@2Q8

ابدأ بـ

لماذا

كيف يلهم القادة الرائعون الجميع للمبادرة؟

سايمون سينك

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore

قال تعالى:

{اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ خَلَقَ الإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ}

العلق: 1-5

.لا يشكر الله من لا يشكر الناس

الساحر اوز , خليفة ضبعون , حسين الخزرجي , علي مجاش

وكل من شارك في مجموعات عمل الكتب التطوعية كلاً بأسمه.

مكتبة الكندل العربية

هذا الكتاب رسالة احتجاج للناشر على عدم توفيره الكتب في متجر امازون كندل.

https://t.me/knowledge_transfer

همسة للقارئ/القارئة

اذا اعجبك أي كتاب قراءته اشتريه سواء نسخة الكترونية او ورقية دعماً للمؤلف والناشر.

الاغلفة الداخلية

للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية – قطر – الكويت – الإمارات العربية المتحدة

ترجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن ويكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونُخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٨

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2018. All rights reserved.

لا يجوز إعادة انتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى.

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاءً شراء النسخ الالكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة الكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاءً عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

Copyright © Simon Sinek, 2009
All rights reserved

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

START WITH
WHY

HOW GREAT LEADERS INSPIRE EVERYONE TO TAKE ACTION

SIMON SINEK

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

لماذا تفعل ما تفعل؟

لماذا يكون بعض الناس والمؤسسات أكثر ابتكارًا، وتأثيرًا، وربحية من الآخرين؟ لماذا يحصل البعض على ولاء أكبر من العملاء والموظفين على السواء؟ وحتى فيما بين الناجحين، لماذا يستطيع قلة قليلة من الناس تكرار نجاحهم مرارًا وتكرارًا؟

أشخاص مثل مارتن لوثر كينج الابن، وستيف جوبز، والأخوين رايت ربما لا يجمع بينهم الكثير من القواسم المشتركة، ولكنهم جميعًا *بدأوا من لماذا*. إن قدرتهم الطبيعية على البدء من لماذا مكنتهم من إلهام أولئك الذين حولهم وتحقيق أمور رائعة.

عند دراسة القادة الذين أحدثوا أكبر تأثير في العالم، اكتشف سايمون سينك أنهم جميعًا يفكرون، ويتصرفون، ويتواصلون بالطريقة نفسها - والتي تناقض تمامًا الطريقة التي يتبعها الآخرون. ويُطلق سينك على هذه الفكرة الفعالة اسم الدائرة الذهبية، وهي توفر إطار عمل يمكن من خلاله بناء المؤسسات، وقيادة الحركات، وإلهام الأشخاص. وكل شيء يبدأ من لماذا.

كل مؤسسة تستطيع أن تشرح ماذا تفعل؛ وبعض المؤسسات تستطيع شرح كيف تفعله؛ ولكن القليل جدًا من المؤسسات تستطيع التحدث عن *لماذا* بوضوح. الإجابة عن لماذا ليست المال أو الربح - فتلك تعد نتائج دائمًا. لماذا توجد مؤسستك؟ ولماذا تفعل الأمور التي تفعلها؟ ولماذا يشتري العملاء من شركة أو آخرى؟ ولماذا يكون الناس

يتبع في الجاكت الخلفي

إهداء

من أجل فيكتوريا،

التي تجد أفكارًا جيدة

وتجعل منها أفكارًا عظيمة

كلمة

هناك قادة رسميون وهناك من يقودون دون أن يتقلدوا مناصب قيادية.

فالقادة يحتلون موقع السلطة أو النفوذ.

أما من يقودون دون مناصب فهم من يلهموننا.

سواء كنا نتحدث عن أفراد أو مؤسسات، فنحن نتبع الذين يقودوننا؛ ليس لأننا مضطرون إلى ذلك، لكن لأننا نريد ذلك. نحن نتبع الذين يقودوننا ليس

لمصلحتهم، بل لمصلحتنا.
هذا الكتاب مُعد من أجل الذين يريدون إلهام الآخرين، وهؤلاء الذين يريدون أن يجدوا شخصا يلهمهم.

مقدمة

لماذا تبدأ ب "لماذا"؟

يتعلق هذا الكتاب بنمط تلقائي الحدوث وطريقة تفكير وتصرف وتواصل تمنح بعض القادة القدرة على إلهام من حولهم، ورغم أن هؤلاء "القادة بالفطرة" قد
وُلدوا ولديهم موهبة الإلهام، فإن القدرة على الإلهام ليست حكرًا عليهم فحسب، بل يمكننا جميعا أن نتعلم هذا النمط، فمع قليل من المبادئ، يمكن لأي قائد
أو مؤسسة إلهام الآخرين، سواء داخل مؤسساتهم أو خارجها، للمساعدة على طرح أفكارهم ورؤيتهم. يمكننا جميعا أن نتعلم كيف نقود.
الهدف من هذا الكتاب ليس محاولة إصلاح الأشياء غير المفيدة، بل لقد ألّفت هذا الكتاب ليكون بمثابة دليل للتركيز على الأشياء المجدية وتحسينها. لا أهدف إلى
التشكيك في الحلول المقدمة من الآخرين؛ فمعظم الإجابات التي نحصل عليها - حين تستند إلى أدلة صحيحة - تكون منطقية تماما، غير أنه إذا بدأنا بالأسئلة
الخطأ، وإذا لم نفهم السبب، فحتى الإجابات الصحيحة ستوجهنا دائمًا بشكل خطأ... في النهاية. والحقيقة - كما تعلم - تتكشف دائمًا ... أيضا في النهاية.
القصص التالية تخص هؤلاء الأفراد والمؤسسات الذين يجسدون هذا النمط غالبا. إنهم من يبدأون باستخدام "لماذا" .

١.

لقد كان الهدف طَموحًا، وكان هناك اهتمام شعبي كبير، وكان الخبراء متحمسين للمساهمة، وكانت الأموال متوافرة.

بالتسلح بكل عناصر النجاح، بدأ صمويل بيربونت لانجلي رحلته في مطلع العقد الأول من القرن العشرين لكي يكون أول من يقود طائرة؛ حيث كان يتمتع بمكانة
كبيرة؛ لأنه كان أحد كبار الموظفين في مؤسسة سميثسونيان، كما عمل أستاذًا للرياضيات في جامعة هارفارد، وكان من بين أصدقائه بعض من أقوى الرجال في
السلطة ومجال العمل التجاري، بمن فيهم أندرو كارنيجي وألكسندر جراهام بيل. تسلم لانجلي منحة تقدر ب ٥٠٠٠٠ دولار من وزارة الحربية لتمويل مشروعه،
وكان يعد آنذاك مبلغًا كبيرًا جدًّا من المال. لقد جمع أفضل العقول في ذلك الوقت، فريق الأحلام بحق، يضم الموهوبين والخبراء. استخدم كل من لانجلي وفريقه
أفضل المواد، وتتبعته الصحافة في كل مكان، وأصبحت قصته موضع اهتمام الأشخاص في كل أنحاء البلد، منتظرين أن يقرأوا في الصحف عن تحقيق هدفه،
فبالنظر إلى الفريق الذي جمعه والموارد الكثيرة التي حصل عليها، كان نجاحه مضمونًا.
أو هل كان كذلك فعلًا؟
على بعد بضع مئات الكيلومترات، كان كل من الأخوين ويلبر رايت وأورفيل رايت يعملان على طائرتهما، وكان لديهما شغف كبير بالطيران لدرجة أنه أثار حماس
واشتراك مجموعة متفانية في مدينة دايتون بولاية أوهايو مسقط رأسيهما، فهما لم يحصلا على أي تمويل لمشروعهما أو منح حكومية، ولم يكن لديهما معارف رفيعة المستوى، ولم يكن لأي شخص في الفريق حاصلًا على درجة علمية متقدمة أو تلقى حتى تعليمًا جامعيًّا، حتى ويلبر أو أورفيل؛ لكن اجتمع الفريق معًا في

متجر متواضع للدراجات وحولوا رؤيتهم إلى واقع، ففي ١٧ ديسمبر من عام ١٩٠٣، شهدت مجموعة صغيرة تحليق شخص بطائرة لأول مرةٍ في التاريخ.
كيفٍ نجح الأخوان رايت بينما لم ينجح الفريق الأفضل تجهيزًا وتمويلًا وتعليما؟
لم تكن المسألة مسألة حظ، فلقد كان لدى كل من الأخوين رايت ولانجلي حافز كبير، وكان لديهم جميعًا أخلاقيات عمل راسخة، بالإضافة إلى أنهم كانوا يمتلكون جميعًا عقولًا علمية ذكية، كما كانوا يسعون وراء الهدف نفسه، إلا أن الأخوين رايت هما فقط من تمكنا من إلهام من هم حولهما وقادا فريقهما بالفعل إلى تطوير تكنولوجيا ستغير العالم. إن الأخوين رايت فحسب هما من بدآ باستخدام لماذا .
٢.
في عام ١٩٦٥، كانتٍ مجموعة من الطلاب في حرم جامعة كاليفورنيا، بيركلي، هم أول من يحرق علنا بطاقات التجنيد احتجاجا على تدخل أمريكا في حرب فيتنام.
كانت منطقة شمال كاليفورنيا مرتعًا للحركات المناهضة للحكومة والمؤسسات؛ وانتشرت لقطات للاشتباكات وأعمال الشغب في مدينتي بيركلي وأوكلاند حول
العالم، مشعلة حركات تضامنية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. لكن لم يمر عام ١٩٧٦، أي بعد ثلاث سنوات تقريبا من انتهاء التدخل العسكري لأمريكا في
حرب فيتنام، حتى اندلعت ثورة مختلفة.
كانوا يهدفون إلى إحداث تأثير، تأثير كبير جدًّا، بل ربما إلى تحدي الطريقة التي ينظر بها الناس للأسلوب الذي يسير به العالم؛ لكن هؤلاء الثوار الشباب لم يلقوا
الحجارة أو يحملوا أسلحة لمواجهة النظام الاستبدادي، بل قرروا أن يضربوا

النظام بنفس أسلحته، فبالنسبة لستيف ووزنياك وستيف جوبز، مؤسسي شركة آبل
كومبيوتر، تمثلت المعركة في العمل التجاري وكان السلاح المختار هو الحاسوب الشخصي.

بدأت تتشكل ثورة الحاسوب الشخصي عندما صمم ووزنياك حاسوب آبل ١ ، وفي الوقت الذي بدأت فيه هذه التكنولوجيا تلفت الانتباه بالفعل، كان ينظر إليها

على أنها أداة للعمل التجاري في الأساس، فالحواسيب كانت بالغة التعقيد ولم تكن أسعارها في متناول الفرد العادي؛ لكن ووزنياك، والذي لم يكن مدفوعًا بالمال، تصور هدفًا أسمى للتكنولوجيا. نظر إلى الحاسوب الشخصي على أنه طريقة يستخدمها الإنسان البسيط لتولي مهام شركة، فإذا تمكن من التوصل إلى طريقة ليكون الحاسوب في متناول الفرد، في رأيه، سيمنح الحاسوب أي شخص تقريبا القدرة على أداء مهام كثيرة مشابهة لشركة تملك موارد أفضل بكثير،

ويمكن للحاسوب الشخصي أن يؤدي إلى تساوي فرص الجميع ويغير الطريقة التي يسير العالم وفقًا لها. صمم ووزنياك حاسوب آبل ١ ، وأدخل تحسينات على

حاسوب آبل II ، ليكون سعره معقولًا وسهل الاستخدام.

لا يهم إذا كان المنتج مثاليًّا أو رائعًا، فلا قيمة للفكرة الرائعة أو المنتج الرائع ما لم يشتره أحد. عرف الصديق المقرب ل ووزنياك في ذلك الوقت، ستيف جوبز الذي
كان يبلغ من العمر حينها ٢١ عامًا، ما ينبغي فعله تحديدًا، وبالرغم من أنه كان لديه سابق خبرة في بيع قطع الغيار الإلكترونية، كان جوبز يريد أن يثبت أنه أكثر
من مجرد مندوب مبيعات بارع. أراد أن يفعل شيئًا ذا قيمة في العالم، وكان

تأسيس شركة هو الطريقة التي يفعل بها ذلك. كانت شركة آبل هي الأداة التي
استخدمها لإشعال ثورته.
في عامهما الأول في العمل التجاري، ومع تقديم منتج واحد فقط، حققت آبل إيرادات بلغت مليون دولار. وبحلول العام الثاني، حققت الشركة مبيعات بلغت ١٠
ملايين دولار، أما في عامهما الرابع فقد وصلت مبيعات الحواسيب إلى ١٠٠ مليون دولار. وفي ستة أعوام فقط، بلغت قيمة رأس مال شركة آبل مليار دولار مع ما
يزيد على ٣٠٠٠ موظف.
لم يكن جوبز ووزنياك الوحيدين اللذين كان لهما دور في ثورة الحاسوب الشخصي، كما لم يكونا الرجلين الذكيين الوحيدين في العمل التجاري؛ في الواقع، لم
يكونا يعرفان الكثير عن العمل التجاري، وما جعل شركة آبل استثنائية لم يكن يتعلق بقدرتهما على تأسيس شركة سريعة النمو كآبل، ولا بقدرتهما على التفكير
بشكل مختلف حول الحواسيب الشخصية. ما جعل هذه الشركة استثنائية هو أنهما كانا قادرين على تكرار النمط مرارًا وتكرارًا، فبعكس أي من المنافسين، نجحت شركة آبل في مخالفة التفكير التقليدي داخل صناعة الحواسيب، وصناعة الإلكترونيات الصغيرة، وصناعة الفن، وصناعة الهواتف المحمولة وصناعة
الترفيه الأشمل، والسبب بسيط وهو أن شركة آبل تثير الإلهام، كما أنها تبدأ باستخدام لماذا .
٣.
لم يكن مثاليًّا، بل كانت لديه مشكلات، ولم يكن الوحيد الذي عانى في

أمريكا إبان فترة ما قبل إصدار قانون الحقوق المدنية، فقد كان هناك الكثير من المتحدثين
أصحاب الشخصية الجذابة. إلا أن " مارتن لوثر كينج الابن كان يملك موهبة. لقد عرف كيف يلهم الآخرين.
أدرك دكتور كينج أنه إذا نجحت حركة الحقوق المدنية، وإذا أصبح هناك تغيير حقيقي ودائم، فإنها تحتاج إلى أشخاص أكثر منه ومن حلفائه، كما يلزمها ما هو
أكثر من الكلام الحماسي والخطب البليغة - هذه الحركة يلزمها أناس، عشرات الآلاف من المواطنين العاديين، تجمعهم رؤية واحدة، وهي إحداث تغيير في بلدهم. وفي الساعة الحادية عشرة صباحاً في يوم ٢٨ أغسطس من عام ١٩٦٣، سيرسلون رسالة لواشنطن بأنه حان الوقت لأن تسلك أمريكا مسارًا -
لم يرسل منظمو حركة الحقوق المدنية آلاف الدعوات، ولا كان هناك موقع إلكتروني للتحقق من الموعد. لكن جاء المواطنون، وظلوا يتوافدون بكثرة. وبلغ إجمالي
عددهم نحو ربع مليون مواطن ووصلوا إلى العاصمة واشنطن في الوقت المحدد لسماع كلمات يخلدها التاريخ، يلقيها شخص سيقود حركة ستغير أمريكا إلى الأبد: إنها كلمات خطبة "لديَّ حلم".
إن القدرة على جذب عدد كبير من الأشخاص من جميع أنحاء البلد، من مختلف الألوان والأعراق، للتجمع في اليوم المناسب، وفي الوقت المناسب، تتطلب ملكة
خاصة، وبالرغم من معرفة الآخرين بما يستلزم تغييره في أمريكا ليحصل الجميع على حقوقهم المدنية، فإن مارتن لوثر كينج هو من كان قادرا على إلهام الشعب
للتغيير ليس لمصلحة أقلية بل لمصلحة الجميع، ولقد بدأ مارتن لوثر كينج باستخدام لماذا .

هناك قادة رسميون وهناك من يقودون دون أن يتقلدوا مناصب قيادية. مع حصة سوقية تبلغ ٦ ٪ في الولايات المتحدة الأمريكية وحوالي ٣ ٪ في جميع أنحاء

العالم، لا تعد شركة آبل رائدة في صناعة الحواسيب المنزلية فحسب، وإنما تقود صناعة الحواسيب، وهي الآن قائدة في صناعات أخرى أيضا. لم تكن خبرات

مارتن لوثر كينج فريدة من نوعها، إلا أنه ألهم أمة التغيير. لم يكن الأخوان رايت أقوى المتنافسين في السباق للتحليق بطائرة يقودها أشخاص وتكون مزودة

بمحرك، لكنهما قادا البشرية لعصر جديد من الطيران، وغيرا نتيجة لذلك العالم الذي نعيش فيه كليًا.

لم تكن أهداف هؤلاء مختلفة عن بقية الأشخاص، وكان من السهل تقليد نظامهم وطريقتهم. إلا أن الأخوين رايت، وشركة آبل و مارتن لوثر كينج يتفوقون على

نظرائهم، فهم يخالفون النمط السائد وليس من السهل تقليد تأثيرهم. هم أفراد مجموعة متفردة من القادة يفعلون شيئا مميزا جدا، وهو أنهم يلهموننا.

يحتاج كل شخص أو مؤسسة إلى تحفيز الآخرين للعمل لسبب أو لآخر، ويريد بعض الأشخاص التحفيز من أجل اتخاذ قرار الشراء، ويتطلع آخرون للحصول

على الدعم أو التصويت. بينما يسعى آخرون لتحفيز من هم حولهم للعمل بكد أكثر أو ذكاء أكبر أو من خلال اتباع القواعد فحسب. إن القدرة على تحفيز

الأشخاص، ليست صعبة في حد ذاتها، وغالبًا ما ترتبط بعامل خارجي. إن الإغراء بالحوافز أو التهديد بالعقاب سيثير عادة السلوك المطلوب، فلقد حفزت شركة

جنرال موتورز، على سبيل المثال، الأشخاص بنجاح لشراء منتجاتها، لدرجة أنها باعت سيارات أكثر من أي شركة أخرى مصنعة للسيارات في العالم على مدار أكثر

من ٧٧ عامًا. بالرغم من أنها كانت رائدة في صناعتها، فإنها لم تقد هذه الصناعة.

إن القادة العظماء - في المقابل - لديهم قدرة على تحفيز الأشخاصِ للعمل، وهؤلاء الأشخاص القادرون على التحفيز يمنحون الأشخاص شعورا بالهدف أو الانتماء

لا علاقة له بأي حافز خارجي أو فائدة تعود عليهم، فأولئك الذين يقودون بحق قادرون على تشكيل أفراد تابعين لا يعملون لأنه تم توجيههم، بل لأنهم شعروا

بالحافز، فبالنسبة لهؤلاء الذين شعروا بالتحفيز، يكون الحافز للعمل شخصيًّا إلى أبعد حد، كما يكونون على الأرجح أقل تأثرا بأي حوافز أخرى. هؤلاء الذين

شعروا بالحافز مستعدون للتنازل عن المكافأة أو تحمل المشقةٍ، وتكبد معاناة شخصية أيضا. وهؤلاء القادرون على التحفيز سيشكلون أفرادا تابعين - وداعمين،

ومصوتين، وعملاء وعاملين - يعملون لمصلحة الجميع، ليس لأنهم مجبرون على ذلك، لكن لأنهم يريدون ذلك.

رغم عددهم القليل نسبيًّا، فإن المؤسسات والقادة ممن لديهم موهبة فطرية على تحفيزنا يأتون بمختلف الأشكال والأحجام، ويمكن العثور عليهم في القطاعين

العام والخاص على حد سواء، فهم ينتمون لجميع أنواع الصناعات - يبيعون للمستهلكين أو للشركات الأخرى. وبغض النظر عن المكان الذي يتواجدون فيه،

فجميعهم لديهم نسبة مختلفة عن غيرهم من التأثير في صناعتهم، ولديهم أكثر العملاء والموظفين ولاءً، ويميلون إلى تحقيق أرباح أكثر من الآخرين في صناعتهم.

وهم الأكثر ابتكارًا. والأهم من ذلك، لديهم القدرة على الحفاظ على كل هذه الأشياء على المدى الطويل. الكثيرون منهم يغيرون مسار صناعات كاملة، وبعضهم

يغير العالم.
الأخوان رايت وشركة آبل ودكتور كينج هم مجرد ثلاثة أمثلة. وكذلك شركة هارلي ديفيدسون وشركة ديزني وخطوط ساوث ويست الجوية هي ثلاثة أمثلة أخرى.
ولقد تمتع كل من "جون إف. كينيدي" و"رونالد ريجان" بالقدرة على التحفيز، وبغض النظر عن موطنهما، فإن لديهما جميعا قاسما مشتركا. كل القادة المحفزين
والشركات المحفزة، بغض النظر عن الحجم أو الصناعة، يفكرون، ويعملون ويتواصلون بالطريقة نفسها بالضبط.
وهي عكس الآخرين تماما.
ماذا لو تمكنا جميعا من تعلم التفكير والعمل والتواصل كهؤلاء المحفزين؟ أتخيل عالما لا تمارس فيه قلة مختارة فحسب القدرة على التحفيز، بل تمارسها
الأغلبية أيضا. تظهر الدراسات أن أكثر من ٨٠ ٪ من الأمريكيين لا يعملون بالوظائف التي يحلمون بها. لذا إذا عرف عدد أكبر من الأشخاص كيف يؤسسون شركات
محفزة، فسيمكننا أن نعيش في عالم تكون فيه تلك الإحصائية عكسية - عالم أحب فيه أكثر من ٨٠ ٪ من الأشخاص وظائفهم. إن الأشخاص الذين يحبون
الذهاب إلى عملهم تزيد إنتاجيتهم ومستويات إبداعهم؛ فهم يعودون إلى منازلهم بسعادة أكبر ويكون لديهم أسر أكثر سعادة. ويعاملون زملاءهم وعملاءهم
وزبائنهم بشكل أفضل. ف الموظفون الذين شعروا بالحافز يزيدون من قوة الشركة والاقتصاد؛ لهذا ألفت هذا الكتاب. آمل أن أحفز الآخرين للقيام بالأشياء التي
تلهمهم بحيث نتمكن معًا من تأسيس الشركات، وغيرها من الأنشطة التي

تكون فيها الثقة والولاء قاعدة وليست استثناء. هذا الكتاب ليس مصممًا ليملي عليك
ما ينبغي أن تفعله أو كيف تفعله. هدفه ليس إعطاءك مسار عمل، بل هدفه أن يقدم لك أسباب العمل.
أما بالنسبة لهؤلاء الذين لديهم عقول متفتحة لأفكار جديدة والذين يسعون لتحقيق نجاح دائم ومن يؤمنون بأن النجاح يتطلب مساعدة الآخرين، أقدم لكم
تحديًا. من الآن فصاعدًا، ابدأوا باستخدام لماذا .

الجزء الأول

العالم الذي لا يبدأ بلماذا

الفصل الأول

افترض أنك تعرف

في أحد أيام شهر يناير الباردة، كان هناك رجل يبلغ من العمر ثلاثة وأربعين عامًا يؤدي القسم كرئيس السلطة التنفيذية في دولته. وكان يقف بجانبه سلفه، وهو
جنرال شهير، كان قبل خمسة عشر عامًا من ذلك الوقت، قد قاد القوات المسلحة لبلده في حرب تسببت في هزيمة ألمانيا، ولقد أمضى القائد الأصغر سنًّا الساعات
الخمس التالية في مشاهدةٍ حفل مقام على شرفه، وظل ساهرًا في الاحتفال حتى الساعة الثالثة صباحا.
أنتم تعرفون عمن أتحدث، أليس كذلك؟
كان ذلك في ٣٠ يناير عام ١٩٣٣، وأنا أصف أدولف هتلر، وليس جون كينيدي كما سيفترض معظم الناس.

المغزى هو أننا نضع افتراضات، فنحن نضع افتراضات عن العالم حولنا مبنية على معلومات خطأ أو غير مكتملة. في تلك الحالة، كانت المعلومات التي عرضتها غير
مكتملة، وكان العديد منكم على قناعة بأنني كنت أصف جون كينيدي، إلى أن أضفت معلومة واحدة بسيطة وهي التاريخ.
هذا أمر مهم؛ لأن سلوكنا يتأثر بافتراضاتنا أو ما لدينا من حقائق متصورة، نحن نتخذ قرارات مبنية على ما نظن أننا نعرفه؛ فالناس منذ زمن ليس ببعيد كانوا
يعتقدون أن الأرض مسطحة، وقد أثرت تلك الافتراضية المُتصورة على السلوك، ففي أثناء هذه الفترة، كان يوجد استكشافات ضئيلة جدًا، وكان الناس يشعرون
بالخوف من أنهم إذا سافروا لمسافات بعيدة فقد يسقطون من حافة الأرض؛ لذلك، كان كثير منهم لا يتركون أماكنهم. كان الأمر كذلك إلى أن ظهرت معلومة
صغيرة وهي أن الأرض دائرية، حينها تغيرت تلك السلوكيات على نطاق واسع، وبمجرد معرفة هذا الاكتشاف، بدأت المجتمعات تتنقل في أرجاء الكوكب، وتم
إنشاء طرق التجارة، التي بدأت تنشط بين قارات العالم المختلفة، وتمت مشاركة الأفكار الجديدة مثل الرياضيات، بين المجتمعات، وهذه المشاركة أطلقت كل
أنواع الابتكارات والتطورات. إن تصحيح افتراض بسيط نقل الجنس البشري إلى الأمام.
والآن فكر كيف تتكون المؤسسات وكيف يتم اتخاذ القرارات. هل نحن نعرف بالفعل لماذا تنجح بعض المؤسسات ولماذا لا ينجح بعضها الآخر، أم أننا نفترض
فحسب؟ بغض النظر عن تعريفك للنجاح، سواء كان يتمثل في الوصول إلى سعر السهم المطلوب أو جني مبلغ محدد من المال أو تحقيق هدف الإيرادات

أو الأرباح
أو الحصول على ترقية كبيرة أو افتتاح شركتك الخاصة أو إطعام الفقراء أو الفوز بمنصب عام، فإن كيفية سعينا لتحقيق أهدافنا متشابهة جدًّا. بعضنا يفوز بها
فحسب، ولكن معظمنا يحاول على الأقل أن يجمع بعض البيانات بحيث يمكننا اتخاذ قرارات مدروسة، وفي بعض الأحيان تكون عملية جمع المعلومات هذه رسمية - مثل إجراء استطلاعات الرأي أو أبحاث السوق. وفي بعض الأحيان تكون غير رسمية مثل طلب نصيحة من أصدقائنا وزملائنا أو النظر إلى خبراتنا الشخصية لتكوين بعض الرؤى، وبغض النظر عن العملية أو الأهداف فنحن جميعًا بحاجة إلى اتخاذ قرارات مدروسة، والأكثر أهمية هو أننا نريد أن نتخذ القرارات الصائبة .
ولكن كما نعلم جميعًا، لا تنجح جميع القرارات في أن تكون قرارات صحيحة، بغض النظر عن كم البيانات التي جمعناها. في بعض الأحيان يكون تأثير تلك القرارات الخطأ بسيطًا، وفي أحيان أخرى يكون تأثيرها كارثيًّا. ومهما كانت النتيجة، فنحن نتخذ قرارات مبنية على إدراكنا للعالم، هذا الإدراك الذي قد لا يكون
دقيقًا في الواقع. تمامًا كما كان الكثير على يقين بأنني كنت أصف جون كينيدي في بداية هذا الجزء. لقد كنت على يقين بأنك على صواب، وربما راهنت بالمال على
ذلك، وهذا سلوك مبني على افتراض كنت واثقًا به إلى أن قدمت تلك المعلومة البسيطة التي تتعلق بالتاريخ.
ليست القرارات الخطأ فحسب هي ما يتم اتخاذها بناء على افتراضات خطأ، ففي بعض الأحيان حينما تسير الأمور في نصابها الصحيح، نظن أننا نعرف السبب،
ولكن هل نعرفه حقًّا؟ فعندما تأتي النتيجة وفق رغبتك، لا يعني ذلك أن

بوسعك إعادتها مرارًا وتكرارًا. لديَّ صديق يستثمر بعضًا من ماله الخاص، ووقتما يحقق
عمله نتائج جيدة، فإن ذلك يكون بسبب ذكائه وقدرته على اختيار الأسهم الصحيحة، على الأقل وفقًا له؛ ولكن حينما يخسر، يلقي عادة باللوم على البورصة.
ليست لديَّ أية مشكلة مع أي من المنطقين، ولكن إما أن يتوقف نجاحه أو فشله على قدرته أو عدم قدرته على التنبؤ بالأمور، وإما أن يتوقف على الحظ الجيد أو
السيئ. ولكن لا يمكن أن يكون السبب كلا المنطقين.
لذا كيف يمكننا أن نضمن أن جميع قراراتنا ستحقق أفضل النتائج بناء على الأسباب التي تحت سيطرتنا تمامًا؟ المنطق يقول إن المزيد من المعلومات والبيانات هي
مفتاح السر، وهذا بالتحديد ما نفعله؛ فنحن نقرأ كتبًا، ونحضر مؤتمرات، ونستمع إلى نشرات صوتية ونسأل الأصدقاء والزملاء جميعا بهدف معرفة المزيد حتى
يمكننا أن نكتشف ما الذي نفعله أو كيفية التصرف. المشكلة تكمن في أننا جميعا مررنا بمواقف بحيث تكون لدينا جميع البيانات ونحصل على الكثير من النصائح
الجيدة، ولكن لا تزال الأمور لا تسير في نصابها الصحيح، أو ربما استمر التأثير لفترة قصيرة فحسب، أو ربما حدث شيء ما لا يمكن توقعه. ملاحظة سريعة لكل
من خمنوا بشكل صحيح أدولف هتلر في بداية الفصل: فالتفاصيل التي قدمتها كانت هي ذاتها لكل من هتلر و جون كينيدي، وكان من الوارد أن يكون الاختيار
واحدًا منهما. ينبغي أن تكون حذرًا فيما تظن أنك تعرفه. حتى الافتراضات حينما تكون مبنية على بحث سليم، قد تقودنا إلى الضلال.

نحن نفهم ذلك غريزيًّا، فنحن نفهم أنه بتوافر كثير من المعلومات والنصائح الجيدة، إذا لم تسر الأمور كما هو متوقع، فربما لأننا فقدنا إحدى المعلومات، وفي
بعض الأحيان تكون تفاصيل دقيقة ولكنها حيوية. في تلك الحالات، في بعض الأحيان نعود إلى جميع مصادرنا وربما نسعى إلى بعض المصادر الجديدة ونحاول
فهم ما الذي ينبغي فعله، وتبدأ العملية برمتها مرة أخرى. ولكن المزيد من المعلومات، لا يفيد دائمًا خاصة إذا كانت العملية برمتها مبنية على افتراض خطأ منذ
البداية. هناك عوامل أخرى لا بد أن توضع في الاعتبار، وهي العوامل التي توجد خارج عقولنا المتعطشة للمعلومات العقلانية والتحليلية.
هناك أوقات لم نكن نملك فيها أية بيانات، أو اخترنا حينها أن نتجاهل النصيحة أو المعلومة التي أمامنا وسرنا وفق حدسنا فحسب وسارت الأمور على ما يرام، وأفضل أيضًا مما كان متوقعًا في بعض الأحيان. هذا التأرجح بين الحدس وصنع القرار العقلاني يوضح إلى حد كبير كيف ندير أعمالنا بل وكيف نعيش حياتنا.
بإمكاننا تحليل الخيارات في كل اتجاه، ولكن بعد الحصول على جميع النصائح الجيدة وجميع الأدلة الدامغة، نظل حيث بدأنا: كيف نفسر ونقرر أن عملًا قد أثمر
عن تأثير مرغوب قابل للتكرار. كيف تكون لدينا قدرة تبصر بنسبة ٦/٦؟
هناك قصة رائعة عن مجموعة من المديرين التنفيذيين الذين ذهبوا إلى اليابان كي يشاهدوا خط الإنتاج الياباني للسيارات الأمريكية. في نهاية عملية الإنتاج، يتم وضع الأبواب على المفصلات، تمامًا كما يحدث في أمريكا، ولكن شيئًا ما كان مفقودًا؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية، يستخدم عامل خط الإنتاج مطرقة مطاطية

ويطرق أطراف الباب كي يضمن أنه مناسب تمامًا. أما في اليابان، فلا توجد هذه الوظيفة. سأل المديرون التنفيذيون للسيارات الأمريكية في حيرة إلى أي مدى يكونون
واثقين بأن الباب مناسب تمامًا، فنظر إليهم المرشد الياباني الذي يصاحبهم وابتسم في خجل قائلًا: "نتأكد من أنه مناسب حينما نصممه". في مصنع السيارات
الياباني، لا يفحصون المشكلة ويراكمون البيانات كي يتوصلوا إلى أفضل حل - إنهم يصممون المنتج الذي يريدونه منذ البداية، فإذا لم يحققوا الناتج الذي يرغبون
فيه فإنهم يدركون أن ذلك بسبب قرار اتخذوه في بداية العملية.
في نهاية اليوم، كانت الأبواب الموجودة على السيارات الأمريكية واليابانية تبدو مناسبة حينما سارت كل منها على خط الإنتاج، باستثناء أن اليابانيين لم يكونوا
بحاجة إلى توظيف شخص ما كي يطرق الأبواب، ولم يكونوا بحاجة إلى شراء أي مطارق. والأكثر أهمية من ذلك هو أن الأبواب اليابانية كان من المرجح أن تستمر
فترة أطول وتبدو سليمة من الناحية الهيكلية في أي حادث. كل هذا ليس لأي سبب سوى أنهم على يقين بأن القطع مناسبة منذ البداية.
ما فعلته شركات صناعة السيارات الأمريكية باستخدام مطارقهم المطاطة هو الطريقة نفسها التي يتم بها قيادة الكثير من المنظمات والناس، فعند مواجهة نتيجة
لم تسر وفقًا لخطة، تُستخدم سلسلة من التكتيكات الفعالة على المدى القصير إلى أن يتم تحقيق الناتج المرغوب فيه. ولكن إلى أي مدى تبدو تلك الحلول
صحيحة؟ ومن ثم، تعمل العديد من المنظمات في عالم من الأهداف الملموسة والمطارق لتحقيقها. ولكن الأشخاص الذين يحققون المزيد ويحصلون على الكثير من

النتائج من خلال عدد أقل من الأفراد والموارد، ويكون لهم تأثير عظيم، يصممون منتجات ويبنون شركات بل ويوظفون أشخاصا، جميعهم يلائمون الهدف
الأساسي. ورغم أن الناتج النهائي قد يبدو متشابهًا، فإن القادة العظماء يفهمون القيمة الكامنة في الأشياء التي لا يمكننا رؤيتها.
كل تعليم نمنحه، وكل مسار عمل نبدؤه، وكل نتيجة نتوق إليها تبدأ بالشيء ذاته وهو القرار. فهناك الأشخاص الذين يحدثون "تغييرات الباب" كي يكون مناسبا
لتحقيق النتيجة المرغوبة، وهناك الذين يبدأون من مكان مختلف تمامًا، وبالرغم من أن العملين كليهما قد يسفران عن النتائج نفسها على المدى القصير، فما لا نستطيع أن نراه هو ما يجعل النجاح بعيد المدى أكثر توقعًا لكيان واحد فقط، وهو الكيان الذي فهم لماذا الأبواب تحتاج أن تكون مناسبة من خلال التصميم
وليس الافتراضات.

الفصل الثاني

العصا والجزرة التلاعب مقابل التحفيز

نادرا ما يوجد اليوم منتج أو خدمة في السوق لا يستطيع الناس شراءها من شخص آخر بالسعر نفسه تقريبا، وبالجودة نفسها، وبنفس مستوى الخدمة وبالمميزات نفسها. إذا كانت لديك بالفعل ميزة المورد الأول في السوق، فمن الأرجح أنها تضيع في غضون أشهر، فإذا قدمت شيئا جديدا بالفعل، فسيبتكر شخص
ما عاجلًا شيئًا شبيهًا وقد يكون أفضل بكثير.
ولكن إذا سألت معظم أصحاب الشركات لماذا يفضلهم عملاؤهم، فإن معظمهم سيخبرك بأن ذلك بسبب الجودة العالية أو المميزات أو السعر أو الخدمة. بعبارة

أخرى، معظم الشركات ليست لديها أية فكرة لماذا يفضلهم عملاؤهم. هذا إدراك مدهش. إذا كانت الشركات لا تعرف لماذا يفضلهم عملاؤهم، فهناك احتمال
كبير أنهم لا يعرفون لماذا يفضلهم موظفوهم.
واذا كانت معظم الشركات لا تدرك لماذا يفضلهم عملاؤهم أو لماذا يعمل لديهم موظفوهم، فكيف إذن يجذبون إليهم المزيد من الموظفين ويشجعون الولاء بين
أولئك الموجودين لديهم بالفعل؟ الحقيقة هي أن معظم الشركات اليوم تتخذ قرارات مبنية على مجموعة من الافتراضات غير المكتملة أو الخطأ تماما - وهذا أسوأ
- حول ما يحرك أعمالهم.
لا توجد سوى طريقتين للتأثير على السلوك البشري: يمكنك أن تتلاعب به أو يمكنك أن تحفزه. حينما أذكر الاستغلال، فليس من الضروري أن يكون المقصود هو
المعنى الازدرائي للكلمة، بل هو أسلوب شائع جدًّا وغير مؤذ. في الواقع، كثيرون منا كانوا يقومون بذلك منذ كنا صغارا. تعد جملة "سأظل صديقك دائما" أسلوبا
تفاوضيًّا فعالًا للغاية استخدمه أجيال من الأطفال كي يحصلوا على شيء ما يرغبون فيه من أحد أقرانهم، وكما سيخبرك أي طفل سبق أن قدم لك حلوى أملا أن
يكون أفضل صديق لك، فهذه الجملة تنجح.
من الأعمال التجارية إلى السياسة، فإن التلاعب يتفشى في جميع أشكال التسويق والمبيعات؛ حيث تتضمن التلاعبات المعروفة الآتي: تخفيض الأسعار، القيام
بحملات ترويجية، والخوف، وضغط الأقران أو الرسائل التحفيزية والحداثة

للتأثير على السلوك - سواء كان شراء أو تصويتًا أو دعمًا. حينما لا تكون الشركات أو
المؤسسات لديها إحساس واضح حول السبب في أن عملاءهم هم عملاؤهم، فإنهم يميلون إلى الاعتماد على عدد مختلف من التلاعبات في السوق التجارية كي
يحصلوا على ما يحتاجون إليه، ولسبب وجيه تنجح تلك التلاعبات.

السعر

تتردد العديد من الشركات في ممارسة لعبة السعر، ولكنهم يفعلون ذلك لعلمهم بأنها وسيلة فعالة. في الحقيقة، إنها وسيلة فعالة جدًا بحيث إنه من الممكن أن
يكون الإغراء في بعض الأحيان ساحقًا، وهناك عدد قليل من شركات الخدمات المهنية التي حينما تواجه فرصة لتحظى بصفقة تجارية كبيرة، تخفض الأسعار على
نحو هائل. لا يهم كيف برروا ذلك لأنفسهم أو لعملائهم، فالسعر يعد وسيلة فعالة للغاية يمكن التلاعب بها. اخفض أسعارك بالقدر الكافي وسوف يشتري
الناس منك، ونحن نرى ذلك في موسم التخفيضات حينما يتم "تسعير المنتجات لبيعها". اخفض سعر المنتجات بالقدر الكافي وستبيع كل المنتجات الموجودة على
الأرفف كي تفسح المكان لمنتجات الموسم التالي.

ولكن الخوض في لعبة الأسعار قد يكون ذا تكلفة عالية، وقد يصنع معضلة كبيرة للشركة. أما بالنسبة للبائع، فإن البيع الذي يعتمد على السعر يشبه المخدر؛
فالمكسب قصير الأجل يكون عظيمًا، ولكن كلما قمت بذلك، أصبح من الأصعب التوقف عن ذلك. بمجرد أن يعتاد الناس مبلغًا من المال أقل من المعدل مقابل
منتج أو خدمة، سيكون من الصعب أن تجعلهم يدفعون المزيد. والبائعون الذين يواجهون ضغطًا ساحقًا لتخفيض الأسعار أكثر وأكثر من أجل

المنافسة، يجدون
أن الفرق بين سعر البيع والشراء يتضاءل. وهذا يقود إلى الحاجة إلى بيع المزيد للتعويض، وأسرع وسيلة لفعل ذلك هي التسعير مرة أخرى. وبالتالي، تبدأ دوامة
إدمان تخفيض الأسعار. في عالم العقاقير، نطلق على من يدمنون المخدرات اسم المدمنين، وفي عالم التجارة، نطلق على السلع التي يدمن أصحابها تخفيض
سعرها اسم السلع الأساسية؛ فالتأمينات وأجهزة الحاسوب المنزلية، وخدمة الهاتف الجوال، وأي عدد من السلع المعلبة، جميعها تدخل في قائمة السلع
الأساسية التي تخضع لتلاعب السعر، وهذه القائمة في تزايد مستمر. وتقريباً في كل الظروف، نجد أن الشركات التي اضطرت إلى التعامل مع منتجاتها على أنها
سلع أساسية تجني على نفسها. لا أستطيع المجادلة بأن تخفيض الأسعار ليس وسيلة مشروعة تماماً لإدارة الأعمال، ولكن التحدي يكمن في أن يظل الأمر مربحاً.
تبدو شركة وول مارت استثناء لتلك القاعدة، فلقد أسست مشروعاً تجارياً ناجحاً بشكل هائل من خلال استخدام لعبة الأسعار ولكن هذا يحدث أيضا بتكلفة
عالية. إن حجم انتشار شركة وول مارت هو ما ساعدها على تجنب نقاط الضعف الكامنة في إستراتيجية التسعير، ولكن هاجس الشركة الخاص بأن السعر فوق
أي شيء آخر قد خلف لها فضيحة عصفت بها وأضرت بسمعتها؛ فكل فضيحة من فضائح الشركة نبعت من محاولاتها الحفاظ على انخفاض التكاليف حتى تستطيع أن تقدم مثل هذه الأسعار المنخفضة.
دائماً ما يتكلف السعر شيئاً ما، والسؤال هو، كم مقدار المال الذي تكون على استعداد لأن تدفعه مقابل المال الذي تجنيه؟

العروض الترويجية
شركة جنرال موتورز كان لديها هدف جريء، وهو أن تقود صناعة السيارات الأمريكية في الحصة السوقية. في فترة الخمسينات كان هناك أربعة خيارات للشركات
المصنعة للسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية: شركة جنرال موتورز، وشركة فورد، وشركة كرايسلر، وشركة إيه إم سي، فقبل أن تقتحم شركات أجنبية
المجال، كانت قد هيمنت عليه شركة جنرال موتورز. وكما يتوقع المرء، فالمنافسة الجديدة جعلت من هذا الهدف أمرًا تصعب المحافظة عليه. لست بحاجة إلى
تقديم أية بيانات لأوضح مدى التغيير الذي حدث في صناعة السيارات خلال خمسين عاما، ولكن جنرال موتورز ثبتت خلال معظم القرن الماضي وواصلت هيمنتها
الثمينة.
ولكن منذ عام ١٩٩٠ تضاعفت حصة تويوتا من السوق الأمريكية أكثر من الضعف، وارتفع سهمها إلى ١٦٠٣ ٪ بعد أن كان ٧٠٨ ٪ فقط، وخلال تلك الفترة ذاتها،
شهدت شركة جنرال موتورز انخفاض حصتها في السوق الأمريكية بشكل كبير من ٣٥ ٪ عام ١٩٩٠ إلى ٢٣٠٣ ٪ عام ٢٠٠٧. وفي أوائل عام ٢٠٠٨، حدث ما لم يكن
مُتوقعًا وهو أن المستهلكين بالولايات المتحدة اشتروا سيارات أجنبية الصنع أكثر من تلك السيارات التي تم تصنيعها في أمريكا.
منذ التسعينات، عندما واجهت أمريكا هجمة المنافسة تلك من اليابان، سارعت شركة جنرال موتورز وغيرها من شركات صناعة السيارات الأمريكية إلى تقديم
حوافز تهدف إلى مساعدتهم في الحفاظ على حصتهم الضئيلة. على سبيل

المثال، قامت بالترويج لنفسها عبر الإعلانات بأنها ستقدم حوافز تتراوح ما بين ٥٠٠ دولار
و ٧٠٠٠ دولار للعملاء الذين اشتروا سيارات وشاحنات من الشركة، ولفترة طويلة نجحت الحملة الدعائية نجاحا رائعا، وارتفعت مبيعات شركة جنرال موتورز مرة
أخرى.
ولكن على المدى البعيد لم تؤدِّ تلك الحوافز إلا إلى تضاؤل هوامش ربح شركةٍ جنرال موتورز، وفي عام ٢٠٠٧، خسرت شركة جنرال موتورز ٧٢٩ دولارا لكل سيارة
بسببٍ تلك الحوافز التي قدمتها، ولإدراكها أن هذا النموذج لا يمكن أن يستمر طويلا، أعلنت هذه الشركة أنها ستحد من نسبة الحوافز التي عرضتها، ومع هذا الحد انخفضت المبيعات. لا يوجد حافز نقدي، ولا يوجد عملاء. لقد صنعت شركات السيارات قاعدة من العملاء المدمنين للحوافز المادية بشكل كبير، وقد أثمر
ذلك عن وضع توقع بأنه لا يوجد ما يعرف بدفع السعر كاملًا.
سواء كانت الحملة الترويجية تشمل "اثنين في عرض واحد" أو "لعبة مجانية بالداخل"، فإنها تمثل أحد أساليب التلاعب الشائعة حتى إننا لا ننتبه إلى أنه يتم
التلاعب بنا في المقام الأول. على سبيل المثال، في المرة القادمة حينما تكون في السوق لتشتري كاميرا رقمية انتبه إلى كيفية اتخاذ قرارك. سوف تجد بسهولة نوعين أو
ثلاثة من الكاميرات بالمواصفات التي تحتاج إليها، والمتمثلة في الحجم وعدد الميجابيكسل والأسعار والماركة الجيدة؛ ولكن قد تتميز إحداها بملحقات إضافية تتمثل
في: حقيبة حمل مجانية أو بطاقة ذاكرة مجانية. بتقديم هذا التكافؤ النسبي بين

الخصائص والمزايا، يكون هذا الشيء الإضافي في بعض الأحيان هو كل ما يتطلبه
الأمر لترجيح كفة ميزان الشراء، وفي تسويق الشركات إلى الشركات، تُسمى المحفزات "القيمة المضافة"؛ لكن المبادئ هي نفسها، قدم شيئًا ما مجانًا لتقليل المخاطرة وبذلك يعقد شخص ما صفقة معك، وتنجح الأساليب الترويجية مثلها مثل السعر.
إن الطبيعة التلاعبية للترويج مترسخة في بيع التجزئة، حتى إن تلك الصناعة تعرف أحد مبادئ التلاعب - إنهم يطلقون عليه مقدار عدم استغلال العروض، وهو
يقيس نسبة العملاء الذين فشلوا في الاستفادة من العروض وانتهى بهم الأمر بدفع تكلفة المنتج كاملة، وهذا يحدث عادة حينما لا يهتم المشترون بأداء الخطوات
الضرورية للحصول على مستحقاتهم من الخصم، وتبقى عملية الاستفادة من العرض معقدة وشاقة عن عمد من أجل زيادة احتمال وقوع الخطأ أو التراخي
لاستمرار زيادة نسبة عدم استغلال العروض.
وعادة ما يتطلب الحصول على الخصم أن يرسل العميل نسخة من الفاتورة، ويقطع الرقم التسلسلي من العبوة ويملأ كوبون الخصم بتفاصيل عن المنتج وكيف
تم شراؤه. الإرسال في الجزء الخطأ من الصندوق أو ترك أحد التفاصيل في الطلب قد يؤدي إلى تأخير الحصول على الخصم لعدة أسابيع أو شهور أو قد يبطله
تمامًا، وصناعة الخصومات تعرف أيضًا عدد العملاء الذين لا يهتمون بتقديم طلب للحصول على قيمة الخصم، أو لا يصرفون إيصال الخصم الذي يتسلمونه؛ فهؤلاء يطلق عليهم المتراخون.

أما بالنسبة للشركات، فإن الفوائد قصيرة الأجل للخصومات والتلاعباتٍ التجارية الأخرى تكون واضحة، فالخصم يغري العملاء لدفع المبلغ كاملًا لمنتج لديهم
النية لشرائه لتوقع الاسترداد الجزئي فحسب؛ ولكن حوالي ٤٠ ٪ من أولئك العملاء لا يحصلون على السعر المنخفض الذي كانوا يظنون أنهم دفعوه؛ ويمكنك أن
تطلق على ذلك ضريبة الغفلة، ولكن تجار التجزئة يعتمدون على ذلك.
وقد كثفت الجهات الرقابية جهودها في صناعة الخصومات ولكن مع نجاح محدود فحسب، فعملية الخصم ما زالت شاقة وهذا يعني حصول البائع على مال مجاني، إنه التلاعب في أفضل حالاته. ولكن ما الثمن؟
الخوف
لو أن شخصًا حاول السطو على بنك وكل ما يحمله في جيبه ثمرة موز، فستوجه له تهمة السطو المسلح، ومن الواضح أنه لم يكن هناك أي ضحية تعرضت لخطر إطلاق النار، ولكن الاعتقاد بأن اللص يحمل معه مسدسًا هو ما سيؤخذ في الاعتبار من قبل القانون، ولدراية السارق التامة بأن الخوف سيدفع من في البنك إلى
الامتثال إلى مطالبه، جعلٍ السارق الضحايا يشعرون بالخوف؛ فالشعور بالخوف سواء كان حقيقيًّا أو متخيلًا، يمكن القول إنه هو أسلوب التلاعب الأكثر قوة.
"لا يمكن أن يفصل أحدٍ عند شراء منتجات آي بي إم" من المقولات المشهورة التي تصف سلوكًا ينتج بشكل كامل عن الخوف، فأحد الموظفين في قسم المشتريات
كُلفٍ بإيجاد أفضل الموردين الذين يمكن أن تتعامل معهم الشركة، فرفض منتجًا أفضل بسعر أفضل، ببساطة لأنه من شركة أصغر أو من ماركة أقل شهرة. إن

الشعور بالخوف، سواء كان حقيقيًّا أو متخيلًا، من أن وظيفته ستكون على المحك لو جرى خطب ما، كان كافيًا لأن يجعله يتجاهل الهدف الواضح لوظيفته بل
والقيام بشيء ما لم يكن من مصلحة الشركة.
حينما يستخدم الخوف، تكون الحقائق ثانوية، ويتربع في أعماقنا دافعنا البيولوجي بأن نحيا، تلك العاطفة لا يمكن أن تمحى أمام الحقائق والأرقام، وهذه هي
الطريقة التي ينجح بها الإرهاب؛ فليست الاحتمالية الإحصائية لأن يصاب شخص على يد إرهابي هي ما يعوق الناس، وإنما الخوف من أن ذلك يمكن أن يحدث
هو السبب.
وكأسلوب تلاعب قوي، عادة ما يستخدم الخوف مع دوافع أقل شناعة كثيرًا، فنحن نستخدم الخوف لنربي أولادنا، ونستخدم الخوف لنحفز الناس على الانصياع
لقواعد السلوك. يستخدم الخوف دائمًا في إعلانات الخدمة العامة التي تستخدم لتعزيز سلامة الأطفال أو التوعية بمرض الإيدز، أو للحاجة إلى ارتداء حزام
الأمان. أي شخص كان يشاهد التليفزيون في فترة الثمانينات حصل على جرعة زائدة من إعلانات مكافحة المخدرات، من بينها أحد إعلانات الخدمة العامة المقدم
من برنامج فيدرالي لمكافحة تعاطي المخدرات بين المراهقين والذي دائمًا ما كان المراهقون يقلدونه. "هذا مخك"، يقول صوت الرجل وهو يحمل بيضة بيضاء نقية.
ثم حطم البيضة وأفرغ محتواها في مقلاة بها زيت ساخن وقال: "وهذا هو مخك حين تتعاطى العقاقير المخدرة ... أية استفسارات؟".
وكان هناك إعلان آخر يهدف إلى إثارة فزع الشباب: "تعاطي الكوكايين لا

يجعلك جذابًا ... إنه يجعلك ميتًا".

والأمر نفسه يحدث عندما يقول السياسيون إن خصمهم سوف يرفع الضرائب أو يخفض الإنفاق على إنفاذ القانون، أو تنبهك الأخبار المسائية إلى أن صحتك أو

أمنك في خطر ما لم تشاهدها في الساعة الحادية عشرة، ففي كلتا الحالتين يتم زرع الخوف بين الناخبين والمشاهدين على حد سواء. والمؤسسات التجارية أيضًا

تستخدم الخوف كي تثير شعورنا بعدم الأمان كي تبيع المنتجات، وتكمن الفكرة في أنك إن لم تشتر المنتج أو الخدمة فقد يحدث لك شيء سيئ.

في إعلان لطبيب قلب، كُتب "كل ست وثلاثين ثانية، يموت شخص ما بنوبة قلبية". وفي إعلان آخر على جانب شاحنة تابعة لبعض الشركات المتخصصة في خدمة

معاينة التلوث المنزلي "هل لديك تسرب لغاز الرادون؟ هل جارك لديه تسرب لهذا الغاز؟"، وبالطبع سترغب شركات التأمين في أن تمنحك تأمينًا على حياتك "قبل

فوات الأوان".

إذا سبق أن باع لك شخص ما شيئًا مع تحذير لتخاف من العواقب التي ستنجم عن عدم شرائك إياه، فإنه يسلط بندقية صوب رأسك كي يساعدك على رؤية الفوائد الناجمة عن تفضيلك إياهم على منافسهم، أو ربما أنها مجرد ثمرة موز، ولكن تلك الطريقة تنجح.

رسائل التحفيز

قال مارك توين: "الإقلاع عن التدخين هو أسهل شيء فعلته على الإطلاق، فقد فعلته مئات المرات".

إذا كان الخوف يحفزنا للابتعاد عن شيء مريع، فإن رسائل التحفيز تغرينا نحو شيء مرغوب فيه. يتحدث المسوقون غالبًا عن أهمية أن تكون محفزًا، كأن

تعرض
على شخص ما شيئًا يرغب في تحقيقه وتيسر له الوصول إليه عن طريق منتج أو خدمة معينة: "هناك ست خطوات لحياة أكثر سعادة"، "شد عضلات البطن من
أجل ارتداء قميص أحلامك"، "تستطيع أن تكون غنيًّا في ستة أسابيع قصيرة"، فجميع هذه الرسائل قائمة على التلاعب. إنها تجذبنا نحو الأشياء التي نرغب في امتلاكها أو الصورة التي نتمنى لو كنا عليها.
على الرغم من أن هذه الرسائل التحفيزية إيجابية بطبيعتها، فإنها تكون أكثر فاعلية مع أولئك الذين يفتقرون إلى الالتزام أو لديهم خوف مزعج أو قلق من ألا
تكون لديهم القدرة على تحقيق أحلامهم بأنفسهم (وهذا - في مرات كثيرة ولأسباب عديدة - ينطبق على الجميع). لقد كنت أمزح دائمًا وأقول إنه بوسعك أن
تجعل شخصًا يشتري عضوية في صالة رياضية عن طريق رسالة تحفيزية، ولكن أن تجعله يذهب إلى هناك ثلاثة أيام في الأسبوع يتطلب قليلًا من الإلهام.
الشخص الذي يعيش نمط حياة صحيًّا ولديه هواية ممارسة التمارين الرياضية لا يتجاوب مع "ست خطوات سهلة لفقدان الوزن". إنما الذين يتأثرون سريعًا هم أولئك الذين ليس لديهم نمط الحياة. ليس مفاجئًا أن كثيرًا من الناس يحاولون اتباع حمية غذائية مرارًا وتكرارًا في محاولة لحصولهم على القوام الممشوق الذي
يرغبون فيه، وبغض النظر عن الحمية الغذائية التي يختارونها، فجميعها تشترط أن ممارسة التمارين الرياضية بانتظام واتباع نظام غذائي متوازن سيفيدان في تعزيز النتائج. بطريقة أخرى، إنه الالتزام. إن عضويات صالات الألعاب الرياضية تميل إلى الارتفاع حوالي ١٢ ٪ في شهر يناير من كل عام، حيث إن الناس يرغبون في

تلبية تطلعات العام الجديد كي يعيشوا حياة أكثر صحة؛ ولكن جزءًا ضئيلًا فحسب من أولئك الذين يطمحون إلى اللياقة البدنية هم من يلتزمون بالحضور إلى
صالة الألعاب الرياضية حتى نهاية العام. تستطيع الرسائل التحفيزية أن تحفز السلوك، لكن في الغالب، هذا التأثير لا يدوم.
الرسائل التحفيزية ليست فعالة فحسب في السوق الاستهلاكية، إنها تعمل أيضًا بشكل جيد جدًا في الصفقات بين الشركات، فمديرو الشركات الكبيرة والصغيرة
يرغبون جميعًا في أن يؤدوا بشكل جيد؛ لذا يتخذون قرارات ويعينون مستشارين ويطبقون الأنظمة كي تساعدهم على تحقيق تلك النتيجة المرجوة. ولكن في أغلب
الأحيان، ليست الأنظمة هي التي تفشل ولكن القدرة على المحافظة عليها. بوسعي أن أتحدث من واقع تجربة شخصية، فلقد طبقت الكثير من الأنظمة أو الممارسات على مدار السنين كي تساعدني "على تحقيق النجاح الذي أطمح إليه" لأجد نفسي أعود لعاداتي القديمة بعد أسبوعين. أنا أطمح إلى نظام من شأنه أن
يساعدني على تجنبٍ تنفيذ الكثير من الأنظمة لتلبية جميع طموحاتي؛ ولكن ربما لن أكون قادرًا على اتباع هذا النظام لفترة طويلة.
تلك الاستجابة قصيرة المدى للرغبات طويلة المدى ما زالت حية وواضحة في عالم الشركات أيضًا، فهناك صديقة لي تعمل مستشارة إدارية تم تعيينها من قبل
شركة رأس مالها مليار دولار كي تساعدها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها، وقد أوضحت أن المشكلة تكمن في أن مديري الشركة كانوا يفضلون الخيار الأسرع والأرخص على الخيار الأفضل الذي يستغرق فترة أطول تمامًا مثل الشخص الذي اعتاد اتباع حميات غذائية، ولقد قالت صديقتي عنهم: "إنهم لا يملكون الوقت

ولا المال للقيام بذلك بشكل صحيح من المرة الأولى، ولكن دائمًا يكون لديهم الوقت والمال للقيام بذلك مرة أخرى".

ضغط الأقران

"يفضل أربعة من بين كل خمسة أطباء أسنان علكة ترايدينت" هذا ما يذكره إعلان العلكة في محاولة منهم لتشجيعك على تجربة منتجهم. "هناك دراسة أجريت
في إحدى الجامعات الكبرى تتضمن .....". يأتي ذلك في الإعلانات التليفزيونية التي تذاع في وقت متأخر من الليل، وهناك إعلان آخر يحفزك بقول: "إذا كان المنتج
جيدًا بما يكفي للمهنيين، فإنه يكون جيدًا بما يكفي بالنسبة لك". واعلان آخر يقول: "مع أكثر من مليون مستخدم يشعرون بالرضا". كل هذه الإعلانات هي إعلانات تعتمد على أسلوب ضغط الأقران، فحينما يقر المسوقون بأن أغلبية المستهلكين أو مجموعة من الخبراء يفضلون منتجهم عن أي منتج آخر، فإنهم يحاولون إغراء المشتري بأن المنتج الذي يبيعونه هو الأفضل أيًّا كان. ينجح ضغط الأقران لأننا نعتقد أن الأغلبية أو الخبراء قد يعرفون أكثر مما نعرف، ولا ينجح
هذا الأسلوب لأن الأغلبية أو الخبراء على صواب دائمًا، ولكن لأننا نخاف أن نكون مخطئين.

تأييد المشاهير يستخدم في بعض الأحيان لإضافة أسلوب ضغط الأقران لترويج المنتج، فنحن نفترض: "لأن هذا النجم يستخدمها، فلا بد أنها جيدة". هذا أمر منطقي حينما نسمع تايجر وودز يؤيد منتجات شركة نايك الخاصة بلعبة الجولف أو كرات الجولف من شركة تيتليست. (إن تعامل وودز مع شركة نايك كان له
الفضل في إكساب الشركة شهرة في عالم الجولف). ولكن وودز أيد أيضًا شركة جنرال موتورز للسيارات وشركات في مجالات أخرى مثل خدمات

الاستشارات
الإدارية وبطاقاتٍ الائتمان والطعام والساعات التي تنتجها شركة تاج هوير و"المصممة خصيصا للاعبي الجولف". وهذه الساعة تصل مقاومتها إلى ٥٠٠٠ صدمة،
وهو مستوى الصدمات الذي يمكن أن تتعرض له كرة الجولف وليس اللاعب. ولكن تايجر أيدها لذا لا بد أنها جيدة. يستخدم تأييد المشاهير أيضًا لإثارة تطلعاتنا
ورغباتنا كي نكون مثلهم. كان المثال الأكثر وضوحًا شركة جاتوريد التي استخدمت حملة "أريد أن أكون مثل مايك" والتي أغرت البراعم الصغار بأنهم سيكبرون
ويكونون مثل مايكل جوردن إذا شربوا جاتوريد؛ ولكن هناك العديد من الأمثلة الأخرى لتأييد المشاهير التي من الصعب أن نرى فيها الصلة بين المنتج والنجم. على
سبيل المثال، سام واترستون الذي اشتهر من خلال مسلسل Law and Order ، يقوم بالتداول التجاري على الإنترنت عبر شركة أميرتراد. ولكن بالنسبة لشهرته،
ما هذا الذي سيفعله ممثل اشتهر بإدانة القائمين بجرائم قتل، للعلامة التجارية. ولكنني أظن أنه "جدير بالثقة".
الشباب سريعو التأثر ليسوا هم الوحيدين الذين يتأثرون بضغط الأقران، فربما مر معظمنا بتجربة أن يتعرض لضغط من قبل مندوب مبيعات. هل سبق أن
حاول مندوب مبيعات أن يبيع لك بعض "الأثاث المكتبي" بأن يقولٍ لك إن ٧٠ ٪ من منافسيك يستخدمون منتجاته، لماذا إذن لا تجربها أنت أيضا؟ ولكن ماذا لو أن
٧٠٪ من منافسيك بلهاء؟ وماذا لو أن تلك النسبة التي تمثل ٧٠٪ قد تم منحهم الكثير من القيمة المضافة أو عرض عليهم سعر منخفض بحيث لا يمكنهم مقاومة

الفرصة؟ لقد تم تصميم تلك الممارسة لفعل شيء واحد، شيء واحد فحسب - هو دفعك لتشتري المنتج، أو لتشعر بأنك قد تفشل في المشاركة في شيء ما أو أن
الجميع يعلمون إلا أنت. من الأفضل أن تكون ضمن الأغلبية، أليس كذلك؟ وكما تقول أمي: "إذا وضع أصدقاؤك رءوسهم في الفرن، فهل ستفعل ذلك أنت أيضا؟". من المؤسف أنه إذا كان مايكل جوردن أو تايجر وودز قد حصلا على
مقابل مادي فقط من أجل القيام بذلك، فإنهما في الواقع قد بدآ صيحة وسيتبعهما الكثيرون.
الحداثة (يعرف أيضًا باسم الابتكار)
"في ابتكار رائع من حيث التصميم والهندسة، صنعت [موتورولا] هاتفًا هو الأول من نوعه" كان هذا في بيان صحفي عام ٢٠٠٤ والذي أعلن عن إطلاق الهاتف أحدث
إصدارات الشركة المصنعة للهواتف في سوق الهاتف المحمول شديدة التنافس. هناك إعلان آخر يقول "المزج بين المعادن الثمينة مثل الألومنيوم المستخدم في صناعة
الطائرات، مع إضافة بعض التطورات الجديدة، مثل الهوائي الداخلي ولوحة المفاتيح المحفورة كيميائيًا، أدى إلى تصنيع جهاز حجمه حوالي ١٣٠٩ مم".
ولقد نجح الإعلان، حيث هرع ملايين من الناس لشرائه، وكان المشاهير يظهرون هواتفهم من ماركة رازر على السجادة الحمراء، بل قد شوهد رئيس وزراء أو اثنان
يتحدثان في تلك الهواتف. بعد أن تم بيع أكثر من ٥٠ مليونٍ هاتفٍ موتورولا رازر، من يستطيع أن يجادل بأن هاتف رازر لم يحقق نجاحا ضخما. قال الرئيس
التنفيذي السابق لشركة موتورولا إدوارد زاندر عن منتجه الفريد: "من خلال

تجاوز التوقعات لصناعة المحمول، يمثل هاتف رازر تاريخ موتورولا لتقديم ابتكارات
ثورية، وذلك في الوقت الذي نضع فيه معيارًا جديدًا لمنتجات مستقبلية تقوم على صناعة الاتصالات اللاسلكية".
هذا المنتج كان يمثل نجاحًا ماليًّا ضخمًا لشركة موتورولا، وكان هذا حقًّا ابتكارًا بنسب ضخمة.
هل كان كذلك؟
بعد أقل من أربع سنوات، تم فصل زاندر، فقد وصل تداول الأسهم إلى ٥٠٪ من متوسط قيمتها منذ إطلاق هاتف رازر، وتجاوز منافسو موتورولا به
خصائص ومميزات هاتف رازر بهواتف جديدة مبتكرة، وأصدرت موتورولا مرة أخرى هاتفًا محمولًا آخر وهي تصارع من أجل الحصول على نسبة من السوق. مثل
العديد من الهواتف التي سبقته، خلطت الشركة بين الابتكار والحداثة.
إن الابتكار الحقيقي يغير مجرى الصناعات أو حتى المجتمع، ف المصباح الكهربائي والمايكروويف وآلة الفاكس ومشغل الوسائط آي تيونز تلك هي الابتكارات
الحقيقية التي غيرت من الكيفية التي نجري بها عملنا، وبدلت الطريقة التي نعيش بها حياتنا. وفي حالة مشغل الوسائط آي تيونز، تحدى هذا الابتكار الصناعة
لإعادة تقييم نموذج أعمالها. على سبيل المثال، إضافة كاميرا إلى الهاتف المحمول ليس ابتكارًا، إنها بالتأكيد خاصية رائعة ولكنها ليست مغيرة للصناعة، وبوضع
هذا التعريف في الاعتبار، يصير حتى وصف موتورولا الخاص لمنتجها الجديد مجرد قائمة من المميزات الجديدة الرائعة التي تتضمن: حقيبة معدنية، وهوائيًا خفيًّا، ولوحة مفاتيح مسطحة، وهاتفًا رفيع السمك. ولكن من الصعب وصفه بأنه " ابتكار ثوري". لقد صممت موتورولا أحدث جهاز رائع الشكل

بنجاح للناس
كي يتحمسوا له ... على الأقل إلى أن يظهر جهاز رائع آخر، وهذا هو السبب في أن تلك المميزات تعد حداثة أكثر من كونها ابتكاراً. لقد تمت إضافة هذه الخصائص
في محاولة للتمييز ولكن ليس للابتكار. إنه ليس شيئًا سيئًا، ولكن لا يمكن الاعتماد عليه لإضافة أية قيمة طويلة المدى. قد تؤدي الحداثة إلى مزيد من المبيعات،
ولكن لا يستمر التأثير. إذا كانت هناك شركة تضيف الكثير من الأفكار الجديدة بصورة دورية يمكن أن يكون لها تأثير مماثل على المنتج أو الصناعة كلعبة السعر،
وفي محاولة للتمييز بين المزيد من المزايا، فإن المنتجات تبدو أكثر من السلع الأساسية. وكذلك السعر، فإن الحاجة إلى التميز من خلال إضافة العديد من الخصائص، تبدأ المنتجات في أن تبدو سلعة أساسية، وكما حدث في السعر، فإن الحاجة إلى إضافة منتج آخر لزيادة السلع تصبح دوامة لا تنتهي.
في فترة السبعينات، كان هناك نوعان فقط من معجون الأسنان كولجيت؛ ولكن نظراً لزيادة المنافسة، بدأت تنخفض نسبة مبيعات كولجيت؛ لذا قدمت الشركة
منتجاً جديداً يتضمن ميزة جديدة، ربما تكون إضافة الفلورايد، وهكذا مثل عامل التبييض والتحكم في البلاك واللمعان. وبالتأكيد كل منتج جديد ساعد على
زيادة المبيعات، لفترة من الوقت على الأقل، وهكذا استمرت الدائرة. خمن كم عدد أنواع معجون الأسنان كولجيت التي يمكنك الاختيار من بينها! اثنان وثلاثون.
اليوم، يوجد اثنان وثلاثون نوعًا من معجون الأسنان كولجيت (باستثناء الأنواع الأربعة التي صنعوها للأطفال). وبالنظر إلى كيفية استجابة كل شركة ل "ابتكارات"

الشركاتٍ الأخرى، فإن هذا يعني أن منافسي شركة كولجيت أيضًا يطرحون عددا مماثلًا من الخيارات المختلفة التي تقدم الجودة نفسها بالفوائد نفسها والسعر نفسه تقريبًا. هناك العشرات والعشرات من معاجين الأسنان التي بوسعك الاختيار من بينها، ولكن لا توجد حتى الآن بيانات توضح أن الأمريكيين يغسلون
أسنانهم الآن أكثر مما كانوا يفعلون في فترةٍ السبعينات. شكرًا لجميع هذه "الابتكارات"، لقد صار من المستحيل تقريبًا أن تعرف أي نوع من معاجين الأسنان هو
المناسب لك. هناك الكثير جدًّا، حتى إن شركة كولجيت تقدم رابطًا على موقعها الإلكتروني يسمى "هل تحتاج إلى مساعدة في اتخاذ القرار؟". إذا كانت كولجيت
تحتاج إلى مساعدتنا على اختيار أحد منتجاتها لأن هناك العديد من الأنواع، فكيف من المفترض إذن أن نقرر عندما نذهب إلى السوبر ماركت دون أن نصطحب
معنا موقعهم الإلكتروني ليساعدنا؟
مرة أخرى، هذا مثال على أحدث مجموعة من المنتجات الجذابة التي صممت لتشجيع التجربة والشراء. وما تقنعك الشركات بمهارة على أنه "ابتكار" هو حداثة في
الواقع. وليست المنتجات المغلفة وحدها هي ما تعتمد على الحداثة لاجتذاب العملاء، فهذه ممارسة شائعة في الصناعات الأخرى أيضًا، وهذه الإستراتيجية تنجح،
ولكن نادرًا ما تعزز علاقة قائمة على الولاء.
لقد حل هاتف آبل آيفون محل موتورولا رازر لأن المشاهير لا بد أن يمتلكوا هذا الهاتف الجديد، وإزالة جميع الأزرار ووضع شاشة تعمل باللمس ليست هي ما

يجعل جهاز الآيفون منتجًا إبداعيًّا؛ فهذه مميزات جديدة ورائعة، ولكن بوسع الآخرين نسخ تلك الأشياء وهذا لن يعيد تعريف هذه الفئة الجديدة من الهواتف.

