطة موظفي البنك الدولي ومديره على تصوّر نوع مختلف من المستقبل للمنظمة. ولمّا أضحت إدارة المعرفة أولوية رسمية للمؤسسة لاحقاً استخدمت قصصاً مشابهة للمحافظة على الزخم. بدأت أسأل عن كيفية الاستفادة من أداة السرد بفاعلية أكبر، وبوصفي مديراً عقلاً، قرّرت استشارة الخبراء.

في المركز الدولي للقصص، سردت قصة زامبيا لراو محترف اسمه جيه.ج. (كف كف) بينكرتون (Pinkerton «Paw Paw» J.G.)، ثم سألته عن رأيه فيما سمع، ولكم أن تتخيلوا انزعاجي حين قال إنه لم

يسمع هذه القصة قط؛ إذ لا يوجد فيها أصلاً حكاية حقيقية، أو حبكة متينة، أو بناء للشخصيات. من تلك الاختصاصية في زامبيا؟ بماذا ستشعر لو كنت في بيئة زامبيا الغريبة تواجه المشكلات التي واجهتها؟ لقد قال إن حكايتي هي شيء مثير للشفقة، وإنها لا تُعدُّ قصة إطلاقاً. كان عليّ أن أبدأ من الصفر إذا أردت تحويلها إلى (قصة حقيقية).

هل دهشت؟ حسناً، ليس تماماً، فقد كانت القصة مملة حقاً، وكانت توجد مشكلة في تلك النصيحة من الخبير، وقد عرفت في قرارة نفسي أنها خطأ. ولما أدركت ذلك بُتُّ على مشارف استشراف مهم للأمر: احذر من قصة مترابطة (أو متكاملة) العناصر!

### قوة السرد

ولكن، دعونا نتمهل قليلاً. هل تُسهِم القصص حقاً في عالم الأعمال؟ صدقوني، أعرف تماماً التشكُّك بشأنها. عندما تتحدَّث عن (سرد القصص) إلى مجموعة من الإداريين العمليين من الأفضل أن تكون مستعداً لبعض علامات الاستغراب والتعجب. وفي حال كان أفراد المجموعة مهذَّبين كفايةً فلا تدهش إذا أغمضوا عيونهم.

يعزى السبب في ذلك إلى أن معظم الإداريين يعملون وفقاً لمزاج خاص (يكون مُبرِّراً عموماً). فما يُحفِّز التفكير التجاري هو التحليل الذي يشق طريقاً عبر ضباب الخرافة والأقاويل والتخمين للوصول إلى الحقائق، ويذهب حيث تأخذه الملحوظات والافتراضات والاستنتاجات

المنطقية، من دون أن تشوّهه آمال المُحلل أو مخاوفه، وتكمن قوته في موضوعيته وتجرّده وصلابته.

### الفكرة باختصار

قد تساعد قصة منتقاة بعناية قائد منظمة على تحويل مفهوم مجرد إلى عمل هادف للموظفين. المهم أن تعرف إستراتيجية السرد الصحيحة، والظروف المناسبة لذلك.

يرى خبير إدارة المعرفة ستيفن دينينغ (Stephen Denning) أنه من أجل الحصول على أفضل تأثير يجب أن يُتبع عملٌ بذلك النموذج. يعترض دينينغ على وجهة نظر راو متخصص بأن الأكثر أفضل، ويبين أن البدء بسرد ملحمة زاخرة بشخصيات معقّدة، وحبكة موزّعة جيّدًا، وأعمال متداخلة شائكة، ومعقدة تُحلُّ بإتقان؛ كل ذلك ليس مرغوبًا (أو عمليًا) دائمًا. صحيح أنه إذا كان لدى المستمعين وقت واهتمام فقد يُستخدم راو خبيرٌ بالسرد حكايةً مفعمة بالحياة لتسهيل التواصل

بين الإدارة والموظفين -مثلًا- أو تعزيز التعاون، ولا سيما إذا كانت القصة مؤثّرة عاطفيًا. على كل حال، إذا كان الهدف حفز الأفراد إلى العمل عندما لا يرغبون في ذلك فمن الأفضل اعتماد خطة قليلة التفاصيل، والأفضل تُشوِّش التفاصيل أذهان المستمعين وتحول دون تركيزهم على الرسالة. مستندًا إلى تجاربه في البنك الدولي وملحوظاته في أماكن أخرى، يُقدّم الكاتب قواعد عدّة لرواة قصص المنظمات، وأمثلة على حكايات أثمرت نتائج طيبة؛ إذ يعرض العنوان الفرعي (فهرس سرد قصة) سبعة أنواع مختلفة من القصص والأوضاع التي ينبغي سردها فيها، ومعلومات عن طريقة روايتها. صحيح أن الكثير من هذه القصص ليس حتى حكايات بالمعنى الدقيق للكلمة (تُمثّل أنواعًا بلاغيةً تتراوح بين الدعابة البارعة والخطابات كاملة)، لكنها حققت نجاحًا وانتشارًا؛ لأنها صيغت بأسلوب يناسب موقفًا محدّدًا. ومع أن تفضيل التحليل على الحكاية هو أمر شائع في مجال الأعمال، فإن المديرين الذين يملكون القوة اللازمة لتجاوز بعض الشك الأولي بخصوص مغامرة سرد القصص سيجدون أن هذا الجهد الإبداعي مثمر جدًّا.