هناك شيء آخر فعلته آبل أكثر أهمية إلى حد كبير.

شركة آبل لا تقود كيفية تصميم الهواتف فحسب، وانما كيف تعمل صناعة الهواتف أيضا وفق طريقة آبل. وفي صناعة الهواتف المحمولة، يكون مزود الخدمة

وليس مصنع الهاتف، هو ما يحدد جميع الخصائص والمزايا التي يمكن أن يقدمها الهاتف؛ فشركة تي موبايل، وشركة فيريزون وإيرليس، وشركة سبرنت، وشركة

إيه تي آند تي جميعها هي ما تملي على موتورولا ونوكيا واريكسون وال جي وغيرها ما ستفعله الهواتف، ثم ظهرت شركة آبل وأعلنت أنها ستخبر مزود الخدمة ما

الذي سيفعله الهاتف، وليس العكس. كانت شركة إيه تي آند تي هي الشركة الوحيدة التي وافقت، وهذا يكسب الشركة اتفاقا حصريًّا لتقدم تلك التقنية

الجديدة. هذا هو التغيير الذي سيؤثر على الصناعة لسنوات عديدة وسوف يمتد إلى ما هو أكثر من مجرد سنوات قليلة من ارتفاع سعر أسهم منتج جديد جذاب.

إنه ابتكار، أليس كذلك؟

الثمن الذي تدفعه مقابل المال الذي تجنيه

لا أستطيع الجدال بأن التلاعبات تنجح؛ إذ يستطيع كل نوع من أنواع التلاعب أن يساعد في التأثير على السلوك، وأن تصبح الشركة ناجحة إلى حد كبير؛ ولكن

هناك تبادلات تجارية، لا يولّد أي منها الولاء. ومع مرور الوقت، تكلف هذه التعاملات شركاتها المزيد والمزيد؛ حيث تحقق مكاسب على المدى القصير

فحسب، كما
تزيد من مستوى التوتر لدى البائع والمشتري. إذا كانت لديك إمكانات مادية هائلة أو تتطلع إلى تحقيق مكاسب على المدى القصير فحسب دون الأخذ في الاعتبار
المكاسب التي تتحقق على المدى البعيد، حينئذ ستكون تلك الإستراتيجيات والأساليب رائعة.
وبعيدًا عن عالم الأعمال، تعد التلاعبات هي العرف السائد أيضًا في عالم السياسة اليوم، وكما يمكن للتلاعبات التجارية أن تقود إلى مبيعات أكثر دون أن تؤدي
إلى الولاء، فإنها يمكنها أيضًا أن تجعل المرشح يتم انتخابه دون أن تضع أساسًا للقيادة؛ حيث إن القيادة تتطلب أشخاصا يلازمونك في وقت الرخاء والشدة.
القيادة هي القدرة على حشد الناس ليس لحدث واحد فقط، بل لسنوات، أما في مجال الأعمال التجارية، فإن القيادة تعني أن العملاء سيظلون يدعمون شركتك
حتى عندما تخطئ. فإذا كان التلاعب هو الإستراتيجية الوحيدة، فما الذي سيحدث عندما يتم اتخاذ قرار الشراء في المرة القادمة؟ وما الذي سيحدث عقب الفوز في
الانتخابات؟
هناك فرق كبير بين تكرار العمل والولاء. تكرار العمل يكون عندما يتعامل معك الناس عدة مرات، بينما الولاء يكون عندما يرفض الناس منتجا أفضل أو سعرا
أفضل من أجل الاستمرار في التعامل معك. العملاء المخلصون في كثير من الأحيان لا يهتمون حتى بالبحث بين المنافسين أو الاستمتاع بخيارات أخرى، والولاء لا
يمكن الفوز به بسهولة. ولكن من السهل تكرار العمل، فكل ما يستلزمه الأمر

هو المزيد من التلاعب.
لقد صار التلاعب كأنه الأساس الذي تقوم عليه الشركات الأمريكية اليوم، حتى أصبح من المستحيل فعليًا إقلاع بعضها عن هذا الأسلوب. وكأي نوع من أنواع
الإدمان، لا يكون المحرك هو التعافي، بل العثور على الجرعة التالية بشكل أسرع وبصورة مستمرة، وكما تبدو تلك الجرعات قصيرة المدى رائعة، فإنها على المدى
الطويل يكون لها تأثير مدمر على صحة المؤسسة، ونظرًا للهوس بالنتائج على المدى القصير، صارت الأعمال التجارية اليوم إلى حد كبير سلسلة من الحلول
السريعة التي تضاف الواحد تلو الآخر، كما صارت الأساليب قصيرة المدى متطورة للغاية لدرجة أن الاقتصاد بأكمله قد تطور ليخدم تلك التلاعبات، مزودا
بالإحصائيات والدراسات شبه العلمية. على سبيل المثال، شركات التسويق المباشر تقدم حسابات بخصوص أي الكلمات ستحصل على أفضل النتائج في رسائل
البريد المباشر التي يتم إرسالها.
الشركات التي تقدم تخفيضات في رسائل البريد الإلكتروني يعرفون المحفز الذي ينجح، كما يعرفون أنه كلما كان التخفيض أعلى، كان أكثر فاعلية، ويعرفون أيضا
التكلفة الملائمة لتلك التخفيضات. ولكي يجعل المصنعون هذه التخفيضات مربحة، فإنهم يعتمدون على بقاء مقدار عدم استغلال العروض والتراخي عند حد
معين. وتمامًا مثل مدمن المخدرات الذي يقوى سلوكه بمدى جودة الجرعات ذات التأثير قصير المدى، قد يستحوذ على البعض الميل إلى جعل شروط الخصم أكثر

غموضًا وإرهاقًا لكي يقل عدد المتقدمين المؤهلين للحصول على هذا الخصم.
شركة سامسونج، عملاقة الإلكترونيات، قد أتقنت فن ذلك النوع من الكلام المطبوع بخط صغير جدًا يجعل الخصومات مربحة جدًا للشركات. في بداية هذه
الألفية، قدمت الشركة خصومات وصلت إلى حوالي ١٥٠ دولارًا على مجموعة متنوعة من المنتجات الإلكترونية، ولكنها تشترط في الكلام المطبوع بخط صغير جدًا أن
يكون الخصم مقتصرًا على خصم واحد لكل عنوان، وهو شرط يبدو معقولًا بالنسبة لأي شخص عند التعامل في كل مرة. ولكن بشكل عملي، يحرم هذا الشرط
جميع العملاء الذين يعيشون في بناية سكنية واحدة من الحصول على الخصم. لقد تسلم أكثر من ٤٠٠٠ شخص من عملاء سامسونج الذين جذبهم الخصم
إخطارات تخبرهم باستبعادهم من الخصم بناء على هذه الشروط. ولقد استرعت تلك الممارسات انتباه المدعي العام لمدينة نيويورك، وفي عام ٢٠٠٤ تم إصدار أوامر
بأن تدفع سامسونج ٢٠٠٠٠٠ دولار في مطالبات لتطبيق الخصم لقاطني العقار الواحد. وهذا المثال يعد من أشد الحالات التي تم فيها الإمساك بشركة تفعل هذا
الأمر. ولكن لعبة الخصم التي تتعلق بقطع الرمز العالمي للمنتج وملء الاستمارات وفعل كل هذا قبل أن يحين الموعد النهائي، موجودة ونابحة. كيف يمكن
لإحدى الشركات أن تزعم بأنها تركز على العملاء، بينما تشعر بالسعادة عند قياس عدد العملاء الذين سيفشلون في إدراك أي عرض من عروض التوفير؟
التلاعب يؤدي إلى عقد الصفقات وليس إلى الولاء

يقول أحد الإعلانات التليفزيونية: "الأمر بسيط، ضع مجوهراتك الذهبية القديمة في المظروف المؤمن عليه المدفوع مسبقًا وسنرسل لك شيكًا بقيمة الذهب في
غضون يومين فقط". ويعد موقع مايجلودإنفيلوب . Mygoldenvelope com أحد المواقع الرائدة في هذا المجال، والذي يعد بمثابة وسيط للذهب كي يتم إرساله
إلى وحدة التنقية وصهره وإعادة طرحه مرة أخرى في سوق السلع.
حينما بدأ كل من دوجلاس فيرستاين و مايك موران الشركة، كانا يرغبان في أن يصيرا الأفضل في هذا العمل. لقد أرادا أن يحولا هذه الصناعة من مجرد محل
رهانات صغير إلى صناعة مهمة لها عملاء مخلصون. لقد استثمرا المال في جعل التجربة مثالية، ولقد عملا على جعل تجربة خدمة العملاء نموذجية. كان كل منهم رائد أعمالٍ ناجحًا يعرف قيمة تأسيس علامة تجارية وخبرة عملاء قوية، ولقد أنفقا أموالًا طائلة في محاولة للحصول على التوازن الصحيح، وقد حرصا على
شرح تميزهما في رد مباشر تمت إذاعته على العديد من المحطات المختلفة المحلية والوطنية. لقد قالا: "أفضل من العروض المماثلة"، وكانا على صواب؛ ولكن الاستثمار لم يؤت ثماره كما هو متوقع.
بعد بضعة أشهر، توصل فيرستاين وموران إلى اكتشاف مهم: معظم عملائهما تقريبًا تعاملوا معهما مرة واحدة فقط. لقد كانت لديهما تعاملات تجارية ولكنهما
كانا يحاولان جعلها أكثر من ذلك بكثير؛ لذا حاولا التوقف عن محاولة أن يجعلا خدمتهما "أفضل من العروض المماثلة" وبدلًا من ذلك استقرا على أن تكون
الخدمات جيدة. ومع الوضع في الاعتبار أن معظم الأشخاص لن يكونوا عملاء

متكررين، فلن تكون هناك أية مقارنات مباشرة مع الخدمات الأخرى، فكل ما كانا
بحاجة للقيام به هو تحفيز قرار الشراء وتقديم تجربة ممتعة بما فيه الكفاية بحيث يوصي الناس بها أصدقاءهم. الأكثر من ذلك كان غير ضروري، وبمجرد أن أدرك أصحاب موقع مايجولد إنفيلوب أنهم ليسوا بحاجة للاستثمار في الأشياء التي ترسخ الولاء إذا كان كل ما يرغبون في القيام به هو تحفيز الصفقات، صارت
أعمالهم أكثر كفاءة وربحًا إلى حد كبير.
بالنسبة للصفقات التي تتم بمعدل مرة واحدة، فإن سياسة العصا والجزرة هي أفضل طريقة للحصول على السلوك المرغوب. حينما تعرض الشرطة مكافأة، فإنهم لا يتطلعون إلى تعزيز العلاقة بين الشهود أو من يدلون بالمعلومات، إنها مجرد صفقة واحدة. حينما تفقد قطتك وتعرض مكافأة لإعادتها، فإنك لن تكون
بحاجة إلى علاقة دائمة مع الشخص الذي سيقوم بإعادتها، بل ستكون بحاجة لإعادة قطتك فحسب.
يعد التلاعب إستراتيجية صحيحة تمامًا لإتمام إحدى الصفقات أو لإثارة سلوك يكون مطلوبًا لمرة واحدة أو في المناسبات نادرة الحدوث، فالمكافآت التي تستخدمها
الشرطة قد أعدت لتحفيز شهود العيان على الذهاب لتقديم معلومات أو أدلة قد تساعد في القبض على المجرم. وكأي عرض ترويجي، فإن التلاعب سينجح إذا كان
الحافز يبدو عاليًا بالقدر الكافي لتخفيف المخاطر.
ولكن، في أية حالة يرغب فيها الشخص أو المنظمة في إتمام أكثر من صفقة واحدة، وإذا كان هناك أمل في ترسيخ الولاء، وبناء علاقة دائمة، فإن التلاعب لن يفيد.

هل يوجد سياسي، على سبيل المثال، بحاجة إلى صوتك أو هل يحتاج إلى دعم وولاء دائمين من جانبك؟ (بناء على كيفية إدارة الانتخابات هذه الأيام، يبدو أن كل
ما يرغبون فيه هو الفوز في الانتخابات. ومن مؤشرات ذلك الإعلانات التي تشوه سمعة المعارضين، والتركيز على قضايا واحدة، والاعتماد على الخوف أو التطلعات
الطموحة. فهذه الأساليب تجلب الفوز في الانتخابات، ولكنها لا تغرس الولاء بين الناخبين).
لقد أدركت شركات صناعة السيارات الأمريكية بالتجربة التكلفة العالية للاعتماد على التلاعب عند تأسيس مشروع تجاري عندما يكون الولاء هو ما كانوا بحاجة
فعلًا إلى دعمه، وفي حين أن التلاعبات قد تكون إستراتيجية قابلة للتطبيق حينما تكون الأوقات مناسبة والأموال متدفقة، فإن التغير الذي تتسم به ظروف السوق
يجعلها مكلفة جدًّا. حينما حدثت أزمة النفط عام ٢٠٠٨، صار من الصعب الحفاظ على وجود العروض الترويجية والحوافز الخاصة بشركات صناعة السيارات
(وهو الشيء نفسه الذي حدث في فترة السبعينيات). في هذه الحالة، كان يتم تعريف المدة التي يمكن للتلاعبات التجارية أن تحقق فيها مكاسب على المدى القصير
من خلال المدة التي يمكن للاقتصاد فيها الحفاظ على الإستراتيجية. وإنه لأساس ضعيف للغاية يمكن أن يتم بناء الشركة عليه، أن تفترض وجود ازدهار لا ينتهي،
وعلى الرغم من أن العملاء المخلصين نادرًا ما يتم إغراؤهم بالمحفزات وغيرها من العروض، فإنه في الأوقات الجيدة، يجعل تدفق الأعمال من الصعب إدراك

قيمتهم. إنها الأوقات العصيبة التي يكون مهمًّا فيها ولاء العملاء أكثر.
التلاعبات تنجح، ولكنها تكلف مالًا، الكثير من المال. حينما يكون المال غير متوافر لتمويل تلك الأساليب التلاعبية، فإن عدم وجود أتباع مخلصين يعد مؤلمًا بالفعل. بعد أحداث ١١ سبتمبر، كان هناك عملاء أرسلوا شيكات إلى خطوط ساوث ويلز الجوية لإظهار دعمهم، وكان مكتوبًا في ملحوظة مرفقة بشيك قيمته ١٠٠٠
دولار "لقد كنتم رائعين معي على مر السنين، وأردت في تلك الأوقات العصيبة أن أتقدم بالشكر من خلال مساعدتكم". بالتأكيد، لم تكن الشيكات التي تسلمتها
خطوط ساوث ويلز الجوية كافية لإحداث أي تأثير كبير لحل مشكلة الشركة، ولكنها كانت رمزًا لشعور العملاء تجاهها. لقد كان لديهم شعور بالشراكة،
فالسلوك المخلص لأولئك الذين لم يرسلوا مالًا يكاد يكون من المستحيل قياسه، ولكن تأثيره كان لا يقدر بثمن على المدى البعيد، ما أدى إلى مساعدة خطوط
ساوث ويلز في الحفاظ على مكانتها بكونها خطوط الطيران الأكثر ربحية في التاريخ.
معرفة أن لديك عملاء مخلصين وقاعدة موظفين لا تقلل من التكاليف فحسب، ولكنها تقدم راحة بال هائلة، وشأنهم شأن الأصدقاء المخلصين، فأنت تعلم أن عملاءك وموظفيك سيكونون هناك من أجلك حينما تحتاج إليهم بشدة. إنه شعور بعبارة "نحن هنا معًا" التي يتشاركها العملاء والشركة، والناخب والمرشح، والمدير والموظفون، هذا ما يحدد القادة العظماء.
وفي المقابل، فإن الاعتماد على التلاعبات ينشئ توترًا هائلًا للبائع والمشتري على حد سواء. بالنسبة للمشتري، صار من الصعب على نحو متزايد معرفة أي منتج أو

خدمة أو ماركة أو شركة هي الأفضل. أنا أمزح بخصوص انتشار معاجين الأسنان المتنوعة وصعوبة اختيار النوع المناسب من بينها، ولكن معجون الأسنان هو
مجرد استعارة. وتقريبًا كل قرار يُطلب منا اتخاذه كل يوم أشبه باختيار معجون الأسنان. تحديد أية مؤسسة قانونية أعمل بها، وأية كلية ألتحق بها، وأية سيارة
أشتريها، وأية شركة أعمل بها، وأي مرشح أنتخبه، جميعها خيارات عديدة فحسب. جميع الإعلانات والدعاية والجهود تستخدم لتوجيهنا بطريقة أو بأخرى،
وكل محاولة تهدف إلى الدفع بقوة أكبر من الأخرى كي تغرينا للحصول على نقودنا أو دعمنا، تسفر في نهاية المطاف عن نتيجة واحدة ثابتة: التوتر.
بالنسبة للشركات أيضًا، التي من واجبها مساعدتنا على اتخاذ القرار، صارت قدرتها على القيام بذلك أكثر صعوبة؛ فالمنافسة تفعل شيئًا جديدًا، شيئًا أفضل كل
يوم. إن الاضطرار باستمرار لأن تأتي بحملة ترويجية جديدة، وأساليب تسويقية جديدة على طريقة حرب العصابات، وإضافة ميزة جديدة، يعد عملًا شاقًا، وعند
إضافة ذلك إلى التأثيرات طويلة المدى الناتجة عن سنوات من القرارات قصيرة المدى التي قلصت من هوامش الربح، سيؤدي هذا إلى رفع مستويات التوتر داخل
المؤسسات أيضًا، فحينما يكون التلاعب هو القاعدة، لا يفوز أحد.
ليس من قبيل المصادفة أن ممارسة الأعمال التجارية والمشاركة كفرد في القوى العاملة تعد أمرًا أكثر إرهاقًا اليوم مما كان عليه من قبل. يفترض بيتر وايبرو في
كتابه **American Mania: When Mor e Is Not Enough** أن الكثير من الأمراض التي نعانيها اليوم ليس لها علاقة كبيرة بالطعام الرديء

الذي نتناوله أو
الزيوت المهدرجة جزئيًّا في نظامنا الغذائي. وانما، يقول إن الطريقة التي تتبعها الشركات الأمريكية والتي أدت إلى رفع نسبة الإجهاد لدينا إلى مستويات عالية هي
حرفيًّا ما يجعلنا مرضى؛ فالأمريكان يعانون القرح والاكتئاب وارتفاع ضغط الدم والقلق والسرطان بمستويات قياسية. ووفقًا لوايبرو، كل تلك الوعود بالمزيد
والمزيد هي في الواقع حمل ثقيل على دوائر المكافأة في مخنا. المكاسب قصيرة المدى التي تساعد على تسيير الأعمال التجارية في أمريكا اليوم تعمل في الواقع على
تدمير صحتنا.
نجاح الأسلوب لا يعني أنه صحيح
خطر التلاعب يكمن في أنه ينجح، ولأن التلاعب ينجح، صار هو القاعدة الطبيعية التي تمارسها الغالبية العظمى من الشركات والمؤسسات بغض النظر عن
حجمها أو صناعتها، وهذه الحقيقة وحدها كافية لإحداث ضغط الأقران. ففي مفارقة مثالية، نحن القائمين بالتلاعبات التجارية يتم التلاعب بنا من داخل نظامنا
الخاص. فمع كل ما نستخدمه لتحقيق أهدافنا من خفض للأسعار وعرض ترويجي ورسالة قائمة على خوف أو رغبة وتحديث لمنتج، نجد أن شركاتنا ومؤسساتنا
ونظامنا يصير أضعف وأضعف.
الأزمة الاقتصادية التي بدأت عام ٢٠٠٨، هي مجرد مثال آخر، ولكنه قاس للغاية، لما يمكن أن يحدث إذا ما سمح لافتراض خطأ أن يستمر فترة طويلة. انهيار سوق

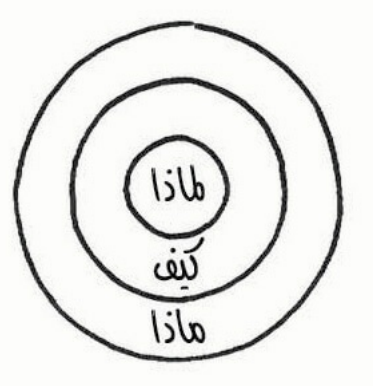
الإسكان والانهيار اللاحق الذي حدث في القطاع المصرفي كان ناتجًا عن قرارات تم اتخاذها داخل البنوك مبنية على سلسلة من التلاعبات التجارية. لقد تم التأثير
على الموظفين من خلال مكافآت تشجع على اتخاذ قرارات قصيرة النظر، كما أدى التشهير بأي شخص يرفع صوته إلى إحباط أية معارضة مشروعة. وقد شجع التدفق المطلق للقروض مشتري المساكن الطموحين أن يشتروا أكثر مما يستطيعون شراءه بأي مستوى من الأسعار، وكان الولاء قليلا جدًا. لقد كان كل ذلك
سلسلة من القرارات الخاصة بعقد الصفقات - وكانت فعالة، ولكنها عالية التكلفة. قليلون هم من كانوا يعملون من أجل مصلحة الجميع. لماذا إذن كل ذلك؟ لم
يكن هناك سبب معين للقيام بذلك. لم يكن هناك أي سبب أو اعتقاد وراء الإشباع اللحظي، ولم يكن المصرفيون هم أوائل ضحية النجاح الذي حققوه؛ فالشركات المصنعة للسيارات الأمريكية قد سلكت الطريق ذاته لعقود - تلاعبات تجارية تعقبها تلاعبات وقرارات قصيرة المدى مبنية على قرارات قصيرة المدى. إن
الاضطراب أو حتى الانهيار هو الاستنتاج المنطقي الوحيد حينما يكون التلاعب هو المسار الرئيسي للعمل.
الواقع، في عالم اليوم، هو أن التلاعب صار القاعدة.
ولكن هناك بديلًا.

الجزء الثاني

منظور بديل

الفصل الثالث

الدائرة الذهبية



هناك عدد قليل من القادة اختاروا التحفيز والإلهام بدلًا من التلاعب من أجل التأثير على الناس، وسواء كان هؤلاء القادة أفرادًا أو مؤسسات، فإن كلًّا منهم يفكر
ويتصرف ويتواصل بالطريقة ذاتها، وهي الطريقة المناقضة تمامًا لما يفعله أغلبنا. وقيامهم بذلك يكون من خلال اتباع نمط تلقائي الحدوث أطلق عليه الدائرة الذهبية، ويحدث هذا بوعي منهم أو بدون وعي.
فكرة الدائرة الذهبية مستوحاة من النسبة الذهبية، وهي علاقة رياضية بسيطة قد أدهشت علماء الرياضيات وعلماء الأحياء والمهندسين المعماريين والفنانين والموسيقيين منذ بداية التاريخ، من المصريين إلى فيثاغورث إلى ليوناردو دافنشي، ولقد استعان كثيرون بالنسبة الذهبية لتوفير صيغة رياضية من أجل تحقيق
التناسب بل وحتى الجمال. إنها أيضًا تدعم فكرة أن هناك تناسقًا في الطبيعة أكثر مما نعتقد، كما في تماثل أوراق الشجر والإبداع الهندسي في ندف الثلج.
ولكن ما وجدت أنه جذاب جدًّا في النسبة الذهبية هو أن لها استخدامات متعددة في العديد من المجالات. وما جذبني أكثر هو أنها قدمت معادلة تحقق نتائج قابلة
للتكرار والتنبؤ في مواضع كان يفترض فيها أن مثل هذه النتائج تكون عشوائية الحدوث أو نحصل عليها بالحظ. حتى الطبيعة الأم، التي تعد بالنسبة لمعظم الناس رمزًا لعدم القابلية للتنبؤ، قد أظهرت نظامًا أكثر مما كنا نقر به في السابق، وعلى غرار النسبة الذهبية التي تقدم دليلًا على النظام في وسط

العشوائية
الظاهرية في الطبيعة، فإن الدائرة الذهبية تظهر النظام والقابلية للتنبؤ في سلوك الإنسان، ولكي نصوغ ذلك بطريقة أكثر بساطة، فإنها تساعدنا على فهم لماذا نفعل ما نفعله. تقدم الدائرة الذهبية دليلًا دامغًا على القدر الهائل الذي يمكن أن ننجزه إذا ذكرنا أنفسنا بأن نبدأ كل ما نفعله بطرح سؤال لماذا .
الدائرة الذهبية هي منظور بديل للافتراضات القائمة حول: لماذا بعض القادة والمؤسسات يحققون درجات متباينة من التأثير. إنها تقدم رؤية واضحة بخصوص
كيف أن شركة آبل قادرة على ابتكار العديد من الصناعات المتنوعة ولم تفقد مطلقًا قدرتها على القيام بذلك، وتفسر لماذا يرسم الناس شعارات شركة هارلي ديفيدسون على أجسادهم. كما توفر فهمًا أكثر وضوحًا ليس فقط لكيفية إنشاء خطوط ساوث ويست الجوية لشركة الطيران الأكثر ربحية في التاريخ، ولكن عن
كيف أن الإجراءات التي تقوم بها نجحت. إنها تعطي أيضًا بعض الوضوح حول سبب أتباع الناس ل مارتن لوثر كينج في حركة غيرت أمة، ولماذا عملنا على تنفيذ
التحدي الذي طرحه جون كينيدي والمتمثل في إرسال رجل إلى سطح القمر حتى بعد وفاة كينيدي. إن الدائرة الذهبية تظهر كيف كان هؤلاء القادة قادرين على
استثارة الفعل من الآخرين بالتحفيز بدلًا من التلاعب.
هذا المنظور البديل ليس مفيدًا في تغيير العالم فحسب، بل هناك تطبيقات عملية أخرى للقدرة على التحفيز. من الممكن أن يستخدم كدليل لإحداث تطوير على
نحو هائل في القيادة وثقافة الشركات والتوظيف وتطوير المنتج والمبيعات والتسويق، كما أنه يوضح الولاء وكيفية خلق ما يكفي من القوة الدافعة لتحويل

الفكرة
إلى حركة اجتماعية.
كل هذا يبدأ من داخل الدائرة إلى خارجها. كل هذا يبدأ بسؤال لماذا.
قبل أن نتمكن من استكشاف تطبيقاتها، دعني أولًا أعرف المصطلحات بدءًا من خارج الدائرة انتقالًا إلى داخلها.
ماذا: كل شركة ومؤسسة على كوكب الأرض تعرف ماذا تفعل، وهذا ينطبق على أية شركة صغيرة كانت أم كبيرة وأيًا كان مجالها؛ إذ يستطيع كل شخص أن
يصف بسهولة المنتجات أو الخدمات التي تبيعها الشركة أو المهام الوظيفية التي يؤدونها ضمن هذا النظام. إن الجزء الخاص بلماذا سهل التعريف.
كيف: بعض الناس والشركات يعرفون كيف يفعلون ما يفعلون. سواء كنت تطلق عليه "تمييز قيمة العرض" أو "عملية التملك" أو "عرض المبيعات الحصري"،
فإن أسئلة كيف عادة ما تطرح لتوضيح كيف أن شيئًا ما يكون مختلفًا أو أفضل. ولأن هذه الأسئلة ليست بنفس وضوح أسئلة ماذا ، فإن الكثيرين يعتقدون أن
تلك هي العوامل المؤثرة أو المحفزة في اتخاذ القرار. ومن الخطأ أن نفترض أن هذا هو كل المطلوب. هناك إحدى التفاصيل مفقودة: لماذا: يستطيع عدد قليل جدًّا من الأشخاص أو الشركات أن يصوغ بوضوح لماذا يفعل ما يفعله. حينما أقول لماذا ، فأنا لا أعني كسب المال، فهذه نتيجة. ولكنني
أقصد بلماذا السؤال عن هدفك أو دافعك أو اعتقادك؟ لماذا توجد شركتك؟ لماذا تنهض من فراشك كل صباح؟ ولماذا ينبغي على أي شخص أن يهتم بما تفعل؟
معظم الأشخاص أو المؤسسات حينما يفكرون أو يتصرفون أو يتواصلون، فإنهم يفعلون ذلك من الخارج إلى الداخل، بدءًا من ماذا وصولًا إلى لماذا . ولسبب

وجيه، فإنهم ينتقلون من الشيء الأكثر وضوحًا إلى الشيء الأكثر غموضًا. نحن نقول ماذا نفعل، وأحيانًا نقول كيف نفعل ذلك، ولكن نادرًا ما نقول لماذا نفعل ما
نفعله.

ولكن ليست الشركات المحفزة وليس القادة المحفزون هم من يفعلون ذلك؛ فكل منهم، بغض النظر عن حجمه أو مجاله يفكر ويتصرف ويتواصل من داخل الدائرة إلى خارجها.

أنا أستخدم شركة آبل باستمرار كمثال، لأنها معروفة على نطاق واسع، ومن السهل الحصول على منتجاتها ومقارنتها بالمنتجات الأخرى. وما هو أكثر من ذلك،
فإن نجاح آبل طوال الوقت ليس نموذجيًّا. قدرتهم على أن يظلوا إحدى الشركات الأكثر ابتكارًا عامًا بعد عام، اقترنت بقدرتهم الخارقة على جذب عدد كبير من
التابعين نحو أسلوبهم، ما يجعلهم مثالًا رائعًا لتوضيح العديد من مبادئ الدائرة الذهبية.

سوف أبدأ بمثال تسويقي بسيط.

إذا كانت شركة آبل مثل معظم الشركات الأخرى، فإن رسائلهم التسويقية سوف تتحرك من الخارج إلى الداخل في الدائرة الذهبية؛ فهي ستبدأ بإفادة عن ماذا
تفعله الشركة أو تصنعه، متبوعًا بكيف يظنون أنهم مختلفون أو أفضل من المنافسين، متبوعًا بدعوة إلى الشراء. من خلال ذلك، ستتوقع الشركة سلوكًا ما في
المقابل، وهو الشراء في هذه الحالة. رسالة التسويق من شركة آبل، إذا كان شأنهم شأن أية شركة أخرى، قد تبدو كهذه: نحن نصنع أجهزة كمبيوتر رائعة.

لقد تم تصميمها بشكل رائع وسهلة الاستخدام.
هل ترغب في شراء واحد؟
إنها ليست عملية تسويق مقنعة، ولكن تلك هي الطريقة التي تسوق لنا من خلالها معظم الشركات منتجاتها. هذا هو المعيار. في البداية يبدأون بماذا يفعلون -
"ها هي ذي سيارتنا الجديدة"، ثم يخبروننا كيف يصنعونها أو كيف هم أفضل من غيرهم على سبيل المثال "بها مقاعد جلدية وثيرة، ولديها كفاءة عالية في
استهلاك الوقود وهناك تسهيلات تمويلية"، ثم يشجعون الناس على شرائها وينتظرون رد الفعل.
ترى هذا النمط في تسويق الشركات إلى المستهلك وكذلك في بيئات تسويق الشركات إلى الشركات: "هذه هي مؤسستنا القانونية. لقد تخرج محامونا في أفضل
الجامعات ونعمل مع أكبر العملاء. اعتمد علينا". هذا النمط أيضًا موجود بوفرة في السياسة، "هذا هو مرشحنا، ها هي آراؤه في الضرائب والهجرة. انظر إلى أي
مدى هي مختلفة عن آراء المنافسين؟ صوّت لها". في جميع الحالات، يتم إعداد التواصل كمحاولة لإقناع شخص ما بالاختلاف أو الأفضلية.
ولكن ليس هذا ما يفعله القادة والمؤسسات المحفزة؛ فكل منهم، بغض النظر عن حجمه أو مجاله يفكر ويتصرف ويتواصل من داخل الدائرة إلى خارجها.
لننظر إلى مثال شركة آبل مرة أخرى ونعيد كتابة المثال وفق الترتيب الذي نتواصل به شركة آبل في الواقع . هذه المرة سيبدأ المثال بسؤال لماذا .
في كل شيء نفعله نحن نؤمن بتحدي الوضع الحالي . نحن نؤمن بالتفكير على نحو مختلف.
الطريقة التي نتحدى بها الوضع الحالي هي أن نجعل منتجاتنا مصممة بشكل جميل وسهلة الاستخدام.

وقد حدث أن ابتكرنا حواسيب رائعة.
أترغب في شراء أحدها؟
إنها رسالة مختلفةٍ تمامًا. إنها تبدو مختلفة في الواقع عن الرسالة الأولى، ونحن نكون أكثر تطلعًا لشراء حاسوب من شركة آبل بعد قراءة الرسالة الثانية، وكل ما
فعلته كان عكس ترتيب المعلومات. ليس هناك خداع، أو تلاعب، أو أشياء مجانية، أو رسائل تحفيزية، أو استعانة بمشاهير.
شركة آبل لم تقم بمجرد عكس المعلومات، إنهم يبدأون رسالتهم بلماذا، أي بالهدف أو السبب أو المعتقد الذي ليست له علاقة إطلاقًا بماذا يفعلون. أما ماذا
يفعلون - وهو المنتجات التي يصنعونها بدءًا من أجهزة الحاسوب إلى الإلكترونيات الصغيرة - فلم يعد يصلح سببًا للشراء، ولكنه يعمل كدليل ملموس على
السبب الذي يعرضونه. وعلى الرغم من أهمية التصميم وواجهة المستخدم لمنتجات شركة آبل، فإنها ليست كافية في حد ذاتها لصناعة مثل هذا الولاء المذهل بين
عملائها، وهذه العناصر المهمة تساعد على أن تجعل السبب ملموسًا وعقلانيًّا. وتستطيع الشركات الأخرى أن تعين كبار المصممين والمهندسين المتميزين وتصنع
منتجات رائعة سهلة الاستخدام وتقلد المنتجات التي تصنعها شركة آبل، حتى إن بإمكانهم سرقة موظفي آبل للقيام بذلك، ولكن لن تكون النتائج هي ذاتها، لأن
- ببساطة - تقليد ما تصنعه آبل أو كيف تصنعه لن يفلح. هناك شيء ما آخر يصعب وصفه ومن الصعب تقليده، يعطي شركة آبل هذا المستوى المختلف إلى حد

كبير من التأثير في السوق، وهذا المثال يبدأ في إثبات أن الناس لا يشترون ما تصنعه، ولكنهم يشترون سبب تصنيعه .

من المفيد تكرار ذلك: الناس لا يشترون ما تصنعه، ولكنهم يشترون سبب تصنيعه .

إن قدرة شركة آبل على تصميم مثل هذه المنتجات المبتكرة باستمرار وقدرتها على الحصول على مثل هذا الولاء المذهل لمنتجاتهم لا تأتيان من مجرد ماذا يفعلون.

المشكلة هي أن المؤسسات تستخدم الصفات والمميزات الملموسة لإيجاد مبرر منطقي لتفسير لماذا شركتهم ومنتجاتهم أو فكرتهم أفضل من غيرها. أحيانًا تتم تلك

المقارنات بشكل محض، وأحيانًا أخرى يتم استخدام التشبيهات والاستعارات، ولكن يكون التأثير هو ذاته؛ لذا تحاول الشركات أن تبيع لنا ما تفعله، ولكننا

نشتري لماذا تفعله. هذا هو ما أعنيه حين أقول إنهم يتواصلون من الخارج إلى الداخل، إنهم يتعاملون من خلال ماذا و كيف .

ولكن، حينما يكون التواصل من الداخل إلى الخارج، فإن لماذا تأتي بمثابة السبب الذي يدفع إلى الشراء بينما ماذا تأتي كدليل ملموس على هذا الاعتقاد، والأشياء

التي يمكننا الإشارة إليها تبرر أو توضح الأسباب التي جعلتنا ننجذب لمنتج ما أو شركة ما أو فكرة ما دون غيرها.

ماذا تفعل الشركات يعد عاملًا خارجيًّا، ولكن لماذا تفعله هو شيء أكثر عمقًا. من الناحية العملية، لا يوجد شيء مميز في شركة آبل. إنها مجرد شركة كأية شركة

أخرى. ليس هناك أي اختلاف حقيقي بين آبل وأية شركة أخرى منافسة لها مثل شركة ديل أو شركة إتش بي أو جيتواي أو توشيبا. اختر أيًّا منها، لا يهم. إنها

جميعًا شركات، وهذا هو كل ما في الشركات. إنها عبارة عن بناء، وجميعها تصنع أجهزة الحاسوب، وجميعها لديها بعض الأنظمة التي تنجح وبعضها الآخر الذي لا ينجح. وجميعها لديها فرص متساوية للوصول إلى المهارات نفسها، ونفس الموارد، ونفس الوكالات، ونفس الاستشاريين ونفس وسائل الإعلام. وجميعها
لديها بعض المديرين الجيدين والمصممين الأكفاء والمهندسين المتميزين. وجميعها تصنع منتجات ينجح بعضها ويفشل بعضها الآخر... بما في ذلك شركة آبل. لماذا
إذن تتمتع شركة آبل بهذا المستوى المدهش من النجاح؟ لماذا هي أكثر إبداعًا؟ لماذا تحقق دائمًا أعلى الأرباح؟ وكيف تمكنت من ترسيخ هذا الولاء، وهو الشيء الذي
لم يحققه سوى عدد قليل جدًّا من الشركات؟
إن الناس لا يشترون ما تصنعه أنت، بل يشترون لماذا تصنعه. هذا هو السبب الذي جعل شركة آبل تكتسب مستوى ملحوظًا من المرونة، فالناس يشعرون بارتياح
واضح عندما يشترون حاسوبًا من شركة آبل، ويشعرون أيضًا بالراحة التامة عندما يشترون منهم جهاز إم بي ثري أو هاتفًا محمولًا أو مسجل فيديو رقميًّا، ويشعر المستهلكون والمستثمرون بالراحة التامة في التعامل مع شركة آبل لعرضها العديد من المنتجات المختلفة بفئات عديدة. ليس ما تفعله شركة آبل هو ما يميزها، ولكن لماذا تفعله هو ما يميزها، فمنتجاتها تجسد أسبابها.
أنا لست أحمق كي أقترح أن المنتجات ليست مهمة، إنها مهمة بالطبع. ولكن السبب وراء أهميتها هو ما يناقض الحكمة التقليدية. إن المنتجات، في حد ذاتها،
ليست هي السبب في أن شركة آبل ينظر إليها على أنها فائقة؛ فالمنتجات - ما تصنعه آبل - هي دليل ملموس على ما يؤمنون به. هذا الترابط الواضح بين ما

يفعلونه ولماذا يفعلونه هو ما يجعل شركة آبل تتميز، وهذا هو السبب في إدراكنا أن شركة آبل من الشركات ذات الثقة، فكل شيء يفعلونه يعمل لتوضيح أسبابهم، ولتحدي الوضع الراهن. بغض النظر عن المنتجات التي يصنعونها أو المجال الذي يعملون به، فمن الواضح دائمًا أن شركة آبل "تفكر بشكل مختلف".

حينما كشفت شركة آبل للعيان للمرة الأولى عن جهاز الحاسوب ماكنتوش، مع وجود نظام التشغيل الذي يرتكز على واجهة المستخدم التخطيطية وليس لغة الكمبيوتر المعقدة، فإنها تحدت كيف تعمل أجهزة الحاسوب في ذلك الوقت. علاوة على ذلك، حينما كانت معظم الشركات التكنولوجية ترى أن فرصتها التسويقية الكبرى مع الشركات، أرادت آبل أن تمنح الكيانات الفردية في المنازل القوة نفسها التي تتمتع بها أية شركة. إن أسئلة لماذا الخاصة بشركة آبل، والتي تستخدمها لتحدي الوضع الراهن ولتمكين الفرد، هي نمط تكرره في كل ما تقوله وما تفعله. وهذا النمط يتجسد في جهاز الآيبود الذي ابتكرته بل ويظهر بشكل أكبر في برنامج الآي تيونز، وهو خدمة تحدت الوضع الراهن للتوزيع في الصناعة الموسيقية، وكان أكثر ملاءمة لكيفية استهلاك الأفراد للمنتجات الموسيقية.

كانت صناعة الموسيقى قائمة على بيع ألبومات، وهو نموذج تطور في أثناء فترة زمنية، حيث كان الاستماع إلى الموسيقى في المنازل نشاطًا منتشرًا على نطاق واسع،

وقد غيرت شركة سوني هذا النمط في عام ١٩٧٩ من خلال تقديم جهاز الوكمان، وبعده جهاز ديسكمان، ولكن حتى جهازي الوكمان والديسكمان كان استخدامهما محدودًا بعدد الشرائط والأسطوانات التي تحملها إلى جانب الجهاز نفسه، وقد غير تطور جهاز مشغل الموسيقى إم بي ثري كل ذلك. لقد سمحت عملية ضغط البيانات الرقمية بأن يتم تخزين عدد كبير جدًّا من الأغاني على

أجهزة موسيقية رقمية سهلة الحمل ورخيصة الثمن بشكل نسبي. إن قدرتنا على الخروج من المنزل مع جهاز واحد سهل الحمل قد حولت الموسيقى إلى شيء نستمع إليه كثيرا بعيدا عن المنزل. ولم يغير جهاز إم بي ثري أين نستمع إلى الموسيقى
فحسب، ولكنه نقلنا أيضًا من ثقافة جمع الألبومات إلى ثقافة جمع الأغاني، وبينما كانت شركات صناعة الموسيقى لا تزال مشغولة في بيع الألبومات، وهو النمط
الذي لم يعد مناسبًا لسلوك المستهلك، طرحت شركة آبل جهاز الأيبود عندما قدمت عرض "١٠٠٠ أغنية داخل جيبك". ومن خلال طرحها الآيبود والآي تيونز، قامت
آبل بعمل أفضل في توصيل قيمة كل من ملفات الإم بي ثري ومشغل الإم بي ثري للحياة اليومية التي يعيشها الناس. لم يقدم إعلانهم وصفا شاملا لتفاصيل
المنتج، إن الأمر لم يكن يتعلق بهم، بل كان يتعلق بنا. وفهمنا لماذا نحن بحاجة إلى هذا المنتج الجديد.
لم تخترع آبل جهاز الإم بي ثري، ولم يخترعوا التكنولوجيا التي يقوم عليها جهاز الآيبود، ولكن الفضل في تحول صناعة الموسيقى ينسب إليهم. إن مشغل
الموسيقى المتمثل في قرص صلب متعدد الجيجات قد تم اختراعه فعليًّا من قبل شركة كريتيف تكنولوجي، وهي شركة تكنولوجية مقرها سنغافورة، وقد نالت
شهرتها من خلال صناعة كارت الصوت الذي أتاح لأجهزة الحاسوب المنزلية أن يتوافر بها صوت. في الواقع، لم تطرح آبل الآيبود إلا بعد اثنين وعشرين شهرا من
دخول شركة كريتيف الأسواق، وهذا التفصيل بمفرده يشكك في افتراضية أفضلية المحرك الأول للسوق. وبالنظر إلى تاريخ شركة كريتيف في صناعة الأصوات

الرقمية، كانت هذه الشركة مؤهلة أكثر من شركة آبل لتقديم منتجات الموسيقى الرقمية؛ ولكن كانت المشكلة أنهم أعلنوا عن منتجهم على أنه "مشغل إم بي ثري سعته ٥ جيجا بايت". وهي تمامًا نفس رسالة آبل "١٠٠٠ أغنية في جيبك"؛ ولكن الاختلاف هو أن شركة كريتيف قد أخبرتنا بماهية منتجهم، ولكن شركة آبل
أخبرتنا ب لماذا نحن بحاجة إليه.
بمجرد أن قررنا شراء جهاز الآيبود، حينها فقط أصبحت ماذا مهمة - حيث نختار نسخة ال ٥ جيجا أو ال ١٠ جيجا أو غير ذلك، فهذه هي التفاصيل الملموسة التي
نثبت في النهاية أننا حصلنا على ألف أغنية في جيبنا. إن قرارنا يبدأ بالإجابة عن لماذا، وهذا ما فعلته آبل في إعلانها.
كم منا يستطيع أن يقول بيقين إن الآيبود بالفعل أفضل من مشغلات الوسائط المحمولة التي أنتجتها شركة كريتيف؟ على سبيل المثال، أجهزة الآيبود لا تزال تعاني مشكلات عمر البطارية واستبدالها. فهي تتوقف عن العمل بشكل نهائي. ربما تكون مشغلات الوسائط المحمولة أفضل، والواقع أننا حتى لا نهتم إذا كانت
كذلك. فالناس لا يقومون بشراء ما تصنعه، ولكنهم يشترون لماذا تصنعه. إن وضوح آبل الذي تتسم به في الإجابة عن لماذا هو ما يمنحها هذه القدرة الملحوظة على
الابتكار، ويجعلها تتنافس عادة مع شركات تبدو أكثر كفاءة منها، بل وتنجح في مجالات بعيدة عن مجالها الأساسي.
وهذا بالطبع لا ينطبق على الشركات التي ليس لديها مفهوم واضح لسؤال لماذا. فعندما تعرِف مؤسسة نفسها بسؤال ماذا تفعل، سيكون هذا هو كل ما يمكنها أن تفعله دائمًا. فعندما عرَّف منافسو آبل أنفسهم من خلال منتجاتهم أو خدماتهم، بصرف النظر عن "عرض القيمة المميزة" فإنهم حرموا أنفسهم من

حرية
الدخول في أسواق أخرى غير تلك التي عرفوا أنفسهم بها. على سبيل المثال، بدأت شركة جيتوي في بيع أجهزة تليفزيون ذات شاشات مسطحة في عام ٢٠٠٣. وبعد
تصنيعها لشاشات مسطحة لعدة سنوات، صارت مؤهلة تمامًا لصناعة أجهزة التليفزيون، وبيعها ولكنها فشلت في أن تصنع لها اسمًا جديرًا بالثقة بين ماركات
الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، وتخلت عن هذا المجال بعد عامين كي تصب اهتمامها على عملها الأساسي. وشركة ديل أيضًا طرحت أجهزة المساعد الرقمي
الشخصي في عام ٢٠٠٢ ومشغلات الإم بي ثري في عام ٢٠٠٣، ولكنها لم تستمر سوى لسنوات قليلة في السوقين. لقد كانت شركة ديل تقدم منتجات ذات جودة عالية
وكانت مؤهلة تمامًا لإنتاج مثل هذه التكنولوجيات الأخرى. ولكن كانت المشكلة تكمن في أنهم قدموا أنفسهم من خلال ما يصنعونه، إنهم يصنعون أجهزة
حاسوب وليس من المنطقي بالنسبة لنا أن نشتري منهم أجهزة إم بي ثري أو أجهزة مساعد رقمي شخصي. فهذا لم يبد مريحًا لنا. كم عدد الأشخاص الذين تظن
أنهم سيقفون في الطابور لمدة ست ساعات لشراء هاتف خلوي جديد من ديل، كما فعلوا عند إصدار شركة آبل للآيفون؟ لا يستطيع الناس رؤية شركة ديل على
أنها أكثر من شركة أجهزة حاسوب. فهذا ليس منطقيًّا. قلة المبيعات أنهت سريعًا رغبة ديل في دخول سوق السلع الاستهلاكية الصغيرة، وبدلًا من ذلك اختارت
أن "تركز على عملها الأساسي". ما لم تستطع شركة ديل أن تفعله، مثل كثير من

الشركات غيرها، أن تعيد اكتشاف الهدف والسبب والمبدأ الذي يؤمنون به وأن
تبدأ بسؤال لماذا في كل ما يقولونه ويفعلونه، فإن كل ما يمكنها فعله هو بيع أجهزة الحاسوب فقط. وستظل عالقة في "عملها الأساسي".
إن شركة آبل، على عكس منافسيها، قد عرَّفت نفسها من خلال لماذا تفعل، وليس ماذا تفعل. إنها ليست شركة حاسوب، ولكنها شركة تتحدى الوضع الراهن
وتقدم بدائل فردية أفضل. حتى إن آبل غيرت اسمها القانوني في عام ٢٠٠٧ من شركة آبل للحاسبات إلى شركة آبل، كي تعكس الحقيقة بأنها أكبر من مجرد شركة
حاسبات. من الناحية العملية، لا يهم حقًّا ما هو الاسم القانوني للشركة. وبالنسبة لشركة آبل، فإن وجود كلمة حاسبات في اسمها القانوني لا يحدد ما بوسعهم
صناعته، ولكنه يقيد الطريقة التي يفكرون بها في أنفسهم. لم يكن التغيير عمليًّا، بل كان فلسفيًّا.
لقد اتبعت شركة آبل نمط لماذا منذ تأسيسها في أواخر السبعينات ولم تتغير منذ ذلك الحين حتى تاريخنا هذا. بصرف النظر عن المنتجات التي يصنعونها أو
الصناعات التي يبتكرونها، فإن نمط لماذا لا يزال ثابتًا. إن نية آبل في تحدي التفكير المتعارف عليه تنبؤية، فبوصفها شركة تصنيع حواسيب، أعادت توجيه مسار
صناعة الحاسوب الشخصي. وبوصفها شركة إلكترونيات صغيرة تحدت الهيمنة التقليدية للشركات، مثل سوني وفيليبس. وبوصفها موردة للهواتف المحمولة،
دفعت شركات خبيرة مثل: موتورولا وإريكسون ونوكيا كي يعيدوا النظر في أعمالهم الخاصة. إن قدرة آبل على الدخول بل والهيمنة على العديد من الصناعات

المختلفة قد تحدت معنى أن تكون شركة حاسبات في المقام الأول. فأيًّا كان ما تفعله، نحن نعلم لماذا توجد شركة آبل.
الأمر نفسه لا ينطبق على منافسيها، فرغم أنهم جميعًا كان لديهم في مرحلة ما مفهوم واضح لسؤال لماذا ، والذي كان أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت كلًّا
منها على أن تصير شركة رأس مالها مليار دولار، مع مرور الوقت، فقد كل منافسي شركة آبل مفهوم لماذا ، والآن جميع هذه الشركات تقدم نفسها من خلال ما
يفعلونه، على سبيل المثال، نحن نصنع أجهزة حاسوب. لقد تحولوا من شركات ذات أهداف إلى شركات تبيع منتجات. وحينما حدث ذلك، صار السعر والجودة
والخدمة والمميزات هي العِملة الرئيسية لتحفيز قرار الشراء. في تلك المرحلة، تصير الشركة ومنتجاتها سلعًا استهلاكية. وكما يمكن أن تثبت أية شركة أجبرت على
المنافسة بناء على السعر والجودة والخدمة أو المميزات وحدها، فإنه من الصعب جدًّا أن نتميز أو نبني الولاء لأية فترة من الوقت على تلك العوامل وحدها.
بالإضافة إلى أن هذا الأمر يتكلف أموالًا ومن المرهق جدًّا الاستيقاظ كل يوم ونحن نحاول التنافس على هذا المستوى وحده. إن معرفة لماذا تعد أمرًا أساسيًا للنجاح
الدائم والقدرة على تجنب أن تكون مثل أي منافس آخر.
إن أية شركة تواجه تحديًا حول كيفية تمييز نفسها في السوق هي في الأساس مجرد سلعة، مهما كان ما يفعلونه أو كيف يفعلونه. على سبيل المثال، اسأل منتجي
الألبان وسيخبرونك بأنه توجد بالفعل اختلافات بين العلامات التجارية الخاصة بالألبان، والمشكلة هي أنك ينبغي أن تكون خبيرًا كي تعرف هذه الاختلافات.

فبالنسبة للعالم الخارجي، كل أنواع الحليب متماثلة، وبالتالي فنحن نجمع جميع المنتجات معاً ونطلق عليها سلعة. وكرد فعل، تلك هي الطريقة التي تسير بها الصناعة. وهذا إلى حدّ كبير صار نمطًا لكل المنتجات والخدمات الأخرى في سوق اليوم، سواء كانَ ذلك على مستوى التعامل بين الشركات والمستهلك أو بين
الشركات وبعضها. إنهم يركزون على ما يؤدونه و كيف يؤدونه دون الاهتمام بفهم لماذا ، ومن ثم نحن نجمعهم معا وننظر إليهم كسلع. كلما تعاملنا مع هذه الشركات على أنها سلع، ازداد تركيزهم على ما يفعلونه و كيف يفعلونه. إنها حلقة مفرغة؛ ولكن هذه الشركات التي تتصرف على أنها مجرد سلع هي فقط التي
تستيقظ كل يوم ولديها تحدي كيفية التميز. أما الشركات والمؤسسات التي لديها مفهوم واضح لسؤال لماذا ، لا تقلق أبدا بشأن ذلك. إنهم لا يعتبرون أنفسهم
كأي شخص آخر، وليسوا مضطرين إلى إقناع أي شخص بقيمتهم. وليسوا بحاجة إلى الأنظمة المعقدة التي تتمثل في سياسة العصا والجزرة. إنهم مختلفون، والجميع على علم بذلك. إنهم يبدأون ب لماذا في كل شيء يقولونه ويفعلونه.
لا يزال هناك أولئك الذين يعتقدون أن تميز شركة آبل يأتي من قدرتها على تسويق منتجاتها. إن آبل "تبيع أسلوب حياة"، وسيخبرك بذلك المتخصصون في مجال
التسويق. ومن ثم، كيف أن هؤلاء المتخصصين في مجال التسويق لم يكرروا عن عمد نجاح آبل و استمراريتها مع شركة أخرى؟ وصفها بأنها "أسلوب حياة" هو
اعتراف بأن الناس الذين يعيشون بأسلوب معين يختارون الاعتماد على منتجات آبل في حياتهم. لم تبتكر آبل أسلوب الحياة ولا تبيع أسلوب الحياة؛ ولكن شركة

آبل ببساطة هي واحدة من الماركات التي ينجذب لها أولئك الذين يعيشون أسلوب حياة معينا. هؤلاء الأشخاص يستخدمون منتجات أو علامات تجارية معينة في
إطار العيش بأسلوب حياة معين، وهذا في جزء منه يمثل الكيفية التي ندرك بها طريقتهم في الحياة في المقام الأول. فالمنتجات التي يختارونها تصبح دليلا على لماذا
يفعلون ما يفعلون. و نظراً لأن آبل لديها مفهوم واضح جدًّا لسؤال لماذا، فإن هؤلاء الذين يؤمنون بمبادئهم ينجذبون نحو هذه الشركة. وكما تتلاءم شركة هارلي
ديفيدسون مع أسلوب حياة مجموعة معينة من الأشخاص وتتلاءم برادا للأحذية مع أسلوب حياة مجموعة أخرى، فإن أسلوب الحياة هو ما يأتي أولاً، ومثل
المنتجات التي تنتجها الشركة وتعمل بمثابة دليل على مفهوم لماذا الذي تقدمه الشركة، فإن العلامة التجارية تعمل أيضا كدليل على مفهوم لماذا الخاص بالفرد.
هناك آخرون، حتى إن بعضهم ممن يعملون في آبل، سوف يقولون إن ما يميز آبل فعليًّا هو جودة منتجاتها فحسب. إن طرح منتجات عالية الجودة شيء مهم.
فلا يهم أن تكون لديك لماذا واضحة، إذا كان ما تبيعه غير مجد، لأنك لن تستهوي العملاء، ولكن الشركات ليست بحاجة لأن تكون لديها أفضل المنتجات، يكفيها
أن تكون لديها منتجات جيدة أو جيدة جدًّا. فأن تكون أفضل من غيرها أو الأفضل على الإطلاق تعد مقارنة نسبية، وبدون فهم لماذا أولاً، ستكون المقارنة عديمة
القيمة بالنسبة لصانع القرار.
إن مفهوم "أفضل" يطرح سؤالًا: على أي معيار نرتكز لتحديد الأفضل؟ هل سيارة فيراري F ٤٣٠ الرياضية أفضل من هوندا أوديسي مينيفان؟ هذا يعتمد على سبب

احتياجك للسيارة. إذا كانت لديك عائلة مكونة من ستة أفراد، لن تكون سيارة فيراري ذات المقعدين الأفضل لك. لكن، إذا كنت تبحث عن طريقة رائعة لمقابلة
خطيبتك، لن تكون هوندا مينيفان أفضل (أخمن أن هذا يعتمد على ما تفضله هذه المرأة؛ لا يجب أيضا أن أقوم بافتراضات). سبب وجود المنتج يجب أن يؤخذ في
الاعتبار أولًا، وسبب احتياج الشخص له يجب أن يتوافق مع سبب وجوده. يمكنني أن أخبرك بكل المعجزات الهندسية لهوندا أوديسي، والتي ربما يكون بعضها
أفضل فعلًا من فيراري. فاستهلاكها للوقود أفضل. في الغالب، أنا لا أقنع أحدا يريد فعليًا شراء سيارة رياضية بأن يشتري سيارة أخرى. فحقيقة أن بعض الناس
ينجذبون غريزيًّا نحو سيارة فيراري أكثر من هوندا أوديسي، تعبر عن الشخص أكثر من تصميم المنتج. فالتصميم، مثلا، يكون ببساطة إحدى النقاط الملموسة التي
يمكن أن يشير إليها أحد محبي فيراري لإثباتِ رأيه في السيارة. لا يمكن أن يكون الدفاع العنيد عن تفوق فيراري من قِبل الشخص الذي تميل شخصيته إلى تفضيل
كل خصائص وفوائد فيراري، نقاشًا موضوعيًّا. لماذا تعتقد أن أكثر الناس الذين يشترون فيراري مستعدون لدفع فرق سعر للحصول على اللون الأحمر منها بينما
يحتمل أن أغلب الذين يشترون هوندا أوديسي لا يهتمون كثيرًا باللون على الإطلاق؟
لكل هؤلاء الذين سوف يحاولون أن يقنعوك بأن حاسبات آبل أفضل من الحاسبات الأخرى، لا يمكنني الجدال حول هذا الادعاء. كل ما يمكنني عرضه هو أن أكثر

العوامل التي يؤمنون بأنها تجعلهم أفضل تتلاءم مع معيارهم الخاص بما يجب أن يفعله الحاسب. ومع وضع ذلك في الاعتبار، نجد أن حاسبات ماكينتوش،
عمليًّا، تكون أفضل فقط لهؤلاء الذين يؤمنون بما تؤمن به آبل، وهؤلاء الأشخاص الذين يشاركون آبل نمط لماذا الخاص بها يؤمنون بأن منتجات آبل هي الأفضل
بشكل موضوعي، وأية محاولة لإقناعهم بغير ذلك لا جدوى لها. حتى مع القياسات الموضوعية المتاحة، لن ينشأ عن النقاش حول من الأفضل أو من الأسوأ بدون
تأسيس معيار عام في البداية سوى مجرد جدال. سوف يشير المخلصون لكل علامة تجارية إلى المواصفات والفوائد المتنوعة التي تهمهم (أو لا تهمهم) في محاولة
لإقناع الآخرين بأنهم على حق. وهذا هو أحد الأسباب الرئيسية في أن شركات كثيرة جدًّا تشعر بالحاجة إلى التميز في المقام الأول؛ ارتكازًا على الافتراض الخطأ بأن
مجموعة واحدة من الأشخاص يمكن أن يكونوا على حق. لكن ماذا لو كان كلا الطرفين على حق؟ ماذا لو كانت آبل هي الاختيار الأفضل لبعض الناس وكانت بي
سي هي الاختيار الأفضل للبعض الآخر؟ لم يعد هذا جدالًا حول الأفضل والأسوأ، وإنما هو مناقشة حول الاحتياجات المختلفة. وقبل أن تحدث المناقشة، يجب أن
يترسخ نمط لماذا عند جميع الأطراف أولًا.
إن ادعاء بسيطًا بالأفضلية، مع إضافة الدليل المنطقي لدعمه، يمكن أن يخلق الرغبة أو حتى يحفز قرار الشراء، لكنه لا يخلق الولاء. إذا شعر العميل بأنه تم تحفيزه لشراء منتج، دون أن يتم التلاعب به، فسوف يكون قادرا على التحدث بوضوح عن لماذا يرى أن ما اشتراه هو الأفضل. الجودة العالية

والمواصفات تهم،
لكنها ليست كافية لإنتاج الولاء المترسخ الذي يستطيع أغلب القادة والشركات المحفزة الحصول عليه، فالسبب الذي تمثله الشركة أو العلامة التجارية أو المنتج أو
الشخص هو ما يحفز الحصول على ولاء الآخرين.
ليست الطريقة الوحيدة، إنها مجرد طريقة واحدة
معرفة الإجابة عن لماذا ليست هي الطريقة الوحيدة للنجاح، ولكنها الطريقة الوحيدة للحفاظ على النجاح الدائم والحصول على مزيج أكبر من الابتكار والمرونة.
عندما تصبح لماذا مبهمة، يصير الأمر أكثر صعوبة عند الحفاظ على النمو والولاء والإلهام الذي يساعد على تحفيز النجاح الرائع. والصعوبة هنا أقصد بها أن
التلاعب بدلًا من التحفيز يصير سريعًا هو إستراتيجية الاختيار لتحفيز السلوك. إنه فعال على المدى القصير، ولكنه يكلف كثيرا على المدى البعيد.
فكر في الدراسة التي أجرتها كلية إدارة الأعمال على شركات السكك الحديدية. في بداية القرن التاسع عشر، كانت شركات السكك الحديدية هي أكبر الشركات في
البلاد، وبعدما حققوا نجاحًا كبيرًا حتى إنهم غيروا من شكل أمريكا، لم تعد لماذا تمثل لهم شيئًا مهمًا. وبدلًا من ذلك، صاروا مهووسين بما فعلوه - إنهم
يقيمون مشروعات سكك حديدية. وعندما ضيقوا منظورهم أثر ذلك على عملية اتخاذ القرار لديهم، لقد استثمروا كل أموالهم في المسارات والمعابر والمحركات.
ولكن في بداية القرن العشرين، تم إدخال تكنولوجيا جديدة: الطائرات. وعندها خسرت جميع شركات السكك الحديدية في النهاية أعمالها. ماذا لو كانوا عرَّفوا

أنفسهم من البداية بأنهم متخصصون في قطاع النقل العام؟ ربما كان سلوكهم سيختلف. ربما كان سيتسنى لهم رؤية فرص ضيعوها. ربما كانوا سيمتلكون جميع شركات النقل الجوي اليوم. وقد أثارت المقارنة السؤال حول القدرة على البقاء طويل المدى للعديد من الشركات الأخرى التي عرفت نفسها وصناعاتها بما تفعله. لقد ظلوا يفعلون هذه الطريقة نفسها لفترة طويلة حتى أن قدرتهم على منافسة تكنولوجيا جديدة أو رؤية منظور جديد صارت مهمة شاقة. إن قصة شركات السكك الحديدية ذات تشابه غريب مع قصة شركات صناعة الموسيقى التي تمت مناقشتها سابقًا. وهذه صناعة أخرى لم تؤد عملًا جيدًا حول تعديل نموذج أعمالها كي يناسب التغيير السلوكي الذي أثارته تكنولوجيا جديدة، ولكن الصناعات الأخرى التي يتطور نموذج أعمالها في وقت مختلف تظهر عيوبًا مماثلة

- مثل صناعة الصحافة والنشر والتليفزيون، وذلك على سبيل المثال لا الحصر. هذه هي شركات خطوط السكك الحديدية في يومنا هذا تصارع من أجل تعريف قيمتها بينما يشاهدون عملاءهم يتجهون إلى شركات ذات صناعات أخرى كي يلبون احتياجاتهم. وربما لو كانت شركات الموسيقى لديها مفهوم واضح لسؤال لماذا ، كانوا سينالون الفرصة لاختراع ما يعادل الآي تيونز بدلًا من تركه لشركة حاسبات.

في جميع الحالات، العودة إلى الهدف الأصلي أو السبب أو الاعتقاد سيساعد تلك الصناعات على التكيف. بدلًا من سؤال: "ما الذي ينبغي أن نفعله كي نتنافس؟"،

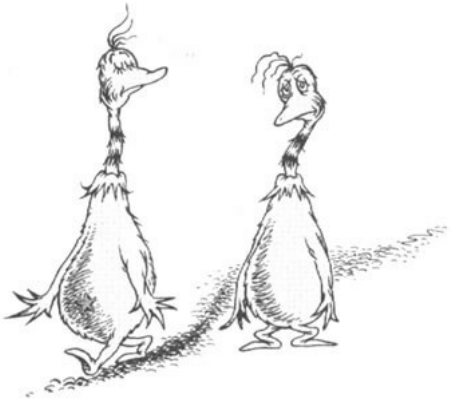
ينبغي أن تكون الأسئلة التي تطرح: " لماذا شرعنا في فعل ما نفعله في المقام الأول، و ما الذي يمكننا فعله لتجسيد سببنا مع الأخذ في الاعتبار جميع التقنيات

وفرص السوق المتاحة اليوم؟". ولكن لا تكتف بكلامي، فهذه ليست آرائي؛ ولكن كل هذا راسخ بشكل أساسي في علم الأحياء.

الفصل الرابع

هذا ليس رأيًا، إنها حقيقة بيولوجية

الآن ستار بيلي سنيتشز لديهم نجوم فوق بطونهم.
وبلين بيلي سنيتشز ليس لديهم نجوم فوق بطونهم.
لم تكن نجومهم كبيرة جدًّا. إنها كانت حقًّا صغيرة جدًّا.
ربما تفكر في أن شيئًا مثل هذا غير مهم على الإطلاق.



وبسرعة صنع سيلفستر ماكمونكي ماكبين، ماكينة خاصة جدًّا.
وقال: "هل تريدون نجومًا مثل ستار بيلي سنيتشز؟
يا أصدقائي، يمكنكم الحصول عليها مقابل ثلاثة دولارات للنجمة الواحدة!".
في قصته **the Sneetches** التي نشرت عام ١٩٦١، قدم دكتور سوس لنا مجموعتين من شخصيات سنيتشز، المجموعة الأولى لديها نجوم فوق بطونها والأخرى
ليست لديها. لقد أرادت - باستماتة - المجموعة التي ليست لديها نجوم أن يحصلوا على نجوم حتى يستطيعوا أن يشعروا بأنهم مثل الآخرين وبأنهم مندمجون
معهم. كانوا مستعدين لبذل قصارى جهدهم ولدفع المزيد والمزيد من المبالغ المالية لكي يشعروا ببساطة أنهم جزء من مجموعة. لكن سيلفستر ماكمونكي ماكبين،

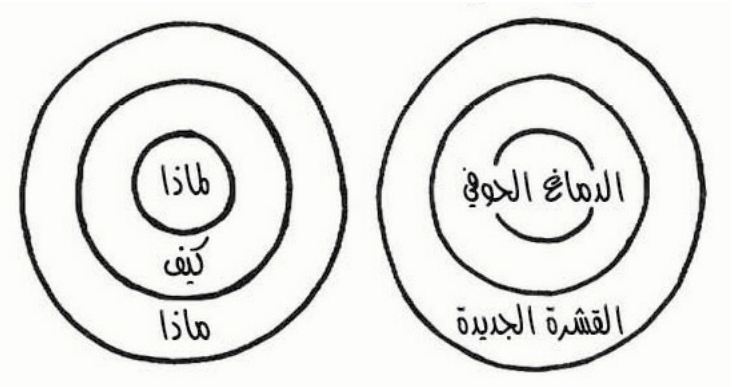
الرجل الذي وضعت ماكينته "نجومًا فوق بطونهم" ربح من رغبة شخصيات سنيتشز في أن يندمجوا مع الآخرين.
كما هي الحال مع أشياء كثيرة، شرح دكتور سوس الصورة على أكمل وجه: سنيتشز كانت لهم حاجة إنسانية أساسية جدًا، وهي الحاجة إلى الانتماء. إن حاجتنا
إلى الانتماء ليست عقلانية، ولكنها الشيء الثابت بين كل الناس على مختلف ثقافاتهم. وهو إحساس نشعر به عندما يشاركنا من حولنا قيمنا ومعتقداتنا. وعندما
نشعر بالانتماء، نشعر بالارتباط ونشعر بالأمان. نحن كبشر نتوق إلى ذلك الشعور ونلتمسه.
أحيانًا يكون شعورنا بالانتماء عرضيًّا. ليس جميع من يعيشون في ولايتنا أو مدينتنا أصدقاءنا، ولكن عندما نسافر من ولاية إلى أخرى ونقابل شخصا من ولايتنا
فإننا نشعر على الفور بعلاقة تربطنا به. وليس جميع من في بلدنا أصدقاءنا، ولكن سافر من بلد لآخر وستشعر برابطة خاصة مع أي شخص تقابله من وطنك.
اذهب للخارج وستجد أن هناك رابطة فورية تنشأ بينك وبين أي أمريكي تقابله. أتذكر رحلة قمت بها إلى أستراليا، وفي أحد الأيام هذه الرحلة كنت مستقلًّا حافلة
وسمعت لهجة أمريكية. استدرت وتبادلت الحديث مع من يتحدثون. وفي الحال شعرت بالارتباط بهم، فنحن نستطيع التحدث باللغة نفسها ونفهم اللهجة
نفسها. وكشخص غريب في مدينة غريبة، في تلك اللحظة القصيرة، شعرت بالانتماء، وبسبب هذا الشعور، وثقت بهؤلاء الغرباء أكثر من أي راكب آخر. في
الحقيقة، قضينا بعض الوقت معًا بعد ذلك. لذا، أيًّا كان المكان الذي نذهب إليه، فنحن نثق بهؤلاء الذين نستطيع أن نشاركهم قيمًا ومعتقدات مماثلة.

رغبتنا في الشعور بالانتماء قوية جدًّا لدرجة أننا سوف نبذل قصارى جهدنا ونقوم بأشياء غير عقلانية وعادة ما ننفق المال أيضا للوصول إلى هذا الشعور. مثل
شخصيات سنيتشز، نريد أن نكون قريبين من الأشخاص والمؤسسات الذين يشبهوننا ويشاركوننا معتقداتنا. عندما تتحدث الشركات عن ماذا يفعلون وإلى أي
مدى منتجاتهم متطورة، ربما يلقون قبولًا، لكنهم لا يمثلون بالضرورة شيئًا نريد الانتماء إليه؛ لكن عندما تقوم شركة بتوصيل لماذا بوضوح، أي توصيل ما تؤمن
به، ونكون مؤمنين بما يؤمنون به، فإننا حينها نبذل جهودًا استثنائية للحصول على منتجاتها وعلامتها التجارية لتكون جزءًا من حياتنا. وهذا ليس لأن مثل هذه
الشركات هي الأفضل، ولكن لأنها أصبحت علامات أو رموزًا للقيم والمعتقدات التي نقدرها. إن هذه المنتجات والعلامات التجارية تجعلنا نشعر بالملاءمة كما أننا
نشعر بالترابط مع الآخرين الذين يشترون المنتجات نفسها. غالبًا ما تتشكل نوادي المعجبين، التي ينشئها العملاء، بدون أية مساعدة من الشركة نفسها. إن هؤلاء
الأشخاص يشكلون مجتمعات، بالاجتماع بالأشخاص أو عن طريق الإنترنت، ليس لمجرد مشاركة حبهم للمنتج فقط وإنما ليكونوا في صحبة أشخاص مثلهم.
وقراراتهم ليست لها أية علاقة بالشركة أو منتجاتها؛ فكل ما يفعلونه يعتمد على الأفراد أنفسهم.
حاجتنا الفطرية للانتماء تجعلنا أيضًا ماهرين في تحديد الأشياء التي لا تحقق هذا الانتماء. إنه إحساس ينتابنا. إنه شعور، شيء عميق بداخلنا، شيء لا يمكننا
وصفه في كلمات، يسمح لنا بإدراك كيف أن بعض الأشياء تكون ملائمة لنا وبعضها لن تكون كذلك. فقيام شركة ديل ببيع مشغلات إم بي ثري لا يبدو

لنا أمرًا
مقبولًا؛ لأن ديل تعرف نفسها بأنها شركة حاسبات؛ لذلك فإن الشيء الوحيد الذي يبدو ملائمًا لها هو الحاسبات. أما شركة آبل فهي تعرِّف نفسها بأنها شركة تقوم بعمل مهم ولذلك أي شيء ينتجونه يلائم تعريفهم، يشعرك بأنه ملائم. في عام ٢٠٠٤، أطلقوا حملة ترويجية لجهاز آيبود بالاشتراك مع فرقة الروك الأيرلندية يوتو. كان هذا منطقيا. فما كانوا ليطلقوا حملة آيبود مع سيلين ديون، رغم أنها كانت تسجل مبيعات أكثر بكثير من يوتو وربما تحظى بجمهور أكبر. لكن فرقة يوتو وشركة آبل يتلاءمان معًا، لأنهما يتشاركان القيم والمعتقدات نفسها؛ فكلتاهما تتخطى الحدود. ولن يكون من المنطقي أن تروج آبل لجهاز الآيبود
المميز بالشراكة مع سيلين ديون. فعلى الرغم من جمهورها الكبير، فإن تلك الشراكة لن تستقيم.
يكفيك إعلان آبل التليفزيوني "أنا حاسب ماك وأنا حاسب شخصي" كتمثيل رائع للشخصية التي يحتاج مستخدم حاسبات ماك أن يكون عليها حتى يشعر بالملاءمة. في هذا الإعلان، يمثل مستخدم ماك شابًا صغيرًا، دائمًا يرتدي جينز وتيشيرت، دائمًا مسترخٍ ودائما لديه حس الفكاهة، يسخر من "النظام". والحاسب
الشخصي، كما وصفته آبل، كان يمثله رجل يرتدي بذلة وكان أكبر سنًّا وثقيل الظل. لكي تتلاءم مع ماك، يجب أن تكون مثل ماك. ردت ميكروسوفت على آبل
بحملتها "أنا حاسب شخصي"، التي تصور أشخاصًا من مختلف مجالات الحياة يعرِّفون أنفسهم على أنهم مستخدمو "الحاسب الشخصي". استعانت
ميكروسوفت بعدد كبير جدًّا من الأشخاص في إعلاناتها، مدرسين وعلماء وموسيقيين وأطفال. وكما هو متوقع من شركة تقدم ٩٥٪ من أنظمة تشغيل الكمبيوتر

وتلائم كل هذا الحشد من الناس، فيجب أن تكون أنت أي شخص آخر. ليس هناك أفضل أو أسوأ؛ هذا يعتمد على أين تشعر بالملاءمة والانتماء. هل أنت
مشاغب أم أنك مع الأغلبية؟
نحن ننجذب نحو القادة والمؤسسات الماهرين في توصيل ما يؤمنون به. قدرتهم على جعلنا نشعر بالملاءمة والتميز والأمان وأننا لسنا بمفردنا، تمثل جزءًا مما
يعطيهم القدرة على تحفيزنا. هؤلاء الذين نعتبرهم قادة عظماء يملكون جميعهم القدرة على جذبنا نحوهم وكسب ولائنا. ونحن نشعر برابطة قوية مع هؤلاء
الذين ينجذبون لنفس القادة والمؤسسات. يشعر مستخدمو آبل بالارتباط مع بعضهم، وراكبو دراجات هارلي البخارية أيضا توجد رابطة بينهم. والأشخاص الذين
انجذبوا لسماع دكتور مارتن لوثر كينج وهو يلقي خطبته "لديَّ حلم"، دون اعتبار للعرق أو الدين أو النوع، وقفوا معا في ذلك الحشد تجمعهم رابطة الأخوة،
وتربطهم قيمهم ومعتقداتهم المشتركة. فهم يعرفون أنهم ينتمون لبعضهم؛ لأنهم يشعرون بذلك بحدسهم.
قرارات الحدس لا تحدث داخل بطنك
مبادئ الدائرة الذهبية أكثر بكثير من مجرد تسلسل رسائل، فهذه المبادئ متأصلة في تطور سلوك الإنسان. إن قوة لماذا ليست رأيا أطرحه، بل هي حقيقة بيولوجية.
فإذا نظرت إلى مقطع عرضي من عقل الإنسان، من أعلى لأسفل، سوف ترى أن مستويات الدائرة الذهبية تتوافق بدقة مع المستويات الثلاثة الرئيسية للعقل.
أحدث جزء في الدماغ، دماغ الإنسان العاقل، هي القشرة المخية الحديثة، التي تتوافق مع مستوى ماذا . فالقشرة الحديثة مسئولة عن التفكير المنطقي

والتحليلي
واللغة.



تشمل المنطقتان المتوسطتان الجزء الحوفي، وهذا الجزء هو المسئول عن كل مشاعرنا مثل الثقة والولاء، وهو مسئول أيضا عن كل سلوكيات الإنسان وعن صناعة

قراراتنا، وليس به سعة للغة.

وعندما نتواصل من الخارج إلى الداخل، عندما نوصل ماذا نفعل أولًا، نعم، يمكن للناس أن يفهموا عددًا هائلًا من المعلومات المعقدة، مثل الحقائق

والمواصفات، لكن هذا لا يحفز السلوك. لكن عندما نتواصل من الداخل للخارج، فنحن نتحدث مباشرة إلى جزء الدماغ الذي يتحكم في صناعة القرار، ويمكننا

جزء الدماغ المسئول عن اللغة من أن نبرر هذه القرارات.

إن جزء الدماغ الذي يتحكم في مشاعرنا ليست له سعة للغة، وهذا الانفصال هو الذي يجعل التعبير عن مشاعرنا بالكلمات صعبًا جدًا. فعلى سبيل المثال، قد

نجد صعوبة في تفسير لماذا تزوجنا الشخص الذي تزوجناه. ونكافح في وصف الأسباب الحقيقية لحبنا له؛ لذا نحاول إقناع أنفسنا بالأمر أو تبريره. فنبدأ قول

كلمات مثل: "إنها مرحة، إنها ذكية". لكن يوجد الكثير من المرحين والأذكياء في العالم، لكننا لا نحبهم ولا نريد الزواج بهم. قطعا توجد أسباب كثيرة

للسقوط في
الحب غير الشخصية والكفاءة. منطقيًّا، نحن نعرف أن تفسيرنا ليس هو السبب الحقيقي. إن السبب هو الشعور الذي يجعلنا أحباؤنا نشعر به، لكن هذا الشعور
يصعب فعليًّا وصفه بالكلمات. لذا عندما نُجْبَر على ذلك، نبدأ بقول أشياء في محاولة لإقناع أنفسنا بالسبب. ربما حتى نقول أشياء غير منطقية على الإطلاق.
فعلى سبيل المثال، ربما نقول: "إنه يكملني". ما معنى هذا وكيف تبحث عن شخص يفعل هذا فتتزوج به. هذه هي مشكلة الحب؛ نعرفه فقط عندما نجده؛ لأنه
"يبدو ملائمًا لنا".
الشيء نفسه ينطبق على القرارات الأخرى. عندما يبدو القرار لنا صحيحًا، نمر بأوقات صعبة في شرح لماذا فعلنا ما فعلناه. مرة أخرى، جزء العقل الذي يتحكم في
صناعة القرار لا يتحكم في اللغة؛ لذا نبرر هذا القرار. وهذا يُعقد قيمة الاقتراعاتٍ أو أبحاث السوق. إن سؤال الناس لماذا اختاروك عن غيرك يعد دليلًا رائعًا على
كيفية تبرير القرار، لكنه لا يلقي مزيدًا من الضوء على المحرك الصحيح للقرار. وهذا ليس سببه أن الناس لا يعرفون ، وإنما لديهم مشكلة في شرح لماذا يفعلون ما
يفعلون. إن عملية اتخاذ القرارات والقدرة على شرح هذه القرارات توجد في جزأين مختلفين من الدماغ.
هذا هو المكان الذي جاءت منه "قرارات الحدس" فأنت تشعر فقط بأنها صحيحة. لا يوجد جزء في المعدة يتحكم في صناعة القرارات، كل هذا يحدث في الدماغ
الحوفي. ليست مصادفة أن نستخدم كلمة "نشعر" لشرح تلك القرارات أيضًا.

السبب في الشعور بأن قرارات الحدس صحيحة هو أن جزء الدماغ الذي يتحكم في
تلك القرارات، يتحكم أيضًا في مشاعرنا. وسواء كنت تذعن لحدسك أو أنك ببساطة تتبع قلبك، لا يهم أي جزء من الجسم تفكر في أنه يقود قرارك، الحقيقة هي
أن كل هذا يحدث في الجزء الحوفي من الدماغ.
الفص الحوفي قوي، إنه قوي بما يكفي لإثارةٍ السلوك الذي يناقض أحيانًا فهمنا المنطقي والتحليلي لموقف ما. فنحن غالبًا ما نثق بحدسنا حتى لو عارض هذا القرار
كل الحقائق والإحصائيات. يتحدث ريتشارد ريستاك عالم الأعصاب المعروف، عن هذا في كتابه **The Naked Brain** . فعندما تجبر شخصًا على صنع قرارات
بالجزء المنطقي فقط من عقله، فإنه دائمًا ما ينتهي إلى " فرط التفكير". ويقول ريستاك إن هذه القرارات المنطقية تميل لتأخذ وقتًا أطول في اتخاذها وغالبًا ما تكون
أقل جودة. وعلى العكس، فإن القرارات التي تتخذ في الجزء الحوفي من الدماغ، قرارات الحدس، تميل لأن تكون قرارات أسرع وأعلى جودة. هذا هو أحد الأسباب
الرئيسية لأن يخبر المدرسون التلاميذ بأن يتبعوا أول إحساس لهم عندما يواجهون اختبار الاختيارات المتعددة، أي أن يثقوا بحدسهم. فكلما قضيت وقتًا في التفكير
في الإجابة، زاد خطر أنها ربما تكون إجابة خاطئة. يتسم الجزء الحوفي بالذكاء وغالبًا يعرف الشيء الصحيح الذي يجب عمله؛ ولكن عدم قدرتنا على التعبير بالكلام عن الأسباب هي ربما ما يجعلنا نشك بأنفسنا أو نثق بالدليل التجريبي بينما يخبرنا حدسنا بألا نفعل ذلك.

فكر في تجربة شراء شاشة تليفزيون مسطحة من متجر إلكترونيات في منطقتك. فأنت تجلس في المتجر تستمع إلى خبير يشرح لك الفرق بين شاشة إل سي دي
وشاشة البلازما. إن ممثل المبيعات يعطيك كل الاختلافات والفوائد المنطقية، ولكنك تبقى في حيرة أي منهما هو الأفضل لك. وبعد ساعة، تبقى بلا مفتاح لحل
اللغز. يقع عقلك تحت ضغط؛ لأنك تفرط في التفكير بالقرار، وتقوم بالاختيار في النهاية وتخرج من المتجر، ولا تزال غير مقتنع بنسبة ١٠٠٪ أنك اخترت الاختيار
الصحيح. ثم تذهب إلى منزلٍ صديقك وترى أنه اشترى "الشاشة الأخرى". ويتحدث زميلك أمامك كثيرا عن مدى حبه لجهاز تليفزيونه. فجأة، تدب الغيرة في
قلبك، على الرغم من أنك لا تعرف إذا ما كانت شاشته أفضل منك أم لا. وتتساءل: "هل اشتريت الاختيار الخطأ؟".

إن الشركات التي تفشل في توصيل الإجابة عن لماذا ، تجبرنا على اتخاذ قرارات باستخدام الدليل العملي فقط، وهذا هو السبب في أن هذه القرارات تأخذ وقتا أكثر،

وتبدو صعبة وتتركنا متشككين. ولذلك نجد أن إستراتيجيات التلاعب التي تستغل رغباتنا أو مخاوفنا أو شكوكنا أو أوهامنا، تنجح بشكل رائع. نحن مجبرون على
اتخاذ هذه القرارات التي تفتقر إلى التحفيز لسبب بسيط؛ وهو أن الشركات لا تقدم لنا أي شيء آخر بجانب الحقائق والإحصائيات والمواصفات والفوائد لكي ترتكز
عليها قراراتنا. الشركات لا تخبرنا بالإجابة عن لماذا .

الناس لا يشترون ما تصنعه، بل يشترون لماذا تصنعها. الفشل في توصيل لماذا لا ينتج عنه شيء غير التوتر أو الارتياب. على العكس، أشخاص كثيرون ممن

ينجذبون إلى شراء كمبيوتر ماكينتوش أو دراجات هارلي ديفيدسون البخارية، مثلا، لا يحتاجون إلى مناقشة أي أحد حول العلامة التجارية التي يختارونها. فهم
يشعرون بثقة كبيرة في قرارهم والقرار الوحيد الذي يسألون عنه هو أي موديل من ماك أو هارلي يشترونه. على هذا المستوى، فإن المواصفات والفوائد المنطقية
والحقائق والإحصائيات يكون لها أهمية بكل تأكيد، ولكن ليس من أجل توجيه القرار أو الحصول على ولاء للشركة أو العلامة التجارية. فهذا القرار يكون قد اتخذ
فعلًا في هذه المرحلة. والمواصفات المادية تساعد ببساطة على توجيه اختيار المنتج الذي يلائم احتياجاتنا. وفي هذه الحالات، تحدث القرارات بالترتيب المثالي لها من
الداخل إلى الخارج. هذه القرارات تبدأ ب لماذا - المكون العاطفي للقرار- وبعدها تمكن المكونات المنطقية المشتري من توضيح أو تبرير أسباب قراره.

هذا هو ما نعنيه عندما نتكلم عن كسب القلوب والعقول، فالقلب يمثل الجزء الحوفي، وهو الجزء المسئول عن المشاعر داخل الدماغ، والعقل هو مركز المنطق واللغة. غالبية الشركات ماهرة تمامًا في كسب العقول؛ وكل ما يتطلبه ذلك هو عقد مقارنة بين كل المواصفات والفوائد. أما كسب القلوب فيحتاج إلى عمل أكثر.

وبالنظر إلى دليل الترتيب الطبيعي لعملية اتخاذ القرارات، لا يسعني إلا التساؤل إذا ما كان ترتيب الكلمات في تعبير "القلوب والعقول" مصادفة. فلماذا لا يسعى
أحد لكسب "العقول والقلوب"؟

إن القدرة على كسب القلوب قبل العقول ليست سهلة. فهي توازن دقيق بين الفن والعلم - وهذه متلازمة أخرى - لماذا لا تمثل الأشياء توازنا بين العلم والفن،

ولكن دائما يأتي الفن قبل العلم؟ ربما يكون ذلك إشارة دقيقة يرسلها لنا عقلنا الحوفي المفتقر إلى اللغة ليساعدنا على رؤية أن فن القيادة هو أن تتبع قلبك. وربما
تحاول عقولنا أن تخبرنا لماذا يجب أن تأتي أولًا.
مع غياب لماذا ، يكون اتخاذ القرار أصعب. وعندما نكون في شك، فإننا ننظر إلى العلم والبيانات لترشدنا في اتخاذ القرارات. ستخبرك الشركات بأن سبب بدئها
بسؤال ماذا تفعل وكيف تفعل هو أن العملاء يطلبون ذلك. إن الجودة والخدمة والسعر والمواصفات هي كل ما تقدمه البيانات؛ لكن حقيقة أن جزء العقل الذي
يتحكم في صناعة القرار يختلف عن جزء العقل القادر على تبرير ذلك القرار، فإن النتيجة القطعية لذلك هي أن تعطي الناس ما يريدون. ولسوء الحظ، يوجد أكثر
من دليل على أن المبيعات لا تزيد بشكل هائل، ولا تتشكل روابط الولاء ببساطة عندما تقول أو تفعل الشركات أي شيء يريده عملاؤها. فلقد أجاد هنري فورد
تلخيص هذه الفكرة على النحو الآتي: "إذا سألت الناس عما يريدونه، لقالوا حصاناً أسرع".
هذه هي عبقرية القيادة الرائعة. فالقادة الرائعون والمؤسسات الرائعة يجيدون رؤية ما لا يستطيع معظمنا رؤيته. فهم جيدون في منحنا أشياء لم نفكر مطلقًا في
طلبها. فعندما كانت ثورة الكمبيوتر على قدم وساق، لم يطلب مستخدمو الكمبيوتر واجهة المستخدم الرسومية. ولكن هذا هو ما منحته لنا آبل. في مواجهة
المنافسة المتزايدة في مجال خطوط الطيران، لم يفكر قط غالبية المسافرين في الطيران في طلب القليل فضلًا عن الكثير؛ لكن هذا هو ما فعلته ساوث

ويست. وفي
مواجهة الأوقات العصيبة والصعوبات الجمة، قليلون هم من سألوا بلدهم، ماذا بإمكاننا أن نفعل من أجلك بدلًا من ماذا يمكنك أن تفعل من أجلنا؟ هذا هو السبب القوي الذي على أساسه تقدم جون كينيدي للرئاسة. القادة العظماء هم الذين يثقون بحدسهم، وهم الذين فهموا الفن قبل العلم وكسبوا القلوب قبل
العقول. إنهم هم من يبدأون ب لماذا .
نحن نتخذ قرارات طوال اليوم، وكثير منها تقوده العاطفة. نادرًا ما ندقق في جميع المعلومات المتاحة لضمان أننا نعرف كل حقيقة. ونحن لا نحتاج لذلك، فالأمر
كله مرتبط بدرجة التأكد. قال كولن باول وزير الخارجية السابق للولايات المتحدة: "يمكنني اتخاذ قرار بنسبة ٣٠٪ من المعلومات، وكل ما يزيد على ٨٠٪ يعتبر كثيرا
جدًّا". يوجد دائما مستوى نثق عنده بأنفسنا أو نثق عنده بمن حولنا في إرشادنا، ولا نشعر دائما بأننا نحتاج إلى كل الحقائق والأرقام. وأحيانًا لا نثق بأنفسنا في
اتخاذ قرار محدد. وهذا ربما يفسر لنا لماذا نشعر (هذه الكلمة مرة أخرى) بعدم الراحة إطلاقًا عندما يضغط علينا آخرون لكي نتخذ قرارا لا يتوافق مع حدسنا.
فنحن نثق بحدسنا لمساعدتنا على تقرير من نصوت له أو أي شامبو نشتري.
ولأن تكويننا البيولوجي يعقد من قدرتنا على أن نتحدث عن الأسباب الحقيقية لصنع
القرارات التي اتخذناها، فإننا نبرر ذلك بناء على كثير من العوامل الملموسة، مثل التصميم أو الخدمة أو العلامة التجارية. وهذا هو أساس الافتراض الخطأ بأن
السعر أو المواصفات تهم أكثر مما تستحق فعلًا. بالفعل هذه الأمور تهم، فهي

تمدنا بالأشياء المادية التي يمكننا الإشارة إليها عندما نبرر صناعة قرارنا، لكنها لا
توجه عملية اتخاذ القرار ولا تحفز السلوك.
ما يهم هو ذلك العامل الذي لا تستطيع رؤيته
جاء في أحد الإعلانات التليفزيونية عن منظفٍ ملابس جديد: "يجعل ملابسك البيضاء أكثر بياضا والزاهية أكثر زهوا". كان هذا عرض القيمة بعد سنوات كثيرة
جدًّا من العمل في مجال منظفات الملابس. إنه ادعاء مثالي، وهذا هو ما كشف عنه بحث السوق في احتياجات العملاء. وكانت البيانات صحيحة، لكن حقيقة ما
يريده الناس كانت مختلفة.
سأل صناع مسحوق الغسيل العملاء عما يريدونه من المسحوق، فرد العملاء بإنهم يريدون الملابس البيضاء أكثر بياضا والملابس الزاهية أكثر زهوا. وإذا فكرت في
هذا الرد ستجد أنه ليس بالاكتشاف المذهل أن القائمين بغسل الملابس لا يريدون الملابس نظيفة فقط وإنما شديدة النظافة. لذلك حاولت العلامات التجارية
المختلفة أن تميز كيف تجعل الملابس البيضاء أكثر بياضًا والزاهية أكثر زهوًا عن طريق محاولة إقناع العملاء بأن هناك إضافات أكثر فاعلية من غيرها. فاستخدمت
إحدى العلامات التجارية البروتين، بينما استخدمت علامة أخرى مثبتات الألوان. لم تسأل أية شركة العملاء لماذا يريدون ملابسهم نظيفة. لم تكتشف هذه
المعلومة المهمة حتى بعد سنوات كثيرة عندما وجد مجموعة من علماء الأنثروبولوجيا المعينين من قبل شركات المنتجات الاستهلاكية أن جميع هذه

الإضافات
ليست هي المتحكمة في السلوك في الواقع. لقد لاحظوا أنه عندما يخرج الناس ملابسهم من المغسلة، فإنهم لا يرفعونها في الضوء لكي يروا كم أصبحت بيضاء أو
يقارنونها بالملابس الجديدة لكي يروا كم أصبحت زاهية. وانما أول شيء يفعله الناس عندما يسحبون ملابسهم من المغسلة هو أن يشموا رائحتها. كان هذا
اكتشافًا مذهلًا. الشعور بالنظافة كان أهم بالنسبة للناس من النظافة نفسها. هناك افتراض مسبق بأن جميع المساحيق تنظف الملابس، فهذا هو المفترض أن
يفعله المسحوق. لكن أن تجعل رائحة الملابس منعشة ونظيفة، فهذا هو ما يهم أكثر من الفروق الطفيفة بين أيٍ من المساحيق يجعل الملابس أنظف على نحو قياسي.
هذا الإفتراض الزائف الذي وجه مجالًا كاملًا في اتباع الاتجاه الخطأ ليس مقتصرا فقط على مساحيق الغسيل. فشركات الهواتف الخلوية اعتقدت أن الناس يريدون
مزيدًا من الخيارات والأزرار في هواتفها، حتى قدمت آبل جهازها الآيفون مع قليل من الخيارات وزر واحد فقط. كما اعتقد صناع السيارات الألمان بأن التصميم
الهندسي للسيارات هو ما يهم فقط عملاء السيارات الأمريكان. وقد دهشوا وتحيروا عندما علموا أن التصميم الرائع لا يفي بالحاجة. وتدريجيًا، أضاف صانعو
السيارات الألمانية الفاخرة حامل أكواب إلى سياراتهم الرائعة. وكانت هذه الميزة تهم عددا كبيرا من المستهلكين الأمريكان الذين يسافرون يوميًا إلى عملهم، ولكن
لم يشر إلى هذه الميزة في أي بحث متعلق بالعوامل التي تؤثر على قرارات

الشراء. وأنا لا أشير هنا، ولو للحظة، إلى أن حوامل الأكواب هي ما يجعل الناس لديهم
ولاء لشركة آي بي إم. ولكن كل ما أشير إليه هو أنه حتى بالنسبة لعملاء السيارات العقلانيين، هناك ما هو أكثر بالنسبة لصناعة القرار مما تراه العين - أعني
ذلك حرفيًّا.

إن قوة الجزء الحوفي مدهشة، فهو لا يتحكم فقط في قرارات حدسنا، لكنه يمكن أن يؤثر أيضاً علينا لنفعل أشياء تبدو غير منطقية أو غير عقلانية، مثل مغادرة
منازلنا الآمنة لاستكشاف أماكن بعيدة، وعبور المحيطات لرؤية ما يوجد على الجانب الآخر، وكذلك ترك وظيفة ثابتة من أجل البدء في مشروع تجاري من الطابق
السفلي في منزلك دون وجود رصيد في البنك. إن كثيرين منا ينظرون إلى تلك القرارات ويقولون: "هذا غباء، أنت مجنون. يمكن أن تفقد كل شيء. يمكن أن تكره
الحياة. فيم تفكر؟" إنه ليس المنطق أو الحقائق ولكن الآمال والأحلام وقلوبنا وحدسنا هي ما يقودنا إلى تجربة أشياء جديدة.

لو كنا جميعاً عقلانيين، لما كانت هناك مشروعات صغيرة، ولا اكتشافات، ولما كان هناك قادة عظماء يلهمون بكل هذه الأشياء. إنه الإيمان الذي لا يعتريه شك،
بشيء أكبر وأفضل هو ما يثير هذا النوع من السلوك. لكن هذا الإيمان يمكنه التحكم أيضا في سلوك نابع من عواطف أخرى، مثل الكره أو الخوف. فلأي سبب إذن
يخطط شخص لإيذاء شخص آخر لم يقابله؟

هناك كم هائل من أبحاث السوق التي تكشف عن أن الناس يريدون عقد

عمل مع شركة تقدم لهم منتجات عالية الجودة، بأفضل مواصفات وأفضل خدمة وكل
هذا بسعر جيد. لكن عندما تنظر إلى الشركات التي تتمتع بولاء كبير من عملائها، نادرا ما تجدها تمتلك كل هذه الأشياء. فإذا أردت أن تشتري دراجة عادية من
هارلي ديفيدسون، فسوف تنتظر ستة أشهر حتى تتسلمها (لنكن منصفين، إنهم قلصوا المدة من سنة). هذه خدمة سيئة! كما أن أسعار حاسبات آبل تزداد بنسبة
٢٥٪ على الأقل عن الحاسبات المماثلة، كما يوجد القليل من برامج الحاسبات المتاحة لنظام تشغيلها ويوجد عدد أقل من الوحدات الملحقة بها. بل إن الأجهزة
نفسها تكون أحيانًا أبطأ من أجهزة مماثلة لها. إذا اتخذ الناس قرارات منطقية فقط، وقاموا بعمل كل الأبحاث قبل عملية الشراء، لما اشترى أحد أجهزة ماك.
لكن الناس فعليًّا يشترون حاسبات ماك. وبعضهم لم يشتروها فحسب، لكنهم أحبوها - هذا الشعور الذي ينبع من القلب مباشرة، أو من الفص الحوفي.
يعرف كل منا شخصًا عاشقًا لأجهزة ماك. اسألوهم لماذا يحبون ماك. لن يخبروكم: "حسنا، أرى نفسي شخصا يحب تحدي الوضع الراهن، وهذا مهم بالنسبة لي
أن أحيط نفسي بالأشخاص والمنتجات والعلامات التجارية التي تثبت للعالم الخارجي ما أؤمن بأنني عليه". بيولوجيًّا، هذا هو ما حدث؛ لكن هذا القرار اتخذ في
جزء العقل الذي يتحكم في السلوك وليس اللغة؛ لذا فهم سوف يقدمون تبريرًا: "السبب هو واجهة المستخدم، هو البساطة، هو التصميم، هو الجودة العالية.
إنها أفضل أجهزة كمبيوتر. أنا شخص مبدع". في الواقع، إن قرار الشراء لديهم وولاءهم من الأمور الشخصية جدًّا. إنهم لا يهتمون حقًا بشركة آبل؛ فالأمر

كله
يتعلق بهم.
والشيء نفسه يمكن أن يقال عن الأشخاص الذين يحبون العمل في شركة آبل. حتى الموظفون لا يستطيعون التعبير عن هذا بالكلمات. في حالتهم، تمثل وظيفتهم ماذا التي تجيب عن لماذا. فهم أيضًا مقتنعون بأن جودة المنتجات وحدها وراء نجاح آبل. لكن في أعماقهم، هم يحبون أن يكونوا جزءًا من كيان أكبر من
أنفسهم. معظم موظفي آبل المخلصين، مثل معظم عملاء آبل المخلصين، يحبون حدوث طفرة. إن زيادة هائلة ومزايا إضافية لا تقنع موظفي آبل المخلصين بالعمل لدى ديل، كما أن العروض النقدية أو الخصومات لا يمكن أن تقنع عملاء ماك المخلصين بالتغيير إلى الحاسب الشخصي (معظمهم يدفعون فعليا ضعف
السعر). هذا بعيد عن المنطق. هذا إيمان. ليست مصادفة أن ثقافة آبل غالبًا توصف بأنها عقيدة، فهي أكثر من مجرد منتجات، إنها سبب يحتاج إلى دعم. إنها نوع
من العقيدة.

هل تتذكر مثال هوندا وفيراري؟ المنتجات ليست مجرد رموز لما تؤمن به الشركة، وانما هي أيضا رموز لما يؤمن به العملاء المخلصون. الناس الذين يستخدمون لاب
توب آبل مثلًا يحبون أن يفتحوا أجهزتهم في أثناء جلوسهم في المطارات. فهم يحبون أن يعرف كل الناس أنهم يستخدمون ماك. إنه شعار، رمز يعبر عنهم. شعار
آبل البراق يتحدث عن شيء يخصهم وكيف يرون العالم. هل يلاحظ أحد عندما يفتح شخص ما فجأة جهاز إتش بي أو ديل؟ كلا! ولا حتى مستخدمو الكمبيوتر

يهتمون بذلك. إن إتش بي وديل ليس لديهما مفهوم واضح لسؤال لماذا ؛ لذا لا ترمز منتجاتهما وعلاماتهما التجارية إلى أي شيء يخص المستخدمين. وبالنسبة
لمستخدم ديل أو إتش بي، لا ترمز أجهزتهم، بصرف النظر عن إذا ما كانت سريعة أو ملساء، إلى سبب أو عقيدة. فهي مجرد أجهزة كمبيوتر. في الواقع، ولوقت
طويل جدًّا، ظل الشعار الموجود فوق حاسب ديل في مواجهة المستخدم، لذا عندما يفتحه يصبح مقلوبا بالنسبة لأي شخص آخر.
المنتجات التي لديها مفهوم واضح لسؤال لماذا تعطي الناس وسيلة لإخبار العالم الخارجي بمن يكونون وبماذا يؤمنون. تذكر، الناس لا يشترون ما تنتجه، إنهم
يشترون لماذا تنتجه. إذا لم يكن لدى الشركة مفهوم واضح لنمط لماذا يكون من المستحيل على العالم الخارجي إدراك أي شيء يزيد على ما تقوم به الشركة.
وعندما يحدث هذا، فإن التلاعبات التي تعتمد على السعر أو المواصفات أو الخدمة أو الجودة تصبح العملة الأساسية للتميز.

الفصل الخامس

الوضوح والمنهج والتوافق

الطبيعة تكره الفراغ، فمن أجل تعزيز الحياة، تحاول الطبيعة الأم تحقيق التوازن متى أمكن ذلك. فعلى سبيل المثال، عندما تتدمر الحياة بسبب حريق غابة
سوف تنشأ حياة جديدة بدلًا منها. فوجود سلسلة غذاء في أي نظام بيئي يتواجد فيها كل حيوان كغذاء لحيوان آخر، هي وسيلة للحفاظ على التوازن. و الدائرة
الذهبية المتأصلة في المبادئ الطبيعية من علم البيولوجيا، تخضع للحاجة إلى التوازن. كما ناقشت، عندما تغيب لماذا، ينتج عدم التوازن وتزداد التلاعبات. وعندما
تزداد التلاعبات، تتزايد الشكوك بالنسبة للمشترين، ويزداد الاضطراب لدى

البائعين ويزداد التوتر بالنسبة للطرفين.

استخدام لماذا هو مجرد البداية. فمازال هناك عمل يجب إنجازه قبل أن يكسب شخص أو مؤسسة الحق أو القدرة على التحفيز، ولكي تؤتي الدائرة الذهبية ثمارها ، يجب أن يأتي كل جزء فيها في توازن وبالترتيب الصحيح.

وضوح لماذا

الأمر كله يبدأ بالوضوح، فعليك أن تعرف لماذا تفعل ما تفعله. إذا لم يشتر الناس ما تفعله، فهم يشترون لماذا تفعله، وهذا يستتبع أنه إذا لم تكن تعرف لماذا

تفعل ما تفعله، فكيف سيعرف الآخرون؟ إذا لم يستطع قائد المؤسسة أن يعلن صراحة لماذا توجد هذه المؤسسة من منطلق شيء أكبر من منتجاتها وخدماتها،

إذن كيف يتوقع من الموظفين أن يعرفوا لماذا يجيئون إلى العمل؟ إذا لم يستطع السياسي أن يعلن لماذا يسعى للوصول إلى منصب حكومي، ويقدم سببا غير

السبب العادي المتمثل في "خدمة الشعب" (وهو الحد الأدنى من المعايير لكل السياسيين)، إذن كيف سيعرف المنتخبون من يتبعون؟ يمكن للتلاعبات أن تؤثر على

نتيجة الانتخابات، لكنها لا تستطيع اختيار من يصلح للقيادة. تتطلب القيادة هؤلاء المستعدين فعلا لأن يكونوا تابعين. كما تتطلب هؤلاء الذين يؤمنون بشيء أكبر

من قضية فردية، ويبدأ التحفيز بتوضيح لماذا .

منهج كيف

بمجرد أن تعرف لماذا تفعل ما تفعله، يكون السؤال كيف ستفعل ذلك؟ إن أسئلة كيف تعبر عن قيمك أو مبادئك التي ترشدك كيف تجعل سببك حقيقة. كما أن

كيف تفعل الأشياء يظهر في الأنظمة والعمليات داخل المؤسسة وفي ثقافتها.

وفهم كيف تفعل الأشياء، والأهم من ذلك، وجود منهج يجعل المؤسسة وكل
موظفيها مسئولين عن هذه المبادئ الإرشادية، يدعم قدرة المؤسسة على العمل بأقصى قوة لديها، وفهم كيف يعطي قدرة كبيرة، مثلا، على استئجار الموظفين أو
إيجاد شركاء ينجحون تلقائيًّا عندما يعملون معك.
وما يثير السخرية، أن أهم سؤال بأكثر إجابة مراوغة - لماذا تفعل ما تفعله؟ - هو بالفعل سؤال بسيط وفعال لكي تكتشفه (سوف أطرحه في فصول تالية). ولكن
المنهج الذي يساعدك على عدم الانحراف عن هدفك وتولي مسئولية كيف تفعل الأشياء يمثل الجزء الأصعب. ولكي نجعله أكثر صعوبة على أنفسنا، فإننا نذكر
أنفسنا بقيمنا عن طريق تدوينها على أحد الجدران ... على سبيل المثال: الاستقامة، الأمانة، الابتكار أو التواصل. لكنها مجرد أسماء خالية من منهج التنفيذ. إنها
أشياء لا يمكنك بناء أنظمة أو وضع حوافز حولها، فمن المستحيل أن تحاسب الناس على مجموعة من المسميات، ولكن الأفضل أن تقول: "مزيد من الابتكار
اليوم، رجاء يا بوب". واذا كان عليك أن تكتب كلمة "الأمانة" على حائطك لكي تذكرك بفعلها، إذن يحتمل أنك تعاني مشكلات أكبر على أي حال.
لكي تكون القيم أو المبادئ الإرشادية فعالة بحق، يجب أن تكون أفعالًا. فلا يجب أن يكون المنهج "استقامة"، وإنما يكون "افعل دائمًا الشيء الصحيح". ولا يجب
أن يكون المنهج "ابتكارًا"، وانما يكون "انظر إلى المشكلة من زاوية مختلفة". إن توضيح قيمنا في صيغة أفعال يعطينا فكرة واضحة ... فتكون لدينا فكرة واضحة عن

كيفية التصرف في أي موقف. يمكننا أيضًا محاسبة كل منا للآخر على هذه القيم أوتقييمها أو حتى وضع حوافز لتنفيذها، فإخبار الموظفين بأن يتحلوا بالاستقامة لا
يضمن أن قراراتهم سوف تعمل دائما لصالح العملاء، ولكن إخبارهم بأن يفعلوا دائمًا الشيء الصحيح ينجح في ذلك. أتساءل ما القيم التي دونتها سامسونج على الحائط عندما وضعت هذا التخفيض الذي لم يكن ملائمًا للأشخاص الذين يعيشون في مبان سكنية.
تقدم الدائرة الذهبية تفسيرًا للنجاح طويل المدى، لكن الطبيعة المتأصلة لعمل الأشياء على المدى البعيد غالبًا تشمل استثمارات أو تكاليف قصيرة المدى، وهذا هو
السبب الذي يجعل المنهج المتمثل في تركيزك على لماذا وتمسكك بقيمك مهمًّا بدرجة كبيرة.
توافق ماذا
كل شيء تقوله وكل شيء تفعله يجب أن يثبت ما تؤمن به. إن لماذا تمثل المعتقد؛ وهذا هو كل ما تدور حوله، و كيف تمثل الأفعال التي تقوم بها لكي تدرك ذلك
المعتقد. أما ماذا فتمثل نتائج تلك الأفعال؛ كل شيء تقوله وتفعله: منتجاتك، خدماتك، تسويقك، علاقاتك العامة، ثقافتك وموظفوك. إذا لم يشتر الناس ماذا
تفعل و اشتروا لماذا تفعله، إذن لا بد أن كل هذه الأشياء متوافقة، ومع توافر التوافق، سيستطيع الناس أن يروا ما ترى ويسمعوا ما تؤمن به بلا أية شكوك.
ورغم ذلك، فنحن نعيش في عالم مادي؛ فالوسيلة الوحيدة التي سوف يعرف بها الناس ما تؤمن به هي ما تقوله وما تفعله. وإذا لم يكن هناك توافق في الأشياء
التي تقولها وتفعلها، لن يعرف أحد ما تؤمن به.

عند مستوى ماذا تحدث المصداقية. "مصداقية" هي الكلمة التي غالبًا ما يتم تداولها في عالم الشركات والسياسة. إن الجميع يتحدثون عن أهمية المصداقية. يقول
الخبراء: "يجب أن تتحلى بالمصداقية . حيث أظهرت كل بيانات الاتجاه أن الناس يفضلون التعامل تجاريًا مع علامات تجارية ذات مصداقية . كما يصوت الناس
للمرشحين الذين يمتلكون مصداقية ". والمشكلة هي أن هذا المبدأ غير قابل للتطبيق على الإطلاق.
قد تدخل مكتب شخص وتقول: "من الآن فصاعدًا، أريد مزيدًا من المصداقية". ربما يوجه مدير تنفيذي العاملين قائلًا: "حملتك التسويقية التي تعمل عليها،
رجاء اجعلها أكثر مصداقية". ماذا تفعل الشركات لكي تجعل حملاتها التسويقية أو مبيعاتها أو أي شيء يفعلونه به مصداقية؟
الموقف العام مضحك بالنسبة لي، حيث تخرج الشركات وتسأل العملاء، ماذا يجب علينا أن نقوله لكم حتى نكون صادقين؟ هذا أمر خطأ تمامًا. لا يمكنك أن
تسأل الآخرين ما يجب عليك فعله لكي تكون صادقًا، فالمصداقية تعني أنك بالفعل تعرف ما عليك فعله. ماذا يقول السياسيون عندما يطلب منهم "مزيد من
المصداقية"؟ كيف يتصرف القائد بمزيد من "المصداقية"؟ بدون فهم واضح لسؤال لماذا ، يكون هذا المبدأ عديم الفائدة تمامًا.
ما تعنيه المصداقية هو أن دائرتك الذهبية متوازنة. وهذا يعني أن كل شيء تقوله وكل شيء تفعله، تؤمن به فعليًا ، وهذا ينطبق على الإدارة والموظفين على حد
سواء. وعندما يحدث هذا فحسب يمكن للأشياء التي تقولها وتفعلها أن تبدو صادقة. لقد آمنت آبل أن حاسبها المبتكر وحاسب ماكينتوش قد تحديا

منصات عمل
دوس الخاصة بشركة آي بي إم المهيمنة. كما آمنت آبل بأن منتجاتها من الآيبود وآي تيونز تتحدى الوضع الراهن في صناعة الموسيقى. وكلنا نفهم لماذا تفعل آبل ما
تفعله. وهذا بسبب ذلك الفهم المتبادل بأننا نرى أن منتجات آبل ذات مصداقية. قدمت ديل مشغلات أغاني إم بي ثري وبي دي إيه في محاولة منها لدخول سوق
الإلكترونيات الصغيرة، ولكننا لا نعرف إجابة لماذا الخاصة بشركة ديل وليس لدينا ثقة فيما تؤمن به الشركة ولا نعرف لماذا تقدم هذه المنتجات غير أنها تريد
تحقيق المكسب الذاتي والرغبة في امتلاك قطاع جديد من السوق. هذه المنتجات ليس لها مصداقية. الأمر لا يكمن في أن ديل لا تستطيع دخول أسواق أخرى - فهي
بالتأكيد لديها المعرفة والقدرة على ابتكار منتجات جيدة - ولكن قدرتها على عمل هذا بدون فهم واضح لسؤال لماذا هو ما جعل ذلك أكثر صعوبة وأعلى تكلفة.

فمجرد إنتاج منتجات عالية الجودة وتسويقها لا يضمن النجاح؛ فلا يمكن أن تتحقق المصداقية بدون توضيح لماذا ، والمصداقية مهمة.
اسأل أفضل بائع ماذا يحتاج لكي يصبح بائعًا رائعًا. ستجده يخبرك دائمًا بأن هذا يحدث عندما تؤمن حقًّا بالمنتج الذي تبيعه. ما علاقة الإيمان بوظيفة المبيعات؟
الإجابة بسيطة. فعندما يؤمن البائع فعليًّا بالمنتج الذي يبيعه، فإن الكلمة التي تخرج من فمه تتسم بالمصداقية. وعندما يدخل الإيمان المعادلة، يمتلئ البائع بالحماس؛ فالمصداقية هي ما تثمر عن العلاقات التي تعتمد عليها أفضل
مؤسسات البيع. والعلاقات تبني أيضا الثقة، ومع الثقة يأتي الولاء. إن غياب الدائرة

الذهبية المتوازنة يعني غياب المصداقية، أي غياب علاقات قوية، ومن ثم غياب الثقة. وبالتالي تعود إلى نقطة البداية حيث تبيع اعتمادا على السعر والخدمة
والجودة والمواصفات. فأنت تعود لتكون شبيهًا لأي شخص آخر، والأسوأ من ذلك هو أن الشركات بدون مصداقية تلجأ إلى التلاعب: سياسة التسعير والعروض
التسويقية وضغط الأقران والخوف، اختر ما تريد. ترى هل يكون ذلك فعالا؟ بالطبع ولكن على المدى القصير فحسب.
المصداقية ليست ضرورية من أجل النجاح، ولكنها ضرورية إذا كنت تريد نجاحا دائما. ومرة أخرى، الأمر كله يعود إلى لماذا . تحدث المصداقية عندما تقول وتفعل
الأشياء التي تؤمن بها حقًّا. لكن إذا كنت لا تعرف إجابة لماذا مؤسستك ومنتجاتك على مستوى أبعد من ماذا تفعل، يستحيل أن تعرف إذا ما كان ما تقوله وما
تفعله متوافقًا مع مفهوم لماذا الخاص بك أم لا. فبدون لماذا ، أية محاولة للتحلي بالمصداقية سينتج عنها عدم المصداقية.

الترتيب السليم

بعد أن يصبح لديك مفهوم واضح لسؤال لماذا ، وأن تلتزم بقيمك ومبادئك الإرشادية وتكون مسئولا عنها وأن يكون هناك توافق في كل ما تفعله وتقوله، تأتي
الخطوة النهائية وهي أن تضع كل هذا في الترتيب الصحيح. تمامًا كالمثال الصغير لعملية تسويق آبل الذي استخدمته سابقا. إن أي تغيير بسيط في ترتيب الدائرة
التي تبدأ ب لماذا ، يغير تأثير الرسالة . ماذا مهمة - فهي تقدم دليلًا ملموسًا على لماذا - لكن لماذا يجب أن تأتي أولا. حيث تقدم لماذا السياق الذي يحوي أي شيء آخر،

كما سترى مرارًا وتكرارًا في كل الحالات والأمثلة الواردة في هذا الكتاب، سواء كانت في القيادة أو صناعة القرار أو التواصل، فإن البدء بتوضيح لماذا له تأثير عميق
وطويل المدى على النتيجة. البدء بتوضيح لماذا هو ما يحفز الناس على العمل. إذا كنت لا تعرف لماذا، لن تعرف كيف
خطط رولين كينج - رجل أعمال مدينة سان أنطونيو - لفكرة أخذ ما تفعله شركة باسيفيك ساوث ويست في كاليفورنيا وتطبيقه في تكساس؛ وهي أن يبدأ خط
طيران يقوم برحلات مسافات قصيرة بين مدن دالاس وهيوستن وسان أنطونيو. لقد مر الرجل بطلاق استغرق فترة طويلة كانت حياته فوضوية واتجه إلى الرجل
الذي يثق به لكي يساعده في تنفيذ فكرته بنجاح. هذا الرجل هو هيرب كيلهر، وهو محامي قضية طلاقه ويعرف بأنه شره في التدخين.
كان كلٌّ من كينج وكيلهر متناقضين تقريبًا في جميع الأوجه. كان كينج رجلًا أرقام، يعرف عنه أنه فظ وصعب المراس، بينما كان كيلهر اجتماعيًا ومحبوبًا. في
البداية نعت كيلهر فكرة كينج بالغباء، ولكن في نهاية الأمسية نجح كينج في إلهامه بوجهة نظره ووافق كيلهر على التفكير في الانضمام إلى فريق العمل. ولكن
استغرق الأمر أربع سنوات قبل أن تقوم ساوث ويست بأول رحلة طيران لها من مطار دالاس لوف فيلد إلى هيوستن.
إن شركة ساوث ويست لم تبتكر مفهوم خط طيران منخفض التكاليف، حيث كانت شركة باسيفيك ساوث ويست هي الرائدة في هذا المجال، حتى إن ساوث
ويست نسخت اسمها، كما أنها لم تكن لديها ميزة المحرك الأول للسوق، حيث

كانت الخطوط الجوية برانيف إنترناشيونال وتكساس إنترناشيونال وكونتيننتال تخدم بالفعل سوق تكساس، ولم يكن أحد متلهفًا إلى التخلي عن مجالها، لكن ساوث ويست لم تتأسس لكي تكون شركة طيران. إنها تأسست لتدعم سببًا ما.

وما حدث هو أن الخطوط الجوية كانت مجرد وسيلة للوصول إلى هذا السبب.

في بداية السبعينيات، كان حوالي ١٥٪ من السكان يستخدمون الطيران. وبهذا المعدل، كانت السوق صغيرة بما يكفي لتخيف من يرغب بأن يكون منافسًا للشركات

الكبيرة؛ لكن ساوث ويست لم تكن مهتمة بمنافسة شركة أخرى على نسبة ١٥٪ من المسافرين. وإنما اهتمت ساوث ويست بنسبة ال ٨٥٪ المتبقية. في هذه الأيام،

إذا سألت ساوث ويست عمن كانوا ينافسون، سوف يقولون: "نحن ننافس السيارة والحافلة". لكن ما كانوا يقصدونه كان: "نحن أبطال المواطن العادي". وهذا

يمثل لماذا تأسست هذه الشركة. كان هذا هو هدفهم وغايتهم ومبررهم لتأسيس الشركة. أما كيف انطلقوا في بناء شركتهم، فلم يكن السبب في ذلك إستراتيجية

طورت عن طريق استشارات إدارية عالية التكلفة. كما لم يكن توليفة من أفضل الممارسات التي رأوا أن الشركات الأخرى تقوم بها، فمبادئهم الإرشادية وقيمهم

تنبع مباشرة من مفهوم لماذا الخاص بهم وكانت أكثر منطقية من أي شيء آخر.

في السبعينيات، كان الطيران الجوي مكلفًا، وإذا كانت ساوث ويست تريد أن تكون نصيرة المواطن العادي، كان يجب أن تكون رحلاتها رخيصة الثمن، وهذا أمر

ملح. وفي ذلك العصر، عندما كان الطيران الجوي نخبويًّا، كان طاقم الطائرة يرتدون أربطة عنق، أما ساوث ويست باعتبارها شركة المواطن العادي كان يجب أن
يكون طاقمها مرحًا، وهذا أمر حتمي. وفي الوقت الذي كان فيه الطيران الجوي معقدا، بأسعار مختلفة تعتمد على وقت الحجز، كان يجب على طاقم ساوث
ويست أن يمتازوا بالبساطة. وإذا كان عليهم أن يكونوا متاحين لنسبة ٨٥٪ الأخرى، إذن تكون البساطة واجبة. وفي ذلك الوقت، امتلكت ساوث ويست تصنيفين
لسعر التذكرة: التذكرة الليلية/تذكرة العطلات وتذكرة النهار، وهذا ما كان.
رخيص الثمن ومرح وبسيط، كانت هذه هي إجابة كيف يقومون بعملهم، وبهذه الطريقة دعموا هدفهم المتمثل في المواطن العادي. ونتيجة أفعالهم صارت
ملموسة في الأشياء التي قالوها وفعلوها - منتجهم، والأشخاص الذين وظفوهم، وثقافتهم وتسويقهم. كان إعلانهم يقول: "أنت الآن حر في أن تجوب المدينة"،
وهذا أكثر بكثير من مجرد شعار - إنه سبب، وهو سبب يبحث عن تابعين. هؤلاء الذين يمكن أن يرتبطوا بساوث ويست والذين يرون أنفسهم مواطنين عاديين،
لديهم الآن بديل لشركات الطيران الكبيرة، وهؤلاء الذين يؤمنون بما تؤمن به ساوث ويست، أصبحوا مخلصين بشدة للشركة. لقد شعروا بأن ساوث ويست
كانت شركة تحدثت مباشرة إليهم وتحدثت مباشرة من أجلهم. والأكثر أهمية، أنهم شعروا بأن السفر على خطوط ساوث ويست يخبر بشيء عنهم كأشخاص،
والولاء الذي ترسخ لدى عملائها ليست له علاقة بالسعر. كان السعر ببساطة إحدى الطرق التي استخدمتها شركة الطيران لتجسيد سببها.
هوارد بوتنام، أحد الرؤساء السابقين لساوث ويست، يحب أن يحكي قصة عن

مدير تنفيذي لشركة كبرى اقترب منه بعد إحدى المناسبات التي كان يحضرها،
وقال له إنه دائما يسافر على خطوط إحدى أكبرِ شركات الطيران حينما يسافر في مهمة خاصة بعمله. وكان يفعل ذلك اضطرارا؛ لأنه كان يسافر بانتداب من
الشركة. وبالرغم من أنه قطع العديد من الكيلومترات جيئة وذهابًا على شركة الطيران الأخرى ولم يكن المال يمثل مشكلة له، فإنه عندما كان يسافر بمفرده أو
مع عائلته، كان دائمًا يسافر على ساوث ويست. قال بوتنام بابتسامة وهو يروي القصة: "إنه يحب ساوث ويست". أن تكون ساوث ويست رخيصة لا يعني أنها
تروق فقط لأصحاب الدخول القليلة. إن رخص السعر هو أحد الأشياء التي تقوم بها ساوث ويست لتساعدنا على فهم ما تؤمن به.
ما أنجزته ساوث ويست هو بمثابة طفرة في مجال عملهم. فنتيجة أنهم يعرفون لماذا يفعلون ما يفعلون؛ ولأنهم منضبطون بشكل كبير في تنفيذ كيف يفعلون ما
يفعلونه، صاروا شركة الطيران الأكثر ربحًا في التاريخ. فلم تكن هناك سنة لم يربحوا فيها، حتى في فترة ما بعد أحداث ١١ سبتمبر وفي أثناء أزمة النفط في
السبعينيات وبداية الألفية الثانية. إن كل ما تقوله وتفعله ساوث ويست يمتاز بالمصداقية. فكل شيء متعلق بهم يعكس السبب الأصلي الذي وضعه كينج ويكلهر
لكي يتحدوا عقودًا سابقة، وهذا السبب لم يتغير مطلقًا.
ومع تسريع الأحداث لمدة ثلاثين عامًا، نظرت شركتا الخطوط الجوية المتحدة وخطوط دلتا الجوية إلى نجاح ساوث ويست وقررت أنها بحاجة إلى منتج منخفض

التكلفة لكي تنافس ساوث ويست وتشاركها نجاحها، حيث فكروا: "يجب أن يكون لدينا منتج مثل هؤلاء". في إبريل ٢٠٠٣، أطلقت خطوط دلتا الجوية بديلا

منخفض التكلفة وهو خط سونج. وبعد أقل من سنة، أطلقت الخطوط الجوية المتحدة خط تيد. في كلتا الحالتين، قاموا بنسخ كيف نفذت ساوث ويست هذا

العمل، فقد جعلوا تيد وسونج رخيصة ومرحة وبسيطة، وبالنسبة لأي شخص سافر على تيد وسونج، كانت الرحلة رخيصة ومرحة وبسيطة. ولكن كلتيهما فشلت.

كانت الخطوط الجوية المتحدة وخطوط دلتا شركتين خبيرتين في مجال الطيران وكانتا مؤهلتين لإضافة أية منتجات يريدونها من أجل التكيف مع ظروف السوق

واقتناص الفرص. ولم تكن المشكلة ماذا فعلت هاتان الشركتان، بل كانت المشكلة أنه لا أحد يعرف لماذا ظهرت سونج وتيد. ربما كان هذان الخطان أفضل من

ساوث ويست. لكن هذا لا يهم. وبالتأكيد، سافر الناس على هذين الخطين، لكن هناك دائمًا أسبابًا تجعل الناس يتعاملون معك ليست لها أية علاقة بك إطلاقًا.

إن تحفيز الناس لاستخدام منتجك ليس هو المشكلة، المشكلة هي أن قليلًا جدًا هم من يشعرون بالولاء للعلامات التجارية. بدون فهم لماذا ، كان سونج وتيد

مجرد خطين آخرين من خطوط الطيران. وبدون إدراك واضح لمفهوم لماذا ، فإن كل ما احتاج إليه الناس لتقييم هذين الخطين هو السعر وملاءمة الخطين لظروفهما. كيان الخطين عبارة عن سلعتين لا بد أن تعتمدا على التلاعبات لبناء كيان لهما، وهذا أسلوب باهظ الثمن. فقد تخلت يونايتد عن دخولها عالم

الطيران منخفض التكلفة بعد أربع سنوات فقط من بدايتها، وقام خط سونج التابع لشركة دلتا أيضا بآخر رحلة طيران له بعد أربع سنوات من انطلاقه.

من الخطأ افتراض أن التميز يحدث في كيف تفعل و ماذا تفعل. فإن تقديم منتج عالي الجودة بمواصفات أكثر أو خدمة أفضل أو سعر أفضل لا يخلق التميز،

والاعتماد على ذلك لا يضمن النجاح. فالتميز يحدث عندما تعرف لماذا وكيف تفعل ما تفعل. إن ساوث ويست ليست أفضل شركة طيران في العالم. كما أنها ليست دائمًا الأرخص، كما أن مساراتهم الجوية قليلة مقارنة بمنافسيهم حتى إنهم لم يقوموا يوما برحلة خارج الولايات المتحدة. لم يكن دائمًا ماذا يفعلون أفضل كثيرًا، لكنهم كانوا يوضحون على نحو جلي لماذا يفعلون ما يفعلون وكان كل شيء يقومون به يثبت ذلك. توجد طرق كثيرة لترغيب الناس في عمل الأشياء،

لكن الولاء يأتي من القدرة على التحفيز. فقط عندما تكون لماذا واضحة وعندما يؤمن الناس بما تؤمن به يمكن أن تتطور علاقة ولاء حقيقية.