وفي المقابل، فإن هذه القوة هي ضعف أيضاً، فالتحليل قد يُنشِط العقل، لكنه لا يُقدِّم طريقاً إلى القلب، حيث يجب أن نذهب إذا أردنا حفز الأفراد إلى المبادرة، وإلى تنفيذها بنشاط وحماس. إن استمرار الشركة في هذا النهج يُحتمُّ عليها اتخاذ سلسلة تغييرات جذرية، لكن الإدارة تطلب - في الوقت نفسه - إلى الموظفين المُلهَمين التصرف بطرائق غير مألوفة، وغير مرغوب فيها غالباً؛ إذ لن يتحقق هذا الهدف بإنجاز شلالات الأرقام التي تُخدِّرُ العقل، أو بشرائح العروض التقديمية التي تُسبب الدُّوار، ولن تفي حتى أكثر الحُجج منطوية بالعرض.

لكن سرداً فاعلاً للقِصص يستطيع ذلك غالباً. وفي الواقع، لا يُجدي شيء آخر نفعاً في مواقف معيَّنة. صحيح أن تطوير الحُجج التجارية الجيدة يكون باستخدام الأرقام، بيد أن الموافقة عليها يعتمد دائماً على قصة؛ أي سرد يربط مجموعة أحداث في نوع من السلسلة المتعاقبة. يمكن لسرد القِصص تحويل الأرقام الصمَّاء المجرَّدة إلى صور مُقنعة عن أهداف المدير. لقد رأيت هذا يحدث في البنك الدولي مطلع عام 2000م - كُنَّا آنئذٍ قد ذاع صيتنا بأننا روَّاد في مجال إدارة المعرفة - وقد رأيتَه في الكثير من الشركات الكبيرة منذ ذلك الوقت.

إذن، لماذا كنت أواجه مشكلات بخصوص النصيحة التي تلقيتها من الراوي المتخصص في جونزبورو؟

### قصة (لا يتقن الراوي سردها)

كان توقيت رحلتي إلى تينيسي مثاليّاً؛ إذ لو أنني سعيت للحصول على نصيحة خبير قبل عامين لكنت قد قبلت توصيات الأستاذ من

دون سؤال، ولكنني حظيت ببعض الوقت لأفهم فكرة سرد القصص في الشركات بعقل مبتدئٍ خالٍ من القيود فيما يتعلق بالطريقة الصحيحة لرواية حكاية.

لم يكن ذلك يعني أن ليس بمقدوري الالتزام بتوصيات (كف) بينكرتون، فقد تعلمت فوراً كيف ألبس حكايتي المتواضعة عن اختصاصية الرعاية الصحية في زامبيا حُلةً بهيئة؛ إذ يجب تصوير حياتها على نحوٍ يثير الاهتمام، وكذا داء الملاريا الذي كافحته في أثناء عملها، وربما معاناة المريض الذي كانت تعالجه في ذلك اليوم. يجب أيضاً وصف الأحداث الاستثنائية التي قادتني إلى الجلوس أمام شاشة حاسوب في منطقة نائية في زامبيا، والإشارة إلى الأدلة الزائفة التي لاحقتها قبل أن تعثر على الموقع الإلكتروني لمراكز مكافحة الأمراض، وإظهار لحظة الفرح الذي ارتسم على مَحْيَاها عندما وجدت جواباً لسؤالها عن الملاريا، وإجادة وصف تلك الإجابة التي كانت على وشك أن تُغيّر حياة مريضها. فعندئذٍ، ستصبح القصة ملحمة حقيقية.

سيكون هذا السرد (المطوّل) أكثر جاذبية من أي حكاية مقتضبة نسبياً، لكنني كنت قد تعلمت كفاية آنذاك لأدرك أن سرد قصة بهذه الطريقة لجمهور شركة لن يُحفز تطبيق فكرة جديدة غريبة مثل إدارة المعرفة. فأنا أعرف أن الأفراد في مقرّ العمل اليوم ليس لديهم وقت أو صبر (تذكّر تشكُّك الإداريين عموماً فيما يخص سرد القصص) لاستيعاب حكاية زاخرة بالتفاصيل. إذن، إذا أردت أن أحظى باهتمام جمهوري يجب أن أوضح رأيي في ثوانٍ لا دقائق.

ولكن، توجد مشكلةٌ أُخرى يصعب حلُّها. فحتى إذا توافر لجمهوري وقت للاستماع إلى حكاية متكاملة العناصر فإن سردي لها بتلك الطريقة لن يمنح المستمعين فسحة ذهنية لربط القصة بعوالمهم المختلفة تمامًا. فبالرغم من أنني كنت أصف اختصاصية الرعاية الصحية بزامبيا، فإنني لم أرغب أن ينصرف ذهن الجميع إلى زامبيا، وإنما إلى أوضاعهم. كنت أمل أن يفكروا في حال منظمنا (إذا استطاعت مراكز مكافحة الأمراض الوصول إلى اختصاصية في الرعاية الصحية بزامبيا، فلماذا لا يستطيع البنك الدولي فعل ذلك؟ لماذا لا نضع معرفتنا في الشبكة العالمية للمعلومات ونوسّع نطاق عملنا؟).

ولكن، إذا كان المستمعون غارقين في حكاية عن هذه الاختصاصية ومريضها فقد لا يكونون مهتمين إطلاقاً بطرح هذه الأسئلة على أنفسهم، أو حتى تقديم أجوبة. بعبارة أُخرى، لم أكن أريد من جمهوري أن يهتم كثيرًا بزامبيا، فقد أدركت أن قصة قصيرة ستفي بالغرض بسبب افتقارها إلى التفاصيل والحبكة، وكانت الميزة نفسها التي عدّها الراوي المتخصص ضعفًا تُمثّل مصدر قوة لتحقيق غايتي.

لدى عودتي من بلدة جونزبورو، تعلّمت بنفسي المبادئ التقليدية لرواية القصة. فقبل أكثر من (2000) عام، قال أرسطو (Aristotle) في فن الشعر (Poetics) إن القصة يجب أن تحتوي على مقدمة وعرض وخاتمة، وأن تضم شخصيات معقّدة، وحبكة تدمج تغيّر الحظ، وعبرة يُستفاد منها؛ لذا يجب أن يكون الراوي مشغولًا بالقصة (يتخيّل الأحداث، وتتأبه مشاعر الشخصيات نفسها)، ليجذب المستمعين

إلى عالمها. لقد أثبت وصف أرسطو للقصة صحته على مرّ الأزمان، بدءاً بقصص ألف ليلة وليلة، ومروراً بالأيام العشرة ومغامرات توم سوير، وانتهاءً بمعظم أعمال هوليوود.

بالرغم من قوة السرد في القصة التقليدية فقد عرفت أنها لن تحفز عملاً - على الأرجح - في المنظمة. وكلما فكرت فيما حدث آنذاك أدركت أن وجهة نظري حالت دون رؤيتي أي شيء آخر. لقد ارتكبنا خطأ فادحاً حين ظننا أن هذا التقليد الرائع الزاخر بالعبر والمواعظ لا مكان له في عالم الأعمال الحديث المُقَيَّد بأوقات مُحدَّدة، تماماً مثل اعتقاد أن القصص كلها يجب أن تزخر بالتفاصيل والألوان. سنتبين لاحقاً أن القصة متكاملة العناصر وثيقة الصلة بأي منظمة حديثة. ولا شك أنني تعلمت الكثير عن أثر السرد القصصي في المنظمات.

### فهرس سرد قصة

يُعدُّ سرد القصص إحدى الطرائق التي ازداد الإقبال عليها لإنجاز أهداف إدارية، ولكن يجب على القادة استعمال مجموعة من أنماط السرد لأغراض مختلفة.

#### تحفيز العمل

القيادة هي - باختصار - جعل الناس يتغيرون. ولتحقيق هذا الهدف، يتعيّن عليك أن تُوضِّح الطبيعة المعقّدة أحياناً للتغييرات المطلوبة، وتُلهم المنظمة المُتشكّكة غالباً لتتفّذها بحماس. وهنا يأتي دور ما أدعوه (قصة منصة الوثب) التي تُمكن المستمعين من تصوّر التحوّل المطلوب في أحوالهم، والتصرف بناءً على ذلك الإدراك.

وفي الأحوال كلها، يجب أن تكون القصة مبنية على حادثة حقيقية، ويُفضّل أن تكون حديثة لتبدو وثيقة الصلة بالموضوع، وأن يكون فيها بطل واحد قد يتعرّفه



الجمهور المستهدف، ونهاية سعيدة حتمًا، وأن يُنَجَزَ فيها تغيير واحد إيجابي على الأقل (توجد أيضًا نهاية بديلة ضمنية، وهي النهاية غير السعيدة التي مرَّدها عدم إنجاز التغيير).

يجب أن تحتوي القصة أيضًا على تفاصيل وافية لتكون مفهومة وواقعية، ولكن -هذا عامل رئيس- من دون بنية معقَّدة يُشغَلُ بها الجمهور تمامًا. فإذا حدث ذلك لن يحظى العاملون بفسحة فكرية لتصوُّر سيناريو مشابه للتغيير في مؤسستهم، فمثلًا إذا أردتَ إقناع شركة بتطبيق تقنية جديدة يمكنك أن تسرد قصصًا عن أفراد في أماكن أخرى طُبِّقوا بنجاح، من دون إسهاب في التفاصيل.

### توضيح مَن تكون

لا يمكن أن تقود العاملين باستخدام عملية تغيير معقَّدة إذا لم يكونوا يثقون بك. وإذا أردتَ أن يثقوا بك يجب أن يعرفوك: مَن أنت؟ من أين جئت؟ لماذا تدافع عن وجهات نظرك؟ والحقيقة أنهم لن يفهموك فقط، وإنما سيتعاطفون معك أيضًا. لتحقيق هذه الهدف، تقوم بعض القصص على حادثة حقيقية تكشف بعض نقاط القوة أو الضعف، وتُظهر ما تعلَّمه المتحدث من التجربة، فمثلًا استطاع جاك ولش (Jack Welch) رفع شركة جنرال إلكتريك (General Electric) إلى مصافِّ الشركات الرائدة؛ لقد رثته على سرد قصته الخاصة التي تتضمن توبيخًا تلقَّاه مرةً من والدته بعدما رمى عصا الهوكي (لعبة) على الجليد ردًّا على خسارة مخيبة للأمل. روى ولش في مذكَّراته (جاك: مباشرة من القلب Jack: Straight from the Gut) أنها قالت: «أيها المشاكس، إذا لم تكن تعرف كيف تخسر، فلن تعرف أبدًا كيف تفوز».

خلافاً للقصص التي يراد بها تحفيز العمل، فإن هذا النوع متكامل العناصر، وفيه تفاصيل وبيئة زاخرة بالألوان. إذن، يجب أن يضمن المتحدث أن الجمهور لديه وقت واهتمام كافيان لسماع القصة.

### نقل القيم

تكون القصص أدوات فاعلة لغرس القيم في المؤسسة، ولا سيما تلك التي تساعد على تجنُّب حدوث المشكلات، بفرضها قيودًا واضحةً على السلوك المدمر. فقصّة من هذا النوع كفيلة أن يفهم الجمهور (كيف يُنَجَزُ العمل هنا).