التلاعب والتحفيز متشابهان، ولكنهما ليسا الشيء نفسه

إن عمليتي التلاعب والتحفيز تؤثران على الفص الحوفي من العقل، فالرسائل التحفيزية والخوف وضغط الأقران تدفعنا إلى اتخاذ القرار بشكل أو بآخر من خلال

الانجذاب إلى رغباتنا غير المنطقية أو اللعب على مخاوفنا، ولكن عندما يتعمق الشعور العاطفي بشكل أكبر من الإحساس بعدم الأمان أو الشك أو أكبر من

أحلامنا، فإن رد الفعل العاطفي يتوافق مع كيفية رؤيتنا لأنفسنا. وفي هذه المرحلة، لا يكون السلوك مثاراً وإنما محفزاً. فعندما نشعر بالإلهام والتحفيز، تكون

قراراتنا مرتبطة بمَن نكون أكثر من ارتباطها بالشركات أو المنتجات التي

نشتريها.
عندما نشعر بأن قراراتنا صحيحة، نكون مستعدين لدفع سعر أعلى أو المعاناة من عدم الراحة من أجل الحصول على هذه المنتجات أو الخدمات، فالقرار هنا
ليست له علاقة بالسعر أو الجودة. فالسعر والجودة والمواصفات والخدمات مهمة، ولكنها تكلفة الدخول في عالم الأعمال اليوم. فهذه المشاعر العميقة المرتبطة
بالجزء الحوفي من العقل هي التي تخلق الولاء، والولاء هو ما منح هذه الميزة العظيمة لشركة آبل أو هاري ديفيدسون أو ساوث ويست للطيران أو مارتن لوثر
كينج أو أي قائد عظيم آخر يقود تابعين. فبدون قاعدة قوية من التابعين المخلصين، يزداد عليك ضغط التلاعب - لكي تنافس أو "تتميز" بناء على السعر أو
الجودة أو الخدمة أو المواصفات. إن الولاء وهو القيمة العاطفية الحقيقية، يوجد في عقل المشتري وليس في عقل البائع.
من الصعب أن تقنع الأشخاص بأن منتجاتك وخدماتك مهمة في حياتهم اعتمادا على عوامل منطقية خارجية تصفها أنت بأنها قيمة (تذكر مثال شركة فيراري
مقابل هوندا)؛ لكن إذا انسجم مفهوم لماذا الخاص بك مع مفهومهم، فسوف يرون منتجاتك وخدماتك وسائل ملموسة لإثبات ما يؤمنون به. عندما يتحقق
التوازن بين لماذا و كيف و ماذا ، تتحقق المصداقية ويشعر المشتري بالرضا. وعندما لا يتحقق التوازن، ينشأ التوتر والارتياب. وعندما يحدث ذلك، تكون قراراتنا أيضا
بعيدة عن التوازن. فبدون توضيح لماذا ، يتأثر المشتري إما بالترغيب أو التخويف. وعند تلك المرحلة، يكون المشتري هو من يتعرض للخطورة الأكبر من حيث فقدان

مصداقيته، فإذا اشترى شيئًا لا يجسد بوضوح مفهوم لماذا الخاص به، فإن المحيطين به لن يكون لديهم دليل ملموس لرسم صورة واضحة عن شخصيته.
الإنسان مخلوق اجتماعي. نحن ماهرون جدًّا في استشعار بعض دقائق السلوك والحكم على الناس وفقًا لهذا، ونحن لدينا مشاعر جيدة ومشاعر سيئة تجاه
الشركات، تمامًا مثلما لدينا مشاعر جيدة ومشاعر سيئة تجاه الناس. فهناك بعض الأشخاص نشعر بأن بإمكاننا الثقة بهم وهناك آخرون نشعر بأننا لا نستطيع
الثقة بهم، وتظهر هذه المشاعر أيضا عندما تحاول المؤسسات استمالتنا. إن قدرتنا على الشعور بطريقة أو بأخرى تجاه شخص أو مؤسسة واحدة. الذي يتغير هو
من يتحدث إلينا، أما الذي ينصت فهو دائمًا فرد واحد، وحتى عندما تذيع شركة رسالتها عبر التليفزيون مثلا لا يهم عدد الأشخاص الذين يشاهدون الإعلان،
فإنها دائمًا ما تكون رسالة فردية. وهذه هي قيمة الدائرة الذهبية ؛ فهي تقدم وسيلة للتواصل تتوافق مع كيفية الاستقبال الفردي للمعلومة. ولهذا السبب،
يجب على المؤسسة أن تكون واضحة بشأن غايتها أو سببها أو معتقدها وتأكد أن كل شيء يقولونه ويفعلونه متوافق وصادق مع هذا المعتقد. فإذا كانت مستويات
الدائرة الذهبية متوازنة، فإن كل مَن يشاركون المؤسسة وجهة نظرها تجاه العالم سوف ينجذبون نحوها ونحو منتجاتها كما تنجذب الفراشات للضوء.
ممارسة الأعمال التجارية يشبه التعارف
أود أن أقدم لك صديقنا المتخيل براد؛ حيث إنه ذاهب إلى موعد تعارف هذه الليلة؛ فقد كان متحمسا جدًا، وكان يرى أن المرأة التي سيتعرف عليها على درجة
عالية من الجمال وأن زواجه منها يمثل فرصة رائعة. جلس براد لتناول العشاء

وبدأ في التحدث.
"أنا غني جدًّا".
"لديَّ منزل كبير وأقود سيارة جميلة".
"أظهر في شاشة التليفزيون طوال الوقت، وهو أمر رائع فأنا لديَّ مظهر وسيم".
"أنا ناجح جدًّا في حياتي".
والسؤال هو، هل حصل براد على موعد لمقابلة ثانية؟
الطريقة التي نتواصل بها والطريقة التي نتصرف بها ترتبط بشكل كبير بتكويننا البيولوجي، وهذا يعني أننا نستطيع عقد بعض المقارنات بين الأشياء التي نفعلها في
حياتنا الاجتماعية والأشياء التي نفعلها في حياتنا المهنية. على أية حال البشر هم البشر، لا يختلفون كثيرًا، ولكي تتعلم كيف تطبق السبب في موقف خاص
بالعمل، لا تحتاج سوى معرفة كيف تتصرف في موقف تعارف. لأنه، في الواقع، لا يوجد فرق بين المبيعات ومقابلات التعارف. ففي كلا الظرفين، تجلس أمام
شخص وتأمل أن تقول قدرًا كافيًا من الأمور الصحيحة لإتمام الصفقة. بالطبع يمكنك دائمًا اختيار أسلوب تلاعب أو اثنين مثل عشاء خيالي أو الإشارة إلى بعض
التذاكر التي لديك أو الإعلان عن معارفك، واعتمادًا على مدى رغبتك في إتمام الصفقة، يمكنك أن تخبر الشخص الآخر بأي شيء يريد سماعه. بالغ في وعودك،
وستصبح الفرصة سانحة لتتم الصفقة. قد يحدث هذا مرة وربما مرتين، ولكن بمرور الوقت، ستجد أن الحفاظ على هذه العلاقة يكلفك الكثير والكثير، وأيًا كانت
أساليب التلاعب التي تتبعها، فإنها ليست الطريقة لبناء الثقة.

في حالة براد، كان من الواضح أن المقابلة لم تمر على ما يرام، ولم يكن هناك احتمال بأن يحصل على موعد لمقابلة ثانية معها، ومن المؤكد أنه لم يكن جيدًا في
إرساء الأساس لبناء علاقة. ومن المثير للسخرية، أن الاهتمام الذي أبدته المرأة في البداية كان ناتجًا عن هذه العوامل، فقد وافقت على أن تجري مقابلة تعارف لأن
أصدقاءها أخبروها بأن براد وسيم ولديه وظيفة جيدة ويعرف مشاهير كثيرين. وبالرغم من أن كل هذه الأشياء ربما تكون صحيحة، فإن المعلومات التي توفرها
ماذا ليست كافية لاتخاذ القرار، وإنما يجب أن يستخدم ماذا تفعل كدليل على لماذا تفعله، ومن ثم فشل التعارف بينهما.
هيا بنا نرسل براد لمقابلة أخرى، ولكن هذه المرة سوف يبدأ بتوضيح لماذا .
هذه المرة سوف يبدأ يقول: "أتعرفين ما أحبه في حياتي؟ أنا أستيقظ يوميًّا لكي أقوم بعمل شيء أحبه. ألهم الناس بعمل الأشياء التي تلهمهم؛ فهذا أروع شيء في
العالم. في الحقيقة، أفضل جزء هو محاولة اكتشاف كل الطرق المختلفة التي تساعدني على فعل ذلك. هذا شيء مدهش حقًّا. صدقي أو لا تصدقي، فلقد استطعت فعليًّا أن أجمع مالًا كثيرًا من عمل هذا. لقد اشتريت منزلًا كبيرًا وسيارة جميلة، وقابلت مشاهير كثيرين كما أنني أظهر في التليفزيون طوال الوقت،
وهذا شيء ممتع، ولأنني وسيم. أنا محظوظ جدًّا لأنني أقوم بعمل أحبه، وهذا ما جعلني أنجح في حياتي".
هذه المرة، سوف تتضاعف فرص براد في الحصول على مقابلة ثانية، بافتراض أن الشخص الذي يجلس معه يؤمن بما يؤمن به، والأكثر أهمية من ذلك هو أنه

وضع أساسًا جيدًا لبناء علاقة، وهي علاقة مبنية على القيم والمعتقدات. لقد قال كل الأشياء التي قالها في المرة الأولى؛ الفرق الوحيد أنه بدأ بتوضيح لماذا ، أما

بقية المعلومات على مستوى ماذا، أي كل المزايا الملموسة فإنها تعمل كدليل على لماذا.

والآن فكر في الكيفية التي تؤدي بها معظم الشركات أعمالها. شخص ما يجلس إلى الطاولة في مواجهتك، وقد سمع أنك تمثل فرصة جيدة، يبدأ معك الحديث.

"شركتنا ناجحة جدًّا".

"لدينا مكاتب جميلة، يجب أن تأتي لتتفقد".

"لدينا تعاملات مع كل الشركات والعلامات التجارية الكبيرة".

"أثق بأنك شاهدت إعلاننا".

"نحن ناجحون فعلًا في السوق".

في عالم الأعمال، ومثل المقابلة الفاشلة، تعمل شركات كثيرة بجد لإثبات قيمتها بدون توضيح لماذا هي موجودة في المقام الأول؛ ولكن هناك ما عليك فعله أكثر

من أن تعرض سيرتك الذاتية أمام شخص يجدك رائعًا؛ ولكن هذا بالفعل ما تقوم به الشركات، فهي تزودك بقائمة طويلة من خبراتها-ماذا تفعل، ومن تعرف،

معتقدة أنك ستجدها رائعة لدرجة أنك ستلغي أي شيء من أجل التعامل معها.

البشر هم البشر، والعملية البيولوجية الكامنة وراء اتخاذ القرار واحدة في الجميع، سواء كان القرار شخصيًا أو عمليًّا. لقد كان واضحًا من سيناريو مقابلة التعارف أنها كانت مقابلة سيئة، فلماذا يمكن أن نتوقع إذن أن سيناريو مقابلة العمل سيكون مختلفًا؟

كما هي الحال في مقابلات التعارف، من الصعب جدًّا الشروع في بناء علاقة ثقة مع عملاء محتملين بمحاولة إقناعهم بكل المواصفات والفوائد المنطقية. هذه الأشياء مهمة، لكنها تخدم فحسب إعطاء المصداقية لعرضك التسويقي كما تمكن العملاء من تبرير قرار شرائهم. ومثل كل القرارات، فإن الناس لا يشترون ماذا
تفعل وإنما يشترون لماذا تفعله، وما توفره ماذا من معلومات يعمل كدليل ملموس على لماذا ؛ لكن إذا لم تبدأ بتوضيح لماذا ، فإن كل ما سيتبعه العملاء هي
الفوائد المنطقية، وهناك احتمالات أنك لن تحصل على مقابلة ثانية.
إليك البديل:
"أتعرف ما نحبه في شركتنا؟ يأتي كل فرد منا إلى العمل كل يوم للقيام بشيء نحبه؛ لذا فإننا نعمل على إلهام الناس بعمل ما يلهمهم، وهذا أروع شيء في
العالم. الواقع أن الجزء المرح من الموضوع هو محاولة اكتشاف كل الطرق المختلفة التي تمكننا من عمل هذا. أمر مدهش حقا، والجزء الأفضل هو أن ذلك يؤدي
إلى نجاح عملنا. نحن حقًّا نؤدي عملًا رائعًا. لدينا مكاتب جميلة، عليك أن تمر يوما ما لرؤيتها، وكذلك نتعامل مع شركات كبيرة. أنا واثق بأنك شاهدت إعلاناتنا،
فنحن ناجحون فعليًّا في عملنا".
الآن، إلى أي مدى نثق بأن عرضك التسويقي الثاني أفضل من الأول؟
ثلاث درجات لليقين
عندما نستطيع تقديم أساس منطقي للقرار وعندما نستطيع الإشارة فحسب إلى العوامل الملموسة أو المقاييس المنطقية، يكون أعلى مستوى من الثقة يمكننا
تقديمه هو: " أعتقد أن هذا هو القرار الصحيح". يمكن أن يكون ذلك دقيقًا من الناحية البيولوجية لأننا ننشط القشرة الجديدة، الجزء المسئول عن

"التفكير" في
عقولنا. وعلى المستوى المتعلق بالقشرة الجديدة، يمكننا التعبير لفظيًّا عن أفكارنا. هذا هو ما يحدث عندما نقضي الكثير من الوقت في غربلة الإيجابيات والسلبيات
والاستماع إلى كل الاختلافات بين شاشة البلازما وشاشة إل سي دي، أو بين أجهزة ديل وإتش بي.
ولكن عندما نتخذ قرارات قائمة على الحدس، يكون أعلى مستوى من الثقة يمكن أن نظهره هو: "أشعر بأن القرار صحيح"، حتى لو تعارض هذا مع كل الحقائق
والإحصائيات. مرة أخرى، هذا دقيق بيولوجيًّا؛ لأن القرارات الحدسية تحدث في جزء العقل الذي يتحكم في المشاعر، وليس اللغة. اسأل أنجح رجال الأعمال
والقادة ما سر نجاحهم، وسوف يجيبون دائمًا بالإجابة نفسها: "أثق بحدسي". وفي الأوقات التي تسير بها الأمور بشكل سيئ، سوف يقولون: "استمعت إلى آراء
الآخرين، على الرغم من أنني لم أشعر بأنها صحيحة. كان عليَّ أن أثق بحدسي". هذه إستراتيجية سليمة، غير أنها غير قابلة للامتداد من شخص لآخر. فالقرار
القائم على الحدس يصنعه شخص بفرده، وتكون هذه إستراتيجية سليمة تمامًا ملائمة لفرد أو مؤسسة صغيرة ، لكن ماذا يحدث عندما يتطلب النجاح أن يكون
المزيد من الأشخاص قادرين على صنع قرارات يشعرون بأنها صحيحة؟
هذا يحدث عندما يتم إدراك قوة لماذا بشكل كامل؛ فالقدرة على التعبير عن لماذا بالكلمات توفر السياق العاطفي الذي يؤخذ من خلاله القرار، كما توفر مستوى
ثقة أكبر من "أعتقد أنه قرار صحيح". وهي أيضًا أكثر قابلية للامتداد من

شخص لآخر من مجرد قول "أشعر أنه قرار صحيح". عندما تعرف لماذا الخاصة بك،
يكون أعلى مستوى من الثقة يمكنك تقديمه هو: "أعرف أنه قرار صحيح".
عندما تعرف أن القرار صحيح، لا تشعر فحسب أنه صحيح، لكنك تستطيع أيضًا تبريره
والتعبير عنه بالكلمات بسهولة. وعندها يكون القرار متوازنًا تمامًا، والمعلومات المنطقية التي تقدمها ماذا تمثل دليلًا يفسر لماذا تشعر أن هذا هو القرار الصحيح.
فإذا استطعت أن تعبر بالكلمات عن المشاعر التي تقود القرار الحدسي، وإذا استطعت أن تعبر بوضوح عن لماذا ، سوف تقدم سياقًا واضحًا لمن حولك لكي يفهموا
سبب اتخاذ هذا القرار. وإذا كان القرار متوافقًا مع الحقائق والإحصائيات، فهذه الحقائق والإحصائيات تعمل إذن على دعم القرار؛ وهذا هو التوازن. وإذا عارض
القرار كل الحقائق والإحصائيات، فسوف تلقي الضوء على العوامل الأخرى التي تحتاج إلى التدبر. وهذا يمكن أن ينقل القرار الجدلي من مجادلة إلى مناقشة.

على سبيل المثال، كان شريكي السابق في العمل يقلق عندما أرفض إحدى الصفقات، وكنت أخبره بأن العميل المحتمل لا "أشعر" بأنه ملائم. وهذا يحبطه لأقصى
درجة ويخبرني بأن: "المبلغ الذي سيدفعه العميل جيد مثل أي مبلغ سيدفعه شخص آخر". لم يستطع فهم سبب قراري، والأسوأ أنني لم أستطع شرحه له. فقد
كان مجرد شعور انتابني. وعلى النقيض، هذه الأيام يمكنني بسهولة شرح لماذا أنا أمارس هذا العمل؛ لكي ألهم الناس لعمل الأشياء التي تلهمهم. فإذا كان عليَّ

اتخاذ القرار نفسه الآن بناء على السبب الحدسي نفسه، لن يكونٍ هناك جدال لأن كل شخص يتضح له سبب اتخاذ القرار. إننا نرفض مشروعا لأن هؤلاء العملاء

المحتملين لا يؤمنون بما نؤمن ولا يهتمون بعمل شيء من أجل إلهام الناس، ومع وجود مفهوم واضح لسؤال لماذا ، يتحول الجدل الذي يمكن أن يدور حول

عميل غير مناسب، إلى مناقشة إذا ما كان عدم التوازن الذي سيحدثه هذا العميل يستحق المكسب قصير المدى الذي يمنحه إيانا أم لا.

لا ينبغي أن يكون هدف المشروع هو العمل مع أي شخص يريد ببساطة ما لديك. بل يجب أن يكون هدفه التركيز على الناس الذين يؤمنون بما تؤمن به. فعندما

ننتقي صفقاتنا مع هؤلاء الذين يؤمنون بمفهوم لماذا الخاص بنا، تنشأ الثقة.

الجزء الثالث

يحتاج القادة إلى تابعين

الفصل السادس

نشأة الثقة

كونك تقول إن معظم موظفي الشركة كانوا يشعرون بالاستياء من العمل فيها، فهذا تصريح غير وافٍ. لم يكن سرًا أن الموظفين كانوا يشعرون بسوء المعاملة، واذا أساءت شركة معاملة موظفيها، فراقب كيف يعامل الموظفون العملاء. إن الطمي دائمًا ما يتدحرج أسفل التل، والشخص الموجود دائمًا بالأسفل هو من

يصاب بمعظم الأذى. وفي مجال الشركات، يكون ذلك الشخص عادة هو العميل. خلال فترة الثمانينيات، كانت هذه هي الحياة داخل شركة خطوط كونتيننتال

الجوية، التي كانت أسوأ شركة في هذه الصناعة.

كتب جوردون بثيون، في كتابه From Worst to First ، وهي القصة التي يرويها المدير التنفيذي نفسه في فترة تحول شركة كونتيننتال: "استطعت رؤية أكبر

مشكلات كونتيننتال لحظة دخولي الشركة في فبراير ١٩٩٤. كانت مكانًا رديئًا للعمل". لقد كان الموظفون "فظين مع العملاء وفظين مع بعضهم، ولا يحبون

شركتهم، ولا يمكنك أن تحصل على منتج جيد من دون أشخاص يحبون الذهاب إلى العمل. لذلك لم ينجز العمل".

لقد اعتبر هيرب كيلهر، رئيس خطوط ساوث ويست الجوية لمدة عشرين عامًا، مخرفًا بسبب افتراضه أن المسئولية الأولى للشركة هي العناية بالموظفين في المقام

الأول. فالموظفون السعداء يضمنون عملاء سعداء، على حد قوله، والعملاء السعداء يضمنون مساهمين سعداء؛ وهكذا. ولحسن الحظ، شارك بثيون هذا الاعتقاد الزائف.

ربما يدعي بعض الأشخاص أن سبب ثقافة كونتيننتال المسممة هي أن الشركة

كانت تصارع المشكلات. وهم يخبرونك بأنه من الصعب على المديرين التنفيذيين
التركيز على أي شيء آخر غير البقاء عندما تواجه ال شركة أوقاتًا صعبة.
والمنطق يقول: "بمجرد أن نستعيد أرباحنا مرة أخرى، يمكن أن ننتبه إلى أي شيء آخر".
وبدون شك، خلال فترة الثمانينيات وبداية التسعينيات، عانت كونتيننتال. حيث تقدمت الشركة بطلب اللجوء إلى حماية قانون الإفلاس مرتين خلال ثماني
سنوات - مرة في عام ١٩٨٣ وأخرى في عام ١٩٩١-وعينت عشرة مديرين تنفيذيين خلال عقد. ففي عام ١٩٩٤، وهو العام الذي تولى فيه بثيون منصب المدير التنفيذي
الجديد، خسرت الشركة مبلغ ٦٠٠ مليون دولار وحلت في المرتبة الأخيرة في جميع تصنيفات الأداء القابلة للقياس.
ولكن كل ذلك لم يستمر طويلًا عندما وصل بثيون؛ حيث حققت الشركة في العام التالي مباشرة ٢٥٠ مليون دولار وسرعان ما صنفت واحدة من أفضل الشركات
التي يمكنك أن تعمل بها في أمريكا. وبينما أجرى بثيون تغيرات مدهشة لتحسين العمليات، كان المكسب الأكبر الذي حققته الشركة يتمثل في تصنيف الأداء الذي
يستحيل قياسه تقريبًا: إنه الثقة.
لا تنشأ الثقة ببساطة لأن هناك بائعًا قام بتقديم سببٍ عقلاني يجعل العميل يشتري المنتج أو الخدمة، أو لأن هناك مديرًا تنفيذيًا يعِد بالتغيير. إن الثقة ليست
قائمة مهام نؤديها؛ فالوفاء بكل مسئولياتك لا يخلق ثقة. إنما الثقة شعور، وليست تجربة عقلانية، فنحن نثق ببعض الأشخاص والشركات حتى عندما تسير

الأمور على نحو خطأ، ولا نثق بآخرين حتى لو كان كل شيء يسير تمامًا كما ينبغي أن يكون. إن إنجاز قائمة المهام لا يضمن الثقة. بل تبدأ الثقة عندما يكون لدينا
شعور بأن ما يحرك الشخص الآخر أو المؤسسة أشياء غير المصلحة الذاتية.
يأتي مع الثقة شعور بالقيمة؛ قيمة حقيقية، ليس فقط القيمة التي تقاس بالمال، فالقيمة، بحكم التعريف، هي توصيل الثقة. لا يمكنك أن تقنع شخصًا بأن لك
قيمة، بالضبط كما لا تستطيع أن تقنع شخصًا بأن يثق بك. عليك أن تكسب الثقة عن طريق التواصل وإثبات أنك تحمل القيم والمعتقدات نفسها، كما عليك أن
تتحدث عن لماذا وتثبتها من خلال ما تفعله. مرة أخرى، لماذا تمثل مجرد اعتقاد، وكيف تمثل التصرفات التي نفعلها لكي ندرك هذا المعتقد، وماذا تمثل نتائج هذه
التصرفات؛ فعندما يوجد توازن بين الثلاثة، تُبنى الثقة وتظهر القيمة، وهذا هو ما كان بثيون قادرًا على القيام به.
يوجد كثير من المديرين التنفيذيين الموهوبين لديهم القدرة على إدارة العمليات، لكن القيادة العظيمة لا تعتمد فحسب على القدرة الكبيرة المتمثلة في إدارة
العمليات، فالقيادة وكونك قائدًا شيئان مختلفان. فكونك القائد يعني أنك تتولى أعلى منصب، سواء كان عن طريق استحقاق هذا المنصب أو أنك تصل إليه نتيجة
حظ جيد أو عبر سياسات داخلية. لكن أن تقود يعني أن الآخرين يتبعونك عن رضا؛ ليس لأنهم مضطرون لذلك، وليس لأنهم مدفوعون لذلك، لكن لأنهم
يريدون ذلك. ربما كان فرانك لورينزو، المدير التنفيذي قبل بثيون، هو قائد كونتيننتال، ولكن جوردون بثيون عرف كيف يقود الشركة. هؤلاء الذين يقودون قادرون

على فعل هذا، لأن الذين يتبعون يثقون بأن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا تضع مصلحة المجموعة نصب أعينها، وبالتالي، هؤلاء الذين يثقون، يعملون بجد، لأنهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل شيء أكبر من أنفسهم.
قبل وصول بثيون كان الطابق العشرون للمركز الرئيسي للشركة، الطابق التنفيذي، منطقة محظورة على غالبية الموظفين. وكانت المكاتب التنفيذية مغلقة. فقط
الأشخاص الذين يرتقون إلى مرتبة نائب أول الرئيس أو أعلى من هذا، يُسمح لهم بالزيارة، كما يلزم بطاقات مرور لدخول الطابق التنفيذي، وكانت كاميرات
المراقبة في كل مكان، والحرس المسلحون يطوفون في الطابق لقطع أي شك بأن الأمن ليس مزحة. كان من الواضح أن الشركة تعاني أزمة ثقة. إحدى القصص التي
كانت متداولة في الشركة كانت أن فرانك لورينزو لم يكن يشرب مياهًا غازية في طائرة لشركة كونتيننتال إذا لم يفتح العلبة بنفسه. لم يكن يثق بأي أحد؛ لذلك
ليس بعيدًا عن المنطق ألا يثق به أحد، فمن الصعب أن تقود حينما يكون هؤلاء الذين يفترض أنك تقودهم لا يقتنعون باتباعك.
كان بثيون مختلفًا إلى حد كبير. فقد استوعب أنه وراء الهيكل والأنظمة، لا تزيد الشركة عن كونها مجموعة من الموظفين، وهو يقول: "أنت لا تتحايل على طبيبك
الخاص، ولا يمكنك التحايل على موظفيك". هدف بثيون إلى تغيير الثقافة بأن أعطى الجميع شيئًا يمكنهم الإيمان به. ولكن ترى ما هذا الشيء تحديدًا الذي منحه
إياهم ليؤمنوا به وكان سببًا في تحويل أسوأ خطوط جوية إلى أفضل خطوط جوية بالموظفين أنفسهم والمعدات نفسها؟

في أثناء فترة دراستي في الكلية كانٍ لي رفيق في الحجرة يدعى هوارد جيروتشيمويتز، هو يعمل الآن محاميا في شيكاغو. لقد فهم هوارد في عمر مبكر إحدى الرغبات
الإنسانية الفطرية. لأنه نشأ في ضواحي مدينة نيويورك، كان لاعبًا في أسوأ فريق في الدوري الصغير . كانوا يخسرون تقريبا كل مباراة يلعبونها، ولم يكن ذلك
بفارق بسيط؛ فقد كانوا يخسرون بشكل دائم، وكان مدربهم طيبًا وأراد أن يطبع في نفوس اللاعبين الصغار سلوكا إيجابيًا. بعد واحدة من هزائمهم المحرجة الكثيرة، جمع المدرب الفريق وأوصاهم: "لا يهم من يكسب أو يخسر، الذي يهم هو كيف تلعبون المباراة". وهنا رفع هوارد الصغير يده وسأل: "إذن لماذا نسجل
عدد النقاط؟".
استوعب هوارد منذ عمر مبكر جدًّا رغبة الإنسان الفطرية في الفوز. لا أحد يحب أن يخسر، وغالبية المتميزين يعيشون حياتهم من أجل الفوز، والاختلاف الوحيد
يكون في المعيار الذي نقيس به الفوز. بالنسبة للبعض يكون المعيار هو المال، وبالنسبة لآخرين يكون الشهرة أو الجوائز، وبعضهم يكون معيارهم هو قوتهم وحبهم وتلبية الرغبات العائلية والروحانية. فالمقياس يكون نسبيًّا، لكن الرغبة واحدة، فالملياردير لا يحتاج لأن يعمل، لكن المال يصبح وسيلة لتسجيل النقاط؛
حساب نسبي لكيفية سير الأشياء. حتى الملياردير الذي يخسر بضعة ملايين بسبب قرارات خطأ يمكن أن يكتئب، ورغم أن هذا المال ربما لا يكون له أي تأثير على
حياته، لكن لا أحد يحب أن يخسر.
الدافع لكي تفوز ليس سيئًا في حد ذاته، لكن المشكلات تنشأ عندما يصبح

المقياس هو التقييم الوحيد للنجاح، عندما لا يعد ما أنجزته مرتبطًا ب لماذا انطلقت
لتنجزه من البداية.
قرر بثيون أن يثبت لكل من يعمل في كونتيننتال أنهم إذا أرادوا الفوز، سوف يستطيعون الفوز، واتبعه غالبية الموظفين حتى يكتشفوا إذا كان محقًّا، إلا أنه كان
هناك قليل من الاستثناءات. منهم أحد التنفيذيين الذي عطل تنفيذ خطة؛ لأنه كان دائمًا متأخرا وطلب منه أن يغادر، وهناك تسعة وثلاثون آخرون من أصل
ستين تنفيذيًّا ممن لم يؤمنوا بما يؤمن به. لم يهم حجم خبرتهم أو ما قدموه من أفكار على الطاولة، فقد طلب منهم الرحيل إذا لم يعملوا بروح الفريق ولم يستطيعوا التكيف مع الثقافة الجديدة التي حاول بثيون أن يرسخها. لم يكن هناك مكان لمن لا يؤمن بكونتيننتال الجديدة.
لقد عرف بثيون أن بناء فريق يستطيع العمل والفوز يعني أكثر من مجرد إلقاء بعض الخطب الحماسية وصرف علاوات لكبار الموظفين في حالة تحقيقهم لمعدلات
أرباح عالية، وعرف أنه إذا أراد بناء نجاح حقيقي ودائم، يجب أن ينجح الموظفون ليس من أجله، وليس من أجل المساهمين وليس حتى من أجل العميل. لكي
يستمر النجاح، يجب أن يرغب موظفو كونتيننتال في الفوز من أجل أنفسهم.
كان يتحدث عن كل شيء من ناحية مدى فائدته للموظفين. بدلًا من أن يطلب منهم المحافظة على نظافة الطائرات من أجل العملاء، أشار إلى أمر أكثر وضوحا؛
فالعاملون يؤدون عملهم كل يوم على متن الطائرة. إن الركاب يغادرون الطائرة بعد انتهاء رحلتهم، أما طاقم الطائرة فكان يطلب منهم أن يمكثوا لمزيد من

الوقت، على الأقل لرحلة ثانية، والعمل يكون أفضل عندما تكون البيئة أكثر نظافة.

لقد تخلص بثيون أيضًا من كل أمنٍ الطابق العشرين، كما أنه اعتمد سياسة الباب المفتوح وجعل من نفسه شخصا يمكن الوصول إليه بشكل لا يصدق. فكان من

الشائع عنه أنه كثير الحضور كما كان يساعد العاملين على رفع الحقائب، ومن وقتها، أصبحوا عائلة وكان على الجميع أن يعملوا معا.

ركز بثيون على الأشياء المعروفة بأهميتها لدى العاملين في هذا المجال، وبالنسبة لشركة طيران كان أهم شيء هو إقلاع الطائرات في الوقت المحدد. في بداية

التسعينيات، قبل وصول بثيون، كانت كونتيننتال تصنف في المرتبة الأقل بين أكبر عشرة خطوط جوية في البلاد من حيث نسبة الانضباط في الوقت. لذلك أخبر

بثيون الموظفين بأن كل شهر يرتفع فيه تصنيف نسبة كونتيننتال في انضباطٍ الوقت إلى أعلى خمس شركات، يتسلم كل موظف شيكا بقيمة ٦٥ دولارا. وعندما تتدبر

في أن كونتيننتال كانت تمتلك ٤٠٠٠٠ موظفٍ في عام ١٩٩٥، فإن كل شهر ينضبط فيه الوقت يكلف الشركة مبلغا ضخما يبلغ ٢.٥ مليون دولار، لكن بثيون كان يعرف

أنه يعقد صفقة رابحة: فإن التأخير الدائم يكلف الشركة ٥ ملايين دولار شهريًّا في نفقات كالتي تقدم للركاب بسبب تفويت رحلات الترانزيت وتوفير بدل مبيت؛

لكن الأكثر أهمية بالنسبة إلى بثيون كان ما فعله برنامج العلاوات في ثقافة الشركة: عشرات الآلاف من الموظفين، بما يشمل مديرين، تمت مكافأتهم جميعا

بالقدر نفسه للمرة الأولى منذ سنوات.

ولت الأيام التي كان فيها كبار الموظفين هم فقط من يتمتعون بفوائد النجاح. فقد حصل كل موظف على ٦٥ دولارا في كل شهر تقوم فيه الشركة بأداء جيد ولا
يحصل أي موظف على الفوائد إذا لم تحقق الشركة معدلاتها، كما أصر بثيون على أن يرسل هذا المبلغ بشيك مستقل. فلم يكن يضاف إلى شيك المرتب الشهري،
فهذا الشيك كان مختلفًا، لأنه كان رمزًا للفوز. ومع كل شيك ترفق رسالة تذكرهم لماذا يذهبون إلى العمل: "شكرًا على مساعدتك على جعل كونتيننتال أحد
أفضل الخطوط الجوية".
قال بيثيون: "كنا نقيس الأشياء التي يستطيع الموظفون فعلًا التحكم فيها، وجعلنا المكافآت شيئًا يفوز به الموظفون معًا أو يخسرونه معا، وليس كل موظف على حدة".
كل شيء فعلوه جعل الناس يشعرون كما لو أنهم مشتركون فيه معًا، وقد كانوا كذلك فعلًا.
الاختلاف الوحيد بينك وبين رجل الكهف هو السيارة التي تقودها
السبب في أن البشر كانوا ناجحين إلى حدّ كبير ليس لأننا أقوى المخلوقات، ليس الأمر كذلك على الإطلاق. فالحجم والقوة وحدهما لا يضمنان النجاح. لقد نجحنا
بسبب قدرتنا على تكوين الثقافات. الثقافات هي جماعات من الناس يلتفون حول مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات. عندما نتشارك قيمنا ومعتقداتنا مع الآخرين، نخلق الثقة. وثقتنا بالآخرين تجعلنا نعتمد عليهم في دعم حماية أطفالنا وضمان بقائنا الشخصي. إن القدرة على ترك العشيرة من أجل الصيد أو
الاستكشاف مع الثقة بأن المجتمع سوف يحمي عائلتك وممتلكاتك حتى تعود هو أحد أهم عوامل بقاء الفرد وتقدم البشر.

كونِنا نثق بأشخاص يحملون قيمًا ومعتقدات مشتركة، ليس في حد ذاته تأكيدًا دامغًا، بل هناك سبب لكوننا لا نصادق كل شخص نقابله. نحن نصادق الأشخاص الذين يرون العالم بالطريقة التي نراه بها، أي الذين يشاركوننا وجهات نظرنا ومعتقداتنا. فمهما كان الشخص يبدو جيدًا ومتوافقًا، لا يضمن هذا الصداقة، فيمكنك التفكير في هذا بمنظور أشمل. فالعالم يمتلئ بثقافات مختلفة. فأن تكون أمريكيًا ليس أفضل من أن تكون فرنسيًا، فهاتان مجرد ثقافتين مختلفتين، ليست أي منهما أفضل أو أسوأ، إنهما مختلفتان فحسب، فالثقافة الأمريكية تقدر بشدة نماذج ريادة الأعمال والاستقلالية والاعتماد على النفس.

فمفهوم لماذا بالنسبة لنا هو الحلم الأمريكي . أما الثقافة الفرنسية فهي تقدر بشدة نماذج الهوية الموحدة والاعتماد على المجموعة والاستمتاع بمباهج الحياة **de Joie vivre** . (لاحظ أننا نستخدم الكلمة الفرنسية والتي تشبه الكلمة الإنجليزية **Joy of life** في وصف أسلوب الاستمتاع بمباهج الحياة. هل هي مصادفة؟ ربما).

بعض الناس تلائمهم الثقافة الفرنسية وبعض الناس تلائمهم الثقافة الأمريكية. ليس الأمر أن إحداهما أفضل أو أسوأ من الأخرى، فهما مختلفتان فحسب. غالبية الأشخاص الذين ولدوا ونشأوا على ثقافة واحدة سوف يصبحون، لأسباب واضحة، متلائمين على نحو معقول مع تلك الثقافة، ولكن هذا لا يحدث دائمًا.

هناك أشخاص نشأوا في فرنسا، ولكنهم لا يمثلون الثقافة التي ينتمون إليها؛ فهم لا يتوافقون مع ثقافتهم، ولذلك انتقلوا ربما إلى أمريكا. ولأنسياقهم وراء المشاعر التي لديهم حيال لماذا الأمريكية، اتبعوا الحلم الأمريكي وهاجروا. يقال دائمًا إن أمريكا تمتلك قوة كبيرة بفضل المهاجرين؛ لكنه زعم خطأ تمامًا أن جميع المهاجرين هم أعضاء منتجون في المجتمع. ليس صحيحا أن جميع

المهاجرين لديهم روح ريادية؛ إنهم فقط الأشخاص المنساقون بعمق وراء الحلم الأمريكي. هذا هو ما تفعله لماذا ، فعندما تفهم لماذا بشكل واضح، تجذب الأشخاص الذين يؤمنون بالشيء نفسه. وافتراض أنهم يتلاءمون مع ما يؤمن به الأمريكيون وكيفية قيامهم بالأشياء، سوف يقول هؤلاء المهاجرون عن أمريكا: "أحب وجودي هنا" أو "أحب هذا البلد". إن رد الفعل العميق هذا ليس له أية علاقة بأمريكا وإنما له علاقة بالأشخاص أنفسهم. هذا هو ما يشعرون به حول

فرصتهم وقدرتهم على النجاح في ثقافة يشعرون بأنهم ينتمون إليها على عكس ثقافتهم التي انحدروا منها.

إن لماذا الكبيرة المتمثلة في أمريكا والحلم الأمريكي، يمكن تحليلها أكثر من ذلك. بعض الناس يتلاءمون أفضل في نيويورك وبعضهم يتلاءمون أفضل في مينابوليس.

ليست هناك ثقافة أفضل أو أسوأ من غيرها، فهما مختلفتان فحسب. هناك أشخاص كثيرون يحلمون بالانتقال إلى نيويورك، مثلا، لانجذابهم إلى روعة فرصة ما

وإدراكها. فهم يصلون بطموحات كبيرة، لكنهم يفشلون في التدبر إذا كانوا سوف يتلاءمون مع هذه الثقافة أم لا قبل انتقالهم إليها. بعضهم ينجح، وبعضهم لا.

مرارًا وتكرارًا، رأيت أشخاصًا جاءوا إلى نيويورك بآمال وأحلام كبيرة، لكن إما أنهم لا يجدون الوظيفة التي أرادوها أو أنهم وجدوها ولكنهم لم يستطيعوا تحمل

الضغط الواقع عليهم. إنهم ليسوا مغفلين ولا سيئين ولا عاجزين. إنهم فقط لم يستطيعوا التكيف والتوافق. وهم إما أن يبقوا في نيويورك ويحاولوا بذل جهد أكبر مما يحتاجون إليه مع كرههم لوظائفهم وحياتهم، واما أن ينتقلوا منها. إذا انتقلوا إلى مدينة يكونون متلائمين معها بشكل أفضل - شيكاغو أو سان فرانسيسكو أو أي مكان آخر - غالبًا يصبحون أكثر سعادة وأكثر نجاحًا.

نيويورك ليست أفضل من غيرها من المدن، إنها فقط ليست مناسبة للجميع، فمثل كل
المدن تكون مناسبة فقط لمن يتلاءمون معها.
وينطبق القول نفسه على أي مكان لديه ثقافة قوية أو هوية معروفة. فأداؤنا يكون أفضل في الثقافات التي نتلاءم معها. نحن نؤدي أفضل في الأماكن التي تعكس
قيمنا ومعتقداتنا. فمثلما أن الهدف ليس أن تعمل مع أي شخص يحتاج ببساطة إلى ما لديك، لكن أن تعمل مع أشخاص يؤمنون بما تؤمن به، فإنه من المهم أيضًا أن تعيش وتعمل في مكان تستطيع أن تنجح فيه طبيعيًّا؛ لأن قيمك ومعتقداتك تتوافق مع قيم ومعتقدات ثقافة ذلك المكان.
الآن تدبر ماذا تعني شركة. إن شركة تعني ثقافة. إنها جماعة من الأشخاص التفوا حول مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات. ليست المنتجات أو الخدمات هي
ما تكون الشركة. وليس الحجم أو القدرة هي ما يجعل الشركة قوية، إنها الثقافة؛ الإحساس القوي بالمعتقدات والقيم الذي يتشاركه الجميع بدءًا من المدير
التنفيذي وحتى موظف الاستقبال. لذا المنطق يقول، ليس الهدف أن نعين أشخاصًا يملكون ببساطة المهارات التي نحتاج إليها، لكن الهدف هو أن نعين أشخاصا

يؤمنون بما نؤمن به.

العثور على الأشخاص الذين يؤمنون بما تؤمن به

في بداية القرن العشرين، خطط المغامر الإنجليزي إرنست شاكلتون لاكتشاف القارة القطبية الجنوبية. في ذلك الوقت، كان المستكشف النرويجي روال أموندسن
هو أول مستكشف على الإطلاق يصل إلى القطب الجنوبي، مخلفًا وراءه غزوًا

استكشافيًّا واحدًا متبقيًا: عبور القارة عن طريق الطرف الجنوبي من الأرض.
كان من المقرر أن تبدأ البعثة من بحر ودل المتجمد، أسفل أمريكا الجنوبية، ثم يقطعون مسافة ١٧٠٠ ميل عبر القطب إلى بحر روس، أسفل نيوزيلندا.
كانت التكلفة
التي قدرها شاكلتون في ذلك الوقت، حوالي ٢٥٠ ألف دولار. وقد صرح شاكلتون لمراسل جريدة نيويورك تايمز في ٢٩ ديسمبر ١٩١٣: "إن المساحات المجهولة من العالم
التي لم يتم غزوها بعد تتقلص، ولكن لا يزال هناك هذا العمل الرائع".
في ٥ ديسمبر ١٩١٤، بدأ شاكلتون ومعه طاقم يتكون من سبعة وعشرين رجلًا رحلة في بحر ودل على متن إنديورانس ، وهي سفينة تزن ٣٥٠ طنا شيدت بتمويل من
متبرعين خاصين والحكومة البريطانية والجمعية الجغرافية الملكية. وفي ذلك الوقت، كانت الحرب العالمية الأولى مشتعلة في أوروبا، وبذلك صار المال المتوافر أقل
كثيرًا. وجاءت تبرعات من المدرسة الإنجليزية من أجل الفرق الاستكشافية في القطب.
لكن طاقم إنديورانس لم يصل مطلقًا إلى القارة القطبية الجنوبية.
فعلى مسيرة بضعة أيام من جزيرة جورجيا الجنوبية في مياه المحيط الأطلسي الجنوبي، واجهت السفينة كتلًا جليدية، وسرعان ما حوصرت مع حلول الشتاء المبكر
والقارس. لقد أحاط الثلج بالسفينة "مثل اللوزة في قطعة حلوى" وذلك وفقًا للوصف الذي كتبه أحد أفراد الطاقم. حوصر شاكلتون وطاقمه في القارة القطبية
لمدة عشرة أشهر وانديورانس تنجرف ببطء نحو الشمال، حتى أدى ضغط الجليد في النهاية إلى تحطيم السفينة. في ٢١ نوفمبر ١٩١٥، شاهد الطاقم غرق

السفينة في
المياه المتجمدة لبحر ودل.
بعد أن أصبحوا محاصرين فوق الثلج، أنزل طاقم إنديورانس ثلاثة قوارب نجاة وهبطوا على جزيرة الفيل الصغيرة. وهناك ترك شاكلتون وراءه كل رجاله ماعدا
خمسة، حيث شرعوا في رحلة خطيرة مجتازين ٨٠٠ ميل من البحار الهائجة بحثا عن مساعدة، والتي وجدوها في النهاية.
الذي جعل قصة إنديورانس مدهشة، ليست البعثة نفسها، وإنما أنه طوال هذه المحنة لم يمت شخص. ولم ترد أية قصص عن أشخاص قتلوا بعضهم بعضا أو تمردوا.
ما حدث لم يكن حظًّا. بل حدث لأن شاكلتون استعان بأشخاص متوافقين؛ فقد وجد الرجال المناسبين للمهمة. عندما تملأ مؤسسة بأشخاص متوافقين، هؤلاء
الذين يومنون بما تؤمن به، يحدث النجاح. وكيف وجد شاكلتون هذا الطاقم المدهش؟ وجده بواسطة إعلان بسيط في صحيفة التايمز البريطانية.
قارن ذلك بكيفية تعييننا لأفراد في وظائف مثل شاكلتون، حيث ننشر إعلانات في الصحيفة، أو في البدائل الحديثة، على مواقع كريجزليست أو مونستر دوت كوم.
وأحيانا نستعين بخبير توظيف لكي يجد لنا شخصًا، لكن العملية متشابهة في أغلب الأحيان. نجهز قائمة بالمؤهلات المطلوبة من أجل الوظيفة ونتوقع أن أفضل
مرشح سوف يكون الشخص الذي تتوافر لديه هذه المتطلبات.
المشكلة هي كيف نكتب هذه الإعلانات، فجميعها تدور حول ماذا دون أن تتطرق إلى لماذا . قد يقول الإعلان المنشور، مثلا: "مطلوب محاسب تنفيذي، خبرة لا تقل

عن خمس سنوات، يجب أن تكون لديه خلفية عن العمل بالمجال. فرصة للعمل في شركة رائعة سريعة النمو براتب كبير وامتيازات عظيمة". قد يتقدم للإعلان
أعداد كبيرة، لكن كيف نعرف من منهم هو الشخص الملائم؟
كان إعلان شاكلتون لطلب طاقم بحارة، مختلفًا. فإعلانه لم يتكلم عن ماذا يبحث عنه. إعلانه لم يقل: "مطلوب رجال من أجل بعثة استكشافية؟ خبرة لا تقل عن خمسة أعوام. يعرفون كيف يرفعون الشراع. إنها فرصة للعمل مع قبطان رائع".
بدلًا من ذلك، كان شاكلتون يبحث عن أشخاص لديهم شيء أكبر. كان يبحث عن طاقم ملائم لمثل تلك البعثات الاستكشافية. كان إعلانه الفعلي يقول: "مطلوب رجال لرحلة خطيرة. أجور صغيرة وبرد قارس وأشهر طويلة من الظلام الدامس وخطر دائم واحتمال ضعيف لعودة آمنة. تكريم وشهرة في حالة
النجاح".
الأشخاص الوحيدون الذين تقدموا للوظيفة هم الذين قرأوا الإعلان وبدا لهم رائعًا، فلقد أحبوا الفرص التعجيزية، ولذلك فإن الأشخاص الوحيدين الذين تقدموا
للوظيفة كانوا هم الناجون. عين شاكلتون فقط الأشخاص الذين آمنوا بما آمن به. كانت قدرتهم على النجاة مضمونة، فعندما ينتمي الموظفون، يضمنون نجاحك.
ولن يعملوا بجد ويبحثوا عن حلول ابتكارية من أجلك، سوف يفعلون هذا من أجل أنفسهم.
الشيء المشترك الذي يمتلكه كل القادة العظماء هو القدرة على إيجاد أشخاص متلائمين من أجل العمل في مؤسساتهم؛ هؤلاء الذين يؤمنون بما يؤمن به القادة.
تعد خطوط ساوث ويست الجوية مثالًا رائعًا لشركة لديها موهبة تعيين أشخاص

متلائمين، فقدرتهم على إيجاد أشخاص يجسدون سببهم؛ ييسر الأمر كثيرًا
عليهم في تقديم خدمة عظيمة. كما قال هيرب كيلهر قولته المشهورة: "أنت لا تعين من أجل المهارات، أنت تعين من أجل السلوك، فالمهارات يمكنك تعليمها". كل
هذا رائع؛ المشكلة هي أي سلوك؟ ماذا لو كان سلوكهم ليس هو الملائم لثقافتك؟
أحب أن أسأل الشركات عمن يودون أن يعينوا، وإحدى أكثر الإجابات التي تلقيتها شيوعًا هي: "نعين المتحمسين فقط"؛ لكن كيف تعرف إذا كان الشخص
متحمسًا في المقابلة وليس متحمسًا في العمل؟ الحقيقة هي أن كل شخص تقريبًا يعيش على كوكب الأرض يكون متحمسًا، ولكننا فقط لا نتحمس من أجل
الشيء نفسه. إن البدء بتوضيح لماذا عند التعيين يزيد بشكل هائل من قدرتك على جذب هؤلاء المتحمسين لما تؤمن به. فتعيين أشخاص لهم سيرة ذاتية قوية أو
أخلاق مهنية عظيمة لا يضمن النجاح. فعلى سبيل المثال، كان من المحتمل أن يكون أفضل مهندس في شركة آبل في حالة مزرية لو أنه عمل في شركة
ميكروسوفت. وبالمثل، فإن أفضل مهندس في ميكروسوفت ليس بالضرورة أن ينجح في آبل. يمتاز كلاهما بخبرة كبيرة وعمل جاد، وربما يزكى كل منهما بدرجة
كبيرة، إلا أن كلًّا منهما لا يناسب ثقافة الشركة الأخرى. إن الهدف هو تعيين هؤلاء المتحمسين لمفهوم لماذا الخاص بك أو لغرضك أو دافعك أو معتقدك، وهؤلاء
الذين يمتلكون السلوك الذي يناسب ثقافتك. بمجرد أن يتحقق ذلك، حينها فقط ينبغي أن تقيم مهاراتهم وخبراتهم. لقد استطاع شاكلتون أن يحصل على أفضل

طاقم خبير يمكن أن يشتريه بالمال، لكن إذا لم يكونوا قادرين على التواصل على مستوى أعمق كثيرا من قدراتهم، لما كانت نجاتهم نتيجة متوقعة.

طوال سنوات، لم تمتلك ساوث ويست قسم شكاوى؛ لأنهم لم يحتاجوا إليه، ورغم أن كيلهر تحدث بحق عن الحاجة إلى التعيين من أجل السلوك، تستحق الشركة في الواقع تقديرًا أكبر لتعيين أشخاص متلائمين لتقديم خدمة رائعة. فلم يكن كيلهر الوحيد الذي يتخذ قرارات التعيين، كما أن إخبار الجميع بأن يثقوا بحدسهم يعد أمرًا فيه خطورة. جاءت عبقريتهم من اكتشاف لماذا يكون بعض الأشخاص مناسبين، ثم تطوير أنظمة للعثور على المزيد من هؤلاء الأشخاص.

في السبعينيات، قررت خطوط ساوث ويست الجوية أن ترتدي المضيفات سراويل قصيرة وأحذية أنيقة طويلة الساق كجزء من زيهن (انتبه، كان هذا في

السبعينيات). لم تكن هذه فكرتهم؛ فقد فعلتها أولًا خطوط بي إس إيه، الخطوط الجوية الأساسية في كاليفورنيا، وعملت ساوث ويست على غرارها، لنقل

ببساطة إن ساوث ويست قلدتها. وعلى عكس بي إس إيه، اكتشفت ساوث ويست شيئًا لا يقدر بثمن؛ حيث أدركوا أنهم حينما أرادوا توظيف مضيفات، فقط

اللاتي تقدمن للوظيفة كن من مشجعات الفرق الرياضية وعضوات الفرق الاستعراضية. وذلك لأنهن الوحيدات اللاتي لا يمانعن في ارتداء الزي الجديد. على أية

حال، فمشجعات الفرق الرياضية وعضوات الفرق الاستعراضية يناسبن تمامًا العمل في ساوث ويست، فهن لا يمتزن بسلوك رائع فحسب، فطبيعتهن تميل بالكامل إلى إسعاد الناس ونشر التفاؤل، وكذلك قيادة الجموع لإيمانهن بمقولة "يمكننا الفوز". إنهن مناسبات تمامًا في شركة تعتبر في نظر العامة هي البطلة.

وبإدراك هذا، بدأت ساوث ويست في توظيف مشجعات الفرق الرياضية وعضوات الفرق الاستعراضية فقط.

الشركات العظيمة لا توظف المهرة ثم تقوم بتحفيزهم، بل إنها توظف بالفعل المتحفزين ثم تقوم بإلهامهم، فالناس إما متحفزون أو غير متحفزين. ما لم تعط المتحمسين شيئًا يؤمنون به، شيئًا أكبر من وظيفتهم يعملون من أجله، سوف يحفزون أنفسهم للبحث عن وظيفة جديدة وسوف تتعلق أنت بأي موظف يبقى

مهما كان.

امنحهم هدفًا ساميًا

تدبر في قصة البناءين. تذهب إلى أول بنَّاء وتسأله: "هل تحب عملك؟"؛ فينظر لأعلى ويجيب: "أعمل في بناء هذا الحائط منذ وقت طويل جدًّا. العمل رتيب، وأنا

أعمل في شمس حارقة طوال اليوم. إن الأحجار ثقيلة وحملها يومًا بعد يوم يقصم الظهر. لست متأكدا حتى إن كان سيكتمل هذا المشروع في حياتي؛ ولكنها وظيفة تسدد الفواتير". تشكره على وقته وتمضي في طريقك.

على بعد بضعة أمتار، تمشي إلى بنَّاء آخر وتسأله السؤال نفسه: "هل تحب عملك؟" فينظر إلى أعلى ويجيب: "أحب عملي؛ فأنا أبني دار عبادة. صحيح أنني أبني

هذا الحائط منذ وقت طويل جدًّا، ونعم أحيانا يكون العمل رتيبًا، كما أنني أعمل في الشمس الحارقة طوال النهار. والأحجار ثقيلة وحملها يوما بعد يوم يمكن أن

يقصم الظهر. ولست متأكدا إذا ما كان هذا المشروع سوف يكتمل في حياتي، ولكنني أبني دار عبادة".

ما يفعله هذان البناءان واحد، ولكن الفرق هو أن أحدهم لديه حس الهدف، فهو يشعر بأنه ينتمي؛ يأتي إلى العمل لكي يكون جزءًا من شيء أكبر

من الوظيفة
التي يؤديها. إن فهمه الواضح لسؤال لماذا ، غيرٍ كليًّا من وجهة نظره تجاه عمله، وهذا يجعله أكثر إنتاجية وبالطبع أكثر إخلاصا. بينما البنَّاء الأول ربما يود العمل
بوظيفة أخرى من أجل راتب أكبر، فإن البنَّاء الثاني المتحمس يعمل ساعات أطول وربما يرفض العمل بوظيفة أسهل ولها راتب أكبر من أجل البقاء والمشاركة في
سبب أكبر. إن البنَّاء الثاني لا يرى نفسه أكبر أو أقل أهمية من الرجل الذي يصنع النوافذ الزجاجية المزركشة أو حتى من المهندس المعماري. فجميعهم يعملون معا
لبناء دار العبادة. إنه هذا الرابط الذي يخلق المودة، وتلك المودة والثقة هما ما يجلبان النجاح، فالناس يعملون معا من أجل سبب مشترك.
فالشركات التي لديها شعور قوي تجاه لماذا قادرة على إلهام موظفيها. هؤلاء الموظفون يكونون أكثر إنتاجية وابتكارا، والشعور الذي يجلبونه معهم إلى العمل
يجذب الآخرين المتحمسين للعمل هناك أيضًا. لا نحتاج إلى جهد حتى نعرف لماذا تعد الشركات التي نتعامل معها هي أفضل الشركات التي يمكن أن نعمل بها.
عندما يعرف الأشخاص بداخل الشركة لماذا يأتون إلى العمل، يكون الأشخاص خارج الشركة لديهم احتمال أكبر بكثير لاستيعاب لماذا تعد هذه الشركة مميزة. في
هذه المؤسسات، بدءا من الإدارة إلى أصغر موظف، لا أحد يرى نفسه أكبر أو أصغر من أي شخص آخر، فجميعهم يحتاجون إلى بعضهم.
عندما يتم التحفيز بتوضيح لماذا ، يحدث النجاح
كان هذا بداية قرن جديد، وقد نتج الوعد بتكنولوجيا جديدة ثورية عن تغيير

الطريقة التي ينظر بها الناس إلى المستقبل، ومن ثم كان هناك سباق لرؤية من يستطيع أن يفعلها أولًا. كان هذا في نهاية القرن التاسع عشر وكانت التكنولوجيا الجديدة هي الطائرات. أحد أشهر الرجال في هذا المجال يدعى صمويل لانجلي
بيربونت، فمثل كل المخترعين الآخرين في زمنه، كان يحاول بناء أكبر آلة طيران في العالم. هدفه أن يكون أول من حقق رحلة طيران بشرية تدار وتراقب آليًا، والخبر
الجيد هو أن لانجلي كانت لديه كل مقومات إنجاز المهمة الضخمة؛ كان لديه ما يعرفه معظم الناس بأنه وصفة النجاح.
حقق لانجلي بعض الشهرة مع المجتمع الأكاديمي كعالم فضاء، وهو ما أكسبه مناصب رفيعة ومراكز رائعة. كان يعمل سكرتيرًا بمؤسسة سميثسونيان، كما
عمل مساعدًا في مرصد كلية هارفارد وأستاذًا للرياضيات بالأكاديمية البحرية الأمريكية، وكان لديه علاقات جيدة جدًا، وكان من بين أصدقائه بعض من أقوى
رجال الحكومة والأعمال، بمن فيهم أندرو كارنيجي و ألكسندر جراهام بيل. كما حصل أيضا على تمويل جيد؛ حيث منحته وزارة الحرب الأمريكية، التي سميت
فيما بعد وزارة الدفاع الأمريكية، ٥٠٠٠٠ دولار لتمويل المشروع، وهذا يعد مبلغا كبيرا في تلك الأيام. لم يكن المال يمثل أية مشكلة.
جمع لانجلي بعضًا من أفضل العقول وألمعها في ذلك الوقت. ضم فريق أحلامه الذي كونه تشارلز مانلي، وهو طيار اختبار ومهندس ميكانيكا متمرس جيدا وأيضا
ستيفان بالزر مطور أول سيارة في نيويورك. لقد استخدم لانجلي وفريقه أفضل الخامات، وكانت أحوال السوق ممتازة وكانت علاقاته الاجتماعية عظيمة. تتبعته

نيويورك تايمز في كل مكان، وعرف الجميع لانجلي وكانوا يشجعونه على النجاح. لكن كانت هناك مشكلة.

كان لانجلي لديه هدف جريء، لكن لم يكن لديه مفهوم واضح للإجابة عن لماذا . كان يعرف غايته من اختراع الطائرة من حيث ما يفعله وما يستطيع أن يحققه،

وكان لديه حماس كبير تجاه الطيران منذ مرحلة مبكرة من عمره، ولكنه لم يكن لديه سبب واضح يدعمه. أكثر من أي شيء آخر، أراد لانجلي أن يكون الأول. أراد

أن يكون غنيًّا وأراد أن يكون مشهورا. كان هذا هو الدافع الذي يحركه.

بالرغم من أنه كان مقتدرا جدًّا في مجاله، فقد تلهف إلى مثل شهرة توماس إديسون و ألكسندر جراهام بيل، هذا النوع من الشهرة الذي يأتي عن طريق اختراع

شيء كبير. فقد رأى لانجلي أن اختراع الطائرة سيكون بوابته إلى الشهرة والثروة. كان ذكيًّا ومتحفزا، وكان لديه - لا نزال نفترض أنه وصفة النجاح - وفرة من المال،

وأفضل الأشخاص وظروف سوق مثالية؛ ولكنَّ قليلين هم من سمعوا يومًا عن صموئيل لانجلي بيربونت.

على بعد بضعة كيلو مترات من مدينة دايتون بولاية أوهايو، كان أيضًا أورفيل رايت وأخوه ويلبور رايت يخترعان ماكينة طيران. على عكس لانجلي لم يمتلك الأخوان رايت وصفة النجاح. والأسوأ، بدا أنهما يملكان وصفة الفشل. لم يكن هناك أي تمويل لمشروعهما. والحكومة لم تمنحهما أي دعم وليست لهما علاقات

رفيعة المستوى. لقد مول الأخوان رايت حلمهما من أرباح محل الدراجات الذي يمتلكانه. لم يكن أحد في فريق العمل، بمن في ذلك أورفيل وويلبور، حاصلا على

تعليم جامعي؛ فبعضهم لم ينه حتى الدراسة الثانوية. ما فعله الأخوان رايت لم يختلف عن لانجلي أو كل الذين حاولوا اختراع ماكينة طيران؛ ولكن الأخوان
رايت امتلكا شيئًا مميزًا جدًّا. فقد امتلكا حلمًا؛ حيث عرفا لماذا اختراع هذا الشيء مهم. آمنا بأنه إذا استطاعا التوصل إلى آلة طيران، سوف يتغير العالم. وتخيلا
استفادة كل فرد إذا نجحا.
قال جيمس توبن كاتب سيرة "الأخوان رايت": "كان ويلبور وأورفيل عالمين حقيقيين، يهتمان بعمق وصدق بالمشكلة المادية التي يحاولان حلها - مشكلة التوازن
والطيران". أما لانجلي، على الصعيد الآخر، فقد استحوذت عليه فكرة اكتساب سمعة كبيرة مثل زملائه الكسندر جراهام بيل، وشهرة عرف أنها سوف تأتي فقط
مع اكتشاف علمي كبير. قال توبن: "لم يمتلك لانجلي حماس الأخوين رايت لتحقيق حلم الطيران، ولكنه بدلًا من ذلك كان يبحث عن إنجاز".
نشر أورفيل وويلبور ما يؤمنان به وألهما الآخرين في المجتمع بأن ينضموا إليهما في مسعاهما. كان دليل التزامهما بديهيًّا، فمع فشل وراء فشل، من الطبيعي أن
يستسلم أي أحد مكانهما، ولكن ليس فريق الأخوين رايت. كان الفريق ملهمًا جدًّا لدرجة أنهم لم يهتموا بعدد الإخفاقات التي عانوا منها، بل واصلوا المزيد. ففي
كل مرة يخرج الأخوان رايت لعمل تجربة طيران، كانوا يأخذون معهم خمس مجموعات من الأجزاء لأنهم عرفوا كم عدد احتمالات فشلهم قبل أن يقرروا العودة
إلى منزلهم.
بعدها، نجحت التجربة. في ١٧ ديسمبر ١٩٠٣، في حقل يقع في بلدة كيتي

هوك بولاية كارولينا الشمالية، طار الأخوان رايت. كانت رحلتهما التي استغرقت خمس
عشرة ثانية على ارتفاع ١٢٠ قدمًا بسرعة بطيئة، هي كل ما كان يلزم لإطلاق تكنولوجيا جديدة من شأنها أن تغير العالم.
بمقدار ما كان هذا الإنجاز رائعًا، مر دون أن يلاحظه أحد تقريبا. لم تكن نيويورك تايمز هناك لتغطية الحدث، ولأنهما يحركهما شيء أكبر من الشهرة والمجد، كان
الأخوان رايت ينتظران في سعادة إخبار العالم. ذلك أنهما فهما أهميته الحقيقية للعالم.
ما كان لانجلي والأخوان رايت يحاولان إبداعه هو الشيء نفسه تقريبا؛ كلاهما كان يخترع المنتج نفسه، ولقد كان كل من الأخوين رايت ولانجلي لديهم حافز كبير.
كل فريق يملك أخلاقيات العمل، وكل منهما لديه عقول علمية ذكية. ما كان يملكه فريق الأخوين رايت دون لانجلي لم يكن الحظ. إنما هو الإلهام، فأحدهما
يحركه السعي وراء الشهرة والثروة، والآخر يحركه الإيمان. فقد أثار الأخوان رايت أرواح البشر من حولهما. في حين كان لانجلي يدفع مالًا للموهوبين لكي يساعدوه في الحصول على الثروة والشهرة. بدأ الأخوان رايت بتوضيح لماذا . إثبات آخر على أن لانجلي حركته ماذا هو أنه في خلال أيام قليلة بعد أن قام أورفيل
وويلبور بالطيران، توقف لانجلي. تخلى عن العمل، كان يمكنه أن يقول: " شيء مدهش، الآن سوف أطور التكنولوجيا التي توصلا إليها"؛ ولكنه لم يفعل. فقد
وجد الهزيمة مخزية، حيث هبطت رحلته التجريبية فوق نهر بوتوماك. وكل الصحف سخرت منه. إنه اهتم كثيرا بما يفكر فيه الآخرون من حوله، كان مشغولا

جدًّا بأن يصبح مشهورًا. لم يكن الأول؛ لذلك استسلم ببساطة.
يحدث الابتكار في الفرق العادية
فرق الأحلام لا تكون دائمًا رائعة. عندما يتجمع فريق من الخبراء فإنهم غالبًا يعملون من أجل أنفسهم وليس من أجل الصالح العام. هذا هو ما يحدث عندما
تشعر الشركات بالحاجة لدفع مرتبات كبيرة "للحصول على أفضل المواهب". فهؤلاء الموهوبون ليس بالضرورة أن يأتوا لأنهم يؤمنون بمفهوم لماذا الخاص بك، بل
يأتون من أجل المال. وهذا يعد مثالًا نموذجيًّا على التلاعب. فعندما تدفع لأحدهم مبلغًا كبيرًا من المال وتطلب منه أن يأتي بأفكار عظيمة، لا يضمن ذلك الكثير من
النجاح. ولكن تجميع فريق من أفراد متشابهين في التفكير ومنحهم سببًا يتبعونه يضمن شعورًا أعظم بروح الفريق ويخلق المودة. إن لانجلي جمع فريق الأحلام
ووعدهم بالثراء. بينما ألهم الأخوان رايت مجموعة من الأشخاص بأن ينضموا إليهما في سعي وراء شيء أكبر من كل عضو بالفريق. والشركات العادية تمنح موظفيها شيئًا يعملون عليه، أما المؤسسات الأعظم ابتكارًا فتمنح موظفيها شيئًا يعملون من أجله.
ودور القائد لا يتمثل في أنه ينتج كل الأفكار الرائعة، بل دور القائد هو تهيئة بيئة تسمح بتوليد أفكار رائعة. إن الناس الذين يعملون داخل الشركة، هؤلاء الذين
يعملون في الخطوط الأمامية، هم المؤهلون جيدًا لإيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء. يستطيع الأشخاص الذين يجيبون على التليفونات ويتحدثون إلى العملاء مثلًا
أن يخبروك بالكثير حول أنواع الأسئلة التي يقابلونها أكثر مما يستطيع شخص

يجلس في المكاتب التنفيذية على بعد كيلو مترات. إذا طلب من موظفي شركة أن
يأتوا إلى العمل ويؤدوا وظائفهم فقط، هذا هو كل ما سوف يفعلونه. أما إذا ذكروا باستمرار لماذا أنشئت الشركة وطلب منهم أن يبحثوا طوال الوقت عن طرق
لتجسيد هذا السبب في أثناء تنفيذهم لمهام وظائفهم، فسوف يفعلون أكثر منها بكثير.
لم يتوصل ستيف جوبز، على سبيل المثال، بنفسه إلى ابتكار آيبود وآي تيونز وآيفون. بل ابتكرها موظفو الشركة. أعطى جوبز الموظفين فلترا وسياقاً وهدفاً كبيراً
يبتكرون حوله: وهو أن يبحثوا عن المجالات الحالية القائمة، تلك التي تحارب فيها الشركات لكي تحمي نماذج عملها القديمة، ثم يتحدون هذه المجالات. هذا هو
ما يمثل لماذا نشأت آبل، هذا هو ما فعله جوبز ووزنياك عندما بدآ تأسيس الشركة، وهذا هو ما فعله موظفو آبل ومنتجاتها منذ ذلك الحين؛ فهو نمط متكرر.
فموظفو آبل ببساطة يبحثون عن طرق لتجسيد سببهم في أكبر عدد ممكن من المجالات، وقد نجحوا.
وهذا لا يحدث في كثيرٍ من الشركات الأخرى. إن الشركات التي تعرف نفسها ب ماذا تفعل بدلاً من لماذا تفعل، يوجهون موظفيهم لأن يكونوا مبتكرين في إطار منتج
أو خدمة معينة. إنهم يوجهونهم بكلمة "اجعله أفضل". هؤلاء الذين يعملون لدى منافسي آبل، وهي الشركات التي تعرف نفسها ب "مصنعي الحاسبات"،
يعملون على تطوير حاسبات "أكثر ابتكاراً". فأفضل ما يستطيعون فعله هو إضافة مساحة أكبر للذاكرة أو إضافة خاصية أو اثنتين، مثلما فعلت إحدى الشركات

المصنعة للحاسبات الشخصية عندما منحت العملاء خيار تخصيص لون صندوق الحاسب. وهذا من الصعب وصفه بأنه فكرة لها قدرة على تغيير مسار صناعة.