تأخذ تلك القصص غالبًا شكل حكاية رمزية، وقد استخدمها رجال دين منذ آلاف السنين لتوكيد القيم. وبوجه عام، تغوص القصص في ماضٍ عميق مترامي الأطراف، وتضم بعض تفاصيل البيئة (السياق) بالرغم من أنها يجب أن تبدو وثيقة الصلة بالموضوع (بالنسبة إلى المستمعين). يمكن لحقائق الحكايات أن تكون خيالية، ولكن شرط أن تبدو واقعية، فمثلًا قد تروي الحكاية قصة المصير الحزين لموظف فشل في رؤية تضارب المصالح حين لم يكشف علاقته المالية بموردٍ للشركة.

حتمًا، لا تستطيع القصص وحدها ترسيخ القيم في المنظمة؛ لذا يتعيّن على القادة أن يعيشوا هذه القيم يوميًا.

### تعزيز التعاون

يبيّن كل كُتَيْبٍ إدارة ميزات عمل الأفراد معًا، ولكن النصيحة التي تُقدّمها معظم الكُتَيْبَات لإنجاز ذلك في بيئة عمل حقيقية هي (شجّع الحديث). صحيح. ولكن، كيف؟

أحد المقترحات هو إنشاء قاعدة قصصية مشتركة تُعنى باهتمامات المجموعة وأهدافها، بدءًا بقصة يسردها أحد أعضاء الفريق، فتُشعل هذه القصة شرارة الثانية التي تُلهب الثالثة. وفي حال استمرت العملية فإن أعضاء المجموعة سيعملون على الوصول إلى وجهة نظر مشتركة؛ أي موقف ينجم عنه إحساس بالانتماء إلى الجماعة. ولكن، يجب أن تكون القصة الأولى مُؤثّرة عاطفيًا لإطلاق حافز السرد لدى الآخرين، وإيجاد استعداد لسماع المزيد من القصص، فمثلًا يمكن أن تصف كيف واجه المتحدث موقفًا مُشكّلًا في العمل.

لإطلاق هذه العملية، يُفضّل أن يكون لدى المجموعة جدول أعمال مفتوح يسمح للقصص أن تظهر على نحو متناسق. ويستحسن أيضًا وجود خطة جاهزة لتحويل الطاقة الناجمة عن التجربة الإيجابية من مشاركة القصص إلى عمل فورًا.

### دحض الشائعات

تسري الشائعات باستمرار في كل منظمة؛ إذ تكون (هل سمعت آخر الأنباء؟) لازمة يصعب على المديرين التعامل معها. اعلم أن إنكار شائعة ما قد يمنحها مصداقية، وأن السؤال عن كيفية بدئها قد يكفل انتشارها، وربما يسمح تجاهلها

بمخروجها عن نطاق السيطرة. وبوجه عام، تتعرّض الشائعات لقضايا حاسمة تُحدّد مستقبل المنظمة (استحواذ، إعادة هيكلة، تغييرات إدارية كبيرة)، ما يُمثّل مصدر إلهاء كبير (أو إحباط) للموظفين. ولكن بوصفك إدارياً، ماذا يمكنك أن تفعل؟ أحد الحلول هو استخدام طاقة الشائعة في إبطال مفعولها، والاستعانة بقصة لإقناع المستمعين أن الأقاويل كاذبة أو غير معقولة؛ إذ يُبرز هذا النوع من القصص التباين بين الشائعة والحقيقة. يمكنك أيضاً اللجوء إلى الهجاء اللطيف لتهدأ من الشائعة، أو الشخص الذي أطلقها، أو حتى من نفسك، في محاولة لتقويض قوتها، فمثلاً قد تحارب شائعة زائفة عن إعادة هيكلة وشيكة لموظفي الشركة كافة بأن تسرد -مازحاً- أن أعمال مكتب المدير العام الحالية تتضمن أولاً إنجاز جدول بياني لاجتماعات اللجنة التنفيذية. ولكن، تذكّر أن الشائعة قد تُخفق في تحقيق النتيجة المرجوة، فينتج من السخرية رد فعل سلبي. تكمن المهارة في أن تعمل مع -لا ضد- تيار النهر السري المتدفق للتواصل غير الرسمي الموجود في كل منظمة. طبعاً، لا يمكنك أن تهدأ من شائعة حتى يطوئها النسيان إذا كانت صحيحة، أو معقولة على الأقل. وإذا كانت كذلك فلا يسعك فعل الكثير باستثناء إقرار جوهر الشائعة، ووضعها في إطارها الصحيح، ثم المضي قدماً.

| إذا كان هدفك: | ستحتاج إلى قصة:  | في أثناء سرد<br>القصة، يجب أن:  | ستثير قصتك<br>ردود أفعال، مثل:    |
|---------------|--|---|-----------------------------------|
| تحفيز العمل   | • تصف طريقة الإنجاز لتغيير ناجح في الماضي، لكنها تسمح للمستمعين تخيّل طريقة إحراز النجاح في موقف يواجهونه. | • تتجنّب التفاصيل الزائدة التي ستبعد تفكير المستمعين عن التحديّ الرئيس. | • تخيّل فقط ...<br>• ماذا إن ...؟ |

|   |   |   |                      |
|---|---|---|----------------------|
| <p>ستثير قصتك ردود أفعال، مثل:</p>                            | <p>في أثناء سرد القصة، يجب أن:</p>  | <p>ستحتاج إلى قصة:</p>  | <p>إذا كان هدفك:</p> |
| <p>• لم أكن أعرف ذلك عنه!<br/>• أدرك الآن ما تقصده.</p>       | <p>• تضم تفاصيل ذات مغزى، لكنها تُوثَّق أيضًا امتلاك الجمهور الوقت والرغبة في سماع قصتك.</p>                              | <p>• تُقدِّم أحيانًا يتفاعل معها الجمهور، وتكشف بعض نقاط القوة أو الضعف من ماضيك.</p>           | <p>توضيح من تكون</p> |
| <p>• هذا صحيح تمامًا!<br/>• لماذا لا نفلح هذا طوال الوقت؟</p> | <p>• تعرض شخصيات ومواقف يمكن تصديقها (بالرغم من أنها افتراضية)، ولا تنسَ أبدًا أن القصة يجب أن تكون منسجمة مع أفعالك.</p> | <p>• تبدو مألوفة للجمهور، وتُعزِّز النقاش بخصوص القضايا التي يثيرها تعزيز القيم.</p>            | <p>نقل القيم</p>     |
| <p>• أنت تمزح!<br/>• لم أفكر فيها قط بتلك الطريقة سابقًا.</p> | <p>• تتجنَّب إغراء السخرية التي توهن الروح المعنوية، وتتحقق من أن الشائعة زائفة حقًا.</p>                                 | <p>• تُبرز غالبًا باستخدام الدعابة اللطيفة بعض السمات الشائعة التي تجعلها كاذبة أو مستبعدة.</p> | <p>دحض الشائعات</p>  |

|                            |   |  |  |
|----------------------------|---|--|--|
| إذا كان هدفك:              | ستحتاج إلى قصة:   | في أثناء سرد القصة، يجب أن:  | ستثير قصتك ردود أفعال، مثل:  |
| مشاركة المعرفة             | • تُرَكِّز على أخطاء ارتكبت، وتُظهر بشيء من التفصيل طريقة تصحيحها، وتُوضِّح سبب نجاعة الحل. | • تطلب حلولاً بديلة، وربما أفضل.   | • هذا بفضل من الله...<br>• عجباً من الأفضل أن نشاهد هذا من الآن فصاعداً. |
| قيادة الأشخاص إلى المستقبل | • تُصوِّر المستقبل الذي تريده من دون تقديم تفاصيل كثيرة سيتبيّن لاحقاً أنها خطأ.            | • تتحقق من مهاراتك في سرد القصص، وإلا استند من قصة يكون فيها الماضي منصة وثب للمستقبل. | • متى سنبدا؟<br>• لنفعل هذا!   |

### مشاركة المعرفة

لا يوجد معظم رأس المال الفكري لأيّ منظمة في سجلات، وإنما يستقر في عقول الناس. تُنقل هذه المهارة داخل المنظمة وخارجها بصورة غير رسمية عن طريق مشاركة القصص؛ وهي قصص

تتضمّن مشاركة معرفة استثنائية تفتقر إلى بطل، أو حتى حبكة واقعية. تتحدّث هذه القصص غالباً عن مشكلات، وكيفية حلّها، وأسباب ذلك، أو عدم حلّها على الأغلب، وتضم وصفاً للمشكلة، والسياق، والحل. ونظراً إلى تركيزها على مشكلة

ما لنقل التحديّ الذي يواجهه الموظفون في تعلّم استخدام نظام جديد؛ فإن الصورة عنها تكون سلبية، ولأنها تُركِّز بإسهاب غالباً على سبب نجاح حلّ معيّن؛ فقد لا تثير اهتماماً كبيراً خارج مجموعة مُحدّدة من الأشخاص. صحيح أن هذه القصص مملّة كثيراً، وتفتقر إلى معظم عناصر القصة التقليدية، لكنها تبقى العامل الأساس في السرد المتعلق بالشركات.

تتميّز هذه القصص بتضمينها عائقاً ما. أمّا في بيئة العمل فلا تنتقل القصص التي تتضمن مشكلات بسهولة، ولا يُعزى سبب ذلك فقط إلى خوف العاملين من عواقب الإقرار بالأخطاء، وإنما يُعزى أيضاً إلى نسيان العاملين - في بهجة النجاح - ما تعلموه في سبيل تحقيق ذلك. ولهذا لا يمكن سرد قصة مشاركة المعرفة بأسلوب متكلف، بل يجب أن تكون زاخرة بالألوان؛ أعني أنه ربما يتعيّن مناقشة حالات النجاح لجعل العاملين يتكلمون عن الخُطب الذي حدث وطريقة إصلاحه.

### قيادة الأشخاص إلى المستقبل

جزء مهم من عمل القائد هو إعداد الآخرين لما ينتظرهم، سواء في ظروف ملموسة لسيناريو حقيقي، أو أخرى متخيّلة عن رؤية مستقبلية. وقد تساعد القصة على انتقال المستمعين من حيث يوجدون الآن إلى حيث يجب أن يكونوا، بجعلهم يتراحون لصورة المستقبل. تكمن المشكلة، طبعاً، بصوغ قصة معقولة عن المستقبل عندما لا يوجد سبيل لمعرفته.

فإذا أردنا أن نخدم هذه القصص الهدف المنشود يجب أن نُلهِم خيال المستمعين بخصوص المستقبل من دون تقديم تفاصيل سيتبيّن غالباً أنها غير دقيقة. يجب أيضاً أن يتمكّن المستمعون من إعادة صياغة القصة في أذهانهم حينما ينكشف المستقبل بكل تعاريفه ومنعطفاته غير المتوقعة. تجدر الإشارة إلى أن القصة يجب أن تُصوّر تلك الحال تصويراً إيجابياً، مثل قدرة العاملين على طرد الشكوك والهواجس المتعلقة بالتغيير لرؤيتهم الهدف الذي ينبغي تحقيقه لا ما يجب تجنّبه.