إنها مزايا جيدة بالتأكيد، ولكنها لا تعد ابتكارًا، فإذا كان لديكٍ فضولٍ لمعرفة كيف وجدت شركة كولجيت نفسها اليوم تنتج اثنين وثلاثين نوعا مختلفا من معجون الأسنان، فهذا لأن موظفيها كٍل يوم يأتون إلى العمل لكي يطوروا معجون أسنان أفضل، ولا يبحثون، مثلا، عن طرق أخرى لمساعدة الناس في الشعور

بمزيد من الثقة بأنفسهم.

لا تحبس آبل الأفكار الجيدة؛ فهناك مفكرون أذكياء مبدعون في معظم الشركات؛ لكن الشركات الناجحة تعطي موظفيها هدفا أو تحديا يطورون حوله الأفكار

بدلًا من توجيههم لتطوير مصيدة أفضل. الشركات التي تدرس منافسيها على أمل إضافة الخصائص والمزايا التي من شأنها أن تجعل منتجاتها "أفضل"، تعمل

فقط على دعم نفسها من خلال تطوير ماذا تفعل. إن الشركات التي لديها إدراك واضح لمفهوم لماذا تميل إلى تجاهل منافسيها، أما الشركات التي ليس لديها

إدراك واضح لمفهوم لماذا فتنزعج مما يفعله الآخرون.

إن قدرةٍ الشركة على الابتكار ليست مفيدة فقط لتطوير أفكار جديدة، بل هي قيمة أيضا فيما يخص خوض الصعوبات. عندما يأتي الموظفون إلى العمل بإحساس

كبير بالغاية، فإنهم يجدون الصمود في الأوقات العصيبة بل وحتى إيجاد فرصة في هذه الأوقات - يجدون ذلك أمرًا أسهل. فالموظفون الذين يأتون إلى العمل

بإدراك واضح لمفهوم لماذا أقل عرضة للاستسلام بعد بضعة إخفاقات؛ لأنهم يفهمون جيدًا الغاية الأعظم. لقد قال توماس إديسون - الرجل الذي تحركه

بالتأكيد
غاية عظيمة - : "لم أجد طريقة لاختراع المصباح الكهربي، لكنني وجدت ألف طريقة لا يمكن أن يعمل بها المصباح الكهربي".
تشتهر خطوط ساوث ويست الجوية بأنها رائدة في إنجاز دورة تحضير الطائرة للإقلاع في عشر دقائق؛ القدرة على الهبوط بالطائرة وإعداد الطائرة والإقلاع بها مرة
أخرى في عشر دقائق. هذه القدرة تساعد الشركة على كسب مال أكثر لأنه كلما حلقت طائرات أكثر، كان أداء الشركة أفضل. ما لا يدركه الكثيرون هو أن هذا
الابتكار نتج عن معاناة الشركة في بعض الأوقات. ففي عام ١٩٧١، كانت ساوث ويست تعاني نقص السيولة واحتاجت لأن تبيع إحدى طائراتها لكي تستمر في
مجالها. وهذا ترك لهم ثلاث طائرات فقط للقيام بجدول عمل أربع طائرات. كان لديهم خياران: إما أن يقللوا عملياتهم، أو يفهموا كيف يمكن أن يجهزوا الطائرة
للإقلاع مرة أخرى في عشر دقائق. ومن هنا تولدت فكرة إنجاز دورة العمل في عشر دقائق.
بينما يقول موظفو شركات الخطوط الجوية الأخرى إن هذا لا يمكن عمله، يتعلم موظفو ساوث ويست كيف يؤدون هذه المهمة غير المسبوقة والتي تبدو مستحيلة. اليوم، ما زال إبداعهم يدر أرباحًا، فبسبب تزايد تكدس المطارات وحجم الطائرات الضخم وشحنات البضائع، تستغرق اليوم ساوث ويست حوالي خمس وعشرين دقيقة لإعادة الإقلاع بطائرتها؛ لكن لو أنهم حاولوا الحفاظ على جدول عملهم نفسه مع إضافة خمس دقائق إلى وقت إنهاء المهام، كانوا سيحتاجون إلى ثماني عشرة طائرة في أسطولهم بتكلفة مليار دولار تقريبًا.
إن قدرة ساوث ويست على حل المشكلات، ومهارة آبل المدهشة في الابتكار،

وقدرة الأخوين رايت على تطوير تكنولوجيا جديدة مع فريقهما، كانت جميعها ممكنة
للسبب نفسه: إنهم يؤمنون بأنهم يستطيعون ويثقون بأن تابعيهم سينجحون.
تعريف الثقة
كان بنك باينجز أقدم بنك تجاري في إنجلتراعندما أسسه السير فرانسيس بارينج في عام ١٧٦٢، وهذا البنك الذي نجا من حروب نابليون والحرب العالمية الأولى
والحرب العالمية الثانية، لم يستطع النجاة من الميل إلى المخاطرة الذي اتسم به الشخص الذي أعلن عن نفسه أنه المتداول المحتال. أسقط نيك ليسون بمفرده بنك
باينجز في عام ١٩٩٥ بأداء بعض التداولات غير القانونية التي تحمل مخاطرة بالغة، ولو أن الرياح استمرت في الهبوب في الاتجاه الذي تشتهيه السفن، لحقق ليسون لنفسه والبنك غنى فاحشًا ولقب بالبطل.
لكن هذه هي طبيعة الأشياء غير المتوقعة مثل الطقس والأسواق المالية، فالبعض يجادل بأن ما كان يفعله ليسون لا يزيد على كونه مراهنة، والمراهنة تختلف كثيرا
عن المخاطرة المحسوبة. فالمخاطرة المحسوبة تتقبل وقوع خسائر فادحة، ولكن مع وجود خطوات تتخذ إما من أجل الحماية أو التعامل مع النتائج غير المحتملة ولكنها ممكنة. ورغم أن الهبوط الاضطراري فوق المياه "غير محتمل" مثلما تخبرنا شركات الطيران، فهي تزودنا بسترات النجاة. وإذا كان هذا الأمر فقط من أجل
الشعور بالطمأنينة، فنحن نكون سعداء لأنهم يفعلون ذلك. والقيام بعكس ذلك هو مراهنة يرحب عدد قليل من شركات الطيران بدخولها، حتى وإن كانت
جداول حسابات التأمين معدة جيدًا من جانبهم.

تولى ليسون على غير العادة منصبين في بنك باريتجز، فهو يعمل متداولًا ومشرفًا على نفسه، ولكن هذه الحقيقة ليست مثيرة للاهتمام بالنظر إلى الموضوع، كما أن حقيقة أن رجلًا واحدًا لديه قدرة على المخاطرة لدرجة تجعله يتسبب في كل تلك الأضرار البالغة، ليست مثيرة للاهتمام أيضا. فهذان العاملان قصيرا الأمد؛ لأن

كليهما كان من الممكن أن ينتهي لو ترك ليسون البنك أو بدل وظيفته، أو في حال عين البنك مشرفًا جديدًا يلاحظ عملياته. ما كان أكثر إثارة للاهتمام هو ثقافة

البنك التي يمكن أن تسمح بهذه الظروف أن تتواجد من البداية. لقد فقد باريتجز لماذا .

لم تعد ثقافة باريتجز هي تلك الثقافة التي تلهم الموظفين وهم ذاهبون إلى العمل. إنهم متحفزون، نعم، ولكن ليسوا ملهمين. بالتأكيد، كان يحفزهم الوعد

بالحصول على مرتبات كبيرة مقابل الأداء، ولكن ليس الإلهام بالعمل من أجل صالح الجميع. كما نشر ليسون في حسابه الخاص بشأن كيفية استمراره في هذا

التصرف الخطير لمدة طويلة، قائلًا إن عدم معرفة الآخرين بما يفعله ليس هو الأمر الخطير. بل كان الأمر أخطر من ذلك؛ فقد كان هناك حرج شديد في التحدث

علنًا. قال ليسون موضحًا: "كان الموظفون في بنك باريتجز الموجود بلندن، يعرفون كل شيء لدرجة أن أحدهم لم يكن يجرؤ على توجيه سؤال غبي حتى لا يبدو في

موقف سخيف أمام الجميع". إن وجود مجموعة واضحة من القيم والمعتقدات بالإضافة إلى الثقافة الضعيفة الناتجة عن ذلك، قد ساعد على تهيئة الظروف لخلق بيئة يعمل فيها كل فرد لمصلحته، والتأثير طويل المدى لهذا يمكن أن يسفر عن شيء أكبر من كارثة. هذا هو فريق عمل رجل الكهف، فإذا لم

يحرص الناس
على العناية بالمجموعة، تختفي مزايا العمل كمجموعة. تمتلك غالبية الشركات موظفين ممتازين ومندوبي مبيعات متألقين إلى آخره، لكن قليلًا منها تمتلك ثقافة يكون فيها الموظفون العظماء قاعدة وليسوا استثناء.
إن الثقة شيء رائع؛ فالثقة تمكننا من الاعتماد على الآخرين، فنحن نعتمد على من نثق بهم في الحصول على النصيحة التي تساعدنا على اتخاذ قرارات. الثقة هي
حجر الأساس للتقدم في حياتنا وعائلاتنا وشركاتنا ومجتمعاتنا وفصائلنا. نحن نثق بالأشخاص الموجودين في مجتمعنا لكي يعتنوا بأطفالنا حتى نتمكن من الخروج لتناول العشاء. وعندما نكون أمام الاختيار بين اثنتين من جليسات الأطفال، نميل أكثر للوثوق بجليسة أطفال لها خبرة قليلة وتسكن في منطقتنا عن جليسة أخرى لديها خبرة كبيرة تسكن في مكان بعيد. فنحن لا نثق بشخص من خارج مجتمعنا لأننا لا نعرف أي شيء عنه. والحقيقة هي، أننا لا نعرف أي شيء أيضا عن
الجليسة المحلية أيضًا، غير حقيقة أنها تسكن بمنطقتنا. ففي هذه الحالة، نحن نثق بالألفة التي نشعر بها تجاه الشخص أكثر من ثقتنا بخبرته، ونحن نتبع ذلك في شيء مهم جدًّا وهو أمان أطفالنا. نحن نثق بأن الشخص الذي يعيش في مجتمعنا ويشاركنا قيمنا ومعتقداتنا يكون مؤهلًا أكثر للعناية بأكثر شيء قيم في حياتنا عن شخص يملك سيرة ذاتية طويلة، ولكنه جاء من مكان مجهول. هذا شيء لا يصدق، وهذا ما يجعلنا نتوقف ونحن نتدبر كيف نعين الأشخاص للعمل: ما الشيء الأهم، سيرتهم الذاتية وخبرتهم، أم مدى توافقهم مع مجتمعنا؟ الأرجح أن أطفالنا أهم من المنصب الذي نشغله في المؤسسة، ورغم ذلك يبدو أننا
نطبق معيارًا مختلفًا تمامًا. إذن، هل هناك افتراض زائف مؤثر فيما يتعلق بالصفات والقدرات التي تصنع أفضل الموظفين؟

تاريخيًّا، لعبت الثقة دورًا أكبر في تقدم الشركات والمجتمعات مقارنة بالمهارة وحدها. مثل الزوجين اللذين يتركان أطفالهما في أثناء خروجهما لقضاء بعض الأعمال، هناك مجموعات من داخل المجتمع يخرجون بثقة وهم يعلمون أن بيوتهم وعائلاتهم سوف تكون في أمان حتى عودتهم. إذا لم تكن هناك ثقة، فلن
يخاطر أحد، وبدون خوض المخاطر لن يحدث اكتشاف ولا تجريب ولا تقدم في المجتمع ككل. هذا مفهوم لافت للنظر: فقط عندما يستطيع الأفراد أن يثقوا بالثقافة
أو بالمؤسسة سوف يقومون بمخاطرات شخصية لكي ينهضوا بتلك الثقافة أو المؤسسة عامة، وهذا ليس لأي سبب غير أنه - في النهاية - سيكون مفيدا لوضعهم
الشخصي ولبقائهم.
مهما كان مقدار خبرته وكفاءته، لن يحاول لاعب السيرك أن يقفز قفزة جديدة من قفزات تحدي الموت بدون أن يجربها أولًا في وجود شبكة تحته. واعتمادا على
مدى خطورة اللعبة، ربما يصر على وجود الشبكة في كل مرة يؤدي فيها اللعبة وليست المرة الأولى فقط. بجانب ميزتها الواضحة في إنقاذك إذا وقعت، فالشبكة
أيضًا لها فائدة نفسية. فعندما يعرف اللاعب أن هذه الشبكة تحته، فإنه يشعر بالثقة لكي يحاول أن يجرب شيئًا لم يجربه من قبل، أو يكرر ما يفعله مرات ومرات. عندما تُزيل الشبكة، فإنه لن يؤدي سوى الألعاب الآمنة، الألعاب التي يعرف أنه يمكنه الهبوط منها بأمان. كلما وثق بجودة الشبكة، سيخاطر بنفسه
أكثر لكي يحسن من أدائه. الثقة التي تمنحها إياه إدارة السيرك عن طريق توفير شبكة تحميه يحتمل أنها تقدم إلى لاعبين آخرين أيضا، وسريعا سوف يشعر كل

اللاعبين بالثقة لتجربة أشياء جديدة والمضي أكثر فيما يفعلون. هذا الجمع بين الثقة الشخصية والمخاطرة الشخصية ينتج عنه أن يقدم السيرك كله عرضا أفضل
بكثير، وتقديم عرض أفضل في كل الفقرات، يعني عملاء أكثر. ومن ثم يزدهر النظام؛ ولكن ليس بدون ثقة. فبالنسبة للأشخاص الموجودين داخل مجتمع أو
مؤسسة، يجب أن يثقوا بأن قادتهم يوفرون شبكة؛ وذلك على المستويين العملي والشعوري. ونتيجة هذا الشعور بالدعم، هؤلاء الذين يعملون في المؤسسة يرجح أن يقوموا بجهد أكبر يفيد المجموعة كلها في النهاية.
سوف أعترف بأنه يوجد دائمًا من يخوضون المخاطرة، لأول مرة أو لأكثر من مرة، بدون الشبكة. سوف يكون هناك دائمًا هؤلاء الذين يستكشفون بصرف النظر
عمن يتولى العناية والمراقبة. هؤلاء الأشخاص أحيانًا يكسبون مكانتهم الصحيحة كمبتكرين. إن الأشخاص الذين خاطروا أكثر، هم الذين فعلوا أشياء لم يفعلها
غيرهم، فبعضهم قد يسهم في تقدم عملهم وربما حتى مجتمعهم، وبعضهم يموت قبل أن ينجز أي شيء.
يوجد فرق كبير بين القفز من فوق طائرة باستخدام منطاد والقفز دون استخدامه، فكلاهما يولد خبرات استثنائية، ولكن أحدهما فقط يزيد من احتمالية القدرة
على تكرار التجربة في وقت لاحق. ربما يصبح لاعب السيرك، الذي يحمل شخصية تميل إلى القيام بألعاب وحركات خطيرة بدون شبكة، نجما لامعا وسط عروض
السيرك العادية. لكن إذا مات أو انتقل إلى سيرك آخر، ماذا إذن؟ هذا هو النموذج الذي يمثله شخص يحفزه المكسب الذاتي بصرف النظر عن العواقب أو المنافع

التي تعود على المؤسسة التي يعمل أو تعمل بها. في مثل هذه الحالة، ربما يؤتي الجهد ثماره بالنسبة للفرد وربما يؤتي ثماره أيضا بالنسبة للمجموعة، لكن هذه الثمار، خاصة بالنسبة للجماعة، تكون مرتبطة بفترة محدودة. وبمرور الوقت، سوف ينهار هذا النظام، وغالبًا ما يكون ذلك على حساب المؤسسة. إن تنمية الثقة

من أجل تشجيع الأشخاص ما عدا هؤلاء الذين لديهم ميل للمخاطرة، مثل نيك ليسون، تعد إستراتيجية طويلة الأجل.

المؤسسات العظيمة تصبح عظيمة؛ لأن موظفيها يشعرون بالحماية. إن وجود شعور قوي بالثقافة يخلق شعورا بالانتماء والحماية كالذي تعطيه الشبكة. يأتي

الموظفون إلى العمل وهم يعرفون أن رؤساءهم وزملاءهم والمؤسسة بالكامل سوف تدعمهم وتحرص على مصلحتهم، وهذا ينتج عنه سلوك متبادل. إن قرارات

الأفراد وجهودهم وسلوكهم الذي يوفر الدعم هو ما ينفع ويحمي الفائدة طويلة المدى التي تعود على المؤسسة ككل.

إن ساوث ويست شركة اشتهرت بتركيزها على العملاء؛ فهي لا تؤمن بأن العميل دائمًا على حق؛ حيث لا تتسامح مع العملاء الذين يسيئون معاملة فريق

عملها؛ بل ربما يفضلون أن يسافر هؤلاء العملاء على خطوط جوية أخرى. إنها لسخرية أن أحد أفضل شركات خدمة العملاء في البلد تركز على موظفيها قبل

عملائها. إن الثقة بين الإدارة والموظفين، وليست القيم والمعتقدات، هي التي تنتج خدمة عملاء رائعة. إذن هذا متطلب أساسي للفرد أن يثق بالثقافة التي يعمل في

إطارها من أجل مشاركة قيم ومعتقدات تلك الثقافة. وبدونها، لا يكون هذا الموظف، على سبيل المثال، ملائمًا ويرجح أنه يعمل من أجل تحقيق المكسب الذاتي

فقط دون اعتبار للمصلحة الأكبر، ولكن إذا كان الموظفون داخل المؤسسة

متلائمين، فإن فرصة "بذل جهد إضافي" من أجل الاستكشاف والاختراع والابتكار
والتقدم، والأهم من ذلك، من أجل تكرار هذا مرات ومرات، تتضاعف على نحو هائل. فقط مع الثقة المتبادلة يمكن لأية مؤسسة أن تصبح عظيمة.
تأتي الثقة الحقيقية من الأشياء التي لا تستطيع رؤيتها
قال الصوت عبر جهاز لاسلكي القائد الجنرال جمبر، في إشارة إليه عن طريق شارة التعريف: "رامبو٢، مجموعتك رقم ١٨٠، على بعد أربعين كيلو مترًا، تقترب
سريعًا".
أجاب رامبو٢: "اتصال رادار بيرنيارد"، وأفاد أنه حدد مكان مجموعة العدو على شاشة راداره. كان جون جمبر، أحد الجنرالات الذين يحملون نجمة واحدة،
متمرسًا في قيادة طائرات إف١٥، حيث قضى آلافًا من ساعات الطيران وما يزيد على ألف ساعة قتال. بكل المعايير، كان أحد أفضل قادة الطيران. ولد في مدينة
باريس بولاية تكساس، وكان يتمتع بحياة مهنية مميزة. جرب قيادة جميع أنواع الطائرات التي تملكها القوات الجوية الأمريكية، من طائرات الشحن الجوي إلى
الطائرات المقاتلة. ونظرًا لتميزه وما كان يحمله من أوسمة لأنه قائد جناحه المقاتل، كان تجسيدًا للطيار المقاتل بكل ما تحمل الكلمة من معنى. لقد كان ذكيًا
وواثقًا بنفسه.
ولكن في ذلك اليوم، لم يكن رد فعل جمبر متوافقًا مع الموقف الذي واجهه، فعلى بعد أربعين كيلو مترًا، كان متوقعًا أن يطلق أسلحته أو يتخذ حركة هجومية أخرى، وخوفًا من أن يكون جمبر قد التقط اتصالًا خطأً على راداره، كررت

كابتن لوري روبنسون بهدوء ما استطاعت أن تراه على بعد عدة كيلو مترات: "رامبو٢،
اتصال رادار للتأكيد، أصبحت مجموعتك ١٩٠ الآن على بعد اثنين وثلاثين كيلو مترا".
كمراقبة للمقاتلات الجوية تراقب الحدث عبر شاشة رادارها من مركز قيادة وتحكم قريب، كان هذا عمل لوري روبنسون في توجيه الطيار نحو طائرة العدو حتى
يتمكن من استخدام أسلحته في اعتراضها وتدميرها، وعلى عكس مراقب الحركة الجوية، الذي يكون عمله إبقاء الطائرات بعيدة عن بعضها، يجب على مراقب
المقاتلات الجوية أن يقرب الطائرات من بعضها، ومن خلال نقطة المراقبة في شاشة الرادار، يستطيع مراقب المقاتلات الجوية الحصول على الصورة الأكبر، لأن نظام
الملاحة الموجود على متن الطائرة لا يظهر للطيار سوى ما يوجد أمام طائرته مباشرة.
ولكن كابتن روبنسون رأت وظيفتها أكبر من مجرد التحديق إلى الرادار وأكثر عمقًا من مجرد أن تكون العينان والأذنان التي يعتمد عليها الطيارون الذين يندفعون
في طريق المخاطر بسرعة ١٥٠٠ ميل في الساعة. عرفت كابتن روبينسون لماذا وظيفتها مهمة. كانت ترى نفسها مسئولة عن تمهيد الطريق للطيارين الموجودين تحت
رعايتها، ومن ثم يستطيعون القيام بما يحتاجون إليه فعلًا، كما يستطيعون دفع أنفسهم وطائرتهم بثقة أكبر. ومن أجل هذا السبب، كانت ماهرة في عملها
بشكل استثنائي. لم يكن بإمكان روبنسون ارتكاب أخطاء، ولو أنها فعلت، لكانت خسرت ثقة طياريها، والأسوأ، أن يخسر الطيارون ثقتهم بأنفسهم. هل ترى،

أنها الثقة التي تجعل الطيارين المقاتلين على درجة عالية من الكفاءة في عملهم.
وفي ذلك اليوم حدث ما حدث، حيث استطاعت كابتن روبنسون أن تعرف من هدوء صوت جمبر عبر اللاسلكي أنه غير مدرك للخطر الوشيك، وفي يوم صاف، على
بعد ٦٠٠٠ متر فوق الصحراء، انطلق الإنذار، الذي سُمع في المقاتلة النفاثة الحديثة التي يقودها رامبو٢ والتي بلغت تكلفتها ٢٥ مليون دولار. تطلع إلى شاشة راداره
ورأى العدو يلتحم به؛ فصاح في راداره: "هجوم من اليمين! هجوم من اليمين!" في ٩ أكتوبر ١٩٨٨، قتل القائد الجنرال جون جمبر.
انتظرت كابتن روبنسون. وساد هدوء غريب. لم يمر وقت طويل، حتى اندفع جمبر إلى غرفة استخلاص المعلومات في قاعدة نيليس الجوية. ثم صاح في كابتن
روبنسون قائلًا: "قمت بتعريضي للقتل!" تقع قاعدة نيليس في صحراء نيفادا، وهي مقر مدرسة الدفاع الجوي للطائرات المقاتلة، وفي ذلك اليوم، أخذ جنرال جون
جمبر ضربة مباشرة من قذيفة مصطنعة من طائرة قوات جوية أمريكية أخرى تلعب دور عدو مقاتل.
أجابت كابتن روبنسون بهدوء: "سيدي، هذا لم يكن خطئي. راجع الفيديو وسوف ترى". كان الجنرال جمبر، قائد الجناح السابع والخمسين وخريج مدرسة الدفاع الجوي للطائرات المقاتلة والمعلم السابق في قاعدة نيليس، يقوم روتينيًا بتقييم كل تفاصيل المهام الجوية التدريبية التي أداها، وغالبًا يعتمد الطيارون على
مقاطع الفيديو في التعلم من تدريباتهم؛ فمقاطع الفيديو لا تكذب، ولم تكذب في ذلك اليوم أيضا. فقد كشف عن أن الخطأ كان خطأه بالفعل، وليس خطأ

كابتن روبنسون. حيث كان خطأ فادحًا من الطراز الأول، لقد نسي أنه جزء من الفريق. نسي أن ما جعله بهذه المهارة في عمله لم تكن مقدرته الشخصية، فلقد

كان جمبر أحد أفضل قادة الطيران، لأنه كان هناك آخرون يعتنون به، فهناك بنية أساسية هائلة من الأشخاص الذين لم يستطع أن يراهم.

بلا شك، حصل الجنرال جمبر على أفضل المعدات وأفضل تكنولوجيا وأفضل تدريب يمكن أن يتوافر بالمال، ولكن مهندسي الميكانيكا والمعلمين وزملاءه الطيارين

وثقافة القوات الجوية وكابتن روبنسون هم من كانوا يضمنون ثقة جمبر في نفسه لأداء المهمة، فهو قد نسي لماذا كان بارعًا وقام باتخاذ قرار في جزء من الثانية

كلفه حياته. وهذه هي أهمية التدريبات، أن نتعلم منها تلك الدروس.

مر ستة عشر عاما على درسه المستفاد في صحراء نيفادا، والجنرال جمبر يواصل إنجاز أشياء عظيمة، وكجنرال متقاعد برتبة أربع نجوم الآن، خدم جمبر كرئيس

أركان في القوات الجوية الأمريكية منذ عام ٢٠٠١ حتى عام ٢٠٠٥، وهذه أعلى رتبة لضابط في القوات الجوية، حيث يكون مسئولًا عن المؤسسة وعن تدريب وتجهيز ما

يقرب من ٧٠٠٠٠٠ جندي من قوات الخدمة الميدانية وقوات الاحتياط والقوات المدنية التي تخدم في الولايات المتحدة وما وراء البحار. وكعضو في هيئة الأركان المشتركة،

كان يقدم استشارات، بالتعاون مع القادة الآخرين، لوزير الدفاع ومجلس الأمن القومي، وكذلك الرئيس.

ولكن هذه ليست قصة عن الجنرال جمبر، بل قصة عن كابتن لوري روبنسون، والآن هي تشغل منصب قائد جنرال في القوات الجوية، فلم تعد تنظر في منظار

الرادار. رغم أن وظيفتها قد تغيرت، فإن الجنرال روبنسون ما زالت تبدأ يومها بتذكير نفسها لماذا تذهب إلى العمل.

ومثلما تشعر بافتقاد "أطفالها"، وذلك كما تطلق على هؤلاء الذين يخدمون تحت قيادتها، ما زالت الجنرال روبنسون تبحث عن الطرق التي تمكنها من تمهيد طريق للآخرين حتى يستطيعوا التقدم أكثر بأنفسهم وبمؤسساتهم. كانت تذكر طلابها عندما كانت تعمل معلمة في مدرسة الدفاع الجوي للطائرات المقاتلة، قائلة لهم: "مضى الوقت الذي تفكر فيه في نفسك، الأمر الآن لا يرتبط بك وانما يرتبط بالملازمين الذين يعملون وراءك". وتضيف قائلة موضحة لماذا تفعل ما تفعله: "إذا فعل هذا عدد كاف منا، فسوف نترك هذه المؤسسة العسكرية وهذا البلد بشكل أفضل مما وجدناهما عليه. أليس هذا هو الهدف؟". إن الشعور بالهدف، أي توضيح لماذا تذهب إلى العمل، كان دائمًا هو حجر الأساس لنجاح الجنرال روبنسون. وبالمناسبة كان ذلك شيئًا رائعًا.

إن العمل بجد لتمهيد الطريق من أجل الآخرين حتى يتمكنوا بثقة من المضي قدمًا في عمل أشياء أعظم وأفضل ألهم بدوره آخرين لتمهيد الطريق لجنرال روبنسون لعمل الأشياء نفسها، وكامرأة في عالم العسكرية الذكوري، وضعت نموذجًا لكيفية القيادة. فالقيادة العظيمة لا تتعلق باستعراض العضلات والتخويف؛ والقادة العظماء يقودون اعتمادًا على مفهوم لماذا ، وذلك كما أثبتت الجنرال روبنسون، فهم يجسدون الشعور بالهدف الذي يلهم من حولهم.

كانت الجنرال روبنسون موثوقًا بها كمراقبة مقاتلات جوية، ذلك أنه لم يكن من الغريب على الطيارين في التدريب أن يطلبوا تكليفها بتدريبهم. وهي تقول: "كانت أكبر مجاملة حصلت عليها عندما يقول الطيارون: "عندما أذهب إلى الحرب،

أريد أن تكون لوري على جهاز اللاسلكي"". إنها أول امرأة في تاريخ القوات الجوية التي
تقود جناح المراقبة الجوية ٥٥٢ في قاعدة تينكر الجوية، أحد أكبر الأجنحة في القيادة المركزية للقوات الجوية المقاتلة (الجناح المسئول عن طائرات نظام الإنذار المبكر
والتحكم - وهو أسطول طائرات بوينج ٧٠٧ مع أضخم أطباق رادار متحركة فوق السطح). كانت أول قائدة لجناح طائرات مقاتلة، وهو المنصب الذي ترقت إليه ولم
تكن تحمل قط رتبة طيار مقاتل، وكانت أول معلمة بالسلاح الجوي تدرس في مدرسة الدفاع الجوي للطائرات المقاتلة، حيث تتدرب القوات الجوية على أهم
أسلحتها. وهناك، أصبحت أكثر المعلمين شهرة - فقد فازت بلقب أفضل مدرس على مدار سبعة فصول دراسية على التوالي، وهي أول مديرة لدى وزير الطيران
ورئيسة أركان لفريق العمل التنفيذي للقوات الجوية. ففي عام ٢٠٠٠، قال رئيس هيئة الأركان المشتركة عن الجنرال روبنسون، حينما كانت لا تزال برتبة كابتن، إنها
أثرت بشكل قوي على أفكاره المرتبطة بسلاح الطيران. والقائمة تطول.
بكل المعايير، تعد الجنرال لوري روبنسون قائدة استثنائية؛ لأن بعضًا ممن يعملون في المواقع الإدارية، يديرون كما لو أنهم في شجرة قرود. فهم يتأكدون من أن
جميع الموجودين أعلى الشجرة، عندما ينظرون إلى أسفل لا يرون إلا ابتسامات فقط؛ ولكن في كثير من الأحيان، لا يرى الموجودون أسفل الشجرة والناظرون إلى
أعلى سوى أرجل قذرة. أما القادة العظماء مثل الجنرال روبنسون فيحترمهم كل من هم فوق الشجرة وأسفل الشجرة، فكل من يعمل تحت قيادتها يثقون

ضمنيًّا، لأنهم يعرفون أنها ملتزمة بالعناية بهم. وكثيرًا ما سمعتها تقول لطلابها في مدرسة الطائرات المقاتلة: "لا يوجد شيء يمكنكم عمله ولا يمكنني ضبطه".

وهؤلاء الذين ترسل لهم تقاريرها، يظهرون احترامًا ملحوظًا لها. يقول كل من يعرفها: "لا نعرف كيف تنجح في نصف ما تفعله". والأهم، أنهم يقولون هذا بابتسامة واحترام. لقد تطورت قدرة الجنرال روبنسون على القيادة ليس لأنها الأذكى أو الألطف، فهي قائدة عظيمة لأنها تفهم أن اكتساب ثقة مؤسسة لا يأتي من

السعي إلى إثارة إعجاب الجميع، بل يأتي من السعي إلى خدمة من يخدمها. إنها الثقة الخفية التي تعطي للقائد الاتباع والاحترام الذي يحتاج إليه من أجل إنجاز

الأعمال، وفي حالة لوري روبنسون، كانت الأعمال تُنْجز.

إنني أستخدم المؤسسة العسكرية كمثال لأنها تعظم الهدف، والثقة تعد شيئًا مهمًا. وتنبع الثقة من كونك جزءًا من ثقافة أو مؤسسة تحمل مجموعة مشتركة

من القيم والمعتقدات. ويتم الحفاظ على الثقة عندما تدار القيم والمعتقدات بفاعلية. إذا لم تعمل الشركات بكفاءة للحفاظ على توازن الدائرة الذهبية - الوضوح

والمنهج والتوافق - فسوف تبدأ الثقة في الانهيار، ويجب فعلًا على كل شركة أو مؤسسة أن تعمل بفاعلية لكي تذكر الجميع لماذا توجد الشركة، لماذا أسست من

البداية، وماذا تؤمن به. إنهم يحتاجون لأن يجعلوا كل موظف في الشركة ملتزما بالقيم والمبادئ الإرشادية، ولا يكفي مجرد تعليق هذه المبادئ على الحائط، فهذا

تصرف غير فعال، فالمكافآت والحوافز يجب أن تُحَدَّدَ على أساس هذه القيم والمبادئ، فالمؤسسة يجب أن تخدم هؤلاء الذين يأملون خدمتها.

مع تحقيق التوازن، هؤلاء الملائمون يمكنهم الوثوق بأن كل شخص موجود في

الشركة، موجود من أجل السبب نفسه. وهذه أيضًا هي الطريقة الوحيدة التي تمكن كل فرد في النظام من الوثوق بأن الآخرين يعملون من أجل "ترك المؤسسة في حال أفضل مما وجدناها عليه"، ونحن هنا نقتبس قول الجنرال روبنسون مرة
أخرى. هذا هو أساس الحماس؛ حيث يأتي الحماس من الشعور كما لو أنك جزء من شيء تؤمن به، شيء أكبر منك. إذا لم يثق الموظفون بأن الشركة تأسست من أجل دعم مفهوم لماذا ، سوف يفتر الحماس. وبدون تحقيق الثقة، سوف يتظاهر الموظفون بأداء وظائفهم ولن يقلقوا في الأساس سوى على أنفسهم. هذا هو
أساس سياسات العمل؛ حيث يعمل الأشخاص داخل نظام من أجل الكسب الذاتي وغالبًا يكون على حساب الآخرين، حتى الشركة. إذا لم تنجح الشركة في
تحقيق الثقة، فستفقد ثقة العاملين بها، وستصبح المصلحة الذاتية هي المحرك المهيمن. وقد يكون هذا جيدًا على المدى القصير، لكن بمرور الوقت سوف تضعف
المؤسسة تدريجيًّا.

فهم هيرب كيلهر، صاحب الرؤى والأفكار في ساوث ويست، هذا الأمر أكثر من غيره؛ حيث عرف أنه لكي يحصل على أفضل عمل من موظفيه، يحتاج لأن يخلق
بيئة يشعرون فيها بأن الشركة تعتني بهم، وعرف أنهم سوف يتميزون تلقائيًّا إذا شعروا بأن ما أدوه من عمل قد أحدث اختلافًا. عندما سأل أحد الصحفيين كيهلر عمن يأتي عنده في المرتبة الأولى، المساهمون أم الموظفون، وقد اعتبرت إجابته تخريفًا في ذلك الوقت (وما زالت كذلك، إلى حد بعيد)؛ حيث أجاب: "حسنًا،
هذا سؤال سهل. يأتي الموظفون في المرتبة الأولى فإذا عومل الموظفون بشكل

لائق، سوف يعاملون العالم الخارجي كما يليق، وسوف يستخدم العالم الخارجي منتج الشركة مرة أخرى وهذا سيجعل المساهمين سعداء، وهذه حقًّا طريقة فعالة وناجحة وهي ليست لغزًا".

تأثير الآخرين

بمن نثق أكثر، بشخص تعرفه أم شخص لا تعرفه؟ بماذا نثق أكثر، بادعاء مكتوب على إعلان صغير أو تزكية من صديق؟ بمن نثق أكثر، النادل الذي يخبرك ب

"كل شيء رائع في قائمة الطعام" أم النادل الذي يخبرك بأن تتجنب طاجن الدجاج؟ هل هذه الأسئلة سهلة جدًّا؟ ماذا عن هذا السؤال: لماذا يتوجب على أي

شخص أن يثق بك؟

التزكيات الشخصية لها مردود طيب، فنحن نثق بحكم الآخرين وهذا جزء من نسيج الثقافات القوية؛ لكننا لا نثق بحكم أي أحد بشكل مطلق. نحن نميل أكثر

إلى تصديق هؤلاء الذين يشاركوننا قيمنا ومعتقداتنا. عندما نؤمن بأن الآخرين يضعون مصلحتنا في اعتبارهم؛ لأنه من مصلحتهم أن يفعلوا هذا، وسوف تستفيد

المجموعة كلها. إن تقدم المجتمعات يرتكز في جزء كبير منه على الثقة بين هؤلاء الذين لديهم مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات.

تودع مشاعر الثقة مباشرة في المكان نفسه الذي توضع فيه لماذا - الفص الحوفي من العقل - وغالبًا ما تكون قوية بشكل كافٍ لأن تهزم بحثًا تجريبيًّا، أو على الأقل

أن تزرع الشك. هذا هو السبب الذي يجعل كثيرًا من التلاعبات فعالة؛ نحن نؤمن بأن الآخرين في كل الأحوال يعرفون أكثر مما نعرف، وبوضوح فإن أربعة من

أصل خمسة أطباء أسنان يعرفون أكثر منا عندما نختار العلكة (لكن ماذا عن الشخص الممتنع ... ما الذي يعرفه هو ولا يعرفه الآخرون؟) بالطبع نحن نثق بتأييد
المشاهير، فهؤلاء المشهورون أغنياء ويستطيعون استخدام أي منتج يريدونه، ويجب أن يكون هذا المنتج جيدا إذا ما كانوا يضعون سمعتهم على المحك من أجل
ترقيته، أليس كذلك؟
ربما أنك بالفعل أجبت عن هذا السؤال في عقلك، فمن الواضح أنهم يعلنون عن المنتج لأنهم تقاضوا ثمن ذلك، ولكن إذا لم تكن إعلانات المشاهير تنجح، لما
استخدمتها الشركات. أو قد يكون الخوف من أنها "ربما" تنجح هو ما يدعم تلك الابتسامة والغمزة التي تتكلف ملايين الدولارات من أجل تشجيعنا على اختيار
سيارة دون أخرى أو تفضيل أداة تجميل عن غيرها، والحقيقة هي أنه لا أحد منا محصن ضد تأثير شخص آخر نعرفه أو نشعر بأننا نثق بتأثيره على قراراتنا.
يتم استخدام الاستعانة بالمشاهير اعتمادًا مع وضع هذه الفكرة في الاعتبار، فعندما يتم استخدام وجه أو اسم معروف، ومن ثم ينطبق هذا الافتراض، سيكون
الناس أكثر ميلًا لتصديق ادعاءات الإعلان. والخلل في هذا الافتراض هو أن حالة الشهرة وحدها ربما تكون فعالة في التأثير على السلوك، ولكن عند هذا المستوى
يسمي ذلك ضغط الأقران. ولكي ينجح الإعلان، يحتاج هذا الشخص المشهور إلى أن يمثل سببًا أو معتقدًا واضحًا. على سبيل المثال، ربما تمثل رياضية تشتهر
بالالتزام بأخلاقيات العمل قيمة بالنسبة لشركة لديها المعتقد نفسه. أو ربما يتلاءم ممثل يشتهر بأعماله الخيرية مع شركة تشتهر بأعمالها الخيرية، ففي هذه

الحالات، يكون من الواضح أن كلًّا من الشركة والشخص المشهور يعملان معا لدعم السبب نفسه. لقد رأيت مؤخرا إعلانا لشركة أميريتراد يعرضه مقدما البرامج
الحوارية ريجيس فيلبين وكيلي ريبا. ما زلت أحاول اكتشاف السبب الذي يمثله هذان المقدمان للبرامج الحوارية وما أهمية ذلك عندما نختار بنكًا دون غيره. عندما
تقول شركة إن شخصًا مشهورًا يمثل "نوعية المواصفات التي نريد عملاءنا أن يتشاركوها معنا" فقد فشلت هذه الشركة في استيعاب الأمر. فهذا المشهور هو ماذا
جديدة تعمل كدليل مادي على لماذا الخاصة بالشركة. والشخص المشهور يجب فعلًا أن يجسد المواصفات التي توجد بالفعل في الشركة، وبدون توضيح لماذا أولا،
سوف تنتهي أي فائدة إلى مجرد زيادة معرفة.
ترتكز قرارات عديدة جدًّا (وكذلك مفاوضات التعاقد) على أحد مقاييس صناعة الإعلان يطلق عليه كيو سكور ، وهو مقياس لمدى إدراك الجمهور لهذا المشهور، أو
حجم شهرته، إن جاز التعبير. وكلما زادت النقاط، كان الوعي غير المدعوم للشخص المشهور أفضل. هذه المعلومات وحدها لا تكفي، فكلما كان مفهوم لماذا أوضح
لدى المتحدث، زادت قدرته على أن يكون ممثلًا للمنتج أو الشركة التي تشاركه العقلية نفسها؛ لكن لا يوجد مقياس متاح لمدى استيعاب لماذا الخاصة بالشخص
المشهور لكي تكون النتيجة واضحة. إن قيمة كثير جدًّا من إعلانات المشاهير تكمن في مدى قبول الشخص المشهور فقط؛ ولكن إذا لم يدرك جمهور المنتج الذي تروج
له ما يؤمن به المتحدث، وإذا لم يكن ذلك المتحدث "فردًا منا"، ربما يقود

الإعلان إلى بعض الاهتمام، وربما حتى تنتج عنه مبيعات لفترة قصيرة، لكنه سوف
يفشل في بناء ثقة.
إن التزكية الموثوق بها تكون قوية بدرجة تفوق الحقائق والإحصائيات وحتى الميزانيات التسويقية التي تتكلف ملايين كثيرة من الدولارات. فكر في الأب الشاب الذي
يريد أن يفعل كل شيء بشكل صحيح من أجل ابنه حديث الولادة، وقرر أن يشتري سيارة جديدة؛ تكون آمنة ومؤهلة لحماية طفله. إنه يقضي أسبوعاً في قراءة
كل المجلات والصحف، ويشاهد كل الإعلانات ويقرر أنه في يوم السبت سيشتري سيارة فولفو. لقد حصل على جميع الحقائق التي يحتاج إليها وعزم على أن
يشتريها. وفي يوم الجمعة، ذهب إلى حفل عشاء مع زوجته، وهناك قابل أحد أصدقائه المولعين بالسيارات المحلية، فتحدث إليه الأب الشاب الجسور وأعلن بفخر
كأب جديد أنه قرر أن يشتري سيارة فولفو، فرد عليه صديقه بدون تفكير: "لماذا ستفعل ذلك؟ السيارات المرسيدس هي الأكثر أماناً على الطريق. إذا كنت تهتم لأمر
أطفالك، فعليك أن تشتري سيارة مرسيدس".
نتيجة رغبته في أن يكون أباً ناجحاً، بالإضافة إلى ثقته برأي صديقه، سوف تحدث نتيجة من ثلاث: إما أن يغير الأب الشاب رأيه ويشتري سيارة مرسيدس؛ أو أنه
سيمضي في تنفيذ القرار الذي اتخذه، ولكن لن يحدث هذا بدون بعض الشكوك فيما إذا كان يفعل حقًّا الشيء الصحيح؛ أو أنه سوف يرجع إلى مرحلة التخطيط

للفكرة لكي يعيد كل ما قام به من بحث لكي يتأكد من صحة قراره. فمهما كان عدد المعلومات المنطقية التي بين يديه، إذا لم يشعر بأن هذا القرار صحيح، فإنه
سيكون أكثر توترًا وأقل ثقة. ورغم أنك تحلل الأمر، تعد آراء الآخرين مهمة، وآراء هؤلاء الذين نثق بهم تعد الأكثر أهمية.
ليس السؤال هنا كيف تخاطب شركات السيارات الأب الذي اشترى السيارة، وليس السؤال أيضا كيف استمالت الرأي المؤثر جدًا لصديقه، الرجل المغرم
بالسيارات، ففكرة المشتري والأشخاص المؤثرين ليست بالجديدة، ولكن السؤال هو كيف تجعل الكثير من المؤثرين يتحدثون عنك حتى ينجح الأمر؟

الفصل السابع

كيف تنجح نقطة التحول

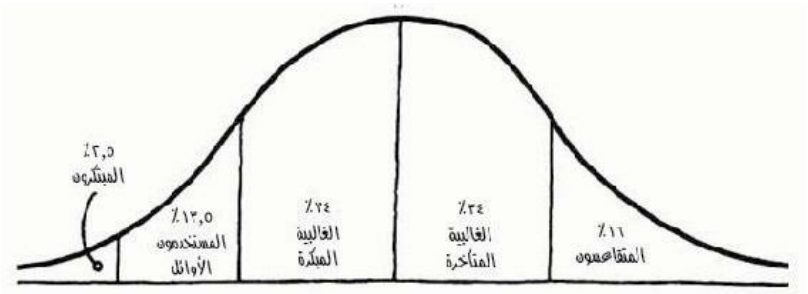
إذا أخبرتك بأنني عرفت شركة ابتكرت تكنولوجيا جديدة مدهشة سوف تغير من طريقة استخدامنا للتليفزيون، هل يثير ذلك اهتمامك؟ ربما تكون مهتما بشراء
منتجهم أو الاستثمار في شركتهم، فهذه الشركة تنمو بشكل أفضل، ولديها أفضل منتج متوافر في السوق، كما أن جودتهم عالية جدًا، إنها فعلا أفضل كثيرا من
جودة أي منتج آخر في السوق. وفريق العلاقات العامة لديهم يبذلون جهدًا مميزا، حتى إنها أصبحت علامة تجارية مشهورة. هل جذب هذا اهتمامك؟
هذه هي شركة تيفو، تلك الشركة التي بدت كل الأمور تسير لصالحها ولكن الأمور انقلبت لتصبح الشركة مثالًا للفشل التجاري والمالي. ونظرا لأنها بدت تملك
مكونات النجاح، كان انهيارها مخالفًا لما هو متوقع لها؛ ولكن ما تعرضت له من معاناة من السهل فهم أسبابه إذا أخذت في اعتبارك أنهم كانوا يعتقدون

أن ماذا
يفعلون أهم من لماذا يفعلون، وتجاهلوا أيضا قانون انتشار الابتكارات.
وفي عام ٢٠٠٠، صنع مالكولم جلادويل نقطة التحول الخاصة به عندما شارك كيف تحدث نقاط التحول في العمل وفي المجتمع، ففي كتابه الذي يعد اسما على
مسمى The Tipping Point ، عرَّف جلادويل المجموعات السكانية الضرورية والتي يطلق عليها "موصلين ومؤثرين". لا يوجد أدنى شك في أن أفكار جلادويل
مثالية؛ لكن لا يزال السؤال مطروحًا، لماذا ينبغي أن يخبر المؤثرون أي شخص عنك؟ يحاول المسوقون دائما أن يؤثروا على الأشخاص المؤثرين، ولكن قليلين هم من
يعرفون كيف يفعلون هذا. لا يمكننا معارضة أن نقاط التحول تحدث وأن الظروف التي يصوغها جلادويل صحيحة، لكن هل يمكن أن تحدث نقاط التحول عن
عمد؟ فلا يمكن أن تكون مجرد ظاهرة عرضية، فإذا تواجدت نقاط التحول التي تحدث عن عمد، يجب أن نكون قادرين على التخطيط لواحدة، وإذا استطعنا
تخطيط واحدة، ينبغي أن نكون قادرين على تخطيط نقطة تحول تدوم أكثر من نقطة التحول المبدئية. هناك فرق بين التقليعة والفكرة التي تغير مجالًا أو مجتمعا
إلى الأبد.
في كتابه الذي صدر في عام ١٩٦٢ ffusion of Innovations كان إيفرت روجرز أول من وصف رسميًّا كيف تنتشر المبتكرات خلال المجتمع. وبعد ثلاثين عامًا،
وفي كتابه Crossing the Chasm ، أضاف جيوفري مور إلى

أفكار روجرز لكي يطبق المبدأ على تسويق المنتجات التكنولوجية الحديثة؛ ولكن قانون انتشار المبتكرات

يشرح ما هو أكثر بكثير من مجرد انتشار المبتكرات أو التكنولوجيا. إنه يشرح انتشار الأفكار.

واذا كنت لا تعرف القانون، فعلى الأرجح لن تكون بعض مصطلحاته غريبة عليك. ينقسم السكان إلى خمسة قطاعات موزعة على منحنى جرس: المبتكرون والمستخدمون الأوائل والغالبية المبكرة والغالبية المتأخرة والمتقاعسون.



كما نص القانون، فإن النسبة الأولى التي تعادل ٢٠٥ ٪ من السكان يمثلها المبتكرون، والنسبة الثانية التي تعادل ١٣٠٥ ٪ يمثلها المستخدمون الأوائل، ويقول مور

إن المبتكرين يسعون بقوة إلى المنتجات أو الأفكار الجديدة، كما أنهم مفتونون بأي تقدم جديد؛ فكونهم في الطليعة يعد جزءًا محوريا في حياتهم. وكما يوحي اسمهم، فإن المبتكرين هم أصغر نسبة مئوية من السكان وهي النسبة التي تتحدى بقيتنا في رؤية العالم والتفكير فيه بشكل مختلف قليلا.

يشبه المستخدمون الأوائل المبتكرين في أنهم يقدرون المميزات الناتجة عن الأفكار والتكنولوجيات الجديدة، فهم سباقون إلى التعرف على قيمة الأفكار الجديدة، كما

أنهم مستعدون لتقبل العيوب؛ لأنهم يستطيعون رؤية الإمكانيات، ورغم السرعة في رؤية الإمكانيات والاستعداد إلى خوض المخاطر لتجربة التكنولوجيات أو

الأفكار الجديدة، فإن المستخدمين الأوائل ليسوا مولدين للأفكار مثل المبتكرين؛ لكن كلتا المجموعتين متشابهتان، مثلما يقول مور، في أنهم يعتمدون بشدة على غريزتهم، فهم يثقون بحدسهم.

والمستخدمون الأوائل - مثل المبتكرين ولكن بدرجة أقل - مستعدونٍ لدفع مبلغ إضافي أو المعاناة من بعض المضايقات من أجل أن يمتلكوا منتجا أو يتبنوا فكرة

يشعرون بأنها سليمة. هؤلاء الموجودون على الجانب الأيمن من منحنى الانتشار هم الذين يصطفون لمدة ست ساعات لكي يكونوا من أوائل الأشخاص الذين اشتروا

هاتف آيفون، المنتج الذي دخلت به آبل سوق الهواتف المحمولة، رغم أنه يمكنهم أن يتجولوا في المتاجر بعد أسبوع ويشتروا واحدا دون أن ينتظروا. إن استعدادهم

لتحمل بعض المعاناة أو حتى دفع مبلغ إضافي ليست له علاقة بروعة المنتج وجودته وإنما له علاقة بإحساسهم الخاص بذواتهم. إنهم يريدون أن يكونوا في طليعة

المستخدمين.

إنهم أيضًا يمثلون هؤلاء الأشخاص الذين اشتروا شاشات التليفزيون المسطحة عندما ظهرت أول مرة رغم أن تكلفتها كانت حوالي ٤٠٠٠٠ دولار، وعلى الرغم من أن

هذه التكنولوجيا لم تكتمل بعد. تنطبق هذه النوعية على صديقي ناثان. ذات مرة، كنت في بيته ولفت نظري وجود ما لا يقل عن اثنتى عشرة سماعة أذن بلوتوث

لتليفونه المحمول منثورة في أنحاء المنزل، فسألته لماذا يمتلك الكثير منها، وقلت له: "هل تلفت جميعها؟" فأجاب: "كلا، ولكن كل فترة يصدر منها النسخة الأحدث". (كان هناك أيضا حوالي خمسة أجهزة حاسوب محمول وموديلات

متنوعة من هواتف بلاك بيري الذكية وصناديق تحوي أجهزة أخرى ملقاة كما لو أنها
تالفة). إن ناثان يمثل أحد المستخدمين الأوائل.
أما النسبة التالية التي تصل إلى ٣٤ ٪ من السكان فهي الغالبية المبكرة، ويتبعها الغالبية المتأخرة، وأخيرا المتقاعسون في الجانب البعيد من السلسلة. ف
المتقاعسون هم الأشخاص الذين يشترون الهواتف المزودة بوسائد مفاتيح؛ لأن الشركات لم تعد تنتج هواتف ذات قرص، وتتميز الغالبية المبكرة والمتأخرة بنسبة
كبيرة من التفكير العملي. وبالنسبة لهم، فإن العوامل المنطقية هي الأكثر أهمية، وتكون الغالبية المبكرة أكثر انسجاما مع الأفكار أو التكنولوجيات الجديدة،
والعكس يحدث مع الأغلبية المتأخرة.
كلما اتجهت إلى يسار المنحنى، صادفت العملاء الذين ربما يحتاجون إلى ما لديك، ولكنهم لا يؤمنون بالضرورة بما تؤمن به. وكعملاء فهم الأشخاص الذين مهما
بذلت من جهد معهم، لن يكون كافياً لهم. فكل شيء عادة يتلخص في سعر المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم، وهم نادرا ما يكونون عملاء مخلصين، كما أنهم نادراً
ما يزكون منتجك ويمنحونك إحالات، حتى إنك تجد نفسك في بعض الأحيان تتساءل لماذا تستمر في العمل معهم، وقد يخبرنا حدسنا: "إنهم لن يفهمونا". تكمن
أهمية التعرف على هذه المجموعة في أنك تستطيع تجنب التعامل معهم. لماذا تستثمر مالاً وطاقة لملاحقة الأشخاص الذين سيتعاملون معك في نهاية اليوم على
أية حال إذا أجبت متطلباتهم العملية، ولكنهم لن يكونوا مخلصين لك أبدًا إذا

لم تفعل؟ ليس من الصعب على الإطلاق أن تعرف مكان الناس على المنحنى بمجرد
أن تتعامل معهم؛ والفرصة هنا هي أن تميز بينهم قبل أن تقرر العمل معهم.
نحن جميعا نجلس في أماكن مختلفة في هذا المنحنى اعتمادًا على المنتج أو الفكرة، ومعظمنا يكون مخلصا بشدة لمنتجات وأفكار معينة في أوقات مختلفة كما
يظهر سلوك الجانب الأيمن من المنحنى، وبالنسبة لمنتجات أو أفكار أخرى، نظهر سلوك الجانب الأيسر من المنحنى. عندما نجلس على أحد جانبي المنحنى، غالبا
ما نجد صعوبة في فهم هؤلاء الذين يجلسون على الجانب الآخر لأن سلوكهم ليس منطقيًا بالنسبة لنا. تمثل أختي مثالًا للمستخدمين الأوائل في الأمور الخاصة
بالموضة، بينما أكون أنا بالقطع في الغالبية المتأخرة. منذ وقت قريب، حدت عن أسلوبي في النهاية واشتريت موديلا باهظ الثمن من الجينز الأزرق. أعترف بأنه يبدو
جميلًا ولكني ما زلت أعتقد أنه لا يستحق المبلغ المدفوع فيه، ولا يمكنني فهم لماذا تقتنع أختي بأنه يستحق ثمنه.
وعلى العكس، أنا أمثل أحد المستخدمين الأوائل لبعض التكنولوجيات. لقد اشتريت مشغل دي في دي بتقنية بلو راي قبل أن تكتمل هذه التكنولوجيا. لقد دفعت
حوالي أربع أو خمس مرات أكثر مقارنة بثمن المشغل العادي. فلا تستطيع أختي أن تفهم السبب الذي يجعلني أهدر مالي في كل هذه "الأغراض عديمة الفائدة"،
على حد قولها. لن نتفق أبدًا في هذه الأمور.
يحدد كل منا قيما مختلفة لأشياء مختلفة وتأتي سلوكياتنا متوافقة لذلك، وهذا

هو أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل من المستحيل تقريبًا "إقناع" شخص ما بقيمة منتجاتك أو أفكارك بناء على مناقشات منطقية وفوائد ملموسة. إنها المناظرة القديمة بين فيراري وهوندا أوديسي مرة أخرى. تستطيع أن تتحدث معي
شركات تصميم الجينز (أو أختي) حتى ينهكوا حول أهمية جودة النسيج والتصميم وطريقة التنفيذ؛ ولكن كل كلامهم يدخل من أذن ويخرج من الأخرى، وبالمثل
يمكن إثبات وبما لا يدع مجالا للشك، الفوائد المنطقية لاختيار مشغل أسطوانات دي في دي يساوي ٥٠٠ دولار عن غيره الذي يساوي ١٠٠ دولار؛ ولكن أختي لن
تنصت إلى كلمة من هذا، ومن ثم تنشأ لعبة التلاعب. مرة أخرى، رغم أن التلاعبات دائمًا ما تكون فعالة، فإنها لا تولد الولاء وتزيد التكلفة والضغط على كل
الأطراف المشتركة.
يأمل معظم الناس أو المؤسسات الذين لديهم منتج يبيعونه، سواء كان منتجًا أو خدمة أو فكرة، تحقيق نجاح أو قبول في السوق التي تمثل غالبية المستهلكين،
فمعظم المؤسسات تأمل الوصول إلى الفئات التي تمثل جرس المنحنى؛ لكن تحقيق هذا يسهل قوله عن فعله. عندما تسأل أصحاب المشروعات الصغيرة عن أهدافهم، سوف يخبرك كثيرون منهم بأنهم يريدون أن تصبح أعمالهم بمليارات الدولارات في عدد معين من السنوات. ولسوء الحظ، فإن احتمالات حدوث هذا لا
تبشر بالخير، فمن بين ٢٧ مليون مشروع مسجل في الولايات المتحدة، أقل من ٢٠٠٠ يصلون إلى مليار دولار في الأرباح السنوية، وتملك ٩٩٠٩ ٪ من كل الأعمال في

أمريكا أقل من ٥٠٠ موظف. وبمعنى آخر، فإن تحقيق النجاح في السوق التي تضم غالبية المستهلكين صعب فعلاً.

تملك الشركات الكبيرة تحديات متشابهة في تكرار نجاحهم في السوق التي تضم غالبية المستهلكين، فمجرد أنهم حققوا هذا النجاح مرة أو مرتين لا يعني أنهم يعرفون كيف يفعلون ذلك في كل مرة. فعلى سبيل المثال، كان برنامج زون - الذي دخلت به ميكروسوفت سوق مشغل إم بي٣ كبير السعة - مدعوما لكي "يتحدى

آيبود"، ولكن هذا لم يحدث. حتى لو كانت الجودة ممتازة، فالنجاح يحتاج إلى أكثر من مجرد الإنتاج والتسويق. لا تنس، لم تهزم تكنولوجيا بيتاماكس الممتازة

تكنولوجيا في إتش إس الأقل مستوى باعتبارها المشغل المعروف لأشرطة الفيديو في الثمانينيات. إن الأفضل لا يفوز دائما، ومثل أي قانون طبيعي، يجب أن يؤخذ

قانون الانتشار في الاعتبار لو أن قبول السوق التي تضم غالبية المستهلكين مهم لك، ورفض فعل هذا سوف يكلفك مالا كثيرا وربما ينتج عنه نجاح متدنٍ، إذا لم

ينته بالفشل التام.

إن النجاح في السوق التي تضم النسبة الأكبر من المستهلكين أمر مثير للسخرية، كما اتضح. ومن المستحيل تقريبا إنجاز هذا الأمر إذا كنت توجه تسويقك ومواردك

إلى جرس المنحنى، وإذا كنت تحاول أن تجذب هؤلاء الذين يمثلون منتصف المنحنى دون أن تستميل أولا المستخدمين الأوائل. يمكن عمل هذا، ولكن بتكلفة

هائلة، وهذا لأن الغالبية المبكرة، وفقًا لما ذكره روجرز، لن تجرب شيئًا حتى يجربه شخص آخر أولا. تحتاج الغالبية المبكرة - والواقع أنها الغالبية كلها - إلى تزكية

من شخص آخرٍ قد استخدم بالفعل المنتج أو الخدمة. فهم يحتاجون إلى أن يعرفوا أن شخصا آخر قد اختبر المنتج أو الخدمة. إنهم يحتاجون إلى هذه التوصية
الشخصية الموثوق بها.
وفقًا لقانون الانتشار، يمكنٍ أن تحقق النجاح في سوق الغالبية العظمى من المستهلكين بعد أن تنفذ فعلا إلى ما بين ١٥ إلى ١٨ ٪ من السوق. وهذا لأن الغالبية
المبكرة لن تجرب شيئًا جديدًا حتى يجربه شخص آخر أولًا، وهذا هو ما يجعلنا نقلل من أسعارنا أو نقدم خدمات القيمة المضافة. فنحن نحاول تقليل تحمل
المخاطرة بالنسبة لهؤلاء الأشخاص أصحاب الفكر العملي حتى يشعروا بالراحة ويشتروا. وهذا هو معنى التلاعب، وربما يشترون، ولكنهم لن يكون لديهم ولاء
لك. لا تنس، فالولاء هو استعداد الناس لتحمل بعض المعاناةٍ أو دفع مبلغ إضافي من أجل التعامل معك. حتى إنهم ربما يرفضون عروضا أفضل من أشخاص
آخرين، وهذا شيء نادرًا ما تفعله الغالبية المتأخرة. إن القدرة على أن تجعل النظام ينجح تمثل نقطة التحول التي يبدأ من عندها نمو الشركة أو أن انتشار الفكرة
يتحرك بسرعة غير مسبوقة. وعند هذه النقطة أيضًا يكتسب المنتج قبول السوق التي تضم غالبية المستهلكين، وهي النقطة التي تتحول عندها الفكرة إلى حركة.
وعندما يحدث هذا، لا يكون النمو متضاعفًا فقط، ولكنه يكون تلقائيًّا، فهو يمضي فحسب.
لا ينبغي إذن أن يكون الهدف من أي عمل تجاري هو أن تبيع ببساطة إلى أي شخص يريد المنتج الذي لديك - الأغلبية - لكن يجب العثور على أشخاص يؤمنون بما

تؤمن به - الجانب الأيمن من منحنى الجرس. فهم يدركون قيمة أعظم لما تفعله وسوف يدفعون بسعادة مبلغا إضافيا أو يعانون بعض المضايقات لكي يكونوا
جزءًا من سببك. وهم الأشخاص الذين سوف يخبرون الآخرين عنك، بكامل إرادتهم. فالنسبة التي تتراوح بين ١٥ و١٨ ٪ لم تتشكل من الأشخاص المستعدين
ببساطة لشراء المنتج. إنها نسبة الأشخاص الذين يشاركونك معتقداتك ويريدون إدماج أفكارك ومنتجاتك وخدماتك في حياتهم الخاصة كماهيات لأسبابهم . فهم
ينظرون إلى ماذا تفعل كعنصر ملموس يفسر غرضهم أو سببهم أو معتقدهم للعالم الخارجي. إن استعدادهم إلى دفع مبلغ إضافي أو تحمل المعاناة من أجل
استخدام منتجك أو خدمتك يخبر عنهم أكثر مما يخبر عنك وعن منتجك، وقدرتهم على أن يخبروك بسهولة لماذا يحتاجون إلى دمج منتجاتك في حياتهم، تجعل
هذه المجموعة هم العملاء الأكثر ولاء لك، وهم أيضا المساهمون والموظفون الأكثر إخلاصا، فلا يهم مكانهم في العمل، فهم الأشخاص الذين لا يحبونك فقط
ولكنهم يتحدثون عنك. خذ كفايتك من الأشخاص الذين يجلسون على الجانب الأيمن من المنحنى واجعلهم في جانبك، وهم سيشجعون الآخرين على اتباعك.
أحب أن أسأل أصحاب الأعمال عن معدل اكتساب العملاء في أعمالهم الجديدة، فكثيرون أجابوا بفخر: "١٠٪". حتى لو تجاهلت مبادئ الدائرة الذهبية ، فإنه في
الأحوال العادية يمكنك أن تكسب حوالي ١٠ ٪ من العمل. فعندما تدخل السوق لا بد أن تجني بعض المبيعات. لكي ينمو العمل التجاري، كل ما عليك فعله هو

مزيد من التنقيب، وهذا هو السبب في أن تنمية عملك باستهداف منتصف المنحنى باهظ التكلفة، ورغم أن العمل ربما ينمو، فإن المتوسط سوف يبقى كما هو،
ونسبة ١٠ ٪ من عملائك ليست كافية لنجاح النظام.
وبالمثل، فإن نسبة ١٠ ٪ من عملائك المتواجدين سوف يظهرون طبيعيًّا الإخلاص لك؛ لكن لماذا يكونون بهذا الإخلاص؟ مثلما نعجز عن شرح لماذا نحب شركاء
حياتنا، فإن أفضل ما يمكن أن نصل إليه لكي نشرح ما الذي يجعلهم عملاء رائعين هو: "أنهم يفهموننا". ورغم أن هذا التفسير ربما يبدو سليما، فهو لا يمكن
الاعتماد عليه بالمرة. كيف تجعل مزيدًا من الأشخاص "يفهمونك"؟. هذا هو ما يشير إليه مور بمصطلح "الشق"، أي الانتقال بين المستخدمين الأوائل والغالبية
المبكرة، وهذا شيء من الصعب اجتيازه؛ لكن ليس إن كنت تعرف لماذا .
إن كنت تملك المنهج الذي يجعلك تركز على المستخدمين الأوائل، فإن الغالبية ستأتي في النهاية؛ لكن هذا المنهج يجب أن يبدأ بتوضيح لماذا . فمجرد التركيز على
الملقبين بالمؤثرين ليس كافيًا. والتحدي هو: أي نوع من المؤثرين؟ فهناك من يبدو أنهم ملائمون للتأثير أكثر من غيرهم، لكن في الحقيقة كلنا مؤثرون في أوقات
مختلفة ولأسباب مختلفة. أنت لا تريد أي مؤثر، أنت تريد أشخاصًا يؤمنون بما تؤمن به، وعندها فقط سوف يتحدثون عنك بدون أي تلقين أو تحفيز. إذا كانوا
حقًّا يؤمنون بما تؤمن به وإذا كانوا حقًّا في الجانب الأيمن من المنحنى لن يحتاجوا إلى التحفيز؛ سوف يفعلون هذا لأنهم يريدون ذلك. إن القيام بتحفيز الشخص

المؤثر يعد تلاعبًا، وهذا يجعل الشخص المؤثر غير مخلص لمجموعته. لن تستغرق المجموعة مدة طويلة لكي يكتشفوا أن التزكية لم تكن من أجل مصلحة
المجموعة، ولكنها كانت لمصلحة فرد واحد، وعليه سوف تمحي الثقة وتصبح قيمة الشخص المؤثر عديمة الفائدة.