لاحظ أن رواية القصة المثيرة للعواطف التي تتحدّث عن المستقبل تتطلب درجة عالية من المهارة اللغوية، وهذه القدرة لا يتمتع بها كل قائد، لكن قصة منصة الوثب المذكورة آنفاً تُقدّم بديلاً؛ إذ إن سماع شيء عن تغيير قد حدث في مكان آخر ربما يساعد المستمعين على تخيل ما ستؤول إليه حالهم مستقبلاً.

### حكايات نجاح وفشل

في شهر كانون الأول من عام 2000م، تركتُ البنك الدولي، وبدأتُ أقدم استشارات للشركات بخصوص إدارة المعرفة فيها، والاستفادة

من القِصص التي تتناول مجال عملها. بعد ذلك وجدت نفسي في لندن مع ديف سنودين (Dave Snowden)؛ مدير معهد إدارة المعرفة في شركة آي.بي.إم (IBM)، نُدِّسُّ طلاب الماجستير موضوع سرد القِصص لنحو (70) إدارياً من شركات القطاعين: العام، والخاص.

في أثناء المحاضرة الصباحية، تحدّثت عن تجربتي في البنك الدولي، وكيف أن التحلي بالروح الإيجابية ضروري لتكون قصة مثل تلك التي قيلت عن زامبيا فاعلة، لكن زميلي أكدّ -في المحاضرة المسائية- العكس تماماً. ففي آي.بي.إم وأماكن أخرى، كان ديف قد وجد أن القِصص الإيجابية فقط هي التي تُمثل إشكالية، ورأى أنها مثل قصص جانيت وجون للأطفال في المملكة المتحدة، أو حكايات ديك وجين في الولايات المتحدة الأمريكية؛ إذ كانت الشخصيات صالحة لدرجة تجعلك تشعر بالغثيان، وكان أبيض ما يمكن أن يفعله جون وجانيت هو إرافة قارورة ماء في الساحة، ثم إخبار والدتهما بما حدث، ووعدها بعدم تكرار ذلك أبداً. وإظهاراً لحُسن النوايا، ستتطوع جانيت للمساعدة في التنظيف، ويعرض جون مساعدته في غسل السيارة. تعكس قصص الأطفال تلك رغبة في إظهار أمور مثالية لا واقعية حقاً. ولهذا أخبر ديف جمهوره أن العاملين في بيئة الشركات سيردُّون على هذه الحكايات المتفائلة بسرد قصص (مضادة) عمّا قد حدث فعلاً. لقد كانت رسالته: «احذروا من القِصة الإيجابية!».

بعد ورشة العمل، ناقشت وديف سبب تركيز قصصه على الجانب السلبي، وتأكيد قصصي الجانب الإيجابي. أدركت أن لديه وجهة نظر،

وأن القصص السلبية قد تكون أكثر قوة من الإيجابية. فقد استخدمت قصصاً سلبيةً في أثناء تعليم الأفراد التفاصيل الدقيقة لأيِّ موضوع، والحقيقة أن الأشخاص يتعلمون من أخطائهم أكثر من نجاحاتهم.

وأخيراً، خطر لي أن وجهتي نظرنا متكاملتان، وأن قصصنا تخدم الأهداف نفسها؛ إذ كانت قصصي مخصصة لتحفيز الأشخاص، في حين هدفت حكايات ديف إلى مشاركة المعرفة. قد تصف قصصه كيفية فشل الفريق في إنجاز هدف ما وسبب ذلك، أملاً أن يساعد هذا الآخرين على تجنب الأخطاء نفسها (لإخراج مثل تلك القصص، كان ديف يبدأ غالباً بحثاً الأشخاص على الحديث عن نجاحاتهم، حتى لو كانت حكاياتهم - في نهاية المطاف - أدوات أقل فائدة في نقل المعرفة). عندئذٍ بدأت أدرك أن الهدف من سرد القصة قد يُحدّد شكلها.

نخلص من هذا إلى أن القصص - حتى الإيجابية المتفائلة منها - يجب أن تكون حقيقية وصادقة؛ لأن موظفي الشركات المنهكين يعرفون جيداً تجربة أنصاف الحقائق. يجب أن تنجح قصص تُسرد للحث على العمل في تقديم المغزى الملائم، وأن تضم أدلة كافية عن نتيجة إيجابية، وينبغي أن تكون الحكايات التي يُراد بها أساساً نقل المعرفة واقعيةً تماماً. ولأن هدفها تكوين فهم لا أداء عمل؛ تُبرز هذه القصص مساوئ الجهل، ولا يُقصد منها إلهام العاملين، بل جعلهم يتوخون الحذر. ولما كانت الحكايات القصيرة التي سردها لإشعال شرارة العمل مختلفةً عن القصص الترفيهية التقليدية، فإن قصص مشاركة المعرفة المؤثرة ستضفي معاني إضافية سلبية لا إيجابية.



## تثاؤب جماعي

عندما لاحظت أن نماذج السرد المختلفة قد تُحقِّق أهدافاً متنوعةً في مجال الأعمال، أخذت أبحث عن طرائق أُخرى تجعل قصص المديرين تحقق ما يصبون إليه، فعثرت على نوع آخر جديد من القصص المتميزة؛ قصص لم تلتزم -بالضرورة- بمعايير أرسطو، واقتصرت هدفها على إنجاز التغيير المطلوب في عددٍ من الشركات (لتوصيف عدد منها وأغراض استخدامها، انظر العنوان الفرعي: فهرس سرد القصص). بعد ذلك تابعت اكتشاف آراء غير متوقعة عن طبيعة سرد القصص في الشركات.

مثلاً، إذا انتشرت قصص سلبية في شركة فإن (الملل) سيترسِّخ فيها. ففي كتاب **الكلام عن الآلات** (Talking about Machines) لجوليان أور (Julian Orr)، يسرد المؤلف عدداً من القصص التي انتشرت بين تقنيي إصلاح زيروكس (Xerox). وبالرغم من غنى هذه القصص بالتفاصيل، فإنها كانت أقل شبيهاً بحكايتي القصيرة عن اختصاصية الرعاية الصحية في زامبيا؛ إذ تفتقر معظم هذه الحكايات، التي تُقدِّم حلولاً لمشكلات تقنية، إلى حبكة وشخصية مميزة. وفي الواقع، فهي بالكاد تكون قصصاً، ولا يمكنها أن تثير اهتمام أيِّ شخص باستثناء تلك الفئة القليلة المعنية بالموضوع. إذن، لماذا هي مُفنعة حتى لهذا الجمهور المحدود؟ الجواب لأنها تزخر بشرح تفصيلي عن علاقة السبب والأثر بين الفعل ونتائجه، فمثلاً قد تصلك آلة نسخ معطلة يظهر عليها رمز الخلل (إي 053)، الذي يفترض أن يعني مشكلة في

مقبس إمداد الطاقة (24) فولت، ولكن يمكنك أن تتحقق من مصدر المشكلة (مقبس (24) فولت) حتى النهاية، ولن تجد شيئاً أبداً. إذا كنت محظوظاً ستحصل في نهاية المطاف على رمز الخلل (ف 066)، الذي يشير إلى المكان الصحيح للعطل (الدارة الكهربائية تحديداً). واضح أن هذا يحدث لأن الأسلاك الكهربائية في لوحة آلة زيروكس قد بُدلت لمنع الضرر الذي سيقع - بخلاف ذلك - عند احتراق الدارة. وقبل تغيير الأسلاك، كان حدوث تماس كهربائي في الآلة سيحرق اللوحة كلها. لقد منع تغيير الأسلاك تضرر لوحة زيروكس، لكنه أوجد مسألة أخرى؛ إذ لم يعد رمز الخلل (إي 053) يدل على المصدر الصحيح لعطل الآلة.

هذه القصة - الموجزة هنا - لا تصف تشخيص التقني الدقيق للمشكلة فقط، وإنما تُفسّر سبب ما جرى. إذن، هذه الحكاية، السلبية في ظاهرها والغامضة تقريباً لدخيل على المهنة، هي تعليمية ومثيرة للاهتمام في آنٍ معاً للجمهور المستهدف.

عندما تابعت تحقيقي، كانت حادثة مهمة لفتت انتباهي قد مثلت رابطاً بين سرد القصص والقيادة. كنت أعرف آنذاك - من تجربة شخصية - كيف يمكن الاستفادة من القصص في تحفيز عمل المؤسسات، فقد قرأت كتابين مهمين عن القيادة: عقول رائدة (Leading Minds) لهاورد غاردنر (Howard Gardner)، وقاطرة القيادة (Leadership Engine) لنويل تاكي (Noel Tichy)، تبيّن لي بعدها كيف تساعد

بعض القصص القادة على تعريف الآخرين بشخصياتهم، وتعزيز ثقة الآخرين بحصافة القادة، وتقديم لمحة عن طريقة تصرفهم في موقف معيّن.

رأيت أيضًا قادة ينتقون حكايات تساعد على غرس مجموعة من الآراء والقيم الإيجابية للشركة في قلوب الموظفين وعقولهم. فكر -مثلًا- في مساعي تيكو (Tyco) لإصلاح منظومة قيمها المتضررة. بدأت الشركة نشر كُتَيْبٍ بسيط يُوضِّح القواعد الجديدة لبعض الموضوعات، مثل: تضارب المصالح، والاحتيال. لكن إريك بيلمور (Eric Pillmore)؛ نائب الرئيس لحوكمة الشركة (corporate governance)، اكتشف سريعًا أن الكُتَيْب (المادة المُدَوَّنة) لن يحظى إلا بالغبار على رفوف الموظفين. فرمى جانبًا ما كان قد أنجزه، وبدأ مُجدِّدًا محاولة بث الحيوية في المبادئ عن طريق سرد القصص. وقد أصبحت القصة الآتية جزءًا من دليل معدّل، وعنوانًا فرعيًّا في القسم عن نماذج السلوك ونماذج أخرى من السلوك المفضّح في مكان العمل:

كان فريق العمل كله يتنادر على توم ويسخر منه، لكن توم لم يشترك قطّ من ذلك أو يُظهر اعتراضه عليه، ولكن عندما أخذ مارك يعمل مع توم طالته الدعايات أيضًا، ولمّا أثقلت وطأة المزاح كاهل مارك أخبر رئيسه أنه يريد الانتقال، فكان له ما أراد.

بالرغم من أن الدليل يبيّن تمامًا سياسة الشركة، فإن القصة البسيطة تساعد على إحياء تلك السياسة، وتُقدِّم حجر ارتكاز للتفكير

في القضايا المعقدة التي يتضمَّنُها وسُبل مناقشتها. يشار إلى أن عشرات القصص المماثلة تُوضِّح مجموعة من سياسات الشركة.