قانون الانتشار غير مكلف لك

في عام ١٩٩٧، نافست تيفو في السوق بجهاز تليفزيون جديد مدهش، ولا يمكن لأحد أن يشكك في أنه منذ وقت طرح المنتج حتى اليوم، تمتلك تيفو المنتج الأعلى
جودة من فئته. كانت العلاقات العامة للشركة ممتازة؛ حيث حققوا مستوى من الوعي غير المدعوم لم تكن معظم العلامات التجارية الأخرى تستطيع أن تحلم
به، وقد أصبحوا أكثر من مجرد مصطلح عام، مثل كلينيكس وباندیدس وكيوتيبس. الواقع أنهم كانوا قادرين على أن يكونوا أكثر من مجرد مصطلح عام؛ فاسم
الشركة صار يستخدم فعلًا في اللغة الإنجليزية " to TiVo ".

لقد كانوا ممولين جيدًا برأس المال الاستثماري وامتلكوا تكنولوجيا يمكن فعليا أن تعيد ابتكار الكيفية التي نستخدم بها التليفزيون. كانت المشكلة، أنهم سوقوا للتكنولوجيا التي أنتجوها مباشرة للمجموعة السكانية الموجودة في منتصف منحنى الجرس، وبرؤيتهم قبول المنتج لدى السوق الذي يملك الغالبية العظمى من
المستهلكين، تجاهلوا مبادئ قانون الانتشار واستهدفوا العامة. ولجعل هذا الهدف السيئ أكثر سوءًا، حاولوا أن يحظوا بقبول الغالبية التي لا تزال متشككة عن
طريق شرح ما المنتج بدلًا من توضيح لماذا نشأت الشركة أو ابتكرت المنتج من الأساس. لقد حاولوا أن يقنعوا العميل بالمواصفات والمزايا.

حيث أعلنوا في سوق الغالبية العظمى من المستهلكين:

أطلقنا منتجًا جديدًا.
يوقف البث المباشر للتليفزيون.
ويتخطى الإعلانات التجارية.
ويعيد تشغيل أحداث البث المباشر للتليفزيون.
يحافظ على عادات المشاهدة الخاصة بك ويسجل البرامج نيابة عنك دون الحاجة إلى ضبطه.
انخدع المحللون في احتمالات نجاح تيفو بالإضافة إلى منافسيها، مثل شركة ريبلاي وهي إحدى الشركات الناشئة الممولة برأس مال جيد. حتى أن أحد باحثي
السوق قدر أن عدد المستخدمين لهذه الأجهزة الجديدة سيصل إلى ٦٧٠٠٠٠ مستخدم مع نهاية السنة الأولى.
وفي النهاية طرحت تيفو عرضها العام الأول في عام ١٩٩٩، وكان مايك رمزي وجيم بارتون - الزميلان السابقان اللذان أسسا معا شركة تيفو - متأكدين من أن
الجمهور جاهز لاستقبال المنتج، وربما كانوا كذلك لو أن تيفو عرفت كيف تخاطبهم؛ لكن بالرغم من حماس المحللين والمولعين بالتكنولوجيا، فإن المبيعات كانت
محبطة بشكل كبير. فلقد باعت تيفو حوالي ٤٨٠٠٠ وحدة في السنة الأولى. وفي هذه الأثناء، فشلت شركة ريبلاي في اكتساب عملاء وتابعين، وكان من ضمن من
يدعمونها مؤسسو نتسكيب. وبدلًا من ذلك، أصبحت الشركة متورطة في خلاف مع شبكات التليفزيون حول الطريقة التي يسمحون بها للمشاهدين بتخطي
الإعلانات. ففي عام ٢٠٠٠، تبنت الشركة إستراتيجية جديدة وبعد أشهر قليلة بيعت إلى سونيك بلو، والتي أعلنت إفلاسها مؤخرا.

لقد تحير المحللون في سبب عدم تحقيق مبيعات كبيرة لأجهزة تيفو، فقدٍ بدا أن كل الأمور تسيرٍ لصالح الشركة، فهم يملكون مكونات النجاح: منتجا عالي الجودة، مالًا وظروفًا سوقية مدهشة. وفي عام ٢٠٠٢، بعد أن استمرت تيفو حوالي ثلاث سنوات في السوق، لخص عنوان رئيسي في مجلة أدفيرتيزينج إيدج وضع
الشركة بطريقة أفضل: "كثير من المنازل الأمريكية لديها مراحيض خارجية أكثر مما لديها أجهزة تيفو". (في هذا الوقت، كان هناك ٦٧١٠٠٠ منزل به مرحاض خارجي
في الولايات المتحدة، مقابل عدد يتراوح بين ٥٠٤٠٠٠ إلى ٥١٤٠٠٠ منزلٍ به أجهزة تيفو". لم تكن فقط المبيعات ضعيفة ولكن الشركة لم تحقق نجاحًا مع المساهمين
أيضًا، ففي وقت عرضها العام الأولٍ في خريف عام ١٩٩٩، تم تداول أسهم تيفو بسعر يزيد قليلا على ٤٠ دولارًا للسهم الواحد. وبعد بضعة أشهر حققت أعلى سعر
لها بلغ ٥٠ دولارًا، وتناقص السهم بثبات لبقية العام، وفيما عدا ثلاث فترات قصيرة ، لم يزد سعر التداول في عام ٢٠٠١ على ١٠ دولارات.
إذا طبقت مبادئ الدائرة الذهبية ، فإن الإجابة واضحة: لن يشتري الناس ماذا تفعل، بل يشترون لماذا تفعله، وحاولت تيفو إقناع المستهلكين بالشراء عن طريق
إخبارهم ما المنتج؛ أي المواصفات والمزايا المنطقية. كانت استجابة سوق الغالبية والمولعين بالتكنولوجيا من أصحاب التفكير العملي، متوقعة. "لا أفهم هذا المنتج،
لا أحتاج إليه، لا أحبه. أنتم تخيفونني". لقد كان هناك عدد قليل من العملاء المخلصين لتيفو، تقريبا تصل نسبتهم إلى ١٠ ٪ ، وهم الذين "حصلوا على المنتج"
فحسب، فهم لا يحتاجون إلى تفسير واضح لمفهوم لماذا . هؤلاء الأشخاص

موجودون حتى هذا اليوم، لكن عددهم لا يكفي لخلق نقطة التحول التي احتاجت إليها
تيفو وتوقعتها.
ما توجب على تيفو أن تفعله هو التحدث عما يؤمنون به. كان يجدر بهم أن يتحدثوا عن لماذا اخترعوا المنتج من الأساس، ثم بعد ذلك يغامروا بطرح المنتج
ليشاركوه مع المبتكرين والمستخدمين الأوائل الذين يؤمنون بما تؤمن به تيفو. لو أنهم بدأوا خطابهم التسويقي لتوضيح لماذا من الأساس، لأصبح المنتج دليلا على
السبب الأسمى، أي دليلًا على لماذا . إذا كانت الدائرة الذهبية متوازنة، ربما كانت النتيجة مختلفة تماما. قارن القائمة الأصلية للمواصفات والمزايا بنسخة أخرى
معدلة تبدأ بتوضيح لماذا :
إذا كنت هذا الشخص الذي يحب أن تكون له سيطرة كاملة على كل نواحي حياته، لدينا المنتج الذي يناسبك تماما.
يوقف البث المباشر للتليفزيون.
ويتخطى الإعلانات التجارية.
ويعيد تشغيل أحداث البث المباشر للتليفزيون.
يحافظ على عادات المشاهدة الخاصة بك ويسجل البرامج نيابة عنك دون الحاجة إلى ضبطه.
في هذه النسخة، تعمل كل المواصفات والمزايا المنطقية كدليل ملموس على لماذا تواجد المنتج في المقام الأول، وليس سبب الشراء في حد ذاته. لماذا هي المعتقد الذي
يقود إلى قرار الشراء، و ماذا يفعله لنا هي الطريقة التي نبرر بها قبولنا للمنتج.
تأكيدا لفشلهم في استثمار القطاع الصحيح من السوق، قدمت تيفو تفسيرها

المنطقي جدًّا لما حدث، فصرحت ريبيكا بير المتحدثة باسم شركة تيفو لجريدة نيويورك تايمز في عام ٢٠٠٠ قائلة: "إلى أن يضع الناسِ أيديهم على المنتج، لن يفهموا لماذا يحتاجون إليه". وإذا كان هذا المنطق صحيحا، لن تحظى أية تكنولوجيا
جديدة بالسيطرة على السوق وهذه حقيقة عارية من الصحة، ورغم أن السيدة بير كانت محقة بشأن فشل سوق غالبية المستهلكين في فهم القيمة، فإن فشل تيفو في التواصل بطريقة ملائمة ودعم الجزء الأيمن من المنحنى من أجل تثقيف وتشجيع الاستخدام وتشجيعه في هذا الجزء، هو ما كان سببًا في أن "يضع
أشخاص قليلون أيديهم على المنتج". لم تبدأ تيفو بتوضيح لماذا جاهلوا الجزء الأيمن من المنحنى وفشلوا تماماً في إيجاد نقطة التحول. ولهذه الأسباب، "لم يضع
أحد يديه على المنتج" ولم يحقق رواجًا في السوق التي تضم الغالبية العظمى من المستهلكين.
واذا حللنا الأحداث على مدار عام، واصلت تيفو امتلاك أفضل مسجل فيديو رقمي في السوق، كما أن الوعي غير المدعوم الذي اكتسبوه لمنتجهم ارتفع بسرعة
هائلة. تقريبًا يعرف الجميع الآن ما المنتج و ماذا يفعل، إلا أن مستقبل الشركة غير آمن على الإطلاق.
رغم أن ملايين ممن يتحدثون الإنجليزية يستخدمون طوال الوقت الفعل " Tivo " المشتق من اسم الشركة عندما يسجلون الأشياء، فلسوء حظ تيفو، نجدهم لا
يستخدمون نظام تيفو في التسجيل. وبدلًا من ذلك، فإنهم "يسجلون" البرامج باستخدام مسجل فيديو رقمي منتج من شركات البث الأرضي أو شركات البث

الفضائي. يحاول كثيرون أن يبرهنوا على أن فشل تيفو يرجع إلى التوزيع الفائق لشركات البث الفضائي؛ ولكننا نعرف أن الناس يبذلون أقصى ما لديهم أو يدفعون
مبالغ إضافية أو يتحملون بعض المضايقات من أجل شراء منتج يتلاءم معهم. حتى وقت قريب، كان الأشخاص الذين يريدون شراء دراجات بخارية من شركة
هارلي - ديفيدسون ينتظرون ستة أشهر حتى يتسلموا منتجهم. وبكل المعايير، هذه خدمة سيئة؛ حيث يستطيع المستهلكون أن يدخلوا قسم بيع كوزا كي ويخرجوا
بدراجة بخارية جديدة، فهم يستطيعون العثور على موديل مماثل جدًّا لهاري ديفيدسون وبقوة مشابهة وربما حتى بسعر أقل. ولكنهم عانوا بعض المضايقات عن
رضا، ليس لأنهم كانوا في سوق بيع الدراجات البخارية، ولكن لأنهم أرادوا هارلي.
ليست تيفو هي أول شركة تتجاهل هذه المبادئ السليمة ولن تكون الأخيرة؛ حيث إن النجاح الضئيل الذي حققته تكنولوجيا بث الراديو الفضائي مثل راديو
سيريوس أو راديو إكس إم، قد اتبع المسار نفسه، فقد قدموا تكنولوجيا جديدة لها دعاية قوية وتمويل جيد وحاولوا إقناع المستخدمين بتقديم مواصفات ومزايا
منطقية؛ المزيد من القنوات وبلا إعلانات تجارية. ومع طرح إعلانات تقدمها مجموعة رائعة من المشاهير، تشمل نجم الراب سنوب دوج ورمز البوب في السبعينيات ديفيد بوي، لا تزال التكنولوجيا غير مقبولة. عندما تبدأ بتوضيح لماذا ، هؤلاء الذين يؤمنون بما تؤمن به سينساقون وراءك لأسبابهم الشخصية. هؤلاء الذين يشاركونك قيمك ومعتقداتك هم سبب نجاح نظامك وليس جودة منتجاتك. إن دورك في العملية هو أن تكون واضحًا تمامًا في الغرض

والسبب
والمعتقد الذي تدعمه وتبين كيف تساعد منتجاتك وخدماتك على دعم ذلك السبب. مع غياب لماذا ، تجد أن الأفكار والتكنولوجيات الجديدة سريعا ما تلجأ إلى
لعبة السعر والمواصفات؛ وهذه علامة أكيدة على غياب لماذا وحالة هبوط أسعار السلع. ليست التكنولوجيا هي التي فشلت، بل طريقة الشركات في الترويج لها.
لم يحل الراديو الفضائي محل الراديو الدعائي بأية طريقة جادة. حتى عندما اندمجت سيريوس وإكس إم، على أمل أن تساعد القوتان المتحدتان لشركاتهما على
تغيير حظهما، بيعت أسهم الشركة المندمجة بأقل من ٥٠ سنتًا للسهم الواحد، وآخر ما نما إلى علمي هو أن إكس إم قدمت تخفيضات وترويجا وشحنا مجانيًا وإعلانًا يقول "أفضل راديو فضائي"، كل هذا من أجل دعم منتجهم.
امنح الناس شيئًا يؤمنون به
في ٢٨ أغسطس من عام ١٩٦٣، تجمهر ٢٥٠٠٠٠ شخص في ناشونال مول بواشنطن العاصمة، لسماع خطبة دكتور مارتن لوثر كينج الشهيرة بعنوان "لدي حلم". لم
يرسل المنظمون للحدث ٢٥٠٠٠٠ دعوة ولم يكن هناك موقع إلكتروني للتأكيد على التاريخ. كيف تجمع ربع مليون شخص في اليوم الصحيح والوقت الصحيح؟
ففي بداية الستينيات، كانت الدولة منقسمة بسبب الخلافات العرقية. وكانت هناك أعمال شغب في عشرات المدن في عام ١٩٦٣ فقط. كانت أمريكا دولة مشوهة
بعدم المساواة والتمييز العنصري. لقد اعتمدت الكيفية التي صارت بها حركة الحقوق المدنية الحاملة لفكرة أن كل الناس سواسية حركة تمتلك قوة تغيير

دولة،
على مبادئ الدائرة الذهبية و قانون الانتشار .
لم يكن دكتور كينج الشخص الوحيد الذي يعيش خلال ذلك الوقت وهو يعرف ماذا يجب تغييره من أجل تحقيق الحقوق المدنية في أمريكا. لقد امتلك أفكارا
عديدة حول ما المفترض حدوثه، ولكن هناك آخرين امتلكوا مثل تلك الأفكار، ولم تكن كل أفكاره جيدة، فلم يكن رجلًا مثاليًا، وكانت لديه تعقيداته.
لكن دكتور كينج كان حاسمًا في قناعته، حيث عرف أن التغيير يجب أن يحدث في أمريكا. إن وضوح لماذا لديه وشعوره بالغاية منحاه القوة والطاقة لكي يكمل
كفاحه ضد خلافات تبدو لا يمكن التغلب عليها. كان هناك آخرون مثله ممن شاركوه رؤيته لأمريكا، ولكن كثيرين منهم استسلموا بعد انهزامات عديدة. الهزيمة
مؤلمة، والقدرة على الاستمرار في المواجهة، يومًا بعد يومًا، تحتاج إلى شيء أكثر مما تحتاج إليه التشريعات لكي تعتمد. ولو أنهم استطاعوا فقط تجميع أمة
للانضمام إلى هذا السبب، ليس لأنهم يتوجب عليهم ذلك ولكن لأنهم أرادوا ذلك، لاستطاع أي تغيير مهم أن يصمد، لكن لا أحد يمكنه أن يحدث تغييرا دائمًا
بمفرده. فالأمر يحتاج إلى آخرين ممن يؤمنون بما يؤمن به كينج.
كانت تفاصيل كيف نحقق الحقوق المدنية أو ماذا نحتاج لكي تتحقق، موضع نقاش وجدل، وقد جربت مجموعات مختلفة إستراتيجيات مختلفة. كان العنف
يمارسه بعضهم، والاسترضاء والهدنة يمارسها الآخرون. بصرف النظر عن ماذا يجب أن ينجز و كيف ينجز، كان هناك شيء مشترك لدى الجميع - وهو لماذا
يفعلون هذا. لم تكن قناعة مارتن لوثر كينج الثابتة هي فقط القادرة على

استثارة الشعب، ولكن قدرته على وضع لماذا في كلمات. إن دكتور كينج كانت لديه
موهبة؛ فقد تحدث عما يؤمن به، وكان لكلماته قوة الإلهام:
"أؤمن"
"أؤمن"
"أؤمن"
شارك أفكاره قائلًا: "يوجد نوعان من القوانين، العادلة وغير العادلة". وشرح قائلًا: "القانون العادل، يعني قواعد من صنع الإنسان تنسجم مع القانون الأخلاقي، أما القانون غير العادل فيعني قواعد لا تتناغم مع القانون الأخلاقي... وأي قانون يرتقي بشخصية الإنسان يكون عادلًا، وأي قانون يحط من قدر
الإنسان يكون غير عادل. إن كل حالات التمييز العنصري غير عادلة لأن التمييز يشوه الروح ويدمر الشخصية". وكانت قضيته أكبر من حركة الحقوق المدنية، حيث
ارتبطت بالجنس البشري وكيف نعامل بعضنا بعضًا. بالطبع تطور مفهوم لماذا لديه نتيجة للوقت والمكان الذي ولد فيه ولون بشرته، لكن حركة الحقوق المدنية
عملت كمنصة عمل مثالية لدكتور كينج تدعم تجسيد مفهوم لماذا لديه وإيمانه بالمساواة.
لقد سمع الناس معتقداته ولمست كلماته أعماقهم. إن هؤلاء الذين يؤمنون بما يؤمن، أخذوا هذا السبب وجعلوه سببهم الخاص، وأخبروا أشخاصا عما يؤمنون به، وهؤلاء الأشخاص بدورهم أخبروا آخرين بما يؤمنون به، ورتب بعضهم لعرض هذا المعتقد بفاعلية أكبر.
وفي صيف عام ١٩٦٣، حضر ربع مليون شخص لكي يستمعوا إلى دكتور كينج وهو يلقي خطابه "لدي حلم" فوق درجات نصب لينكولن التذكاري.

ولكن كم عدد الأشخاص الذين حضروا من أجل دكتور كينج؟
صفر.
لقد حضروا من أجل أنفسهم. لقد حضروا من أجل ما يعتقدون . حضروا من أجل ما رأوه فرصة لمساعدة أمريكا في أن تصبح نسخة أفضل من نفسها. إنها
رغبتهم أنفسهم في أن يعيشوا في بلد يعكس قيمهم ومعتقداتهم هي التي ألهمتهم أن يركبوا حافلة ويسافروا لمدة ثماني ساعات ويقفوا في شمس واشنطن في
منتصف أغسطس لسماع خطاب دكتور كينج. إن وجودهم في واشنطن كان ببساطة أحد الأشياء التي فعلوها لإثبات ما يؤمنون به. لقد كان الحضور في هذا اليوم
هو أحد ما فعلوه لكي يثبتوا لماذا يفعلونه. لم يكن هذا سببًا فقط وإنما كان السبب الخاص بهم.
عمل خطاب دكتور كينج في حد ذاته كرسالة تذكيرية عميقة للمعتقد الذي تشاركه كل من وقف هناك يستمع إلى الخطاب، وهذا الخطاب كان يتحدث عما يؤمن
به، وليس عن كيفيه تحقيق هذا المعتقد. لقد ألقى خطابًا بعنوان "لديَّ حلم"، وليس "لدي خطة". كان بيانًا يوضح غاية وليس خطة شاملة تتكون من اثنتي عشرة نقطة لتحقيق الحقوق المدنية في أمريكا. قدم دكتور كينج لأمريكا مكانًا تذهب إليه وليس خطة تتبعها. كان للخطة مكانها، ولكنه ليس فوق درجات نصب
لينكولن التذكاري.
كان تعبير دكتور كينج عما يؤمن به قويًّا بما يكفي لتجميع هؤلاء الذين يشاركونه هذا المعتقد حتى لو لم يكونوا متأثرين شخصيًّا بعدم المساواة. وكان حوالي ربع

الأشخاص الذين حضروا إلى هذا الحشد في ذلك اليوم من ذوي البشرة البيضاء. لم يكن هذا المعتقد يخص الأمريكان ذوي البشرة السمراء، بل كان معتقدا
يتشاركه الأمريكان، كان دكتور كينج قائدًا لسبب - إنه سبب لكل من يؤمنون بما يؤمن به بغض النظر عن لون بشرتهم.
ليست تفاصيل خطته هي التي أكسبته حق القيادة، بل ما آمن به وقدرته على توصيله بوضوح كان هو ما اتبعه الناس. وفي جوهر الأمر، صار كينج، مثله مثل كل
القادة العظماء، رمزًا للمعتقد. جاء دكتور كينج لتجسيد السبب، ونحن حتى يومنا هذا، نحترمه بسبب فكرته عن تغيير أمريكا، وقد اتبعه الناس بسبب فكرتهم
عن تغيير أمريكا. إن جزء العقل الذي يؤثر على سلوكنا وقراراتنا ليس لديه قدرة لغوية. فلدينا مشكلة في أن نقول بوضوح، بتعبيرات عاطفية، لماذا نفعل ما
نفعله، وتقديم تبريرات، رغم مشروعيتها وصحتها، لا يكون قويًّا بشكل يكفي لإلهام الآخرين، لذا عندما سئلوا لماذا حضروا هذا اليوم، أشار الناس إلى دكتور
كينج وقالوا ببساطة: "لأننا نؤمن".
إن ما منحه لنا مارتن لوثر كينج أكثر من أي شيء آخر هو الوضوح، أي الطريقة لنفسر كيف نشعر. لقد أعطانا الكلمات التي ألهمتنا. لقد أعطانا شيئًا نؤمن به،
شيئًا استطعنا مشاركته بسهولة مع أصدقائنا. كل شخص اجتمع في ناشونال مول في ذلك اليوم شارك مجموعة من القيم والمعتقدات، وكل الأشخاص الذين
حضروا ذلك اليوم، بصرف النظر عن لون البشرة والعرق والجنس، وثقوا ببعضهم. لقد كانت الثقة، ذلك الرابط المشترك، هي التي نشرت المعتقد الذي أشعل

حركة من شأنها أن تغير أمة.

نحن نؤمن.

نحن نؤمن.

نحن نؤمن.

الجزء الرابع

كيف تحشد هؤلاء الذين يؤمنون

الفصل الثامن

ابدأ بلماذا ، لكن اعرف كيف الطاقة تثير، والشخصية الجذابة تلهم

اندفع ستيف بالمر - الرجل الذي حل محل بيل جيتس المدير التنفيذي لشركة ميكروسوفت - بصياح عال إلى منصة اجتماع الندوة العالمية السنوية للشركة. بالمر

يحب ميكروسوفت - قال هذا في كلمات مؤكدة. لقد عرف أيضًا كيف يشعل حماس الجمهور، فلقد كانت طاقته استعراضية. كان يضم قبضة يده ويندفع من طرف إلى آخر على خشبة المسرح، كان يصرخ ويتصبب عرقًا. كان جديرا بالمشاهدة والجمهور يحب ما يفعله. لقد أثبت بالمر بما لا يدع مجالًا للشك أن الطاقة يمكن

أن تحفز جمهورًا، لكن هل يمكن أن تلهم شعبًا؟ ماذا حدث في اليوم التالي أو في الأسبوع التالي عندما لم تكن طاقة بالمر هناك لكي يحفز موظفيه؟ هل الطاقة

وحدها كافية للاحتفاظ بانتباه موظفي الشركة البالغ عددهم حوالي ٨٠٠٠٠؟

على العكس، فإن بيل جيتس نحول وصعب المراس وغير اجتماعي، فهو لا يلائم نموذج قادة الشركات التي يبلغ رأس مالها مليارات الدولارات، كما أنه

ليس
أكثر المتحدثين حماسًا، ورغم ذلك عندما يتحدث يستمع إليه الناس بانتباه وينصتون إلى كل كلمة يقولها. عندما يتحدث جيتس لا يحشد الناس، بل يلهمهم،
فمن يستمعون إليه يستوعبون ما يقول ويحفظون كلماته لأسابيع وشهور وسنوات. إن جيتس لا يملك طاقة، لكنه يلهم.
الطاقة تحفز، لكن الشخصية الجذابة تلهم. الطاقة تسهل رؤيتها، ويسهل قياسها وتسهل محاكاتها، أما الشخصية الجذابة فيصعب تعريفها ومن المستحيل
تقريبا قياسها، وبالنسبة لمحاكاتها فهي شيء صعب المنال. جميع القادة العظماء لديهم شخصية جذابة لأنهم لديهم وضوح في مفهوم لماذا ؛ وهو إيمان أبدي بهدف أو سبب أكبر من أنفسهم. ليس حماس بيل جيتس لأجهزة الكمبيوتر هو ما ألهمنا، بل تفاؤله الدائم بأنه حتى أكثر المشكلات تعقيدا يمكن حلها. إنه يؤمن
بأننا نستطيع إيجاد حلول لإزالة العقبات لضمان أن الجميع يمكنهم أن يعيشوا ويعملوا بأقصى طاقاتهم. إن تفاؤله هو ما جذبنا.
حياته وسط ثورة الكمبيوتر جعلته يرى أن الكمبيوتر تكنولوجيا مثالية تساعدنا على أن نصبح أكثر إنتاجية وأن نصل إلى أقصى إمكانياتنا، وهذا المعتقد دعم رؤيته
لتوافر حاسب شخصي فوق كل مكتب، لتصبح حقيقة. وهذا أمر يدعو للسخرية عندما نضع في الاعتبار أن ميكروسوفت لم تصنع مطلقًا حاسبات شخصية. لم
يكن ما فعلته الحاسبات هو التأثير الذي رآه جيتس للتكنولوجيا الجديدة، وانما لماذا نحتاج إلى الحاسبات . اليوم، العمل الذي يؤديه مع مؤسسة بيل وميلندا
جيتس ليس له علاقة ببرامج الكمبيوتر، لكنه طريقة أخرى وجدها لكي يجسد مفهوم لماذا الخاص به في الواقع. إنه يبحث عن طرق لحل المشكلات؛ فهو ما

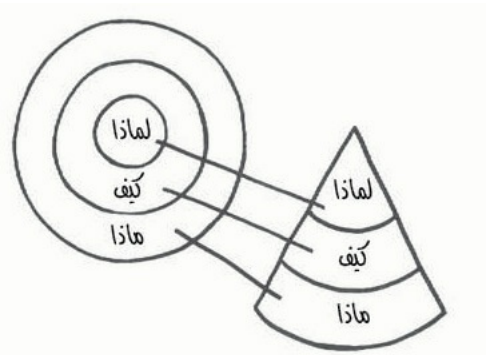
زال
لديه معتقد راسخ، ومازال يؤمن بأنه إذا استطعنا مساعدة الناس - هذه المرة، هؤلاء الأقل حظًا - وأزلنا بعض العقبات التي تبدو بسيطة، فإنهم سيحظون بفرصة أن يكونوا أكثر إنتاجية، وأن يرتقوا بأنفسهم لكي يعملوا بأقصى طاقاتهم، وبالنسبة لجيتس كل ما تغير هو ماذا يفعل ليجسد سببه في الواقع.
إن الشخصية الجذابة ليست لها علاقة بالطاقة؛ وهي تنبع من وضوح مفهوم لماذا لدى الشخص. إنها تنبع من إيمان كامل بقيمة مثالية أكبر من ذات الشخص.
على العكس، تأتي الطاقة من نوم ليلة هانئة أو تناول الكثير من الكافيين. تستطيع الطاقة أن تثير، لكن الشخصية الجذابة وحدها يمكنها أن تلهم؛ فالشخصية
الجذابة تجلب الولاء، أما الطاقة فلا.
كما يمكن للطاقة دائمًا أن تبث في المؤسسة لكي تحفز الموظفين على القيام بالمهام المختلفة، ومن المؤكد أنه يمكن للعلاوات والترقيات وغيرها من المكافآت بل وحتى
فرض بعض العقوبات أن تجعل الناس يعملون بجد، لكن النتيجة تكون مثل كل التلاعبات، قصيرة المدى. وبمرور الوقت، مثل هذه الأساليب تتكلف مالًا كثيرًا
وتزيد الضغط على الموظف وصاحب العمل على حد سواء، وفي النهاية ستصبح هي السبب الذي يأتي الموظفون من أجله إلى العمل كل يوم. وهذا ليس ولاء، بل
هذه هي نسخة الموظف الناتجة عن تكرار العمل. إن الولاء يكون بين الموظفين عندما يضحون بمزيد من المال أو المميزات حتى يستمروا بالعمل في الشركة نفسها،
فالولاء لشركة ما يفوق الراتب والمميزات، فباستثناء أن تكون رائد فضاء،

ليس العمل الذي نقوم به هو ما يلهمنا، بل السبب الذي نأتي إلى العمل من أجله. نحن
لا نريد أن نذهب إلى العمل لبناء حائط، بل نريد الذهاب إلى العمل لبناء دار عبادة.
الطريق المختار
نشأ نيل آرمسترونج في أوهايو، على بعد ستة أميال من دايتون، حيث ترعرع على سماع قصص عن الأخوين رايت، وفي مرحلة مبكرة جدًا من عمره حلم بالطيران.
كان يصمم نماذج طائرات ويقرأ مجلات عن الطيران ويحدق إلى السماء من خلال تليسكوب مركب فوق سطح منزله. حتى إنه حصل على رخصة طيران قبل أن
يحصل على رخصة قيادة، ومع حماس الطفولة الذي أصبح واقعا، قرر آرمسترونج أن يصبح رائد فضاء؛ لكن بالنسبة لبقيتنا، يشبه طريق الوصول إلى حياتنا
المهنية حياة جيف سومبتر بشكل أكبر.
بينما كان سومبتر في المرحلة الثانوية، رتبت له والدته أن يلتحق بفترة التدريب الصيفي في البنك الذي تعمل به، وبعد أربع سنوات من إنهائه الدراسة الثانوية،
اتصل بالبنك لكي يسأل إن كان متاحًا أن يعمل بدوام جزئي، في النهاية قدموا له وظيفة بدوام كامل. وأخيرا، بدأ جيف حياته المهنية كموظف بالبنك. في الواقع،
بعد خمس عشرة سنة في المجال قام هو وزميله تري ماوست بإنشاء بنكهما الخاص، وهو بنك لويس آند كلارك في مدينة بورتلاند بولاية أوريجون.
كان سومبتر ماهرًا جدًا في عمله؛ فقد كان واحدًا من أفضل موظفي القروض طوال مسيرته المهنية، كما اكتسب حب زملائه وعملائه واحترامهم؛ لكن حتى

جيف
يعترف بأنه ليس لديه حماس كبير لمجال الأعمال المصرفية في حد ذاته. رغم أنه لم يعش حلم طفولة، فإنه كان متحمسا لشيء ما. فليس ما يفعله هو ما يوقظه
من نومه كل صباح، بل لماذا يفعله.
إن حياتنا المهنية تحدث بالمصادفة إلى حد كبير، فلم أخطط لأن أفعل ما أفعله الآن. عندما كنت طفلاً أردت أن أكون مهندس طيران، لكن في أثناء دراستي في
الكلية حددت هدفي لأن أكون مدعياً جنائيًّا. ولكن عندما كنت في مدرسة الحقوق، لم تعد فكرة أن أصبح محامياً تراودني. فلم أشعر بأنها فكرة جيدة. كنت في
كلية الحقوق في إنجلترا، حيث يكون القانون هو أحد آخر المهن "الإنجليزية" الواقعية؛ فعدم ارتداء بذلة رسمية في مقابلة شخصية يمكن أن يضر بفرصي في
الحصول على وظيفة، وهذا الأمر لم يرق لي.
تصادف أن تعرفت على امرأة شابة كانت تدرس التسويق في جامعة سيراكيوز، فقد استطاعت أن ترى ما ألهمني وما أحبطني في دراسة القانون واقترحت علي أن
أحاول العمل في مجالها. وأخيرًا، حصلت لنفسي على حياة مهنية جديدة في التسويق؛ لكن كان هذا مجرد شيء واحد ضمن الأشياء التي يمكنني فعلها؛ لم يكن
هذا حماسي ولم يكن الطريقة التي أعرف بها حياتي. إن سبب - وهو أن ألهم الناس لعمل أشياء تلهمهم - هو لماذا أستيقظ من نومي كل يوم، ومتعتي هي أن
أحاول إيجاد طرق جديدة، وأشكال مختلفة تجسد سببي في الواقع، وهذا الكتاب هو إحدى هذه الطرق.

بصرف النظر عن ماذا نفعل في حياتنا، فإن لماذا - وهي الهدف أو السبب أو المعتقد الذي يدفعنا، لا تتغير أبداً. إذا كانت دائرتنا الذهبية متوازنة، فإن ماذا نفعل
يكون ببساطة الطريقة الملموسة التي نجعل بها هذا السبب حقيقة واقعة. كان تطوير برامج الحاسبات هو مجرد أحد الأشياء التي فعلها بيل جيتس لكي يجعل سببه حقيقة ملموسة، وكان تأسيس شركة طيران هو ما ساعد هيرب كيلهر في أن يجد المتنفس المثالي الذي ينشر به معتقده بحرية، وكان صعود الإنسان إلى سطح القمر هو أحد الأهداف التي استخدمها جون كينيدي لحشد الناس لكي يجسد معتقده المتمثل في أن تخدم بلدنا - وليس خدمة بلدنا لنا-هي ما سيقود أمريكا إلى التقدم والازدهار. وكانت شركة آبل هي الطريقة التي استطاع ستيف جوبز من خلالها أن يتحدى الوضع الراهن ويؤدي عملاً عظيماً. كانت كل الأشياء
التي فعلها هؤلاء القادة أصحاب الشخصيات الرائعة هي الطرق الملموسة التي وجدوها لتجسيد مفهوم لماذا الخاص بهم؛ لكن لم يستطع أحد منهم وهو صغير
السن تصور ما يمكنه فعله.
عندما تكون لماذا واضحة، فهؤلاء الذين يشاركون ذلك المعتقد سوف ينجذبون إليه وربما يريدون أن يقوموا بدور في تحقيقه في الواقع. وإذا تم تضخيم هذا المعتقد
يمكن أن يملك القوة لحشد حتى عدد أكبر من المؤمنين به لأن يرفعوا أيديهم ويعلنوا: "أريد المساعدة"، فمع وجود مجموعة من المؤمنين الملتفين حول هدف أو
سبب أو معتقد مشترك، يمكن أن تحدث أشياء مدهشة؛ لكن لكي يصبح الأمر عظيماً فإنه يحتاج إلى ما هو أكثر من الإلهام. إن الإلهام يبدأ العملية فقط؛ وأنت

تحتاج إلى شيء أكبر لكي تقود حركة.
ضخّم مصدر الإلهام
الدائرة الذهبية ليست مجرد أداة تواصل؛ فهي أيضًا تقدم بعض الرؤى لكيفية إدارة المؤسسات العظيمة. بينما نبدأ إضافة بعد جديد إلى مفهوم الدائرة الذهبية ،
لم يعد من المفيد النظر إليها كنموذج ثنائي الأبعاد. واذا كان لهذه الدائرة أية قيمة حقيقية في كيفية بناء مؤسسة عظيمة في عالمنا ثلاثي الأبعاد، فإنها بحاجة لأن
تكون ثلاثية الأبعاد. والخبر الجيد هي أنها كذلك فعلًا، فهي في الحقيقة تعد رؤية لمخروط مقلوب. اقلبها على أحد جانبيها وسوف ترى قيمتها الكاملة.



يمثل المخروط شركة أو مؤسسة؛ نظامًا هرميًّا ومنظم بطبيعته. الجالس على قمة النظام والذي يمثل لماذا ، هو القائد؛ وفي حالة الشركات، يكون عادة المدير
التنفيذي (أو على الأقل نأمل هذا). والمستوى التالي، مستوى كيف ، يشمل المديرين التنفيذيين الذين ألهمتهم رؤية القائد ويعرفون كيف يجسدونها في الواقع. لا
تنس أن لماذا هي مجرد معتقد، و كيف هي الأفعال التي نقوم بها لإدراك هذا المعتقد و ماذا هي نتائج هذه الأفعال. فلا يهم كم يكون هذا القائد جذابًا وملهما؛
لأنه إذا لم يكن هناك موظفون في المؤسسة ملهمون لتحويل هذه الرؤية إلى

واقع، ولبناء بنية تحتية لأنظمة وعمليات، فإنه في أفضل الأحوال، سيسود عدم
الكفاءة، وفي أسوأ الأحوال، سيحدث فشل.
وفي هذه الحالة، فإن مستوى كيف يمثله شخص أو مجموعة صغيرة مسئولة عن بناء بنية تحتية يمكن أن تجعل السبب وراء لماذا ملموساً. ربما يحدث هذا في
التسويق والعمليات التشغيلية والشئون المالية والموارد البشرية وكل أقسام المكاتب التنفيذية. بعد هذا المستوى، تأتي ماذا ، حيث العمل الجاد، وهذا هو المستوى
الذي يجلس فيه غالبية الموظفين، حيث تحدث فعلياً كل الأشياء المادية الملموسة.
لديَّ حلم (ولديه الخطة)
قال دكتور كينج إن لديه حلماً، وألهم الناس لكي يجعلوا حلمه حلمهم. ولكن ما منحه رالف أبيرناثي للحركة كان شيئاً آخر: لقد عرف ما يلزم فعله لتحقيق ذلك
الحلم، وبين للناس كيف يفعلون هذا، حيث أعطى للحلم شكلاً مادياً. لقد تحدث دكتور كينج عن المعاني الفلسفية للحركة، أما أبيرناثي، مرشد دكتور كينج
السابق والصديق القديم والسكرتير المالي وأمين خزانة أحد المؤتمرات الدينية، فقد ساعد الناس على فهم الخطوات المحددة الواجب اتخاذها، وكأن أبيرناثي يخبر
الجمهور عقب خطاب حماسي لدكتور كينج: "الآن، دعوني أخبركم ماذا يعني هذا لصباح الغد".
كان دكتور مارتن لوثر كينج القائد، لكنه لم يغير أمريكا وحده، ورغم أنه ألهم الحركة، فإن تحريك الناس فعلياً يتطلب تنظيماً. وكما هي الحال مع كل القادة

العظماء تقريبًا، يوجد آخرون حول دكتور كينج عرفوا بشكل أفضل كيف يفعلون ذلك. لكل قائد عظيم، ولكل نمط من الأشخاص يتبع لماذا ، يوجد شخص أو
مجموعة من الأشخاص يتبعون نمط كيف ، وهؤلاء هم الذين يأخذون السبب المعنوي ويهيئون البنية التحتية التي يمكن أن تجعله حقيقة. تلك البنية التحتية هي ما يجعل فعلًا أي تغيير أو نجاح قابل للقياس ممكنًا.
يجلس القائد على قمة المخروط - عند البداية، عند مستوى لماذا - بينما يجلس أصحاب نمط كيف في المستوى الأسفل منه ويكونون مسئولين عن جعل الأشياء
تحدث فعليًّا، فالقائد يتخيل الوجهة وأصحاب نمط كيف يجدون الطريق الذي يسلكونه للوصول إلى هذه الوجهة. فوجهة بدون طريق تؤدي إلى التشتت وعدم
الفاعلية، وهو شيء سوف يختبره عدد كبير من أنماط لماذا بدون مساعدة من الآخرين لترسيخهم. بينما طريق بدون وجهة ربما يكون فعالًا، لكن إلى أي مدى؟
من الجيد معرفة كيف تقود، لكن الأكثر إشباعًا أن يكون هناك مكان تذهب إليه. بالنسبة لدكتور كينج، كان رالف أبيرناثي أحد الذين ألهمهم، والذي عرف كيف
يجعل السبب قابلًا للتنفيذ وملموسًا. لقد قال أبيرناثي: "كانت وظيفة دكتور كينج نقل أيديولوجية ونظرية عدم العنف، أما وظيفتي فكانت أكثر بساطة وواقعية.
كان عليَّ أن أخبر (الناس)، "لا تركبوا هذه الحافلات"".
في كل حالة من القادة أصحاب الشخصية الرائعة العظيمة الذين حققوا أي شيء مهم، يوجد دائمًا شخص أو مجموعة صغيرة تعمل في الظل وهم يعرفون كيف

يأخذون الرؤية ويحولونها إلى واقع. إن دكتور كينج امتلك حلمًا، لكن لا يهم كم يكون الحلم ملهما، فالحلم الذي لا يخرج إلى الحياة يظل حلما. فلقد حلم
دكتور كينج بكثير من الأشياء مثله في ذلك مثل عدد لا يحصى من الأمريكان الأفارقة الذين نشأوا في حالة التمييز العنصري، وقد تحدث كثيرًا في الموضوعات
نفسها. وشعر بالجرم الذي يُرتكب من نظام غير عادل. ولكن كان تفاؤل كينج الدائم وكلماته هو ما ألهم شعبا بأكمله.
لم يغير دكتور كينج أمريكا بنفسه. فلم يكن مشرعًا مثلًا، لكن التشريع وضع لكي يعطي شعب الولايات المتحدة حقوقًا متساوية بصرف النظر عن لون البشرة. لم
يكن دكتور كينج هو من غير أمريكا؛ بل كانت حركة ملايين من الآخرين الذين ألهمهم هي التي غيرت مسار التاريخ. ولكن كيف تنظم ملايين من الناس؟ انس
الملايين، كيف تنظم مئات أو عشرات من الناس؟ إن الرؤية التي يتبناها القائد وشخصيته الجذابة كافية لجذب المبتكرين والمتبنيين الأوائل، ولأن هؤلاء الناس يثقون
بحدسهم وغريزتهم، سوف يصنعون أكبر التضحيات العظيمة للمساعدة في تحويل الرؤية إلى واقع. ومع كل نجاح، ومع كل برهان ملموس بأن الرؤية يمكن أن
تصبح واقعًا بالفعل، سوف تبدأ العقول العملية التي تمثل الأغلبية أن تهتم، وما كان مجرد حلم سرعان ما أصبح واقعا مثبتا وملموسا. وعندما يحدث ذلك، يمكن أن نصل إلى نقطة التحول التي يتسارع عندها حدوث الأشياء.
هؤلاء الذين يعرفون لماذا يحتاجون إلى هؤلاء الذين يعرفون كيف

بتعبير توماس فريدمان، مؤلف كتاب The World Is Flat ، فإن المتشائمين دائمًا على حق، لكن المتفائلين هم من يغيرون العالم. تخيل بيل جيتس عالمًا يمكن

أن يساعدنا فيه الحاسب للوصول إلى كامل طاقاتنا، وهذا حدث. الآن هو يتخيل عالمًا لا توجد فيه ملاريا، وهذا سوف يحدث. لقد تخيل الأخوان رايت عالمًا نطير
فيه إلى السماء بالسهولة نفسها التي نركب بها الحافلة، وهذا حدث. إن أصحاب نمط لماذا يملكون القوة لتغيير مسار صناعات بأكملها بل وتغيير العالم كله ...
لو أنهم فقط عرفوا كيف .
أصحاب نمط لماذا حالمون، فهم يملكون خيالًا مفرط النشاط. كما أنهم يميلون إلى أن يكونوا متفائلين حيث يؤمنون بأن كل الأشياء التي يتخيلونها يمكن أن تتحقق فعليًّا، أما أصحاب أنماط كيف فيعيشون أكثر الوقت والمكان الحاليين. إنهم واقعيون ولديهم فهم أكثر وضوحًا لكل الأشياء العملية. يركز أصحاب نمط لماذا على الأشياء التي لا يستطيع أن يراها غالبية الناس، مثل المستقبل. في حين يركز أصحاب نمط كيف على الأشياء التي يستطيع أن يراها غالبية الناس ويميلون
لأن يكونوا أفضل في بناء الهياكل والعمليات وانجاز الأعمال. ليس هناك نمط أفضل من الآخر، إنهما فقط طريقتان مختلفتان لرؤية العالم وإدراكه. ويعد جيتس
من أصحاب نمط لماذا ، وكذلك كان الأخوان رايت، وأيضًا ستيف جوبز وهيرب كيلهر، ولكنهم لم ينجحوا بمفردهم، ولن يستطيعوا. فقد احتاجوا إلى هؤلاء الذين
يعرفون كيف .
قال والت ديزني في مزحة لجمهور لوس أنجلوس في عام ١٩٥٧ : "لولا أخي الكبير، لكنت دخلت السجن مرات عديدة بسبب شيكات بدون رصيد. لم أعرف قط
رصيدي في البنك. كان يحميني من المشكلات". كان والت ديزني من أصحاب نمط لماذا ، فقد كان حالمًا ثم تحقق أحلامه بفضل مساعدة أخيه الأكبر روي

الأكثر
عقلانية، والذي كان من أصحاب نمط كيف .
بدأ والت ديزني مسيرته المهنية برسم رسومات كارتونية للإعلانات، ولكنه انتقل سريعا إلى صناعة أفلام رسوم متحركة. كان هذا في عام ١٩٢٣ وهوليوود تبدأ أن
تكون مركزًا لصناعة الأفلام. وأراد والت أن يكون جزءًا من هذه الصناعة. كان أخوه روي، الذي كان يكبره بثماني سنوات، يعمل في بنك. لقد كان روي دائمًا يحترم
موهبة أخيه وخياله، لكنه عرف أيضًا أن والت يميل إلى المخاطرة وإهمال شئون العمل. ومثل بقية أصحاب نمط لماذا ، كان والت مشغولًا بالتفكير في كيف يبدو
المستقبل وغالبًا ما ينسى أنه يعيش في الحاضر. كتب بوب توماس، كاتب السيرة الذاتية لديزني: "كان والت ديزني يحلم ويرسم ويتخيل، وكان روي ماكثًا في
الظل، يشكل الإمبراطورية. وكممول ورجل أعمال بارز، ساعد روي على تحويل حلم والت ديزني إلى واقع، ببناء الشركة التي تحمل اسم أخيه". كان روي هو من
أسس شركة توزيع بوينا فيستا التي جعلت أفلام ديزني جزءًا أساسيًّا في حياة الأطفال في أمريكا. إن روي هو من ابتكر الحملات التسويقية التي حولت شخصيات
ديزني إلى أسماء مشهورة. وتقريبًا مثل كل أصحاب نمط كيف ، لم يكن روي يرغب مطلقًا في أن يسلَّط عليه الضوء، بل فضل أن يظل في الخلف ويركز على كيف
يبني رؤية أخيه.
معظم الناس في العالم ينتمون إلى نمط كيف . ومعظم الناس يكونون عاملين

فاعلين في العالم الواقعي ويؤدون وظائفهم وبكفاءة عالية. ربما يكون بعض الأشخاص ناجحين ويكسبون ملايين الدولارات، لكنهم لم يبنوا أعمالا قط بمليارات الدولارات أو يغيروا العالم. لا يحتاج أصحاب نمط كيف إلى أصحاب نمط لماذا
لكي يؤدوا مهامهم على الوجه الأمثل. لكن أصحاب نمط لماذا عادة ما يعانون، بسبب رؤاهم وخيالهم. فبدون وجود شخص تلهمه رؤيتهم والمعرفة التي تحقق هذه الرؤية، ينتهي معظم أصحاب نمط لماذا كأشخاص حالمين جوعى، فهم يحملون كل الإجابات لكن لا ينجزون شيئًا بأنفسهم.
رغم أن كثيرًا جدًّا من رواد الأعمال الناجحين يرون أنفسهم حالمين، فإن غالبيتهم في الواقع أصحاب نمط كيف . اسأل أحد رواد الأعمال عن سبب حبهم في أن
يكونوا كذلك وسوف يخبرك كثيرون منهم بأنهم يحبون أن يبنوا الأشياء. وحديثهم عن البناء يعد دليلا أكيدا بأنهم يعرفون كيف ينجزون الأعمال. إن العمل
التجاري هو بناء – مجموعة من الأنظمة والعمليات بحاجة لأن تتجمع. إن أصحاب نمط كيف هم من يكونون أكثر مهارة في بناء هذه العمليات والأنظمة. لكن
معظم الشركات، بصرف النظر عن مدى جودة بنائها، لا تصبح مشروعات بمليارات الدولارات ولا تغير مسار الصناعات. فلكي تصل إلى مشروع المليار دولار، ولكي
تغير مسار صناعة، يجب أن تكون شراكة خاصة ونادرة جدًّا بين الأشخاص الذين يعرفون لماذا والأشخاص الذين يعرفون كيف .
تقريبا في كل مثال لشخصية أو مؤسسة قامت بإلهام أشخاص أو عمل أشياء عظيمة، توجد هذه الشراكة الخاصة بين لماذا و كيف . ربما كان بيل جيتس، مثلا،

الحالم الذي تخيل عالمًا يتوافر فيه كمبيوتر شخصي فوق كل مكتب، لكن بول ألين هو من بنى الشركة. كما كان هيرب كيلهر قادرا على تجسيد هدف حرية التنقل
بالطائرات ونشره، لكن رولين كينج هو الذي خرج بفكرة خطوط ساوث ويست الجوية. ستيف جوبز هو الذي كان يدعو إلى التمرد، لكن ستيف وزنياك هو
المهندس الذي جعل شركة آبل تعمل. امتلك جوبز الرؤية، وامتلك وزنياك السلعة. إنها الشراكة بين رؤية المستقبل وموهبة إنجاز هذه الرؤية هي ما يجعل المؤسسة عظيمة.
وهذه العلاقة تبدأ في توضيح الاختلاف بين بيان الرؤية وبيان المهمة في أية مؤسسة. الرؤية هي البيان العام لنية المؤسس، أي لماذا أنشئت الشركة، وهي تعني
حرفيًّا رؤية المستقبل الذي لم يبنَ بعد. أما بيان المهمة فهو وصف للطريق وتوضيح للمبادئ الإرشادية؛ أي كيف تستعد الشركة لبناء هذا المستقبل. وعندما يذكر
هذان البيانان بوضوح، يكون كل من أصحاب نمط لماذا ونمط كيف على علم بأدوارهما في الشراكة. كلاهما يعمل معا من خلال توضيح الهدف ووضع خطة
للوصول إلى هذا الهدف؛ ولكن لكي تنجح الشراكة، يلزمها ما هو أكثر من مجموعة مهارات، حيث يلزمها الثقة.
كما ذكرنا بالتفصيل في الجزء الثالث، فإن وجود الثقة في العلاقات مهم لنا لكي نشعر بالأمان. وقدرتنا على الثقة بالناس أو المؤسسات تسمح لنا بخوض المخاطر والشعور بالدعم فيما نبذله من جهد. وربما أكثر علاقة موثوق بها تلك التي توجد بين الحالم والبناء، أصحاب نمط لماذا وأصحاب نمط كيف . في المؤسسات القادرة على الإلهام، يكون أفضل المديرين التنفيذيين من أصحاب نمط لماذا ؛

الأشخاص الذين يستيقظون كل يوم لكي يقودوا هدفًا وليس لمجرد أن يديروا شركة.

في هذه المؤسسات، يكون أفضل مدير مالي وأفضل مدير عمليات من أصحاب نمط كيف عالي الأداء، هؤلاء الذين يملكون قوة ذاتية لكي يعترفوا بأنهم ليسوا

حالمين من داخلهم، ولكنهم ملهمون برؤى القائد ويعرفون كيف يبنون الهيكل الذي يحقق هذه الرؤى في الواقع. وبشكل عام، لا يريد أصحاب نمط كيف أن

يكونوا في المقدمة ليتحدثوا عن الرؤية، ولكنهم يفضلون أن يعملوا وراء الكواليس لبناء الأنظمة التي يمكن أن تجعل الرؤية حقيقة، وهذا يلزمه مهارة وجهد

أصحاب كلا النمطين لكي تحدث الأشياء العظيمة.

ليس مصادفة أن هذه الشراكات بين أصحاب نمط لماذا وأصحاب نمط كيف تنشأ غالبًا من علاقات عائلية أو صداقات قديمة، فالتنشئة والخبرات الحياتية

المشتركة تزيد من احتمالية مشاركة مجموعة من القيم والمعتقدات. وفي حالة العلاقات العائلية أو صداقات الطفولة، تكون التنشئة والخبرات المشتركة تقريبًا

واحدة. هذا لا يعني أنك لا تستطيع أن تجد شريكًا جيدًا في مكان آخر. هذا يعني فقط أن التنشئة مع شخص ما ووجود خبرات حياتية مشتركة يزيد من احتمال

وجود نظرة عامة مشتركة.

كان والت ديزني وروي ديزني أخوين. وبيل جيتس وبول ألين درسا معًا المرحلةِ الثانويةِ في سياتل، وكان هيرب كيلهر محامي طلاق رولين كينج وصديقًا قديمًا له.

قام كل من مارتن لوثر كينج ورالف أبيرناثي بإلقاء خطب في مدينة برمنجهام، قبل أن تتشكل حركة الحقوق المدنية بفترة طويلة، وكان ستيف

جوبز وستيف
وزنياك صديقين مقربين في المدرسة الثانوية، والقائمة تطول.
تدير أم تقود؟
بالنسبة لهؤلاء الموهوبين من أصحاب نمط كيف الذين يديرون مؤسسات اليوم، يمكنهم أن يحققوا نجاحا يدوم طوال حياتهم، لكنهم سوف يقضون حياتهم في إدارة شركاتهم. توجد طرق كثيرة لكي تكون ناجحًا وتجني الكثير من الأرباح. فأي عدد من التلاعبات، ولو حتى بعض مما تعرضت له في هذا الكتاب، ينجح تماما
في تحقيق ذلك. حتى القدرة على صنع نقطة التحول تكون ممكنة بدون صنع تغيير حقيقي ودائم. وهنا يطلق عليها تقليعة؛ لكن المؤسسات العظيمة تعمل تماما
مثل أية حركة اجتماعية. فهم يلهمون الناس للتحدث عن منتج أو فكرة، ويجعلون هذا المنتج جزءًا من أسلوب حياتهم ويشاركون الفكرة أو يجدون طرقا لزيادة
ازدهار المؤسسة نفسها وليس المنتج فقط. فالمؤسسات العظيمة لا تثير روح الإنسان فقط، وإنما أيضا تلهم الناس بأن يلعبوا دورا في دعم تطور الهدف بدون
الحاجة لأن تدفع لهم أو تحفزهم بأية طريقة معينة. لا يقتضي الأمر حوافز نقدية أو خصما فوريًا، وبذلك يشعر الناس بأنهم مدفوعون إلى التحدث عن المنتج،
ليس لأنهم مضطرون لذلك، لكن لأنهم يريدون ذلك. وهم مستعدون لبذل أقصى ما لديهم من أجل مشاركة الرسالة التي تلهمهم.
بناء مكبر صوت يعمل بفاعلية
بعد عملية اختيار استمرت لمدة ثلاثة شهور، اختارت أخيرًا شركة بي سي آي وكالة إعلانات جديدة لمساعدتها على تطوير حملة تسويقية من أجل إطلاق

خط
إنتاجهم الجديد. وتعد بي سي آي علامة تجارية معروفة تعمل في سوق مزدحمة. وكشركة مصنعة، يتم بيع منتجاتها عن طريق طرف ثالث، وغالبًا ما تكون
أرفف المتاجر الكبيرة؛ لذا فهم ليست لديهم سيطرة مباشرة على عملية البيع. أفضل ما يمكنهم القيام به هو محاولة التأثير على عملية البيع من على بعد – من
خلال حملات التسويق. وتعد بي سي آي شركة جيدة لما لديها من ثقافة قوية؛ فالموظفون يحترمون الإدارة، وبشكل عام تؤدي الشركة أعمالها بشكل جيد؛ لكن
بمرور السنوات ازدادت المنافسة بشدة. ورغم أن بي سي آي تملك منتجًا جيدًا وسعرًا تنافسيًّا، فما زال من الصعب الحفاظ على نمو قوي عاما بعد عام. وفي هذا
العام، كانت إدارة الشركة تشعر بالحماس على نحو خاص لأن الشركة تطلق منتجا جديدا يفكرون فعليًّا أنه سوف يجعل بي سي آي تتفوق على منافسيها في
السوق. وللمساعدة على ترويج المنتج، أطلقت وكالة الإعلانات الخاصة بشركة بي سي آي حملة إعلانية جديدة وكبيرة.
يقول الإعلان الجديد: "من الشركة الرائدة، نأتي لكم بالجديد، أكثر منتج ابتكاري رأيته في حياتك". ويمضي الإعلان ليتحدث عن المواصفات والمزايا الجديدة،
ويتضمن جزءًا يقول "الجودة التي تتوقعها من بي سي آي"، وهو الجزء الذي شعر المديرون التنفيذيون في بي سي آي بأهمية وجوده في الإعلان. لقد عمل مديرو بي
سي آي بجد لبناء سمعة شركتهم وهم يريدون إستغلال هذه السمعة. إنهم متحمسون بشدة لحملتهم الجديدة ويعتمدون حقًّا على نجاح هذا المنتج لدعم زيادة

المبيعات بشكل عام. فهم يعرفون أنهم يؤدون عملًا جيدًا، ويريدون توصيل هذه الرسالة. يريدونها أن تكون مدوية، ومع ميزانية تساوي ملايين الدولارات لإنتاج
إعلان منتجهم الجديد، نجحت بي سي آي من هذه الناحية، في أن تجعل رسالتها مدوية.
ولكن توجد مشكلة.
كان أداء بي سي آي ووكالتها الإعلانية جيدًا في إخبار الناس عن المنتج الجديد. كان العمل مبتكرًا إلى حد كبير، وكانوا قادرين على شرح الجديد والمميز في هذا المنتج
الذي يعد أحدث ابتكاراتهم، كما اتفقت مجموعات الدراسة المستهدفة على أن المنتج الجديد كان أفضل من بقية المنتجات المنافسة، وساعد إنفاق ملايين الدولارات
في الإعلام على ضمان أن نسبة كبيرة من الأشخاص يشاهدون الإعلان ويشاهدونه كثيرًا. لقد كان مقياس نسبة المشاهدة وعدد مرات العرض، المقياس الذي
تستخدمه وكالات الإعلان بشكل عام لقياس عدد الأشخاص الذين يعرض عليهم الإعلان - كان جيدًا إلى حد كبير. لا شك في أن رسالتهم كانت مدوية. ولكن
المشكلة أن الرسالة لم تكن واضحة. كانت كلها تحتوي على ماذا و كيف بدون لماذا . رغم أن الناس عرفوا ماذا يفعل المنتج، لم يعرف أحد ما تؤمن به بي سي آي.
والخبر الجيد، لم تكن الخسارة كاملة؛ فالمنتجات تباع مادام الإعلان يُبث والعروض تكون تنافسية. هذه إستراتيجية فعالة، لكنها طريقة مكلفة لكسب المال.
ماذا لو ألقى مارتن لوثر كينج خطة شاملة تتكون من اثنتي عشرة نقطة عن تحقيق الحقوق المدنية في أمريكا، خطة أشمل بكثير من أي خطة أخرى

قدمت عن
الحقوق المدنية؟ إن إعلان هذه الخطة في مكبرات الصوت في ذلك اليوم من أيام صيف ١٩٦٣، يمكن أن يجعل منها رسالة مدوية. فمكبرات الصوت، مثلها مثل
العلاقات العامة والإعلان، رائعة في ضمان سماع الرسالة. ومثل بي سي آي، كانت رسالة كينج ستصل إلى آلاف البشر؛ ولكن سيظل ما يؤمن به غير واضح.
من السهل الوصول إلى جعل الرسالة مدوية. كل ما يلزم هو مال أو بعض الدعاية المثيرة. فيمكن أن يدفع المال لكي يجعل الرسالة متصدرة ومتمركزة. كما أن
الإعلانات الدعائية جيدة في أن تجعل الجميع يتحدثون عنك؛ لكنَّ أيًّا منهما لا يزرع بذور الولاء. ربما يتذكر كثيرون من القراء أن أوبرا وينفري ذات مرة منحت
سيارة مجانية لكل فرد من جمهور استديو برنامجها. حدث هذا منذ عدة سنوات، في عام ٢٠٠٤، وما زال الناس يذكرون هذه الحيلة الدعائية؛ لكن كم منهم يذكر
طراز السيارة التي منحتها؟ هذه هي المشكلة. كانت شركة بونتياك هي التي تبرعت بمبلغ ٧ ملايين دولار قيمة ٢٧٦ من سياراتها الجديدة طراز G ٦، على وجه
التحديد. كما كانت شركة بونتياك هي التي اتخذت من هذه الحيلة الدعائية وسيلة لتسويق سياراتها الجديدة؛ لكن بالرغم من أن الحيلة كانت فعالة في تأكيد
طبيعة أوبرا المعطاءة، وهي صفة كلنا نعلمها فيها، فإن قليلين هم من يتذكرون أن بونتياك كانت جزءًا من الحدث. والأسوأ، لم تفعل هذه الحيلة الدعائية أي
شيء لتعزيز الهدف أو السبب أو المعتقد الذي تمثله بونتياك. فليس لدينا أية فكرة عن مفهوم لماذا الخاص بشركة بونتياك قبل أن نرى هذه الحيلة الدعائية؛

لذا
من الصعب للحيلة الدعائية أن تفعل أكثر من ذلك، حسنًا، مجرد حيلة للحصول على بعض الدعاية. بدون إدراك لمفهوم لماذا، لا يمكن للحيلة الدعائية أن تفعل أكثر من ذلك.
فلكي تكون الرسالة ذات تأثير حقيقي ولكي تؤثر على السلوك وتزرع الولاء، فإنها تحتاج إلى أكثر من الدعاية، فهذه الرسالة بحاجة إلى أن تروج لغاية أو سبب أو
معتقد أسمى يمكن أن يرتبط به هؤلاء الذين يحملون المعتقدات والقيم نفسها. حينها فقط يمكن أن تخلق الرسالة نجاحا دائمًا في السوق التي تضم غالبية
المستهلكين. ولكي تروق الحيلة الدعائية للجانب الأيمن من منحنى قانون الانتشار ، يجب أن يكون سبب عمل هذه الحيلة الدعائية واضحًا وأن يكون سببًا غير
الرغبة في عمل ضجة إعلامية. لذا ربما مع عدم توافر الوضوح تكون هناك فوائد قصيرة المدى، لا يزيد الصوت المدوي للرسالة عن كونه إفراطًا في الكم - أو بلغة
الأعمال - تكدسًا. وتتساءل الشركات لماذا يعد التميز تحديًا هذه الأيام. هل سمعت الرسائل المدوية التي تصدرها بعض هذه الشركات؟
على العكس، ماذا كان تأثير خطبة دكتور كينج سيصبح في حال عدم وجود مكبرات صوت لديه؟ لن تكون رؤيته أقل وضوحًا، ولن تكون كلماته أقل إلهامًا. فقد
عرف ما يعتقد وتحدث بقوة وحماس عن معتقده. لكن الأشخاص القليلين فقط الذين يجلسون في الصفوف الأمامية هم من سيلهمون بكلماته. يجب أن يكون
القائد الذي لديه سبب، سواء كان فردًا أو مؤسسة، لديه مكبر صوت يوصل من خلاله رسالته، ويجب أن يعمل لتوصيل الصوت واضحًا ومدويًا. إن

توضيح
الغاية أو السبب أو المعتقد مهم، وعلى القدر نفسه من الأهمية يجب أن يسمعك الناس. لكي تملك لماذا القوة التي تحرك بها الناس، لا يجب أن تكون واضحة
فقط، لكن يجب أيضًا أن تكون عالية ومدوية لكي تصل إلى عدد كاف من الناس حتى يحدثوا تغييرا.
ليست مصادفة أن تكون الدائرة الذهبية ثلاثية الأبعاد مخروطًا. فهي عمليًّا مكبر صوت؛ فالمؤسسات تصبح الأداة الفعالة التي تمكن فردا يحمل هدفا أو سببا أو
معتقدًا واضحًا من التحدث إلى العالم الخارجي. لكن لكي يعمل مكبر الصوت، يجب أن يأتي الوضوح أولًا. بدون رسالة واضحة، ما الذي ستضخمه؟
اجهر بها فقط إذا كنت تؤمن بها
استخدم دكتور كينج مكبر الصوت الخاص به لحشد جمهور من الناس يتبعونه في السعي وراء العدالة الاجتماعية. استخدم الأخوان رايت مكبر الصوت الخاص
بهما لحشد مجتمعهما المحلي من أجل مساعدتهما في تصنيع التكنولوجيا التي من شأنها أن تغير العالم. سمع آلاف من الناس بثقة جون كينيدي في تقديم
خدمات لبلدهم واشتركوا لتضع أمريكا رجلًا على سطح القمر في أقل من عقد. إن القدرة على إثارة وإلهام الناس لكي يبذلوا أقصى ما لديهم من أجل المشاركة في
شيء أكبر من أنفسهم ليست فريدة في القضايا الاجتماعية. إن أية مؤسسة قادرة على إيجاد مكبر صوت يمكنها تحقيق تأثير ضخم. في الواقع، يعد ذلك أحد
العوامل المميزة التي تجعل المؤسسة عظيمة، فالمؤسسات العظيمة لا تحقق

أرباحًا فقط، فهي تقود الناس وتغير مسار صناعات وأحيانًا تغير مسار حياتنا في إطار
العملية.