### مستقبل غاؤ مبهم

بالرغم من أن هذه الأنواع من القصص عزَّزت أهداف القيادة بطريقة متوقعة نسبياً، فإن أخرى اطلَّعتُ عليها كانت أكثر موارد، ولا سيما تلك المستخدمة في التعريف بالرؤية. كتب نويل تاكي في كتابه قاطرة القيادة عن أهمية إعداد الشركة للتغيير، فلاحظ أن «أفضل طريقة لجعل الأشخاص يغامرون في منطقة غير معروفة هي جعل تلك البيئة مألوفة ومرغوبة؛ بأخذهم إليها بخيالهم أولاً». كان ما خطر ببالي هو ياه! فهذا مجال يمكن أن يُثبت فيه أن سرد القصص - أقصر طريق إلى خيال الأفراد - لا غنى عنه.

ولكن، عندما نظرت إلى أمثلة على تلك القصص في عدد من المجالات، اكتشفت أن معظم الناجح منها هزيل - على نحو يثير الدهشة - في سردها تفاصيل المستقبل المُتخيل. أنعم النظر في خطاب وينستون تشرشل (Winston Churchill): «يجب أن نقاتل على الشواطئ»، وخطاب مارتن لوثر كينغ (Martin Luther King): «عندي حلم». لم يقترب أيُّ من هذين الخطابين الشهيرين من وصف المستقبل بتفاصيل كافية، ليصبح في أذهان المستمعين (بيئة مألوفة).

بمرور الوقت، ونتيجةً لعملي في تخطيط منهج الشركات فقد أدركت السبب؛ إذ يمكن إثبات أن توقعات معينة بخصوص المستقبل يعترها كثير من الخطأ. ولأن هذه التوقعات تختلف حتماً - بطرائق

رئيسة أو ثانوية- عمّا يحدث في النهاية؛ يخاطر قادة يُصرّحون عنها بفقدان ثقة الأفراد بهم. ولهذا يجب أن تثير القصة المختارة لإعداد العاملين للتغيير الاهتمام بالمستقبل، وتُقدّم إرشادًا عن طريقة الوصول إليه، ولكن من دون مبالغة في الدقة. فكّر في مستقبل الشركة الذي أوضحته عبارة جاك ولش الشهيرة: «ستكون جنرال إلكتريك (General Electric) الرقم واحد أو اثنين في هذا المجال، والألّا سنخرج من القطاع». هذا وصف واضح- لكنه عام- للمكانة التي أراد ولش أن تتبوأها الشركة، مثل قصتي عن زامبيا، بالرغم من أن هذا التصريح لا يُقدّم- لأسباب مختلفة- معلومات كثيرة.

سمعت قصصًا أيضًا تُسرّد في مواقف غير اعتيادية تدعو إلى اتخاذ إجراءات تفاعلية لا استباقية. أبطلت هذه القصص تأثير قصص أخرى سلبية انتشرت مثل النار في الهشيم داخل الشركة وهدّدت بإفسادها كلها. أخبرني ديف سنودن من أي.بي.إم أولاً أن القصة قد تُستخدم بهذه الطريقة. كانت فرضيته تنادي بالحقاق قصة إيجابية بأخرى سلبية من أجل إبطالها، تمامًا مثلما يُعيد جسم مضاد مولّد الضاد.

في موقع مصنع أي.بي.إم للحواسيب المحمولة في المملكة المتحدة، سرت قصص بين عمّال الإنتاج عن مديري المنشأة، الذين اتُّهموا بأنهم لا يقومون بعمل حقيقي، ويحصلون على رواتب عالية، وليست لديهم فكرة عن العمل في خط التصنيع. ولكن قصة أخرى ألحقت بذلك الخليط؛ فيومًا ما، ظهر مدير موقع جديد يرتدي سترة بيضاء. وفجأة، ومن دون مرافقين، جلس إلى الخط الذي ينتج

الحواسيب، ثم طلب إلى عمّال خط التجميع المساعدة. وردّاً على ذلك، سأله أحدهم: «لماذا تجني أكثر مما أكسب؟»، فردّاً ببساطة: «إذا فشلت فشلاً ذريعاً تخسر وظيفتك. إمّا إذا فشلت أنا على هذا النحو يخسر (3000) عامل وظائفهم».

بالرغم من أنها ليست قصة بالمعنى التقليدي، فإن كلمات المدير وأفعاله كانت بذرةً لحكاية انتشرت في نهاية المطاف رداً على تلك التي تقول إن المديرين كسالى، وإنهم يتقاضون رواتب ضخمة. يمكنك أن تتخيّل حجم الإثارة التي خلفها تعقيب أحد العاملين: «بالله عليك، كان الأجدر بك أن ترى كيف تحسّس تلك الدارات الكهربائية. أظن أنه لن يعمل أبداً على خط إنتاج. ولكن، مثلما تعرف، فإن لديه وجهة نظر بخصوص راتبه». بدأ الجوفي المنشأة يتحسّن في غضون أسابيع.

ينتظرنا عمل كثير ينبغي إنجازَه من أجل تطوير قائمة تضم أنماط السرد التي يمكن استخدامها لغايات مختلفة في بيئة العمل. صحيح أن حفنة أنواع القصص التي حدّتها ليست سوى البداية، بيد أنني أمل أن تُلهِم القادة على التفكير في الطرائق المختلفة التي يمكن الاستفادة منها في سرد القصص. ختاماً، تُعدُّ القدرة على رواية القصة المناسبة في الوقت المناسب مهارة قيادية أساسية، قد تساعد المديرين على التكيّف مع (والخروج بنتائج من) عالم الأعمال المضطرب في القرن الحادي والعشرين.

نُشر أصلاً في شهر أيار عام 2004م.