يحدد الوعي الواضح بمفهوم لماذا سقف التوقعات، وعندما لا نعلم مفهوم لماذا الخاص بالمؤسسة، لا نعرف ماذا نتوقع؛ لذا نتوقع الحد الأدنى - السعر والجودة
والخدمة والمواصفات - أي السلعة؛ لكن عندما نعي لماذا ، نتوقع المزيد. بالنسبة لهؤلاء الذين لا يرتاحون إلى كونهم في مرتبة أعلى، أنصحهم بعدم محاولة
معرفة لماذا الخاصة بهم أو جعل دائرتهم الذهبية متوازنة، فالمرتبة العالية من الصعب الحفاظ عليها. إنها تتطلب الالتزام بالتحدث إلى الجميع وتذكيرهم بشكل
دائم لماذا أنشئت المؤسسة في المقام الأول. وهذا يتطلب أن يكون كل فرد في المؤسسة مسئولًا عن كيف تقوم بالأشياء؛ أي القيم والمبادئ الإرشادية للمؤسسة. وهذا
يحتاج إلى وقت وجهد لضمان أن كل شيء تقوله وتفعله متوافق مع مفهوم لماذا الذي أوضحته. هؤلاء الذين ينوون بذل هذا الجهد سيجنون فوائد عظيمة.

أسس ريتشارد برانسون في بدايته شركة فيرجن كعلامة تجارية في صناعة الموسيقى بمليارات الدولارات. ثم أنشأ شركة تسجيلات ناجحة. ولاحقًا افتتح شركة
خطوط جوية تعتبر اليوم إحدى شركات الطيران الرائدة في العالم. وبعد ذلك أسس علامة تجارية في المشروبات الغازية وشركة تجهيز حفلات الزواج وشركة
تأمين وشركة خدمات الهواتف المحمولة. والقائمة تطول. وبالمثل، تبيع لنا شركة آبل أجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة ومشغلات دي في دي وإم بي ثري، وهي

تضاعف من قدرتها على الابتكار مرة بعد مرة. إن قدرة بعض الشركات ليس على مجرد النجاح، وإنما تكرار نجاحها ترجع إلى الولاء الذي تكتسبه من أتباعها،

وهم حشود الناس الذين يدعمون نجاحها. في عالم الأعمال، يقولون إن آبل علامة تجارية تمثل أسلوب حياة؛ ولكنهم بذلك يبخسون قوة آبل. فشركة جوتشي

تعد علامة تجارية تمثل أسلوب حياة. أما آبل فتغير مسار صناعات بأكملها. وعلى أية حال، لا تعمل هذه الشركات المعدودة مثل الكيانات المؤسسية؛ حيث إنها

توجد كحركات اجتماعية.

تكرار النجاحات العظيمة

لم يكن رون برودر اسمًا مشهورًا، لكنه قائد عظيم. ففي عام ١٩٨٥، وقف في طريق متقاطع مع ابنتيه بانتظار تغيير ضوء إشارة المرور حتى يتمكنوا من عبور الشارع. لقد قال في نفسه إن هذه فرصة ممتازة لتعليم البنتين الصغيرتين درسًا حياتيًا قيمًا. لقد أشار عبر الشارع إلى الضوء الأحمر الذي يعني "لا تمش"، وسألهما فيمَ تفكران ما تعنيه تلك الإشارة. فأجابتا: "تعني أن علينا الوقوف هنا". فسألهما: "هل أنتما متأكدتان؟ كيف تعلمان أنها لا تخبرنا بأن نجري؟".

ونظرًا لما كان يتمتع به من حلاوة اللسان ويرتدي باستمرار بذلة أنيقةٍ من ثلاث قطع وهو ذاهب إلى العمل، كان برودر يبدو كما لو أنك تتخيل مديرًا تنفيذيًا محافظًا. لا تفترض أنك تعرف كيف تعمل الأشياء لمجرد اعتمادك على ما تراه، فإن برودر يمكن أن يكون أي شيء إلا أن يكون نمطًا مكررًا. رغم أنه استمتع بجميع

مظاهر النجاح، لم يكن هذا النجاح هو ما يحفزه؛ حيث كان هذا النجاح منتجًا ثانويًا غير مقصود لعمله. ما كان يقود برودر هو وعي واضح بمفهوم لماذا . فهو

يرى عالمًا يقبل فيه الناس على حياتهم التي يعيشونها ويفعلون الأشياء التي يفعلونها ليس لأنهم يتوجب عليهم ذلك، ولكن لأنه لم يرهم أحد البدائل. هذا هو
الدرس الذي كان يعلمه لابنتيه في ذلك اليوم عند إحدى الطرق المتقاطعة؛ دائمًا يوجد منظور آخر يجب أخذه في الاعتبار. إن استخدام برودر لسؤال لماذا دائمًا في
البداية مكنه من تحقيق أشياء عظيمة لنفسه؛ لكن الأكثر أهمية، هو قدرته على مشاركة مفهوم لماذا الخاص به في الأشياء التي يفعلها لكي يلهم الآخرين من
حوله بعمل أشياء عظيمة من أجل أنفسهم.

مثل كثير منا، فإن المسار المهني الذي سلكه برودر كان مصادفة. لكن لماذا الكامنة وراء الأشياء التي يفعلها لم تتغير. كل شيء فعله برودر يبدأ بلماذا ، أي معتقده
الصلب بأنك إذا بينت فقط لشخص أن هناك طريقًا بديلًا متاحًا، فهذا يمكن أن يفتح مجالا لطريق يمكن تتبعه. رغم أن العمل الذي يؤديه اليوم هو عمل مغير
للعالم، لم يكن برودر يعمل دائما في مجال السلام العالمي، فمثل كثير من القادة الملهمين، استطاع أن يغير مسار أحد المجالات، ولكنه لم يكن هذا الشخص
الذي يحقق نجاحا واحدًا ثم يتوقف. لقد كان قادرًا على تكرار نجاحه وتغيير مسار مجالات متعددة، في أوقات متعددة.

لقد قرر مدير تنفيذي كبير يعمل في شركة أغذية كبرى تبيع الخضراوات والأغذية المعلبة واللحوم، أن يشتري وكالة سفريات لابن أخيه، فطلب من برودر -
باعتباره المدير المالي للشركة في ذلك الوقت - أن يذهب للنظر في النواحي المالية للوكالة قبل أن يمضي في عملية الشراء. ولأنه رأى فرصة لم يرها الآخرون، قرر برودر

أن يلتحق بالوكالة الصغيرة للمشاركة في قيادتها. وبوجوده هناك، رأى كيف تعمل كل وكالات السفر واتخذ مسارًا بديلًا. أصبحت جرينويل أول وكالة سفريات في
الساحل الشرقي تتميز بالتكنولوجيا الجديدة وحوسبة عملياتها. لم يصبحوا فقط إحدى أكثر الشركات الناجحة في المنطقة، لكن بعد عام واحد، أصبح نموذج عملهم معيارًا يسير عليه كل من يعمل بالمجال. لقد فعلها برودر مرة أخرى.
هناك عميل سابق لدى برودر، يدعى سام روسنجارتن، عمل في بعض الأعمال الملوثة للبيئة، في مجالات الفحم والبترول والغاز الطبيعي؛ جميع الأعمال التي
تنشأ عنها أراض بُنية، وهي الأراضي التي تلوثت بفعل هذه العمليات. لا يوجد ما يمكن فعله مع الأراضي البنية، حيث تكون ملوثة جدًا لدرجة تعوقها عن التطور،
كما أن تكلفة تنظيفها كبيرة جدًّا حتى إن أقساط التأمين وحدها تجعل مجرد المحاولة أمرًا باهظًا جدًّا. لكن برودر لم ير هذه التحديات بالطريقة نفسها التي يراها
الآخرون. يتجنب الكثيرون الأراضي البنية؛ لأنهم لم يروا سوى تكلفة تنظيفها؛ لكن برودر ركز على التنظيف الفعلي، فرؤيته البديلة تكشف عن الحل المثالي.
أسس برودر بالفعل شركة تنمية عقارية، أطلق عليها بروكهيل، ومع فريق عمل مكون من ثمانية عشر موظفًا، كان العمل يسير بشكل جيد. ولأنه يعرف ما يحتاج إلى أن يفعله لكي يقتنص هذه الفرصة، اتصل بشركة دامس آند مور، إحدى كبرى شركات الهندسة البيئية في العالم، وشاركهم رؤيته الجديدة. أحبوا
فكرته وشكلوا شراكة لتنفيذ الفكرة. مع شركة هندسية بقاعدة موظفين تصل إلى ١٨٠٠٠ موظف، تقلص الخطر الملموس كثيرًا وكانت شركات التأمين سعيدة بأن

تقدم أقساط تأمين يسيرة، ومع توافر هذا التأمين اليسير في موضعه الصحيح، قدمت شركة كريديت سويس فيرست بوسطن تمويلا بقيمة ٢٠٠ مليون دولار منح
بروكهيل مقدرة الشراء والإصلاح واعادة التنمية والبيع للمباني الملوثة بيئيًّا. كانت بروكهيل، التي سميت كذلك لأن برودر جاء من بروكلين، وكما وصفها: "يتطلب
الخروج من بروكلين عبور طريق طويل وعسير" - كانت رائدة مجال إعادة تطوير الأراضي البنية، وهي الصناعة المزدهرة حتى يومنا هذا. إن مفهوم لماذا الذي أدركه
برودر لم يرشده إلى طريق كان جيدا في مجال العمل فحسب، لكنه ساعد أيضا على تنظيف البيئة خلال هذه العملية.
لا يهم ماذا يفعل رون برودر، فالصناعات والتحديات عرضية. ما لم يتغير مطلقًا هو لماذا يفعل ما يفعله. يعرف برودر أنه لا يهم كم تبدو الفرصة جيدة على
الورق، ولا يهم كم يكون ماهرًا ولا يهم كم يبدو سجل نجاحاته حافلًا، فلن يكون قادرا على إنجاز أي شيء إذا لم يكن هناك آخرون يساعدونه، فهو يعلم أن
النجاح لعبة جماعية، كما أن لديه قدرة استثنائية على جذب هؤلاء الذين يؤمنون بما يؤمن به، فالأشخاص الموهوبون ينجذبون إليه بسؤال واحد: "كيف يمكنني المساعدة؟". بعد أن تحدى وجهات النظر المتعارف عليها وأحدث تغييرات ثورية في أكثر من مجال، وضع برودر ناظريه الآن على تحدٍّ أكبر: السلام العالمي. حيث
أنشأ مؤسسة التعليم من أجل التوظيف ، التي كانت بمثابة مكبر الصوت الذي ساعده على تحقيق هدفه.
تؤدي مؤسسة التعليم من أجل التوظيف عملًا مهمًّا في مساعدة الشباب من الرجال والنساء في الشرق الأوسط على تغيير مسار حياتهم بشكل كبير،

وبالتالي
مسار المنطقة بالكامل. وكما علم ابنتيه في الطريق المتقاطع أنه يوجد دائمًا طريق بديل، استطاع أن يجد منظورا بديلا لمشكلات الدول النامية، ومثل كل نجاحات
برودر السابقة، سوف تقود مؤسسة التعليم من أجل التوظيف بعض الشركات وتفعل الكثير من الخير خلال هذه العملية. برودر لا يدير شركات، وإنما يقود حركات.
جميع الحركات شخصية
بدأ هذا في ١١ سبتمبر عام ٢٠٠١. ففي هذا الوقت، ومثل كثير جدًّا منا، نقل برودر اهتمامه إلى منطقة الشرق الأوسط بعد الهجمات التي وقعت في الولايات المتحدة
لكي يسأل لماذا حدث شيء مثل هذا، وعرف أنه إذا وقع هذا الحدث مرة، فإنه سوف يتكرر. ومن أجل حياة ابنتيه أراد أن يجد طريقة لمنع ذلك.
في سياق محاولته لفهم ما يمكنه عمله، توصل إلى اكتشاف متميز صار أعمق بكثير من مجرد حماية ابنتيه أو حتى حماية الولايات المتحدة من الإرهاب. لقد أدرك
أنه في أمريكا، تستيقظ الغالبية العظمى من الشباب في الصباح بإحساس أن المستقبل ينتظرهم. فبصرف النظر عن الاقتصاد، نجد أن أغلب الشباب من البنين
والبنات الذين نشأوا في الولايات المتحدة لديهم شعور متأصل بالتفاؤل أنهم يمكنهم إنجاز أي شيء متى أرادوا ذلك - إنه الحلم الأمريكي. أما الأولاد الذين نشأوا في
الدول الفقيرة فلا يستيقظون كل يوم ولديهم الإحساس نفسه. حتى لو كانت لديهم الرغبة، لن يكون هناك التفاؤل نفسه. من السهل جدًّا أن تشير وتقول إن

الثقافة مختلفة؛ لكن هذا غير منطقي. السبب الحقيقي هو أنه يوجد نقص ملحوظ في المؤسسات التي تمنح الشباب في المنطقة شعورا بالتفاؤل بمستقبلهم. ربما
تقدم إحدى كليات التعليم في أحد البلاد - على سبيل المثال - مكانة اجتماعية ما، لكنها لا تهيئ شابًا ناضجًا لما هو مقبل عليه. إن نظام التعليم، في حالات مثل
هذه، ينتج عنه تشاؤم ثقافي منهجي.
أدرك برودر أن المشكلات التي نواجهها مع الإرهاب في الغرب ليست متعلقة بصورة أمريكا في عيون أولاد وفتيات صغار في الشرق الأوسط ولكنها تتعلق أكثر
برؤيتهم لأنفسهم ومستقبلهم. من خلال مؤسسة التعليم من أجل التوظيف، يضع برودر برامج في مختلف بلاد الشرق الأوسط لتعليم الشباب المهارات التقنية
والمهارات الشخصية التي من شأنها أن تساعدهم على الشعور بأن لهم فرصة في الحياة، ولكي يشعروا بقدرتهم على التحكم في مصائرهم. يستخدم برودر مؤسسة
التعليم من أجل التوظيف لمشاركة لماذا الخاصة به على نطاق عالمي؛ لتعليم الناس أنه هناك دائما بديل للمسار الذي يعتقدون أنه مسارهم.
مؤسسة التعليم من أجل التوظيف ليست جمعية خيرية أمريكية تأمل في أن تصنع الخير في أراض بعيدة. إنها حركة عالمية، فجميع فروع مؤسسة التعليم من
أجل التوظيف تدار باستقلالية، مع أشخاص محليين يشكلون أغلبية مجالس إدارتها المحلية. وهؤلاء القادة المحليون يحملون مسئولية شخصية وهي منح الشباب
من الرجال والنساء هذا الإحساس بالفرصة عن طريق إكسابهم المهارات والمعرفة، والأهم من ذلك، الثقة في اختيار طريق بديل لأنفسهم.
في أحد بلاد الشرق الأوسط، يتوقع الأطفال الحصول على تسع سنوات من التعليم، وهذا من أقل المعدلات في العالم. بينما في الولايات المتحدة، يمكن

للأطفال
أن يتوقعوا الحصول على ستة عشر عامًا من التعليم. بإلهام من برودر، رأى معين الإرياني - أحد الشباب المحليين فرصة مدهشة للشباب من الرجال والسيدات
لتغيير رؤيتهم والتحكم بشكل كبير في مستقبلهم. خطط لأن يجد رأس المال الذي يبدأ به تأسيس فرع لمؤسسة التعليم من أجل التوظيف في صنعاء، عاصمة اليمن، وخلال أسبوع واحد كان قادرًا على جمع ٥٠٠٠٠ دولار. السرعة التي جمع بها هذا المبلغ كانت مبهرة حتى إذا قيمناها بمعاييرنا للتبرعات الخيرية. فاليمن
ليس بها ثقافة الأعمال الخيرية، ومن ثم يمكن وصف إنجازه بأنه متميز جدًّا. اليمن أيضا تمثل إحدى الدول الفقيرة في المنطقة، ولكن عندما تخبر الناس لماذا
تفعل ما تفعله، تحدث أشياء مدهشة.
في أنحاء المنطقة، يؤمن جميع المشاركين في مؤسسة التعليم من أجل التوظيف أنهم يستطيعون المساعدة على تعليم أشقائهم وشقيقاتهم وأولادهم وبناتهم
المهارات التي سوف تساعدهم على تغيير المسار الذي يظنون أنه مسارهم، فهم يعملون على مساعدة الشباب في المنطقة لكي يؤمنوا بأن مستقبلهم مشرق ومليء
بالفرص. وهم لا يفعلون هذا من أجل برودر، بل يفعلونه من أجل أنفسهم. هذا هو السبب في أن مؤسسة التعليم من أجل التوظيف سوف تغير العالم.
ونظراً لأنه يجلس على قمة مكبر الصوت، أي عند مرحلة لماذا ، فإن دور برودر هو أن يلهم بدء الحركة؛ لكن الذين يؤمنون هم الذين سوف يحدثون التغيير
الحقيقي ويحافظون على تقدم الحركة. فأي شخص، بصرف النظر عن المكان الذي يعيش فيه أو عمله أو جنسيته، يستطيع المشاركة في هذه الحركة. المهم

هو
شعور الانتماء، فإذا كنت تؤمن بأنه يوجد طريق بديل للطريق الذي نمشي فيه، وكل ما علينا فعله هو الإشارة إليه، إذن زر الموقع الإلكتروني efefoundation .
org واشترك في الحركة. إن تغيير العالم يتطلب الدعم من جميع من يؤمنون بذلك.

الفصل التاسع

اعرف لماذا، اعرف كيف، ثم اعرف ماذا؟

كانوا يمشون بخطوة عسكرية في صف واحد. لم يتفوه أحدهم بكلمة. لم ينظر أحدهم لأي شخص آخر، وكانت هيئتهم واحدة. رءوسهم حليقة، ملابسهم رمادية ورثة، أحذيتهم متربة. لقد دخلوا واحدًا تلو الآخر حتى ملأوا غرفة واسعة تشبه الكهف، مثل حظيرة طائرات في فيلم خيال علمي. اللون الوحيد السائد

على المشهد هو اللون الرمادي. الجدران رمادية. التراب والدخان يعبئان الفراغ حتى إن الهواء نفسه بدا رماديًا.

مئات، ربما آلاف من هؤلاء الأشخاص جلسوا على مقاعد مصفوفة بالترتيب - صفٍ وراء صف وراء صف. كبحر من الدرجات الرمادية المتوافقة. كانوا جميعا

يشاهدون عرضًا لرأس ضخم متحدث يظهر على الشاشة الموجودة في مقدمة الغرفة والتي ملأت الحائط بالكامل. كان هذا القائد الظاهر على الشاشة يلقي بعض

المبادئ والأفكار، معلنًا بفخر أنهم حققوا السيطرة الكاملة، وأنهم وصلوا إلى المثالية وتحرروا من كل ما يزعجهم. أو هكذا ظنوا.

وفي أحد الممرات التي تؤدي إلى حظيرة الطائرات هذه الشبيهة بالكهف، كانت تجري سيدة شقراء بمفردها، ترتدي سروالا قصيرا أحمر لامعا وقميصا أبيض

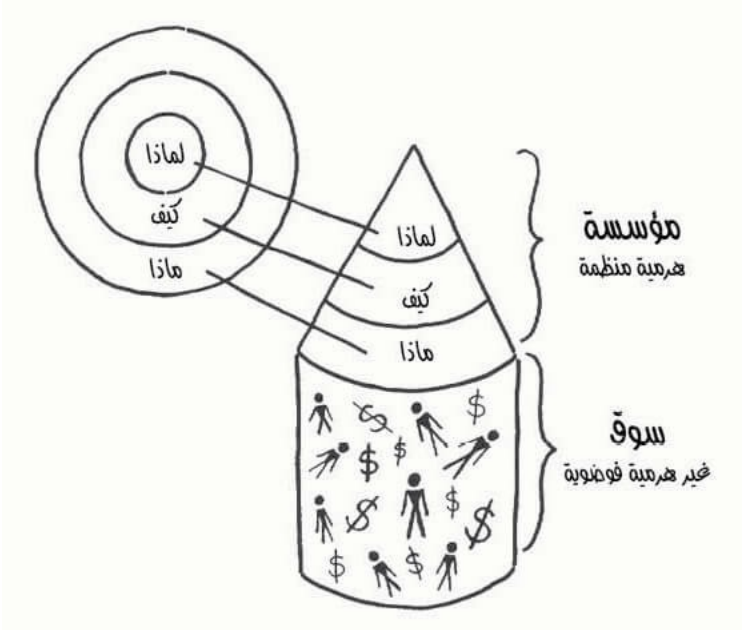
مجعدًا، ومثل منارة مضيئة، بدا لون بشرتها وملابسها وكأنه يبرق وسط هذا الفضاء الرمادي. كانت تجري وهي تحمل في يديها مطرقة ويتبعها الأمن. هذا لن

ينتهي بخير بالنسبة للوضع الراهن.

في ٢٢ يناير ١٩٨٤، أطلقت آبل حاسب ماكينتوش من خلال إعلانهم المشهور الآن، والذي يصور مشهدًا استعرضه جورج أورويل في إحدى رواياته

للتعبير عن النظام
الشمولي الذي يسيطر على الشعب ويعد الإعلان بأن "عام ١٩٨٤ لن يكون مثل رواية ١٩٨٤ "؛ لكن هذا الإعلان كان أكثر بكثير من مجرد إعلان، فهو لا يتحدث عن
مواصفاتٍ ومزايا المنتج الجديد، ولم يكن يتحدث عن "قيمة عرض مميزة". لقد كان، وفقًا لكل الأهداف والأغراض، بيانًا. إنه قصيدة شاعرية للتعبير عن مفهوم
لماذا بالنسبة لشركة آبل، وهو النسخة السينمائية للتمرد الفردي ضد الوضع الراهن، إنه يشعل ثورة. ولذلك، ورغم أن منتجاتهم تغيرت وموديلاتهم تغيرت،
فإن هذا الإعلان لا يزال ملائمًا اليوم كما كان ملائمًا منذ ٢٥ عامًا عندما أذيع لأول مرة، وهذا لأن لماذا لا تتغير. ماذا تفعل يمكن أن يتغير بمرور الوقت، لكن لماذا
تفعله لا يتغير أبدًا.
الإعلانات هي أحد أشياء كثيرة تفعلها الشركة أو تقولها على مدار السنوات لكي تبين أو تخبر العالم الخارجي بما تؤمن به. إن إعلانات آبل وتواصلها ومنتجاتها
وشراكاتها وطرق التعبئة لديها وتصميم متجرها، كل ذلك يمثل ماذا تفعل لتظهر لماذا الخاصة بها، كل هذا دليل على أنهم يتحدون بفاعلية تفكير الوضع الراهن
لتمكين الفرد. هل لاحظت من قبل أن إعلانهم لا يظهر جماعات يستمتعون بمنتجاتهم؟ دائما يظهر أفراد. فحملتها "فكر بشكل مختلف" تصور أفرادا فكروا
بشكل مختلف وليس مجموعات. دائمًا يعرضون أفرادًا، وعندما تقول لنا آبل بأن "نفكر بشكل مختلف"، لا يصفون أنفسهم فقط. تظهر الصور بابلو بيكاسو
ومارثا جراهام وجيم هانسون وألفريد هتشكوك، على سبيل المثال لا الحصر،

مع شعار "فكر بشكل مختلف" في الجانب الأيمن العلوي من الصورة. لا تجسد آبل
روح التمرد لأنها تجمع نفسها مع المتمردين المعروفين، فلقد اختاروا المتمردين المعروفين لأنهم يجسدون روح التمرد نفسها التي تتمتع بها آبل. لماذا جاءت قبل الحل الابتكاري في الإعلان. لا يوجد أي إعلان يظهر مجموعات، وهذه ليست مصادفة. فتمكين روح الفرد يمثل لماذا أنشئت آبل. تعرف آبل رسالة لماذا الخاصة بها
وكذلك نحن نعرفها. وسواء اتفقنا معهم أم اختلفنا، نحن نعرف ما يؤمنون به لأنهم يخبروننا به.
تحدث بوضوح وسوف تُفهم بوضوح
يمكن تمثيل المؤسسة بالمخروط وفقًا للرؤية ثلاثية الأبعاد للدائرة الذهبية ، وهذا النظام المرتب يوجد أعلى نظام آخر: إنها السوق. تتكون السوق من جميع العملاء
والعملاء المحتملين ووسائل الإعلام والمساهمين والمنافسين والممولين وكل مصادر المال. وهذا النظام بطبيعته يكون فوضويًا وغير مرتب. والاتصال الوحيد بين
النظام المرتب والنظام الفوضوي يحدث عند قاعدة النظام المرتب ؛ أي عند مستوى ماذا . إن كل ما تقوله وتفعله المؤسسة يوصل رؤية القائد إلى العالم الخارجي.
فجميع المنتجات والخدمات التي تبيعها الشركة وجميع إعلاناتها وحملاتها التسويقية وجميع علاقاتها بالعالم الخارجي توصل هذه الرؤية. فإذا لم يشتر الناس ماذا تفعل، سوف يشترون لماذا تفعله، وإذا كانت جميع الأشياء المرتبطة بمستوى ماذا لا تمثل بوضوح لماذا أنشئت الشركة، فإن القدرة على الإلهام والتحفيز
حينئذ تكون صعبة للغاية.



عندما تكون الشركة صغيرة لن يمثل ذلك مشكلة؛ لأن المؤسس لديه الكثير من العلاقات المباشرة مع العالم الخارجي، وربما يكون أصحاب نمط كيف الثقات غير

متوافرين بشكل كاف ويلجأ المؤسس لاتخاذ غالبية القرارات المهمة؛ حيث يخرج المؤسس أو القائد فعليًا ويتحدث مع العملاء ويبيع المنتجات ويعين بنفسه أغلب،

إن لم يكن، كل الموظفين. وبينما تنمو الشركة، تضاف أنظمة وعمليات ويلتحق أشخاص آخرون بالعمل. وحينئذ يتحول ببطء السبب الذي يجسده فرد إلى

مؤسسة ذات هيكل منظم ويبدأ المخروط يتشكل، وفي أثناء النمو، يتغير دور القائد. فلم يعد يمثل الصوت الأعلى القادم من مكبر الصوت؛ وإنما يصبح مصدر

الرسالة التي تنساب عبر مكبر الصوت.

عندما تكون الشركة صغيرة، فإنها تتمحور حول شخصية القائد. لا خلاف على أن شخصية المؤسس هي شخصية الشركة. لماذا إذن نظن أن الأمور تتغير فقط لأن

الشركة ناجحة؟ ما الفرق بين ستيف جوبز الشخص وآبل الشركة؟ لا شيء. ما

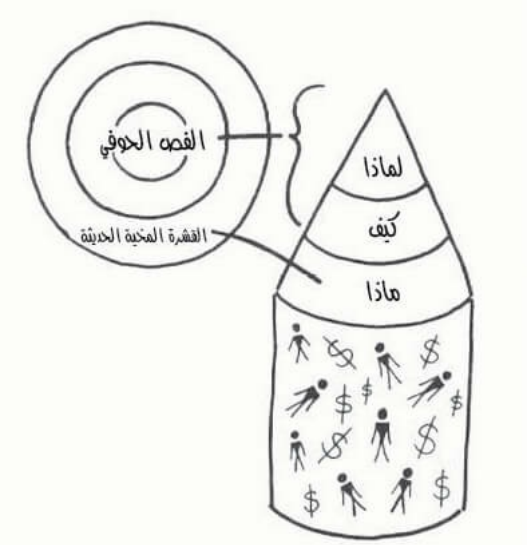
الفرق بين شخصية السير ريتشارد برانسون وشخصية فيرجن الشركة؟ لا شيء.
مع
نمو الشركة، تكون وظيفة المدير التنفيذي هي أن يجسد لماذا ، أن تتدفق لماذا
من خلاله، أن يتحدث عنها، أن ينشرها، وأن يكون رمزًا لما تؤمن به الشركة.
إنهم
يمثلون الهدف والقصد وماذا تقوله وتفعله الشركة هو صوتهم. مثل مارتن لوثر
كينج وحركته الاجتماعية، لم تعد وظيفة القائد إتمام كل الصفقات؛ وإنما
الإلهام.
بينما تنمو الشركة، يتحرك مكانِ القائد ويصبح أبعد وأبعد عن ماذا تفعله
الشركة، حتى إنه يصبح بعيدا عن السوق الخارجية. أحب أن أسأل المديرين
التنفيذيين
عن أولى أولوياتهم، وبناء على حجمهم أو هيكلهم، أحصل بشكل عام على
إجابتين: العملاء أو المساهمون. مع الأسف، لم يعد هناك الكثير من مديري
الشركات
التنفيذيين من أي حجم، لديهم اتصال يومي بالعملاء. والعملاء والمساهمون على
حد سواء يتواجدون خارج المؤسسة في عالم السوق الفوضوية. وكما يوضح
المخروط، فإن وظيفة المدير التنفيذي ومسئولية القائد ليست التركيز على السوق
الخارجية؛ وإنما التركيز على المستوى الأسفل منها مباشرة: مستوى كيف .
يجب
أن يتأكد القائد من أنه يوجد أشخاص في فريق العمل يؤمنون بما تؤمن به
الشركة ويعرفون كيف يجسدون ذلك. أصحاب نمط كيف مسئولون عن
استيعاب لماذا
ويجب أن يذهبوا إلى العمل كل يوم لتطوير الأنظمة وتعيين الأشخاص الذين
يكونون مسئولين في النهاية عن تحقيق لماذا في الواقع. إن عامة الموظفين
مسئولون

عن توضيح لماذا للعالم الخارجي في أي شيء تقوله أو تفعله الشركة، والتحدي هو أن يكونوا قادرين على فعل هذا بوضوح.

تذكر الحقيقة البيولوجية التي تقوم عليها الدائرة الذهبية . توجد لماذا في جزء العقل الذي يتحكم في الأحاسيس وصناعة القرار وليس اللغة، أما الأفعال المادية

والأقوال التي توضح ماذا فتوجد في جزء العقل الذي يتحكم في التفكير العقلاني واللغة. والمقارنة بين التكوين البيولوجي للعقل والأبعاد الثلاثة الموضحة في الدائرة

الذهبية ، تكشف عن رؤية عميقة.



القادة الجالسون على قمة المؤسسة يمثلون الإلهام؛ فهم السبب وراء أننا نفعل ما نفعله. إنهم يمثلون الفص الحوفي العاطفي. ماذا تقوله وتفعله الشركة يمثل

التفكير المنطقي واللغة في القشرة المخية الحديثة. وكما هو صعب على الناس التحدث عن أحاسيسهم، مثل شخص يحاول شرح لماذا يحب شريك حياته، فإنه من

الصعب على المؤسسة شرح مفهوم لماذا الخاص بها. فجزء العقل الذي يتحكم في الأحاسيس والمشاعر ليس هو نفسه الجزء الذي يتحكم في اللغة، ومع الوضع في

الاعتبار أن المخروط هو ببساطة شكل ثلاثي الأبعاد للدائرة الذهبية التي تترسخ بقوة في بيولوجية عملية صنع القرار لدى الإنسان، فإن المنطق يستتبع أن المؤسسات
من أي حجم ستعاني لتوصل لماذا الخاصة بها، وعند ترجمة هذا بلغة الأعمال، فإنه يعني أن محاولتك توصيل عرض قيمة مميز أمرٍ صعب حقًّا.
بصراحة، إن المعاناة التي تمر بها شركات كثيرة جدًّا لتتميز أو لتوصل قيمتها الحقيقية إلى العالم الخارجي ليس مشكلة عملية، بل مشكلة بيولوجية. وتماما مثل
معاناة الفرد لكي يعبر عن أحاسيسه بالكلمات، نحن نعتمد على الاستعارات، والتصوير والمماثلة في محاولة لتوصيل ما نشعر به، ومع غياب اللغة المناسبة لمشاركة مشاعرنا العميقة وهدفنا وسببنا ومعتقدنا، فإننا نحكي قصصًا. نحن نستخدم رموزًا ونصمم أشياء ملموسة لهؤلاء الذين يؤمنون بما نؤمن به لكي يشيروا ويقولوا: "هذا هو سبب إلهامي". ولو طُبق ذلك بشكل صحيح، فإن هذا هو ما سيصبح عليه التسويق والعلامة التجارية والمنتجات والخدمات؛ وسيلة المؤسسة في التواصل مع العالم الخارجي. تواصل بوضوح وسوف يفهمك الآخرون.

الفصل العاشر

التواصل لا يعني التحدث وإنما الإنصات

اختار مارتن لوثر كينج، الرجل الذي أصبح رمز حركة الحقوق المدنية الكاملة، أن يلقي خطابه الشهير "لدي حلم" أمام رمز آخر : نصب "لينكولن" التذكاري،
ومثل كينج، يعتبر لينكولن رمزًا للقيمة الأمريكية التي تنص على أن الحرية حق للجميع. إن المجتمعات الكبيرة تفهم أهمية الرموز كوسيلة لتعزيز قيمهم أو لتجسيد معتقداتهم. والشخصيات الديكتاتورية يفهمون أيضًا أهمية الرموز؛ ولكن في حالتهم، تكون الرموز عادة لهم وليست لمعتقد كبير. تساعدنا الرموز

على
جعل ما هو معنوي شيئًا ماديًّا، والسبب الوحيد في أن الرموز لها معنى هو أننا نغرسها في عقولنا بمعناها. وهذا المعنى يعيش في عقولنا، وليس في الرمز نفسه. فقط عندما يكون الغرض أو السبب أو المعتقد واضحًا يمكن للرمز أن يجلب قوة هائلة.

على سبيل المثال، لا يزيد العلم عن كونه رمزًا لقيم ومعتقدات وطننا. نحن نقدر العلم في المعارك، فهو يمنحنا قوة حقيقية. هل لاحظت ملصق العلم الأمريكي
فوق الذراع اليمنى للجنود؟ إنه يكون معكوسًا. وهذا لم يحدث بالخطأ، بل كان متعمدا. فالعلم الذي يطير في الهواء بينما يتقدم الجنود في المعركة سيظهر بشكل
معكوس إذا شوهد من الجانب الأيمن؛ ولكن عند وضعه بالطريقة العادية الأخرى على الكتف اليمنى سيبدو الأمر كما لو أن الجندي ينسحب.

يُغرس علمنا في عقولنا مع كثير من المعاني حتى إن بعضنا يحاولون اعتماد بعض القوانين التي تحظر تدنيسه. ليست المادة التي صنع منها العلم هي التي يهدف
لحمايتها هؤلاء المحبون لوطنهم. فالقوانين التي اقترحوها ليست لها علاقة بتدمير الممتلكات. هدفهم هو حماية المعنى الذي يمثله الرمز: لماذا . فالقوانين التي
يصوغونها تحاول حماية مجموعة من القيم والمعتقدات المعنوية بحماية رمز هذه القيم والمعتقدات. ورغم أن اعتماد هذه القوانين رفض من المحكمة العليا، فإنها
أثارت جدلًا مستمرًّا مفعمًا بالعواطف. إنها تحفز رغبتنا في حرية التعبير من خلال رغبتنا في حماية رمز تلك الحرية.

رونالد ريجان الذي عرف بالمحاور العظيم كان يعرف جيدًا قوة الرموز، ففي عام ١٩٨٢، كان أول رئيس يقوم بدعوة "بطل" لجلوسه في شرفة قاعة مجلس النواب

الأمريكي في أثناء خطاب حالة الاتحاد، وهو تقليد استمر لسنوات عديدة منذ ذلك الحين. عرف ريجان كرجل يشع تفاؤلًا، أهمية وضع رموز للقيم الأمريكية بدلا
من مجرد التحدث عنها. كان ضيفه الذي جلس بجوار السيدة الأولى هو ليني سكوتنيك، موظف الحكومة الذي هبط في نهر بوتوماك المتجمد قبل أيام قليلة من
أجل إنقاذ سيدة سقطت من طائرة هليكوبتر كانت تحاول إنقاذها بعد حادث تصادم طائرة فلوريدا بالنهر المتجمد. كان ريجان يحاول أن يشير إلى أن الكلمات
جوفاء، لكن الأفعال والقيم عميقة. بعد أن حكى قصة سكوتنيك قال: "لا تدع أحدًا يخبرك بأن أفضل أيام أمريكا قد ولت، وأن روح الأمريكان تلاشت. رأينا هذا
الانتصار كثيرًا جدًّا في حياتنا لدرجة أننا توقفنا عن تصديقه الآن". أصبح سكوتنيك رمز ريجان للشجاعة.

معظم الشركات لديها شعارات، لكن قليلًا منها قادرة على تحويل هذه الشعارات إلى رموز حقيقية ذات معنى، ولأن معظم الشركات ليست ماهرة في توصيل ما
تؤمن به، ينتج عن ذلك أن معظم الشعارات تفتقر إلى أي معنى. وفي أفضل الأحوال، تعمل هذه الشعارات كصورة لتعريف الشركة ومنتجاتها. لا يمكن أن يحمل
الرمز أي معنى عميق حتى نعرف لماذا وجد، ويكون السبب أكبر من مجرد تعريف الشركة. بدون وضوح لماذا ، يبقى الشعار مجرد شعار.

عندما نقول إن الشعار يرمز إلى الجودة والخدمة والابتكار وما شابه ذلك، فإن هذا يدعمه كمجرد شعار، فهذه المواصفات ترتبط بالشركة وليس بالسبب. لا تنس
أصحاب الشخصية الديكتاتورية. لقد فهموا قوة الرموز، غير أن الرموز بالنسبة

لهم لا ترتبط بشيء سوى أنفسهم. وبالمثل، تتصرف شركات كثيرة جدًّا كأصحاب
الشخصية الديكتاتورية؛ فكل شيء يدور حولهم وحول ما يريدون. فهم يملون علينا ما نفعل ويخبروننا بما نحتاج ويخبروننا بأنهم يملكون الإجابات، ولكنهم لا
يلهموننا ولا يكسبون ولاءنا. وبالذهاب بالمقارنة إلى أبعد من ذلك، نجد أن الطريقة التي يحافظ بها الديكتاتوريون على قوتهم تكون من خلال الخوف والمكافأة وكل
التلاعبات الأخرى التي يمكنهم التفكير بها، فالناس لا يتبعون الديكتاتوريين لأنهم يريدون هذا، ولكن لأنهم مضطرون إلى هذا. بالنسبة للشركات التي ينظر إليها
على أنها من القادة العظماء وليس الديكتاتوريين، فإن كل رموزها بما يشمل شعاراتها يجب أن تساند شيئًا نستطيع جميعًا أن نؤمن به. أي شيء ندعمه جميعًا،
وهذا يلزمه الوضوح والمنهج والتوافق.
ولكي يصبح الشعار رمزًا، يجب أن يلهم الناس لاستخدام ذلك الشعار للتعبير عن أنفسهم. تعد تصميمات شركة كوتور للموضة أوضح مثال على هذا، وكثير من
الناس يستخدمونها للتعبير عن حالتهم؛ لكن كثيرًا من هذه التصميمات تكون عامة فيما ترمز إليه، وهناك مثال أكثر عمقًا: شركة هارلي ديفيدسون.
هناك أشخاص كثيرون يرسمون شعار هارلي ديفيدسون على أجسادهم. هذا جنون، لقد رسموا شعار شركة على جلودهم. بعض منهم لا يمتلكون المنتج! لماذا
يرسم أشخاص راشدون شعار شركة على أجسادهم؟ السبب بسيط. بعد سنوات من وضوح هارلي الشديد فيما يؤمنون به، بعد سنوات من التزامهم ببعض

القيم والمبادئ الإرشادية وبعد سنوات من التوافق المستمر في كل شيء يقولونه ويفعلونه، أصبح شعارهم رمزًا، فهو لم يعد ببساطة مجرد شعار يعرِّف شركة
ومنتجاتها؛ بل صار يعرِّف معتقدًا.
والحقيقة أن معظم الناس الذين قاموا برسم شعارات هارلي ديفيدسون على أجسادهم ليس لديهم فكرة عن أسعار أسهم هارلي. وليست لديهم فكرة عن إعادة
الهيكلة الإدارية في الأسبوع السابق. لم يعد ذلك الرمز يعبر عن الشركة. فالشعار يجسد مجموعة شاملة من القيم - الخاصة بهم. لم يعد الرمز يشير إلى هارلي،
بل يشير إليهم. يضع راندي فاولر الضابط السابق بالبحرية الأمريكية، والمدير العام الحالي لوكلاء المبيعات في هارلي ديفيدسون بكاليفورنيا، رسما كبيرا لشعار
هارلي على ذراعه اليسرى، حيث يقول: "إنه يرمز إلى شخصيتي، ففي الغالب يقول هذا الرمز إنني أمريكي". أصبح الآن العميل والشركة شيئا واحدا ومتشابهين.
كان لمعنى هارلي ديفيدسون قيمة في حياة الناس لأنه بالنسبة لهؤلاء الذين يؤمنون بمفهوم لماذا الخاص بشركة هارلي ديفيدسون، يساعدهم على أن يعبروا عن
معنى حياتهم.
بسبب الوضوح والمنهج والتوافق التي تمتعت بها هارلي ديفيدسون، سيعرف معظم الناس ماذا يعني ذلك الرمز، حتى لو لم تكن تؤيده. هذا هو السبب في أنه
عندما يدخل شخص إلى مكان وهو يضع رسمًا كبيرًا لشعار شركة هارلي على ذراعه، فإننا نأخذ خطوة للخلف ونبتعد عنه. في الواقع، أصبح الرمز ذا معنى عميق،

حتى إن ١٢ ٪ من عائدات هارلي ديفيدسون تأتي بشكل مباشر من طرق الترويج، وهذا أمر جدير بالملاحظة.

ولكن ليست الشعارات فقط هي ما تصلح أن تكون رموزًا. فالرموز هي أي تمثيل ملموس لمجموعة واضحة من القيم والمعتقدات. ففي أحد البلاد كان الإصبع
الملطخ بالحبر في أثناء الانتخابات رمزًا لبداية جديدة هناك، كما أن الحافلة ذات طابقين في لندن أو قبعة رعاة البقر يمثلان رمزين يعبران عن الثقافات المحلية؛

لكن الرموز المحلية سهلة الفهم؛ لأن معظم الدول لديها إدراك واضح للثقافة التي ترسخت وتكررت عبر الأجيال. ليست الشركة أو المؤسسة هي التي تقرر ما تعنيه رموزها، بل الأشخاص الذين يجلسون أمام مكبر الصوت في السوق الفوضوية، هم من يقررون. إذا استطاع الموجودون في العالم الخارجي للمؤسسة أن
يخبروا بشكل واضح ودائم عما تؤمن به المؤسسة اعتمادًا على ما يرونه ويسمعونه، حينها، وحينها فقط، يمكن للرمز أن يبدأ في أن يحمل معنى. هذا هو أصدق
اختبار لمدى فاعلية مكبر الصوت - عندما يفلتر الوضوح كل ما يتم داخل المؤسسة ويتجسد في كل شيء تنتجه المؤسسة.

دعنا نتذكر إعلان آبل "١٩٨٤" الذي أوردناه في بداية الفصل التاسع. بالنسبة للأشخاص الذين شاهدوه، هل جعلك الإعلان تفكر في آبل ومنتجاتها أم أنك أحببت
الفكرة؟ أم أن عبارة "فكر بطريقة مختلفة" وجدتها تعبر عنك؟

إذا كنت من عملاء ماك، فأنت على الأغلب ستحب هذا الإعلان؛ بل ربما يقشعر بدنك عندما تراه؛ إنه اختبار مؤكد النجاح يدل على أنك تواصلت مع لماذا الخاصة

بشركة آبل على مستوى عميق داخلك أو على مستوى الفص الحوفي. في الحقيقة، ربما يدعم هذا الإعلان - بعد أن علمت أنه يتحدث عن آبل - قرارك في شراء
ماك سواء للمرة الأولى أو العاشرة. وهذا الإعلان، مثل جميع إعلانات آبل الأخرى، هو أحد الأشياء التي تقولها آبل أو تفعلها لترسخ كل ما تؤمن به؛ حيث
يتوافق هذا الإعلان بشكل كلي مع المعتقد الواضح الذي نعرف أن آبل تجسده. ولو خاطبك هذا الإعلان ولم تكن من محبي آبل، فعلى الأرجح ستظل محبًّا لفكرة
التفكير بطريقة مختلفة. إن رسالة هذا الإعلان هي أحد الأشياء التي قامت بها آبل لكي تروي قصتها، فهو يمثل ما تفعله آبل للتعبير عن لماذا . إنه رمز. ومن أجل
هذه الأسباب يمكننا القول عن أحد الإعلانات، "إنه يخاطبني"، وهو لا يخاطبك فعليًّا، بل يخاطب ملايين من الأشخاص الذين شاهدوا الإعلان. عندما نقول عن
إعلان مثل هذا "إنه يخاطبني"، فإن ما نقوله حقًّا، من بين كل هذه الثرثرة والضوضاء، هو "أستطيع سماع ذلك". أستطيع أن أسمعه وسوف أنصت إليه، وهذا
هو معنى أن تبعث برسالة عبر مكبر الصوت لكي تحدث صدى.
إن كل شيء ينبع من قاعدة مكبر الصوت يعمل كوسيلة تستخدمها المؤسسة في أن تصوغ ما تؤمن به. ما تقوله وما تفعله الشركة يمثل الوسائل التي تتحدث الشركة من خلالها، وتهتم شركات كثيرة بشكل مبالغ فيه بمنتجاتها أو خدماتها فقط لأن هذه هي الأشياء التي تجلب المال؛ لكن توجد أشياء أكثر بكثير في قاعدة
مكبر الصوت تلعب دورًا مماثلًا في التحدث إلى العالم الخارجي. رغم أن المنتجات ربما تحرك المبيعات، فهي وحدها لا تستطيع أن تخلق الولاء. في

الواقع، يمكن
لشركة أن تكسب ولاء أشخاص ليسوا عملاء لها. لقد تحدثت بمحاباة عن آبل كثيرا قبل أن أشتري أيًّا من منتجاتها، وتحدثت بازدراء عن ماركة كمبيوتر معينة
بالرغم من أنني ظللت أشتري منتجاتها لسنوات.
إن الوضوح والمنهج والتوافق التي تتمتع بها آبل-أي قدرتها على بناء مكبر صوت واضح وعالٍ، وليس مجرد شركة- هو ما أعطاها القدرة على كسب هذا الولاء،
وقد اتهمت آبل بأن لديها اتباعًا يشبه اتباع العقيدة. فغالبًا ما يُتهم موظفو الشركة باتباع "تعاليم ستيف". يعد كل هذا المدح أو الإهانة مؤشرات على أن البعض
قد اهتم بالسبب وجعله خاصًّا به. وعندما يصف الخبراء منتجات آبل بأنها "أسلوب حياة"، فإن هذا يدعم أن الأشخاص الذين يحبون منتجات آبل يستخدمون ما
تفعله للتعبير عن هويتهم الشخصية، ونحن نسمي هذا "تسويق أسلوب الحياة" لأن الناس قاموا بدمج منتجات تجارية في الأسلوب الذين يعيشون به حياتهم.
لقد استطاعت آبل بفاعلية كبيرة صنع مكبر صوت واضح تمامًا والاستفادة من قانون الانتشار وتشجيع الآخرين على المساعدة في ترويج منتجاتها. ليس من أجل
الشركة، ولكن من أجل أنفسهم.
حتى عروضهم الترويجية وشراكاتهم تعمل كدليل مادي على ما يؤمنون به، وفي عامي ٢٠٠٣ و٢٠٠٤، أجرت إدارة آبل حملة ترويجية لمنتجها آي تيونز بالشراكة مع
بيبسي؛ وهي شركة الكولا التي لقبت ب "اختيار الجيل القادم"؛ لذا كان من المنطقي أن تتعاقد آبل مع بيبسي، المنافس الأساسي لشركة كوكاكولا التي

تمثل الوضع
الراهن. كل ما تقوم به آبل وكل ما تقوله وتفعله، يعمل كدليل مادي لما تؤمن به. والسبب في استخدامي لشركة آبل بشكل كبير على مدار هذا الكتاب هو أنها
ملتزمة جدًّا في كيفية قيامها بالأشياء ومتوافقة جدًّا في ما تفعله، سواء كنا نحبهم أو نكرههم، فكلنا ندرك بوضوح مفهوم لماذا الخاص بشركة آبل. نحن نعلم ما
يؤمنون به.
لم يقرأ كثيرون منا كتبًا عنهم، ونحن لا نعرف ستيف جوبز شخصيًّا. كذلك لم نقض وقتًا في التجول بفروع آبل لكي نتعرف على ثقافتهم، بل يأتي الوضوح الذي
لدينا بخصوص ما تؤمن به آبل من مكان واحد ومكان واحد فقط: آبل. لا يشتري الناس ما تفعله، فهم يشترون لماذا تفعله، وآبل لا تفعل ولا تقول سوى ما
تؤمن به فقط. إذا كان ما تفعله لا يثبت ما تؤمن به، فلن يعرف أحد لماذا الخاصة بك وسوف تجبر على المنافسة على مستوى السعر والخدمة والجودة والمواصفات
والمزايا، الأمور المرتبطة بالسلع، أما آبل فقد امتلكت مكبر صوت واضحًا وعاليًا وكانت رائعة بشكل استثنائي في توصيل قصتها.

اختبار الكرفس

من أجل تطوير كيف نفعل و ماذا نفعل، نحن ننظر باستمرار إلى ما يفعله الآخرون. فنحضر مؤتمرًا ونقرأ كتبًا ونتحدث إلى أصدقاء وزملاء من أجل الحصول على
معلوماتهم ونصائحهم، وأحيانًا نكون أيضًا موزعي النصيحة، ونحن نسعى لفهم أفضل ممارسات الآخرين للمساعدة في إرشادنا، ولكن من الخطأ أن نفترض

أن
ما يفيد مؤسسة يمكن أن يفيد غيرها. حتى إذا كانت الصناعة وحجمها وظروف السوق متماثلة، فإن الفكرة التي تقول: "إذا كان مفيدًا لهم، سوف يكون مفيدًا
لنا" ليست صحيحة بالمرة.
أعرف شركة لديها ثقافة مدهشة. عندما يُسأل الموظفون، يقولون إنهم يحبون أن تحتوي كل غرف الاجتماعات على طاولات بينج - بونج. هل هذا يعني أنه لو
وضعت طاولات بينج - بونج في كل غرف الاجتماعات لديك سوف تتطور ثقافتك؟ بالطبع لا، لكن هذا مثال عن "أفضل الممارسات". فكرة أن تقليد ما تفعله
المؤسسات ذات الأداء العالي أو كيف تفعله سيكون مفيدًا لك ، هي فكرة غير صحيحة على الإطلاق. مثل فيراري وهوندا، الشيء الملائم لشركة ليس بالضرورة أن
يكون ملائمًا لغيرها. وبعبارة أبسط، أفضل الممارسات، ليست هي الأفضل على الدوام.
ليس ماذا تفعل أو كيف تفعله هو ما يهم؛ فما يهم أكثر هو أن يكون ما تفعله وكيف تفعله ملائمًا لمفهوم لماذا الخاص بك. حينها فقط سوف تكون ممارساتك
هي الأفضل. ليس من الخطأ النظر إلى الآخرين من أجل تعلم ما يفعلون، وانما التحدي هو تحديد الممارسات أو النصائح التي يمكننا اتباعها. ولحسن الحظ،
يوجد اختبار بسيط يمكنك تطبيقه لتعرف ما هو ملائم لك وكيف يكون ملائمًا لك. إنه تشبيه بسيط يطلق عليه اختبار الكرفس .
تخيل أنك ذاهب إلى حفل عشاء وجاء شخص إليك وقال: "هل تعرف ماذا

تحتاج في مؤسستك؟ إم آند إمز. إذا لم تكن تستخدم إم آند إمز في عملك فأنت تخسر
الكثير".
ثم جاء شخص آخر وقال: "هل تعرف ماذا تريد؟ حليب الأرز. تظهر البيانات أن كل الناس يشترون حليب الأرز هذه الأيام. ينبغي أن تبيع حليب الأرز في ظل هذا
الاقتصاد".
وبينما تكون جالسًا أمام مائدة المشروبات، يقدم لك شخص آخر نصيحة حكيمة، فيقول: "بسكويت أوريو. جمعنا ملايين من استهلاك بسكويت أوريو في
مؤسستنا. يجب أن تجرب ذلك".
ثم يأتي إليك شخص ويقول: "كرفس. عليك أن تحصل على الكرفس".
لقد حصلت على كل هذه النصائح الرائعة من كل كبار المنجزين. بعض منهم في المجال نفسه، وبعضٍ منهم أكثر نجاحًا منك. بعض منهم قدموا نصائح مماثلة لآخرين حققوا بها نجاحًا عظيمًا. الآن، ماذا تفعل؟
ستذهب إلى السوق وتشتري الكرفس وحليب الأرز وبسكويت أوريو وإم آند إمز. وبالطبع ستهدر الكثير من الوقت لأنك ستبحث في كثير من الممرات، وستنفق
الكثير من المال لأنك ستشتري كل شيء؛ لكنك ربما تحصل على قيمة بعض أو كل هذه المنتجات وربما لا؛ ليس هناك أية ضمانات. الأسوأ، إذا كنت مقيدًا
بميزانية محددة، فعليك أن تقلل اختياراتك مرة أخرى. وحينها ماذا ستختار؟
شيء واحد مؤكد: عندما تقف في صف داخل السوق وأنت تحمل كل هذه المنتجات، الكرفس وحليب الأرز وبسكويت أوريو وإم آند إمز، لن يستطيع أحد أن يعرف

ما تؤمن به. فمن المفترض أن ما تفعله يعمل كدليل مادي لما تؤمن به، وأنت تشتري كل شيء.
لكن ماذا إذا كان لديك لماذا واضحة قبل ذهابك إلى السوق؟ ماذا إذا كان مفهوم لماذا الخاص بك هو أن تفعل الأشياء الصحية فقط؟ أن تفعل دائمًا الأشياء المفيدة
لجسمك؟ سوف تحصل على نفس النصيحة الجيدة من الأشخاص أنفسهم، ويكون الاختلاف الوحيد هو أنك في المرة القادمة التي تذهب فيها إلى السوبر ماركت،
سوف تشتري فقط حليب الأرز والكرفس. هذه هي المنتجات الوحيدة المعقولة، ولا يعني ذلك أن النصائح الأخرى غير مفيدة، بل هي فقط غير مفيدة لك، فهذه
النصائح غير ملائمة لك.
عن طريق فلترة قراراتك من خلال لماذا ، سوف تقضي وقتًا أقل في السوبر ماركت وتنفق مالًا أقل، وهناك أيضا ميزة فعالة؛ حيث تضمن أن تحصل على قيمة كل
المنتجات التي تشتريها. والأهم، عندما تقف في صف وأنت تحمل منتجاتك بين ذراعيك، يستطيع كل شخص أن يرى ما تؤمن به. مع الكرفس وحليب الأرز فقط
يتضح للناس المارين بجانبك ما تؤمن به. ربما يقول لك أحدهم: "أستطيع أن أرى أنك تؤمن بالعناية بصحتك. أنا أبدو مثلك، ولدي سؤال لك". تهانينا. لقد
جذبت لتوك عميلًا أو موظفًا أو شريك حياة أو إحالة بمجرد اتخاذك للقرارات الصحيحة. ببساطة، عندما تأكد أن ما تفعله يدل على ما تؤمن به، فأنت تسهل
على من يؤمنون بما تؤمن به أن يعثروا عليك، فأنت توصل بنجاح لماذا الخاصة بك اعتمادا على ما تفعله.

هذا مفهوم مثالي ولا يكون متاحًا دائمًا في العالم الحقيقي ذلك المستوى من الانضباط. أفهم أنه أحيانًا يتوجب علينا اتخاذ قرارات قصيرة المدى لدفع الفواتير أو
الحصول على ميزة قصيرة المدى. أمر حسن. هذا جيد، فما زال يمكن تطبيق اختبار الكرفس. إذا أردت قطعة من كعكة الشيكولاتة، اذهب إليها مباشرة. الاختلاف
هو عندما تبدأ بمعرفة لماذا ، ستدرك تمامًا أن كعكة الشيكولاتة تمثل قرارًا قصير المدى لا يناسب معتقداتك. لا يوجد أي خداع في هذا، فأنت تعرف أنك تفعل
ذلك فقط لتحصل على جرعة سكر قصيرة المدى وعليك أن تبذل المزيد من الجهد حتى تتخلص منها. هناك عدد صادم من الشركات التي أراها تنظر إلى فرصة ما
على أنها الفرصة التي تضعها على طريق المجد، لتجد هذه الفرصة في النهاية تتلاشى أو تتضاءل ببطء. إنهم يرون كعكة الشيكولاتة ولا يستطيعون المقاومة. البدء
بتوضيح لماذا لا يساعدك فقط على معرفة النصيحة الملائمة لكي تتبعها، لكنه أيضا يساعدك على معرفة أي القرارات سوف تبعدك عن التوازن. يمكنك بالتأكيد
اتخاذ مثل هذه القرارات متى تحتاج إليها، لكن لا تتخذ منها الكثير، وإلا بمرور الوقت، لن يعرف أحد ما تؤمن به.
ولكن إليك الجزء الأفضل هنا، فبمجرد أن أوضحت لك لماذا ، عرفت أننا سنشتري فقط الكرفس وحليب الأرز حتى قبل أن تقرأ هذا. فبمجرد أن أعطيتك فلترا،
وبمجرد أن أخبرتك لماذا ، عرفت تمامًا ما القرارات التي يجب اتخاذها قبل أن أخبرك بها.
هذا يسمى مقياسًا.

مع إعلانٍ لماذا بوضوح في المؤسسات، يستطيع أي فرد يعمل في المؤسسة أن يتخذ قرارا بوضوح وبدقة تماما مثل المؤسس. توفر لماذا فلترا نقيا لصناعة القرار. أي
قرار - سواء قرار تعيين أو اختيار شريك حياة أو وضع إستراتيجيات أو مناهج - لا بد أن ينجح في اختبار الكرفس.
كلما استخدمت الكرفس أكثر، اكتسبت ثقة أكبر
مارك روبن والد رائع، فهو يقضي وقتًا كثيرًا مع ابنتيه، لوسي وصوفي، وفي إحدى الإجازات الأسبوعية، اصطحبت زوجته كلودين طفلتهما لوسي من أجل الذهاب
للعب مع أطفال آخرين عند صديقة لها وتركت مارك في المنزل لكي يعتني بصوفي التي تبلغ من العمر خمسة أعوام. عندما شعر مارك بقدر من التعب، أراد حقًّا
أن يستريح لبعض الوقت فوق الأريكة ولا يلعب في بيت الشجرة للمرة التاسعة ذلك اليوم. ولكي يشغل صوفي، اختار التليفزيون لكي يعمل بمثابة جليسة لها.
كان أمام مارك إسطوانتا دي في دي من علامتين تجاريتين جديدتين ليختار بينهما. لم يكن قد رأى أيًّا منهما أو سمع بهما في الإعلام أو من أحد أصدقائه ممن
لديهم أطفال صغار. لم يكن مارك يحب مشاهدة أفلام الكارتون، وكانت الخطة أن يدع صوفي تشاهد الفيلم في غرفة بينما يشاهد هو الآخر في الغرفة الأخرى
شيئًا آخر. كانت إحدى الأسطوانتين من شركة لم يسمع عنها مطلقًا وكانت الأخرى من شركة ديزني. ترى أي منهما وضعها في مشغل الأسطوانات؟ أي منهما
ستضعه أنت في مشغل الأسطوانات؟
الإجابة واضحة جدًّا، حتى إن السؤال يبدو غبيًا، لكن دعونا نتدبر الحقائق

للمتعة. كانت كلتا الأسطوانتين لأفلام كارتون، وكلتاهما مناسبتان لسن الأطفال،
وكلتاهما مغلفتان بشكل جيد. الاختلاف الوحيد هو أننا نثق بأسطوانة دي في دي الصادرة عن ديزني. ديزني ليست شركة مثالية، فدائمًا ما نجد لديهم مشكلات
قيادية وإدارية. وأحيانا ينخفض سعر سهمها، ولديهم دعاوى قضائية مرفوعة ضدهم طوال الوقت. البعض قد يحصيها مع كل الشركات السيئة التي تعمل لاسترضاء وول ستريت . إذن لماذا نثق بها؟
تعمل ديزني بإدراك واضح لمفهوم لماذا ؛ فهم متواجدون لدعم ترفيه العائلة بشكل جيد ونظيف، وكل شيء يقولونه ويفعلونه لعقود يثبت هذا الأمر. إن السبب
وراء أننا نثق بديزني بسيط؛ وهو أننا نعرف ما يؤمنون به، فهم ينجحون في اختبار الكرفس . فهم متوافقون دائمًا في كل شيء يقولونه ويفعلونه، ما يجعل الآباء
يثقون بهم بما يكفي لعرض محتوى أفلامهم على أبنائهم دون فحصها مسبقًا، وهذا ليست له علاقة بجودة المنتجات. وهذا ليس عقلانيًا.
اجتازت أيضًا خطوط طيران ساوث ويست اختبار الكرفس بنجاح . فقد ظلت الشركة متوافقة دائمًا لدرجة أننا نعرف تقريبا ما هو المتوقع منهم، حيث توفر
الشركة مقاعد على رحلاتها وفقًا لأسبقية الحضور وليس الحجز، على سبيل المثال. وهذه أحد الأشياء التي قاموا بها لإثبات أنهم يؤمنون بالحرية. كان شيئًا
منطقيًّا. الشركة التي تخدم الرجل العادي وتقدر كثيرًا المساواة بين الجميع لا يمكن أن تمتلك هيكلًا قائمًا على الدرجات. إذا حاولت شركة دلتا أو يونايتد أو كونتيننتال عمل الشيء نفسه، لن يكون منطقيًّا، فتوفير المقاعد بأسبقية الحضور

لا تناسب طريقتهم.
الحيد عن الكرفس
كانت أحذية بيركنستوك والقمصان الملونة وأطواق الأقحوان وعربات فولكس فاجن، من رموز الهيبيز عن السلام والحب وكل ما هو نباتي. لذا كانت مفاجأة في
عام ٢٠٠٤ عندما قدمت شركة فولكس فاجن طرازًا فاخرًا بسعر ٧٠٠٠٠ دولار إلى عملائها المنتظرين. قدمت الشركة التي تشتهر بوضع زهرية من الزهور النضرة فوق
لوحة عدادات سيارة بيتل، سيارة فايتون في محاولة لمنافسة السيارات الفارهة، مثل مرسيدس بنز الفئة إس وبي إم دبليو ٧. تميزت السيارة ذات محرك ثماني الصمامات وقوة ٣٦٥ حصانًا بإضافة بعض من أكثر المميزات تطورًا في الصناعة، مثل نظام التعليق الهوائي وجهاز التحكم في درجة حرارة السيارة حتى إنها تحوي
نظام تدليك إلكترونيًّا في المقاعد. كانت السيارة إنجازًا ليس له نظير، فقد كانت مريحة جدًا، لقد كانت وحشًا يمشي على الطريق، حيث فاقت نظيراتها من
السيارات الأكثر رفاهية. وقد أحبها النقاد. ولكن كانت هناك مشكلة صغيرة. بالرغم من كل الحقائق والإحصائيات والمواصفات والمزايا، وبصرف النظر عن الهندسة
الألمانية المشهورة عالميًّا، إشترى هذه السيارة أشخاص قليلون، حيث لم يكن طرح هذه السيارة منطقيًّا بالنسبة للشركة. ما قامت به شركة فولكس فاجن كان غير
متوافق مع ما نعرف أنهم يؤمنون به.
قضت فولكس فاجن التي يعني اسمها "سيارة الشعب"، عقودًا في صنع سيارات لك ولي. عرف كل فرد ما ترمز له فولكس فاجن؛ وهو منح

الناس قوة. لقد
جسدت سببها عن طريق منتجاتها التي كانت ترتبط جميعًا بالجودة التي يمكن أن يقتنيها الشخص العادي، وبهذه السيارة الألمانية الفارهة، خرجت فولكس
فاجن عن توازنها، وهذا المثال لا يشبه إنتاج شركة ديل مشغل إم بي ثري أو بدء الشركة المتحدة نظام تد للخطوط الجوية منخفض التكلفة. ففي هذه الحالات،
لم تكن لدينا أدنى فكرة عن مفهوم لماذا الخاص بهاتين الشركتين. وبغياب أية معرفة أو شعور بلماذا ، لن يمكننا دفع أنفسنا لشراء منتجات منها تتجاوز ما
يفعلونه. أما فولكس فاجن، فقد كانت لديها لماذا واضحة، لكن ما أنتجته كان غير مناسب بالمرة. لقد فشلوا في اختبار الكرفس .
قادة شركتي تويوتا وهوندا هذا الأمر أفضل من فولكس فاجن، وحينما قرروا تقديم سيارات من طراز فاخر إلى لائحة عملائهم المنتظرين، صمموا علامات تجارية
جديدة، لكزس وأكيورا بالترتيب، لتحقيق هذا. لقد كانت تويوتا رمزًا للكفاءة والسعر الملائم بالنسبة إلى عامة الشعب. لقد أسسوا عملهم على صناعة السيارات
منخفضة التكلفة، وعرفوا أن السوق لن تدفع فرق سعر لسيارة فاخرة تحمل الاسم نفسه أو العلامة التجارية فوق غطاء محرك السيارة. بالرغم من أنها سيارة
فاخرة، ما زالت لكزس تمثل ما فعلته الشركة لتجسد لماذ ا الخاصة بها. فهي تجسد السبب نفسه مثل السيارات التي تحمل علامة تويوتا التجارية، فقيم الشركة
ظلت واحدة. الاختلاف الوحيد هو ماذا يفعلون لتجسيد السبب في الواقع.
والخبر الجيد، هو أن فولكس فاجن لم تكرر الخطأ، وظل مفهوم لماذا واضحًا لديها؛ لكن إذا حاولت شركة مرات كثيرة أن "تقتنص فرص السوق" غير

المتناسقة

مع مفهوم لماذا الخاص بها على مدار فترة زمنية، فسوف تصبح لماذا الخاصة بها غامضة وسوف تتدهور قدرتها على الإلهام وكسب الولاء.

ما تقوله وتفعله الشركات مهم. إنه مهم جدًا، فعند مستوى ماذا يتجسد السبب على أرض الواقع. فعند هذا المستوى تتحدث الشركة إلى العالم الخارجي ومن ثم نستطيع أن نعرف ما تؤمن به الشركة.

الجزء الخامس

التحدي الأكبر هو النجاح

الفصل الحادي عشر

عندما تصبح لماذا غامضة تراجع الشركات العملاقة

يقلقني كثيرًا ما يحدث هذه الأيام في الشركات الكبيرة ولهؤلاء المديرين التنفيذيين الذين يتربحون من مناصبهم ولا يكترثون لأي أحد سوى أنفسهم. هذا هو أحد

الأشياء الرئيسية الخاطئة في الشركات الأمريكية اليوم، وهذا هو الشعور الذي ينقله مؤسس واحدة من أكثر الشركات المشهورة في التاريخ الحديث.

نشأ في مزرعة بقلب أمريكا، في فترة الكساد الكبير، وهذا قد يفسر ميله إلى التوفير. كان طوله ١٥٩ سم ووزنه ٥٨٠٩ كيلو جرام عندما لعب كرة قدم في المدرسة

الثانوية، ولذلك تعلم سام والتون، مؤسس شركة وول مارت، مبكرًا قيمة العمل الجاد، فالعمل الجاد يؤدي إلى الفوز. وكلاعب رئيسي في فريق كرة القدم

الأمريكية بالمدرسة الثانوية، ربح الكثير. والواقع أن الفريق تقدم حتى

أصبحوا أبطال الولاية. سواء من خلال العمل الجاد أو الحظ أو مجرد التفاؤل الواثق، اعتاد
والتون الفوز طوال الوقت لدرجة أنه لم يستطع أن يُكوِّن صورة كاملة عن كيف تبدو الخسارة، فهو ببساطة لم يستطع تخيلها، حتى إنه كان يرى أن التفكير
المستمر في الفوز قد يصبح نبوءة ذاتية التحقق. وحتى خلال فترة الكساد، قام بعمل ناجح جدًا من توزيع الجرائد واكتسب منه أجرا جيدا في هذا الوقت.
وفي الوقت الذي توفي فيه سام والتون، كان قد حول وول مارت من متجر واحد في مدينة بنتونفيل بولاية أركنساس، إلى سلسلة عملاقة لبيع التجزئة تحقق ٤٤
مليار دولار مبيعات سنوية مع عدد ٤٠ مليون عميل يتسوقون في المتاجر أسبوعيًا، ولكن هذا يحتاج إلى أكثر من طبيعة تنافسية، وأخلاقيات عمل قوية وشعور
بالتفاؤل لبناء شركة كبيرة بشكل يكفي لأن تحتل المركز الثالث والعشرين كأكبر اقتصاد في العالم.
لم يكن والتون أول شخص يبدأ عملًا صغيرًا بأحلام كبيرة، حيث يحلم كثيرون من أصحاب المشروعات الصغيرة بجعلها كبيرة. أقابل كثيرا من أصحاب
المشروعات، ويدهشني عدد الأشخاص الذين يخبرونني بأن هدفهم بناء شركة برأس مال مليار دولار، غير أن فرص نجاحهم تكون ضئيلة إلى حد كبير. هناك ٢٧٠٧
مليون شركة مسجلة في الولايات المتحدة اليوم وألف منها فقط ضمن قائمة فورتشين لأفضل ١٠٠٠ شركة، والتي تحتاج هذه الأيام إلى حوالي ١٠٥ مليار عائدات
سنوية، وهذا يعني أن أقل من ٠٠٠٠٤ من الشركات يدخلون في القائمة المشهورة. من أجل الحصول على مثل هذا التأثير، ومن أجل بناء شركة بحجم

يسمح لك
بقيادة السوق، تحتاج إلى المزيد.
لم يكن سام والتون هو من اخترع نموذج التسوق منخفض التكلفة، ففكرة المتاجر التي تضم كمًا هائلًا ومتنوعًا من البضائع بأسعار منخفضة كانت موجودة منذ
عقود، كما أن متاجر مثل كمارت وتارجت قد فتحت أبوابها في عام ١٩٦٢، وهو العام نفسه الذي افتتح فيه متجر وول مارت. كان التخفيض بالفعل صناعة تقوم
على ملياري دولار عندما قرر والتون أن يؤسس أول فرع وول مارت. كان هناك الكثير من الشركات المنافسة غير كمارت وتارجت، وبعضها كان أفضل تمويلًا
وموقعًا كما بدت فرص نجاحها أكبر بكثير من وول مارت. ولم يبتكر سام والتون طريقة لعمل الأشياء أفضل من غيره، وقد اعترف بأنه "اقترض" كثيرًا من أفكار
العمل من سول برايس، مؤسس متجر فيدمارت، وهو متجر لبيع التجزئة بأسعار منخفضة في كاليفورنيا الجنوبية في أثناء فترة الخمسينيات.
لم يكن وول مارت متجر التجزئة الوحيد القادر على تقديم أسعار منخفضة، فالسعر كما ذكرنا من قبل وسيلة فعالة في التلاعب؛ لكنه - السعر - وحده لا يلهم
الناس بأن يشجعوك ويمنحوك الولاء اللازم لخلق نقطة التحول من أجل النمو بدرجة هائلة. لا يلهم رخص المنتج الموظفين بأن يبذلوا أقصى جهدهم، ولم تكن
سلسلة متاجر وول مارت محتكرة للأسعار الرخيصة ولم تكن الأسعار الرخيصة هي ما جعلتها محبوبة وفي النهاية ناجحة بشكل كبير.
بالنسبة لسام والتون، كان هناك شيء آخر - غاية أو سبب أو معتقد أعمق

يقوده. لقد اهتم والتون بالناس أكثر من أي شيء آخر، حيث آمن بأنه إذا اعتنى
بالناس، فسوف يعتنون به. وكلما منحت وول مارت المزيد لموظفيها وعملائها والمجتمع، منحها موظفوها وعملاؤها والمجتمع المزيد في المقابل. قال والتون: "نحن
جميعًا نعمل معًا، هذا هو السر".
كان هذا المفهوم أكبر كثيرًا من "تقديم الوفورات". بالنسبة لوالتون، لا يأتي الإلهام ببساطة من خدمة العملاء، ولكن من الخدمة نفسها، فمتاجر وول مارت تمثل
ماذا فعل والتون لخدمة رفقائه من البشر، لقد أنشأ وول مارت من أجل خدمة المجتمع وخدمة الموظفين وخدمة العملاء. كانت الخدمة هي السبب الأسمى.
والمشكلة أن سببه هذا لم ينتقل بوضوح بعد مماته لمن هم بعده. في الفترة التي تلت موت سام، بدأت وول مارت ببطء في الخلط بين لماذا وجدت من الأساس – لخدمة الناس، و كيف تسير العمل - تقديم أسعار رخيصة . لقد استبدلوا التلاعب بالسبب الملهم المتمثل في خدمة الناس. لقد نسوا مفهوم لماذا الخاص بوالتون،
وأصبح الحافز الذي يحركهم هو "رخص الثمن". في تناقض واضح مع السبب الأساسي الذي تجسده سلسة متاجر وول مارت، أصبحت الكفاءة والهوامش هما
الجزء الأهم. قال والتون: "يمكن أن يخبرك الكمبيوتر بكل سنت جنيته من مبيعاتك، لكنه لا يستطيع أن يخبرك بحجم المبيعات التي يمكن أن تحققها". يوجد
دائمًا ثمن تدفعه مقابل المال الذي تجمعه، عندما نضع في الاعتبار حجم وول مارت الهائل، فإن هذا الثمن لم يدفع بالدولارات والسنتات وحدها، وفي حالة وول

مارت، كان لنسيان مفهوم لماذا الخاص بمؤسسها تكلفة بالغة دفعها الناس أيضا، وهذا أمر مثير للسخرية، عندما نضع في الاعتبار سبب تأسيس الشركة.
إن الشركة التي تمت الإشادة بها من قبل من حيث معاملتها للموظفين والعملاء أخذت تعاني الفضائح لما يقرب من عقد. وكانت كل فضيحة تقريبًا تتركز حول
مدى سوء معاملتهم لعملائهم وموظفيهم. وفي ديسمبر ٢٠٠٨، واجهت وول مارت ثلاثا وسبعين دعوى قضائية جماعية تتعلق بمخالفات في الأجور، وقد دفعت
فعليًّا مئات الملايين من الدولارات بناء على أحكام وقرارات. إن الشركة التي تؤمن بالعلاقات التكافلية بين الشركة والمجتمع عملت على إحداث الكثير من المشكلات
والخلافات بينها وبين كثير من المجتمعات التي تعمل في إطارها. فقد كان هناك وقت قام فيه المشرعون بإقرار بعض القوانين لكي يسمحوا لمتاجر وول مارت
بالدخول في مجتمعات جديدة؛ والآن يتعاون صانعو القوانين في منعهم من الدخول. حتى إنه وقعت صراعات في أنحاء كثيرة من البلاد لمنع وول مارت من فتح
متاجر جديدة. في نيويورك، على سبيل المثال، انضم ممثلو المدينة في بروكلين إلى اتحادات العمال لمنع فتح فرع لمتجر وول مارت بسبب سمعتهم السيئة من حيث
ممارساتهم غير العادلة مع العمال.
ومن أكثر الانتهاكات المثيرة للسخرية للمعتقدات التي وضعها والتون، أنه لم تكن متاجر وول مارت قادرة على السخرية من نفسها أو التعلم من فضائحها. قال
والتون سابقًا: "احتفل بنجاحك، اعثر على بعض الفكاهة في فشلك. لا تأخذ الأمور بجدية مبالغ فيها. اهدأ وستجد جميع من حولك هادئين"، فبدلًا من

الاعتراف
بأن الأمور لم تعد كما كانت عليه، فعلت متاجر وول مارت العكس.
لم تكن الطريقة التي تفكر وتتصرف وتتواصل بها سلسلة متاجر وول مارت منذ رحيل قائدها الملهم، نابعة من تفوق منافسيها عليها، فقد تقدمت شركة كمارت بطلب حماية من الإفلاس في عام ٢٠٠٢، ثم اندمجت مع شركة سيرز بعد ثلاث سنوات، مع ما يقرب من ٤٠٠ مليار دولار مبيعات سنوية. كما أن وول مارت ما زالت
تبيع ما يعادل أكثر من ستة أضعافٍ مبيعات شركة تارجت سنويًّا. وفي الواقع، بصرف النظر عن كونها متجرا لبيع التجزئة بأسعار مخفضة، أصبحت سلسلة وول
مارت الآن أكبر متجر في العالم، فهو يبيع أسطوانات دي في دي ودراجات ولعب أطفال بكميات تزيد على أية شركة أخرى في أمريكا. إن المنافسة الخارجية لم تكن
هي ما يؤذي شركة وول مارت، وانما المشكلة الكبرى التي تواجهها كانت تأتي من مكان واحد: وول مارت نفسها.
بالنسبة ل وول مارت، لم يتغير ماذا يفعلون و كيف يفعلونه. وهذا لا علاقة له بكون وول مارت " شركة"؛ فقد كانوا شركة قبل أن يبدأ حب الناس في التضاؤل. ما
تغير هو أن لماذا أصبحت غامضة، وكلنا نعرف هذا. الشركة التي كانت محبوبة لم تعد كذلك، فالمشاعر السلبية التي نملكها تجاه الشركة حقيقية، ولكن جزء
العقل المسئول عن شرح سبب ما نشعر به من سلبية كبيرة تجاههم يجد صعوبة في شرح ما الذي تغير. لذا، نحن نبرر ونشير إلى أكثر الأشياء المادية التي نستطيع
رؤيتها، وهي الحجم والمال. لو أننا - باعتبارنا من خارج الشركة - فقدنا وضوح مفهوم لماذا الخاص بشركة وول مارت، فهذه علامة قوية على أن مفهوم لماذا

قد
أصبح غامضًا داخل الشركة أيضًا. فإذا لم يكن واضحًا بالداخل، لن يكون واضحًا من الخارج أبدًا. الواضح هو أن وول مارت اليوم ليست هي وول مارت التي بناها
سام والتون. إذن ماذا حدث؟
من السهل جدا قول إن كل ما يهتمون به هو صافي الربح، فكل الشركات تعمل من أجل كسب المال، لكن نجاحها في هذا ليس هو السبب في تغير الأمور بشكل
هائل، فهذا يشير فقط إلى العرض بدون فهم السبب لحدوث هذا في المقام الأول، سوف يتكرر النمط في كل شركة أخرى كبيرة وناجحة. فالأمر ليس حظًا ولا هي
دورة أعمال غامضة التي تحول الشركات الناجحة إلى عمالقة غير مهتمين بالأفراد. إنهم الناس من يفعلون ذلك.
أن تكون ناجحًا مقابل الشعور بأنك ناجح
يجتمع كل عام مجموعة من أصحاب المشروعات الأكفاء في مركز مؤتمرات ميت إنديكوت هاوس خارج بوسطن. تجمع الجبابرة هذا - مثلما يطلقون على أنفسهم - ليس مثل المؤتمرات التقليدية لريادة الأعمال. إنه ليس رحلة ترفيهية. فلا يوجد هناك جولف أو منتجع صحي أو وجبات عشاء فاخرة. يقضي كل عام من أربعين
إلى خمسين رجل أعمال، أربعة أيام في الإنصات منذ الصباح الباكر حتى آخر المساء، حيث تتم دعوة مجموعة من المتحدثين ليشاركوا خواطرهم وأفكارهم، ثم تدار مناقشات من قِبَل الحضور.
تشرفت بحضور "تجمع الجبابرة" كضيف منذ سنوات قليلة. توقعت أن يكون مجموعة من رجال الأعمال يجتمعون ليتحدثوا بشأن الأعمال. وتوقعت أن أسمع مناقشات وعروضًا تقديمية حول زيادة نسبة الأرباح وتطوير الأنظمة؛ لكن

ما شهدته كان مختلفا كلية. في الواقع، كان النقيض تمامًا.
في اليوم الأول من الاجتماع، سأل شخص رواد الأعمال الموجودين كم فردًا منهم أنجز أهدافه المالية. حوالي ٨٠ ٪ منهم رفعوا أيديهم. اعتقدت أن فكرة أن تكون
وحدك قد تكون محرجة إلى حدّ ما، لكن إجابة السؤال التالي هي ما كانت عميقة جدًا. كانت أيديهم ما زالت مرتفعة في الهواء، حينما سئلوا سؤالًا آخر: "كم فرد
منكم يشعر بالنجاح؟"، فانخفضت ٨٠٪ من الأيدي.
كانت هذه الغرفة ممتلئة بأفضل رواد الأعمال البارزين في أمريكا، كثير منهم لديه ملايين، وبعضهم ليس بحاجة إلى الاستمرار في العمل إذا لم يرغبوا في العمل،
إلا أن أغلبهم ما زالوا لا يشعرون بأنهم ناجحون. والواقع أن كثيرًا منهم أخبروا بأنهم يفقدون شيئًا منذ أن بدأوا أعمالهم. وتذكروا الأيام عندما لم يكن لديهم
مال وكانوا يصعدون السلم من بدايته، محاولين إنجاز الأعمال. لقد اشتاقوا لذلك الإحساس الذي تعودوا عليه في هذه الفترة.
كان هؤلاء رواد الأعمال المدهشين في مرحلة من حياتهم، والذين أدركوا فيها أن أعمالهم تعني أكثر بكثير من مجرد بيع سلع وكسب المال. لقد أدركوا الارتباط
الشخصي العميق الذي يكمن بين ما يفعلونه و لماذا يفعلونه. هذه المجموعة من رواد الأعمال تجتمع لمناقشة أمور مرتبطة بمفهوم لماذا ، وفي بعض الأحيان تكون
المناقشة حامية.
وعلى عكس رجال الأعمال الذين ينتمون إلى تصنيف الشخصية التنافسية من الفئة أ، لم يكن الجابرة هناك لإثبات أي شيء لبعضهم البعض. كان هناك شعور

بالثقة الهائلة بدلًا من المنافسة القاسية. وبسبب هذا الشعور، كان كل عضو في المجموعة مستعدًا للتعبير عن بعض نقاط الضعف التي نادرًا ما يظهرها في بقية العام. فعلى مدار هذا الحدث، كان كل فرد في الغرفة يذرف دمعة أو اثنتين مرة على الأقل.

لم أكن مهتمًّا بأن أكتب عن فكرة أن المال لا يشتري السعادة، أو في هذه الحالة، لا يشتري الشعور بالنجاح. هذه ليست فكرة عميقة ولا فكرة جديدة؛ لكن ما

يهمني هو التحول الذي مر به رواد الأعمال. بينما تنمو شركاتهم، ويزدادون نجاحًا، ماذا تغير؟

من السهل رؤية ما كسبوه في أثناء حياتهم المهنية؛ يمكننا بسهولة حساب المال وحجم العمل وعدد الموظفين وسعة منازلهم وحصة السوق وعدد المقالات الصحفية التي تكتب عنهم؛ لكن الشيء الذي فقدوه من الصعب جدًّا تعريفه. فبينما ينمو نجاحهم المادي، هناك شيء محير بدأ يتبدد. إنهم جميعًا يعرفون ماذا

فعلوا، إنهم جميعًا يعرفون أيضًا كيف فعلوا ذلك؛ ولكن الكثير منهم لم يعد يعرف لماذا.

الإنجاز مقابل النجاح

بالنسبة لبعض الناس، هناك ما يثير السخرية حول النجاح. فكثير من الأشخاص الذين ينجزون نجاحًا عظيمًا لا يشعرون دائمًا به، ويتحدث بعض ممن يحققون

الشهرة عن الوحدة التي غالبًا ما تصاحب هذه الشهرة، وهذا يرجع إلى أن النجاح والإنجاز ليسا الشيء نفسه، إلا أننا كثيرًا جدًّا ما نخطئ تعريف أحدهما على أنه

الآخر. إن الإنجاز شيء تصل إليه أو تحققه، مثل الهدف. إنه شيء مادي، يعرف بوضوح ويمكن قياسه، والنجاح على العكس هو شعور أو حالة وجود.

فنحن
نقول: "إنها تشعر بالنجاح. إنها ناجحة" نحن نستخدم الوصف هنا للإشارة إلى حالة وجود ، وبينما نستطيع بسهولة أن نمهد طريقًا للوصول إلى الهدف، فإن تمهيد الطريق للوصول إلى الشعور غير المادي بالنجاح من الصعب الوصول إليه. ففي لغتي أنا، يأتي الإنجاز عندما تسعى وتحقق ما تريد. ويأتي النجاح عندما
تكون واضحًا في لماذا تريده، فالإنجاز تحفزه العوامل المادية بينما يحفز النجاح شيئًا أعمق كثيرًا في العقل، حيث نفتقد إلى إمكانية التعبير عن هذه المشاعر بالكلمات.
يأتي النجاح عندما نستيقظ كل يوم بذلك السعي الدائم إلى لماذا نفعل ما نفعله. تعمل إنجازاتنا - أي ما نقوم به - كعلامات بارزة تشير إلى أننا في المسار الصحيح.
ونحن نحتاج إلى الاثنين، الإنجاز والنجاح. ذات مرة قال رجل حكيم: "المال لا يشتري السعادة، لكنه يدفع ثمن اليخت الذي يقربنا من السعادة". هناك حقيقة
رائعة في هذه العبارة. يمثل اليخت الإنجاز؛ وهو من السهل رؤيته، ومع اتباع الخطة الصحيحة، يكون من السهل الوصول إليه. أما الشيء الذي نقترب منه فيمثل الشعور بالنجاح الصعب تعريفه. فمن الواضح، أنه أصعب في رؤيته والحصول عليه. إنهما مفهومان مختلفان، وأحيانًا يتوافقان وأحيانًا لا يتوافقان، والأكثر أهمية هو أن بعض الناس في أثناء سعيهم إلى النجاح، يخطئون ما ينجزونه على أنه وجهة نهائية، وهذا هو السبب في أنهم لا يشعرون بالرضا مهما كان
اليخت كبيرًا، أي مهما كان حجم إنجازهم. والافتراض الزائف الذي كثيرًا ما نقوم به هو أنه لو أننا أنجزنا الكثير، سيتبع هذا شعور بالنجاح؛ لكن نادرًا ما يحدث

هذا.

في إطار بناء مشروع أو حياة مهنية، نصبح أكثر ثقة في ماذا نفعل. كما نصبح خبراء عظماء في كيف نفعل ما نفعله. مع كل إنجاز، تتزايد القياسات المادية للنجاح، والشعور بالتقدم، وتكون الحياة رائعة. إلا أن بالنسبة للكثير منا، في مكان ما من الرحلة ننسى لماذا بدأنا الرحلة في المقام الأول. في مكان ما في سياق كل

هذه الإنجازات يحدث انفصال لا مفر منه، وهذا ينطبق على الأفراد والمؤسسات على حد سواء. كان ما مر به رواد الأعمال في إنديكوت كأفراد هو التحول نفسه

الذي مرت أو ما زالت تمر به شركة وول مارت وغيرها من الشركات الكبيرة. ولأن وول مارت تعمل على هذا النطاق الهائل، فإن تأثير غموض مفهوم لماذا لديها

يحدث على نطاق كبير أيضًا؛ حيث سيشعر به الموظفون والعملاء والمجتمع أيضا.

هؤلاء الذين يمتلكون القدرة على ألا يفقدوا أبدًا رؤيتهم لمفهوم لماذا ، بصرف النظر عن حجم إنجازهم سواء كان صغيرا أو كبيرا، يستطيعون أن يلهمونا، وهؤلاء

الذين يمتلكون القدرة على ألا يفقدوا رؤيتهم لمفهوم لماذا وينجزون أيضًا الأشياء المادية البارزة التي تبقي تركيز الجميع في الاتجاه الصحيح، هم القادة العظماء.

بالنسبة للقادة العظماء، تكون الدائرة الذهبية متوازنة. إنهم يسعون إلى السبب وراء لماذا ، ويجعلون من أنفسهم مسئولين عن كيف يحققون هذا السبب، كما أن ما يفعلونه يعمل كدليل مادي على ما يؤمنون به. لكن يصل كثيرون منا، مع الأسف، إلى مرحلة حيث يصبح ما نفعله و لماذا نفعله غير متوازنين في النهاية.

نحن نصل إلى مرحلة حيث تكون لماذا و ماذا غير متوافقتين، وهذه الفجوة بين ما هو مادي وما هو غير مادي هي ما تحدث هذا الانفصال.

الفصل الثاني عشر

الانفصال يحدث

بدأت شركة وول مارت صغيرة. هكذا فعلت ميكروسوفت، وكذلك فعلت آبل، وأيضا جنرال إليكتريك وفورد وتقريبا كل شركة أخرى أصبحت كبيرة الآن. فلم
يبدأوا باستحواذ أو انفصال عن شركة أخرى، ولم يصلوا إلى هذا الحجم الضخم بين عشية وضحاها. تبدأ كل شركة أو مؤسسة بالطريقة نفسها تقريبا: إنها
جميعًا تبدأ بفكرة. لا يهم إذا ما كانت المؤسسة تنمو لكي تصبح شركة رأس مالها مليارات الدولارات مثل وول مارت أم أنها تفشل في سنواتها الأولى، فأية شركة
تبدأ بفرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم فكرة. حتى الولايات المتحدة الأمريكية بدأت بالطريقة نفسها.

في البداية، يشعل هذه الفكرة الحماس؛ إنه ذلك الشعور القهري الذي يجعلنا نقوم بعمل أشياء غير منطقية على الإطلاق، فهذا الحماس يدفع الكثير من
الأشخاص لعمل تضحيات حتى يمكنهم تحقيق سبب أكبر من أنفسهم على أرض الواقع. البعض يتسرب من المدرسة أو يترك وظيفة ممتازة بمرتب مجزٍ وعوائد
جيدة من أجل تجربة أن يبدأ عملًا بمفرده، وهناك من يعمل بشكل استثنائي لساعات طويلة بدون لحظة تفكير، وأحيانًا يضحون باستقرار علاقاتهم أو حتى
صحتهم الشخصية. هذا الحماس يكون مثيرًا ومدهشًا حتى إنه يستطيع أن يؤثر على الآخرين أيضا، فعن طريق الإلهام برؤية المؤسس، يظهر كثير من الموظفين
الأوائل السلوك التقليدي للمتبنين الأوائل. واعتمادًا على حدسهم، يترك هؤلاء

الموظفون الأوائل أيضًا وظائفهم المثالية، ويتقبلون مرتبات أقل من أجل الالتحاق

بمؤسسة مع احتمال فرصة فشل بنسبة ٩٠ ٪؛ لكن الاحتمالات لا تهم؛ فالحماس والتفاؤل يسيطران والطاقة تكون عالية. مثل كل المتبنين الأوائل، فإن سلوك

هؤلاء الذين التحقوا بالعمل مبكرًا يخبر الكثير عنهم أكثر مما يخبر عن تطلعات الشركة.

السبب في فشل كثير جدًّا من المشروعات الصغيرة، هو أن الحماس وحده لا يكفي. ولكي يدوم الحماس، لا بد من وجود هيكل، فالاعتماد على لماذا بدون كيف ،

أي الاعتماد على الحماس بدون هيكل أو خطة، يؤدي إلى احتمالية الفشل بنسبة كبيرة. هل تتذكر عصر فقاعة الإنترنت؟ كثير من الحماس، ولكن بدون هيكل، إلا

أن الجبابرة في اجتماع إنديكوت هاوس، لم يواجهوا هذه المشكلة. لقد عرفوا كيف يبنون الأنظمة والعمليات لرؤية شركاتهم تنمو. فشركاتهم من بين نسبة ال ١٠ ٪

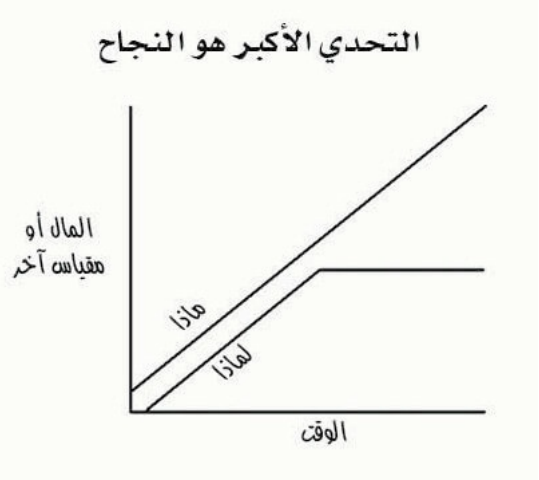
من المشروعات الصغيرة التي لم تفشل في سنواتها الثلاث الأولى. في الواقع، مضى كثيرون منهم في عملهم بشكل جيد. لقد كانت مشكلتهم مختلفة، فالحماس

ربما يحتاج إلى هيكل لكي يستمر، لكن لكي ينمو الهيكل، فإنه يحتاج إلى الحماس.

هذا هو ما شهدته في اجتماع الجبابرة: رأيت حجرة ممتلئة بالأشخاص الذين لديهم حماس كاف لبدء المشروعات، ولديهم معرفة كافية لبناء أنظمة وهياكل تدوم

بل وتعمل بشكل رائع؛ لكن مع قضاء سنوات كثيرة جدًّا في التركيز على تحويل رؤيتهم إلى عمل فعلي، بدأ الكثيرون في التركيز على ما ذا فعلت المؤسسة أو كيف

تفعل. ومع متابعة الأمور المالية أو بعض النتائج الأخرى التي من السهل قياسها، والتركيز على كيف يحققون تلك النتائج الملموسة، توقفوا عن التركيز على لماذا
بدأوا مشروعهم من الأساس، وهذا أيضًا هو ما حدث في شركة وول مارت، فالشركة التي كانت مهووسة بخدمة المجتمع أصبحت مهووسة بإنجاز أهدافها.
ومثل شركة وول مارت، اعتاد رواد أعمال إنديكوت التفكير والتصرف والتواصل من داخل إلى خارج الدائرة الذهبية ؛ أي من لماذا إلى ماذا ؛ لكن كلما ازداد
نجاحهم أكثر، انعكست العملية. ماذا الآن تأتي أولًا، وجميع أنظمتهم وعملياتهم صارت تعمل من أجل الوصول إلى هذه النتائج المادية. إن السبب في حدوث
التغيير بسيط؛ لقد عانوا الانفصال وأصبح مفهوم لماذا لديهم غامضًا.



إن أكبر تحدّ تواجهه أية شركة هو ... النجاح. عندما تكون الشركة صغيرة، يعتمد المؤسس على حدسه في صنع كل القرارات الجوهرية. فمن التسويق إلى الإنتاج،
ومن الإستراتيجية إلى الأساليب، وكذلك تعيين الموظفين وفصلهم، سوف تكون القرارات التي يتخذها المؤسس صحيحة لو أنه وثق بحدسه؛ لكن عندما تنمو

المؤسسة وتصبح أكثر نجاحًا، يصبح من المستحيل على أي شخص أن يتخذ كل القرارات الأساسية، وحينها لن يتم الوثوق فقط بالآخرين والاعتماد عليهم في اتخاذ
قرارات كبيرة، لكن هؤلاء الآخرين سوف يبدأون أيضًا في اختيار العاملين وتعيينهم، ومع نمو مكبر الصوت، يقل وضوح لماذا ، ويحدث هذا ببطء ولكن من المؤكد
أنه يحدث.

بينما يعمل الحدس كفلتر للقرارات المبكرة، عادة ما تعمل الدراسات العقلية والبيانات التجريبية كالأساس الوحيد الذي تقوم عليه القرارات اللاحقة. وكل
المؤسسات التي تمر بالانفصال، لم تعد ملهمة بسبب أكبر من نفسها. ففي هذه المؤسسات، يذهب الناس إلى العمل ويديرون الأنظمة ويعملون من أجل الوصول
إلى أهداف حالية معينة. لم يعد هناك هدف سام يعملون من أجله، لم تعد هناك دار عبادة، فقد ولى الحماس وهبط الإلهام إلى أقصى معدلاته. عند تلك
المرحلة، فإن كثيرًا ممن يذهبون إلى العمل يوميًا يرون ما يقومون به مجرد وظيفة. إذا كان هذا هو ما يشعر به الناس من الداخل، فلك أن تتخيل كيف يشعرون
من هم خارج المؤسسة. لا عجب في أن التلاعبات لا تبدأ في السيطرة فقط على كيف تبيع الشركة سلعها، وإنما تسيطر أيضا على كيفية احتفاظ الشركة بموظفيها.

فالمكافآت والعلاوات وغيرها من الحوافز، وحتى غرس الخوف في الناس، تصبح الوسائل الوحيدة للحفاظ على الموهبة، وهذا بالكاد يساعد على الإلهام.

إن المخطط يصور حياة مؤسسة؛ حيث يمثل الخط العلوي نمو ما تفعله المؤسسة. وبالنسبة لشركة، يكون المقياس عادة هو المال؛ أي الأرباح أو العوائد أو الأرباح

قبل حساب الفوائد والضريبة والاستهلاك أو سعر السهم أو نمو حصة السوق؛ لكن المقياس قد يكون أي شيء آخر غير المال، اعتماداً على ما تفعله المؤسسة. إذا
كانت المؤسسة تعمل على إنقاذ الجراء المفقودة، سوف يكون المقياس عدد الجراء التي ينجحون في إنقاذها. إن قياس ما تنجزه المؤسسة بسيط بطبيعته. فعلى أية
حال، تمثل ماذا أشياء مادية يسهل عدها.
والخط الثاني يمثل لماذا ، أي وضوح الغرض الأساسي أو السبب أو المعتقد، والهدف هنا هو التأكد من أنه مع نمو مقياس ماذا ، يكون وضوح لماذا موافقاً لهذا
النمو. بطريقة أخرى، كلما ازداد حجم صوت مكبر الصوت، كانت الرسالة المنقولة من خلاله واضحة.
إن حجم مكبر الصوت يعتمد فقط على نمو ما تفعله الشركة. ومع نمو المقياس، قد تصبح الشركة، شركة "رائدة"؛ ولكن القدرة على الإلهام أي الحفاظ على
وضوح لماذا ، هي ما تعطي أشخاصاً قليلين ومؤسسات قليلة القدرة على أن تقود. واللحظة التي تبدأ فيها لماذا أن تكون غامضة، يحدث الانفصال، وعند هذه
المرحلة قد تكون المؤسسات عالية الصوت، لكنها لم تعد واضحة.
عندما تكون المؤسسات صغيرة، يكون هناك توافق بين ما تفعله و لماذا تفعله. ونتيجة القرب من شخصية المؤسس، يكون من السهل نسبياً على الموظفين الأوائل
أن "يفهموا هذا". فوضوح لماذا يكون مفهوماً لأن مصدر الحماس قريب؛ فهو يأتي فعلياً إلى العمل كل يوم. في كثير من الشركات الصغيرة يجلس كل الموظفين في
غرفة صغيرة ويتواصلون معاً، والوجود بالقرب من مؤسس يتمتع بشخصية

جذابة يساعد على نمو وازدهار الشعور بأنك جزء من شيء مميز. ورغم أنه قد تكون
هناك بعض الكفاءات التي يمكن اكتسابها، فإنه بالنسبة للشركات الصغيرة التي تشعر بالراحة في بقائها صغيرة، لا تكون الحاجة إلى صياغة لماذا على القدر نفسه من الأهمية. بالنسبة للمؤسسات التي تريد اجتياز إختبار حافلة المدرسة، لكي تصبح مؤسسات رأس مالها مليارات الدولارات أو تعمل على نطاق هائل يكفي
لإحداث تغيير كبير في الأسواق أو المجتمعات، تكون الحاجة إلى الإدارة في أثناء الانفصال مهمة جدًا.

إن اختبار حافلة المدرسة استعارة بسيطة، فإذا اصطدم مؤسس أو قائد مؤسسة بحافلة مدرسة، هل ستستمر المؤسسة في السعي بالخطى نفسها بدون قيادته؟

هناك مؤسسات كثيرة تقوم على قوة شخصيات منفردة يمكن أن يسبب رحيلها ارتباكًا كبيرًا، والسؤال ليس لو حدث ذلك - فكل المؤسسين يرحلون أو يموتون في
النهاية - بل السؤال عن متى وكيف تستعد المؤسسة للرحيل الحتمي. ليس التحدي هو التشبث بالقائد، بل هو إيجاد وسائل فعالة للحفاظ على الرؤية الأساسية
حية إلى الأبد.

ولكي تجتاز المؤسسة اختبار حافلة المدرسة، ولكي تستمر في الإلهام والقيادة بعد موت مؤسسها، لا بد من استخلاص مفهوم لماذا الخاص بالمؤسس ليتم دمجه في
ثقافة الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك خطة قوية لتعاقب الموظفين تهدف إلى العثور على قائد ملهم بمعتقد المؤسس وجاهز لقيادة الجيل القادم، فالقادة والموظفون المستقبليون على حد سواء يجب أن يكونوا ملهمين

بشيء أكبر من قوة شخصية المؤسس، ويجب أن ينظروا إلى ما هو أبعد من الأرباح
وقيمة المساهمين وحدهم.
مرت ميكروسوفت بانفصال، لكنه لم يصل إلى حد بعيد يمنعها من العودة إلى مسارها الصحيح. فقد كان هناك وقت ليس ببعيد، كان موظفو ميكروسوفت يذهبون فيه إلى العمل كل يوم من أجل تغيير العالم. وقد فعلوا ذلك حقًّا، فما حققته ميكروسوفت، وهو وضع حاسب شخصي فوق كل مكتب، قد غير بشكل
هائل طريقة حياتنا، لكن بعدها صار مفهوم لماذا غامضًا. أشخاص قليلون اليوم في الشركة يتعلمون بذل كل ما في وسعهم لمساعدة الناس على أن يكونوا أكثر
إنتاجية، ومن ثم يستطيعون الوصول إلى أقصى إمكانياتهم. وبدلًا من ذلك، أصبحت ميكروسوفت مجرد شركة برمجيات.
إذا قمت بزيارة مقر ميكروسوفت في ريدموند بولاية واشنطن، سوف تجد أنه بالرغم من أن مفهوم لماذا أصبح غامضا، فإنه ما زال موجودا. ذلك الشعور بالسبب
وتلك الرغبة في تغيير العالم مرة أخرى، ما زالت هناك، ولكنها أصبحت بعيدة عن التركيز، أصبحت مستترة تحت ماذا يفعلون وكيف يفعلونه، وميكروسوفت لديها فرصة رائعة لتوضيح مفهوم لماذا واستعادة الإلهام الذي أوصلهم إلى المكانة التي هم عليها الآن. إذا لم يفعلوا، إذا ظل كل ما يفعلونه هو إدارة ماذا يفعلون
والاستمرار في تجاهل لماذا ، سوف ينتهي بهم الأمر ليصبحوا مثل شركة إيه أوه إل، وهي شركة قطعت شوطا كبيرا في الانفصال بسبب أنهم فقدوا بالفعل لماذا .
فلم يعد هناك أية إشارة للسبب الأصلي أي لماذا.

اعتادت شركة إيه أوه إل أو أمريكا أون لاين الإلهام، فمثل شركة جوجل اليوم، كانت شركة رائعة للعمل فيها. كان الناس يتسابقون للانتقال إلى فيرجينيا من
أجل العمل لدى هذه الشركة المدهشة التي غيرت قواعد العمل. إن إيه أوه إل، مثل كل الشركات الملهمة، أجرت بالفعل تغييرات بدلت جذريا كيفية قيامنا بكل
شيء تقريبا. لقد ألهمت أمة للدخول إلى عالم الإنترنت. كان سببهم واضحًا وقراراتهم تحكمها لماذا . كان هدفهم هو دخول عدد أكبر من الناس على الإنترنت،
حتى وان كانت قراراتهم في أثناء السعي لتحقيق هذا الهدف سببت أضرارًا كبيرة لعملهم على المدى القصير. مع إبقاء تركيزهم على لماذا ، تقدمت إيه أوه إل على
منافسيها باتخاذ قرار التغيير من الإنترنت المدفوع بالساعة إلى الإنترنت غير المحدود المدفوع شهريًا، القرار الذي نتج عنه عدد هائل من معدلات الزيارات، ما أدى
إلى إغلاق خوادمهم. وبالنظر إلى هذا التأثير، فإن قرارهم لم يكن عمليًّا ولا منطقيًا، لكنه كان الاختيار الصحيح للمساعدة في جلب سببهم إلى الحياة. إن غلق
أنظمتهم نتيجة هذه الزيارات الإضافية لم يدفعهم سوى للعمل بجد لاستيعاب تلك الزيارات، لضمان أن أمريكا تستطيع فعليا الدخول والبقاء على الإنترنت.
في تلك الأيام، كان امتلاك بريد إيه أوه إل الإلكتروني مدعاة للفخر؛ فهو دلالة على كونك أحد هؤلاء الذين يمثلون جزءًا من ثورة الإنترنت. هذه الأيام، يعد

الاستمرار في امتلاك بريد إيه أوه إل الإلكتروني رمزًا للتخلف عن التقدم. إن تغير معنى شيء بسيط مثل @aol.com ، يعد دليلًا إضافيًّا على أن سبب الشركة قد

رحل من زمن. إن غياب لماذا واضحة، يجعل الحجم والقوة الدافعة هي كل ما تلتزم إيه أوه إل بالحفاظ عليه. لم تعد الشركة ملهمة بعد الآن، لم تعد كذلك للعاملين فيها ومن هم خارجها. فلم نعد نتحدث عنهم مثلما اعتدنا ولم نعد نشعر تجاههم بالأسلوب نفسه. نحن لا نقارنهم بشركة جوجل أو فيس بوك أو غيرها من شركات اليوم التي غيرت هذا المجال، فمثل قطار شحن ضخم ضغط سائقه على الفرامل، لن يتوقف القطار مباشرة بل سيسير عدة أميال حتى يصل
إلى نقطة توقف. إنها حقيقة فيزيائية بسيطة. إن حجم شركة إيه أوه إل سوف يمكنها من الاستمرار في التقدم، ولكن دون غرض تنافسي، أو سبب أو معتقد،
تكون الشركة ببساطة عبارة عن مجموعة من السلع. وقد تنتهي بأن تقطع وتباع خردة (من حيث التكنولوجيا أو العملاء)، وهي حقيقة محزنة عندما نفكر فيما
كانت عليه هذه الشركة الملهمة.
ليست مصادفة أن رجال الأعمال الناجحين يشتاقون إلى أيامهم الأولى، وليست مصادفة أن الشركات الكبيرة تتحدث عن "العودة إلى الأساسيات". ما يقصدونه
هو وقت ما قبل الانفصال. إنهم محقون في ذلك. إنهم يحتاجون فعلًا للعودة إلى الوقت الذي كان فيه ماذا يفعلونه متوافقًا على نحو مثالي مع لماذا يفعلونه. إذا
استمروا في التركيز على نمو ماذا يفعلون على حساب لماذا - أي حجم أكبر ووضوح أقل - فإن قدرتهم على الازدهار والإلهام لسنوات قادمة أمر مشكوك فيه في
أحسن الأحوال. إن شركات مثل وول مارت وميكروسوفت وستاربكس وجاب وديل وغيرها من العديد من الشركات التي اعتادت أن تكون مميزة، مرت جميعا

بانفصال. إذا لم تستطع استعادة مفهوم لماذا واعادة إلهام من هم داخل مؤسساتهم ومن هم خارجها، فسوف تنتهي كل واحدة منها بأن تكون مثل إيه أوه إل
بدلًا من أن تعود إلى ما كانت عليه.
ما يتم قياسه، يتم إنجازه
في خريف عامها الأول في الكلية، خططت كريستينا هاربريدج للبحث عن وظيفة بدوام جزئي، وتحت تأثير تطلعها للعمل في تجارة التحف، تفاعلت مع إعلان من
صحيفة في ساكرامنتو يطلب شخصًا يقوم بالأعمال المكتبية لشركة "تحصيل". وسرعان ما اكتشفت هاربريدج أن الوظيفة كانت تخليص أوراق لإحدى وكالات
التحصيل، ولم تكن تعرف تحصيل ماذا.
إنه مكتب تحصيل كان يجمع الديون لا التحف وكان عبارة عن غرفة كبيرة بها عشرات من محطات الهاتف، في كل محطة يوجد محصل ديون يجري مكالمة بعد
مكالمة لقائمة طويلة من رجال الأعمال والأفراد المدينين بمال. كانت الطريقة التي أعدت بها الغرفة تشير إلى أنه ليست هناك خصوصية؛ فكل موظف يستطيع
سماع مكالمة غيره. لفت انتباه هاربريدج في الحال قسوة الصوت الذي يستخدمه كل المحصلين مع من يجمعون منهم الديون. قالت عن ذلك: "كانوا يطاردونهم،
ويهددونهم عمليًّا. كانوا يفعلون أي شيء للحصول على معلومات منهم".
ورأت هاربريدج أن مالك الشركة والمحصلين جميعًا أشخاص لطاف وكرماء، فقد كانوا يساعدون بعضهم وينصتون إلى مشكلات بعضهم، بل ويلتقون من أجل

رعاية العائلات المشردة في أثناء العطلات، لكن عندما كانوا يتحادثون هاتفيًّا من أجل جمع دين، يتحول هؤلاء الأشخاص أنفسهم إلى عدوانيين وسلبيين ووقحين
بل ووضيعين. وهذا ليس لأنهم كانوا سيئين، ولكن لأنهم كانوا محفزين ليكونوا على هذا النحو.
إن سلوكهم الزائد على الحد يبدو منطقيًّا تمامًا، وكما قال جاك دالي مدرب المبيعات المعروف: "ما يتم قياسه، يتم إنجازه". وفي عالم تحصيل الديون، يتم تحفيز
المتصلين بمكافآت ترتكز على قدر المال الذي يقومون بتحصيله. وهذا نتج عنه مجال كامل يقوم على التهديد والمضايقة والمطاردة والاستفزاز. ولم يمر وقت طويل
حتى وجدت هاربريدج نفسها تتبنى السلوك نفسه عندما تتحدث إلى مدينين. قالت عن ذلك: "بدأت أعامل الناس عبر الهاتف بالطريقة التي يعاملهم بها كل
شخص آخر في المكتب".
ونظرًا لأنها كانت تشعر بأن ما تفعله لا يتوافق إطلاقًا مع مفهوم لماذا الخاص بها، قررت هاربريدج أنه يجب أن تكون هناك طريقة أخرى. حيث قالت: "لقد ترسخ
في ذهني أن أقوم بتأسيس وكالة تحصل المال بالمعاملة الحسنة". وظن العاملون في مجال التحصيل أن هاربريدج ساذجة إن لم تكن مجنونة، وربما كانت كذلك.
في عام ١٩٩٣، انتقلت هاربريدج إلى سان فرانسيسكو وبدأت شركة التحصيل الخاصة بها، بريدجبورت فاينانشيال، القائمة على اعتقاد أن الوكالات ربما تكون أكثر
نجاحًا عندما تعامل الناس باحترام بدلًا من مضايقتهم. لقد قامت هاربريدج ببناء شركتها اعتمادًا على مفهوم لماذا لديها - وهو أن كل فرد لديه قصته وكل

فرد
يستحق الإنصات. كانت طريقتها في تحقيق ذلك هي أن يحاول عملاؤها إقامة علاقة مع المدين الموجود على الطرف الآخر من الهاتف في سياق محادثة مدتها ثلاث
دقائق، وكان الهدف هو معرفة كل شيء ممكن حول ظروف ذلك الشخص: هل لديه وسائل لسداد الدين؟ هل لدية خطة دفع؟ هل سبب الفشل في الدفع موقف
قصير المدى؟ قالت: "سوف نجعل الناس يخبروننا بالحقيقة. ومؤكد أن لدينا قسم شئون قانونية، لكننا حاولنا تجنب استخدامه". ولكن هاربريدج عرفت أن
نواياها لا تهم، فإذا قامت بقياس النتائج بطريقة الآخرين نفسها، سوف ينتج السلوك المشين نفسه؛ لذا توصلت إلى طريقة جديدة تماما في تحفيز موظفيها.
وجدت طريقة لقياس لماذا .
في بريدجبورت فاينانشيال، لا تمنح المكافآت مقابل المال الذي قاموا بتحصيله؛ بل تمنح على أساس عدد بطاقات "الشكر" التي يرسلها عملاؤها، وهذا أصعب مما
يبدو. إن إرسال بطاقة شكر لشخص على الوقت الذي أمضاه مع المتحدث على الهاتف يتطلب أشياء قليلة. أولا، كان على هاربريدج تعيين الأشخاص الذين يؤمنون
بما تؤمن به. كان عليها تعيين المتوافقين مع شركتها. إذا لم يؤمن موظفوها بأن كل فرد يستحق الإنصات، لن تنجح الشركة. فقط المتوافقون هم من يستطيعون
تهيئة بيئة في الهاتف تضمن إرسال بطاقة شكر، حتى بالرغم من أن غرض المكالمات هو طلب المال. كانت هاربريدج تقيس لماذا أسست شركتها، وليس ماذا فعلت

شركتها، وكانت النتيجة ثقافة يقدر فيها التعاطف أكثر من أي شيء.
لكن ماذا عن النتائج الأخرى؟ ماذا عن نتائجها المالية، أول شيء تسعى إليه غالبية الشركات؟ جمعت بريدجبورت فاينانشيال ٣٠٠ ٪ أكثر من متوسط ما يجمعه
المجال بأكمله، والأكثر من ذلك، انتهى أغلب الأفراد والشركات الذين كانوا مطاردين في البداية، إلى القيام بمزيد من الأعمال مع الشركة الأصلية التي طلبت من
وكالة التحصيل مطاردتهم وتعقبهم من الأساس، وهذا تقريبًا عمل غير مسبوق في هذا المجال.
لم ينجح عمل هاربريدج فقط لأنها عرفت لماذا تفعل ما تفعله، ولكن لأنها وجدت طريقة لقياس لماذا . كان نمو الشركة مدويا وسببها كان واضحا. لقد بدأت
بالسبب وتوالى بعد ذلك كل شيء.
تستخدم معظم مؤسسات اليوم مقاييس واضحة جدًّا لتتبع تقدم ونمو ماذا يعملون؛ عادة يكون المال هو المقياس. وللأسف، ليس لدينا الكثير من طرق القياس
لضمان أن لماذا ما زالت واضحة. أدار دواين أونوريه في السنوات العشر الماضية شركة التشييد التجاري الخاصة به في باتون روج بولاية لويزيانا، وهي التجارة التي
تعلمها من والده. ولأنه قائد لديه شعور عميق بالهدف، وضع منذ بضع سنوات نظاما مميزا لضمان أن قيمه مترسخة في ثقافة شركته. اكتشف كيف يقيس شيئا
يقدره معظم الناس بالكلام فقط: التوازن بين العمل والحياة. يؤمن أونوريه بأنه لا ينبغي أن يقضي الناس كل وقتهم في العمل، لكن بدلا من ذلك، ينبغي أن

يعملوا على قضاء جزء أكبر من وقتهم مع عائلاتهم.
لقد طُلب من كل موظف في شركة أونوريه أن يسجل وقت دخوله في الصباح وخروجه في المساء، لكن هناك حيلة: فهو يحب أن يسجلوا ميعاد دخولهم ما بين
٨٠٠٠ - ٨٠٣٠ صباحًا، وميعاد خروجهم ما بين ٥٠٠٠ - ٥٠٣٠ مساء. وبقاؤه وقتًا إضافيًّا يعني حرمانهم من المكافآت. ولأن الموظفين يعرفون أن عليهم الرحيل بحلول
٥٠٣٠ مساء، انخفض الوقت الضائع إلى أدنى حد ممكن. كانت الإنتاجية مرت ومعدل تنقل الموظفين منخفضا. فكر كم أنجزت في اليوم الذي يسبق إجازتك.
والآن تخيل أن كل يوم مثل هذا اليوم. هذا هو ما اكتشف دواين أونوريه كيفية عمله. لأنه اكتشف كيف يقيس قيمة يحملها بإعزاز، تلك القيمة التي تبناها. والأهم
من ذلك، لأن أفعال أونوريه مرت باختبار الكرفس، يستطيع الآخرون أن يروا بوضوح ما يؤمن به.
إن المال مقياس منطقي تمامًا للبضائع التي تباع أو الخدمات التي تقدم، ولكنه ليس حسابًا للقيمة. فعندما يجمع الفرد المال الكثير، فهذا لا يعني بالضرورة أنه
يقدم قيمة عالية. وبالمثل، عندما يجمع الفرد المال القليل، فهذا لا يعني بالضرورة أنه يقدم قيمة منخفضة. إن مجرد قياس عدد البضائع المباعة أو المال الوارد
ليس مؤشرًا على القيمة. القيمة شعور، وليست حسابًا. إنه إدراك؛ فيمكن للمرء أن يجادل بأن المنتج الذي له مزايا أكثر ويباع بسعر أقل تكون له قيمة أكبر؛
ولكن وفقًا لمعيار من هذا؟
كان عمي يصنع مضارب تنس، وكانت مضاربه تصنع في المصنع نفسه الذي

تصنع فيه مضارب أخرى ذات ماركة مشهورة. كانت المضارب كلها تصنع من المادة
الخام نفسها وعلى الماكينة نفسها. وكان الاختلاف الوحيد هو أنه عندما تصل مضارب عمي إلى خط التجميع، لا يوضع عليها شعار علامة تجارية معروفة على
منتجه. كانت مضارب عمي تباع بمال أقل، في متجر التجزئة نفسه، بجوار رف المضارب التي تحمل العلامة التجارية المشهورة، وشهرا تلو الآخر، فاقت مبيعات
المضارب التي تحمل علامة تجارية، المضارب التي لا تحمل علامة تجارية.
لماذا؟ لأن الناس أدركوا قيمة أكبر في المضارب التي تحمل علامة تجارية ولم يشعروا
بغضاضة في دفع فرق سعر مقابل هذا الشعور، واذا استخدمنا مقياسًا منطقيًّا مضبوطا، لوجدنا أن المضارب التي لا تحمل علامة تجارية تقدم قيمة أفضل؛
ولكن مرة أخرى، القيمة إدراك، وليست حسابًا، وهذا هو سبب قيام الشركات بالاستثمار في علامتهم التجارية على نحو كبير، ولكن العلامة التجارية القوية،
مثل كل العوامل المادية الأخرى التي تسهم في إدراك القيمة، تبدأ بشعور واضح بمفهوم لماذا .
إذا شاركك هؤلاء الذين يجلسون أمام مكبر الصوت مفهوم لماذا الخاص بك واذا كنت قادرا على توصيل ذلك المعتقد بوضوح في كل شيء تقوله وتفعله، تنشأ
الثقة وتدرك القيمة. وعندما يحدث هذا، سوف يبرر العملاء المخلصون دائما فرق السعر الذي يقومون بدفعه أو المضايقة التي يعانونها من أجل الحصول على
المنتج. وبالنسبة لهم، فإنه يستحق التضحية بالوقت أو المال. وهم سيحاولون شرح أن مشاعرهم حول القيمة تأتي من جودة أو مميزات أو بعض العناصر الأخرى

التي من السهل الإشارة إليها، لكنٍ هذا غير صحيح. هذه هي العوامل الخارجية أما الشعور الذي ينتابهم فيأتي كليًا من داخلهم. عندما يستطيع الناس الإشارة
إلى شركة ما والتعبير بوضوح عما تؤمن به هذه الشركة واستخدام كلماتٍ غير تلك التي تشير إلى السعر والجودة والخدمة والمواصفات، يكون هذا دليلًا على أن
الشركة اجتازت الانفصال بنجاح، وعندما يصف الناس القيمة التي يدركونها مع كلمات عميقة مؤثرة مثل "الحب"، تكون علامة أكيدة على الوعي الواضح بمفهوم لماذا .

التعاقب الجيد يُبقي السبب حيًّا

كانت هناك كلمتان مفقودتان من خطاب الوداع لبيل جيتس عندما ترك ميكروسوفت رسميًّا في يونيو ٢٠٠٨. كانت هناك كلمتان ربما لم يدرك حتى الحاجة
لوجودهما.

"سوف أعود".

ورغم أن جيتس تنازل عن دوره كمدير تنفيذي في ميكروسوفت إلى ستيف بالمر في عام ٢٠٠٠ لكي يوفر المزيد من الوقت والطاقة إلى مؤسسة بيل ومليندا جيتس، فإنه
ما زال يحتفظ بدور وحضور في مقر ميكروسوفت في ريدموند بواشنطن. فلقد كانت خطته أن يترك الشركة بشكل كامل في رعاية غيره، لكن مثل كثير من
المؤسسين، نسي جيتس أن يفعل شيئا واحدًا من شأنه أن يسمح لخطته بالنجاح. يمكن لهذه الإدارة الجديدة أن يكون لها أثر مدمر على ميكروسوفت قد يتطلب
منه أن يعود يومًا ما لإصلاح السفينة التي بناها.

إن بيل جيتس متميز، وهذا ليس فقط بسبب عقله أو أسلوب إدارته. وعلى الرغم من أهمية هاتين الصفتين، فإنهما وحدهما لا يكونان وصفة النجاح في بناء
شركة من الصفر برأس مال بلغ ٦٠ مليار دولار. مثل كل القادة الحالمين، يكون بيل جيتس متميزا لأنه يجسد ما يؤمن به. إنه الشخص الذي يجسد مفهوم لماذا
الخاص بميكروسوفت، ومن أجل هذا السبب، كان يمثل منارة يراها الجميع ورمزًا يذكر كل شخص لماذا يأتي إلى العمل.
عندما أسس جيتس ميكروسوفت مع بول ألين في عام ١٩٧٥، فعل ذلك من أجل دعم هدف أسمى: إذا أعطيت الناس الأدوات الصحيحة، وجعلتهم أكثر إنتاجية،
سيحصل كل فرد، بصرف النظر عن مكانتهم في الحياة، على فرصة الوصول إلى إمكاناتهم الحقيقية. فهو يتخيل: "حاسب شخصي في كل منزل وفوق كل مكتب"؛ وهذا شيء مثير للانتباه بالنسبة لشركة لم تصنع حاسبات من قبل. لقد رأى الحاسب الشخصي هو ما يحقق التوازن. إن برنامج ميكروسوفت الأكثر
نجاحًا، ويندوز، مكن أي شخص من الوصول إلى تكنولوجيا قوية، كما أن أدوات مثل وورد وإكسيل وباور بوينت منحت الجميع القدرة على الحصول على
الإمكانيات والمزايا التي توفرها التكنولوجيا الجديدة؛ ومن ثم يكونون أكثر فاعلية وانتاجية. فالمشروعات الصغيرة على سبيل المثال يمكن أن تبدو مثل المشروعات
الكبيرة. إن برامج ميكروسوفت ساعدت "جيتس" على دعم سببه من أجل تمكين "المواطن العادي".
بكل تأكيد، كان ما فعلته ميكروسوفت لتغيير العالم أكبر مما فعلته آبل، وبالرغم من أننا ننجذب إلى سمعة آبل التي تستحقها عن جدارة في الابتكار

وتحدي
نماذج الأعمال القائمة في أكثر من مجال، كانت ميكروسوفت هي المسئولة عن تطوير الحاسب الشخصي. لقد وضع جيتس حاسباً فوق كل مكتب وبفعل هذا غير
العالم، فبينما كان جيتس هو التجسيد المادي لمفهوم لماذا الخاص بالشركة، وهو أن يصل "الفرد العادي" إلى إمكانياته المدهشة، ماذا حدث بعد أن رحل؟
دائمًا ما يعتقد جيتس أنه يتلقى قدرًا زائدًا على الحد من الاهتمام عن دوره في ميكروسوفت، وهذا في جزء كبير منه يرجع إلى ثروته الاستثنائية. ومثل كل القادة
الملهمين، كان جيتس يدرك أن دوره وقيادته السبب، ولكن الآخرين هم المسئولون ماديًا عن تحقيق هذا السبب على أرض الواقع. لم يستطع مارتن لوثر كينج
تغيير أمريكا عن طريق السير عبر جسر في مدينة سلما بولاية ألاباما، بالتعاون مع خمسة قادة بارزين للحقوق المدنية. وإنما احتاج الأمر إلى آلاف من الأشخاص
يسيرون وراءهم لتحفيز التغيير. لقد أدرك جيتس حاجة الناس لإحداث تغيير حقيقي، لكنه أغفل تذكر أن أية حركة فعالة سواء اجتماعية أو عملية تحتاج إلى
قائد يسير في المقدمة لينشر الرؤية ويذكر الناس لماذا يجيئون من الأساس. ورغم أن كينج كان يحتاج إلى عبور الجسر من سلما في مسيرته إلى مونتجومري، كان ما
يعنيه عبور الجسر هو ما يهم، وبالمثل في عالم الأعمال، فرغم أن الربح وقيمة حاملي الأسهم وجهات منطقية وضرورية، فإنها لا تلهم الناس بالحضور إلى العمل.

ورغم أن ميكروسوفت مرت بالانفصال منذ سنوات، حيث تغيرت من شركة تهدف إلى تغيير العالم إلى شركة تصنع برامج حاسب، فإن وجود جيتس هناك لبعض الوقت ساعد ميكروسوفت في الحفاظ على القليل من الوعي بلماذا توجد الشركة. ومع رحيل جيتس لم تعد تمتلك ميكروسوفت أنظمة كافية لقياس ونشر مفهوم لماذا الخاص بهم، وهذه كانت مشكلة لها تأثيرها الذي يتضاعف بمرور الوقت.

مثل رحيل جيتس عن ميكروسوفت، كانت هناك أمثلة مشابهة في الشركات التي لديها قادة أصحاب رؤى مماثلة. إن ستيف جوبز، التجسيد المادي للثورة التي
أحدثتها آبل، وهو الرجل الذي يجسد أيضا مفهوم لماذا الخاص بشركته، قد ترك آبل في عام ١٩٨٥ بعد صراع قوة أسطوري مع رئيس آبل، جون سكالي ومجلس
إدارة آبل، وكان تأثير ذلك على آبل عميقًا.

كان سكالي الذي عينه جوبز في الأساس عام ١٩٨٣، تنفيذيًّا متمكنًا جدًّا وله سجل حافل. لقد عرف ماذا يفعل وكيف يفعل، وقد اعتبر أحد أكثر المديرين التنفيذيين
الموهوبين، والذي برز سريعًا من بين صفوف بيبسي كولا. في شركة بيبسي، صمم حملة إعلانية ناجحة جدًّا لاختبار تحدي مذاق بيبسي، موجها بيبسي إلى التغلب
على كوكاكولا لأول مرة؛ لكن المشكلة كانت، أن سكالي كان غير متلائم مع آبل. لقد أدارها كشركة ولم يكن هناك لقيادة السبب.

من الجدير أن نفكر في سبب حصول شخص غير ملائم لشركة آبل مثل سكالي على وظيفة فيها من الأساس. ببساطة، لقد تم التلاعب به. لم يتقرب سكالي من
جوبز ويطلب منه أن يكون جزءًا من سبب آبل. إن الطريقة التي حكيت بها

القصة تجعل من السقوط حقيقة يمكن التنبؤ بها. عرف جوبز أنه بحاجة إلى المساعدة.

لقد عرف أنه يحتاج إلى رجل ينتمي لأصحاب نمط كيف لكي يساعده على إنجاز رؤيته. فاقترب من سكالي، الرجل الذي يمتلك سيرة ذاتية رائعة، وقال: "هل تريد

أن تظل تعمل على بيع ماء محلى طوال حياتك أم تريد أن تغير العالم؟". من خلال اللعب على غرور سكالي وتطلعاته وخوفه، استطاع جوبز أن يتلاعب بسكالي

بشكل متقن. ومع ما حدث، استبعد جوبز من شركته.

ازدهرت آبل لسنوات قليلة على القليل المتبقي من الحماس الذي خلفه جوبز بعد رحيله، حيث بدأت الشركات تشتري ماكينتوش كما أن مطوري البرامج استمروا

في إبداع برامج جديدة، ولكن لم يمر وقت طويل حتى بدأت الشركة تتعثر. لم تعد آبل مثلما كانت. لقد مرت بالانفصال وتجاهلته، وازداد مفهوم لماذا غموضا مع

مرور السنوات. لقد رحل الإلهام، وأنا أقصد هذا حرفيًّا.

مع مدير تنفيذي متمكن مثل سكالي يدير العمل، لم يكن هناك أحد يقود السبب. لقد أصبحت المنتجات الجديدة، كما ورد في مجلة فورتشين : "أقل ثوريةٍ وأكثر

تطورا، قد يسميها بعض الناس مملة". ولأنه ضجر من طرقٍ آبل التي يسيطر عليها "الجزء الأيمن من العقل"، أعاد سكالي تنظيم الشركة مرارا وتكرارًا، وحاول

في كل مرة استعادة ما فقدته آبل بوضوح. وأحضر فريق عمل تنفيذيًّا جديدًا لمساعدته، لكن كل ما قاموا به هو محاولة إدارة كيف تعمل الشركة بينما كان سؤال

لماذا تعمل الشركة هو ما يحتاج إلى اهتمام. وغني عن البيان أن الروح المعنوية

كانت منخفضة. ولكن مع عودة جوبز في عام ١٩٩٧ تذكر جميع من بداخل الشركة
وخارجها لماذا أنشئت آبل. مع عودة الوضوح، أعادت الشركة بسرعة بناء قوتها من أجل الابتكار، من أجل التفكير بطريقة مختلفة، ومرة أخرى، من أجل إعادة
تعريف الصناعات. مع رئاسة جوبز مرة أخرى، عادت ثقافة تحدي الوضع الراهن، لتمكين الأفراد. كان كل قرار يمر بفلتر لماذا ، وكان هذا مجديا. مثل كل القادة
الملهمين، وثق جوبز بحدسه أكثر من نصائح الآخرين، فلقد كان يُوجَّه له الانتقاد بشكل دائم لعدم اتخاذه قرارات لصالح السوق التي تضم النسبة الأكبر من
المستهلكين، مثل السماح للناس باستنساخ ماك. لم يستطع ذلك؛ لأن هذه الأفعال تخالف ما يؤمن به. لقد فشلت في اختبار الكرفس.
عندما يرحل الشخص الذي جسد السبب بدون الإعلان بوضوح عن لماذا أنشئت الشركة في المقام الأول، لم يتركوا لمن يعقبه سببا واضحا ليقوده. سوف يأتي المدير
التنفيذي الجديد لإدارة الشركة ويركز انتباهه على نمو ماذا تفعل الشركة مع قليل من العناية بمفهوم لماذا . والأسوأ، أنه قد يحاول تطبيق رؤيته بدون اعتبار
للسبب الذي يلهم في الأساس أشخاصًا كثيرين يأتون إلى العمل. وفي هذه الحالات، يمكن للقائد العمل ضد ثقافة الشركة بدلًا من قيادتها أو البناء عليها.
والنتيجة هي تقلص الروح المعنوية والهجرة الجماعية والأداء السيئ والتحول البطيء والثابت إلى ثقافة انعدام الثقة وأن كل شخص يعمل لمصلحته.
حدث هذا في شركة ديل. لقد كان مايكل ديل أيضا لديه سبب عندما أسس شركته. منذ البداية، ركز على الكفاءة كوسيلة لتوصيل مزيد من إمكانيات الحاسب

لمزيد من الأيدي. ومع الأسف، لقد نسي هو أيضًا هذا السبب، ومن ثم لم يوصله بشكل ملائم قبل أن يتنازل عن منصبه كمدير تنفيذي لشركة ديل. في يوليو ٢٠٠٤،

بعد أن بدأت الشركة تضعف - خدمة العملاء كانت منهارة بالنسبة لي - عاد مرة أخرى في أقل من ثلاث سنوات.

لقد أدرك مايكل ديل أنه بدون وجوده ليحافظ على تركيز الطاقة على السبب الذي أنشئت من أجله الشركة، فإنها ستكون مهووسة أكثر بماذا تفعل على حساب

لماذا . صرح ديل لجريدة نيويورك تايمز في سبتمبر ٢٠٠٧: "كانت الشركة شديدة التركيز على المدى القصير، وكان توازن الأولويات وسيلة تميل أكثر نحو الأشياء التي

تعطي نتائج قصيرة المدى، وكان هذا هو السبب الجذري الرئيسي". أصبحت الشركة في الواقع تعاني خللًا وظيفيًا، فبعض المديرين أجبروا على تزوير تقارير الأرباح

بين عامي ٢٠٠٣ و٢٠٠٦ لكي تتطابق مع أهداف المبيعات، ما يشير إلى ثقافة الشركة التي تضع ضغطًا لا يصح على المديرين لتحقيق أهداف الأرباح. وفي هذه الأثناء،

فات الشركة تحولات سوقية هائلة، وأبرزها إمكانات سوق المستهلك الهائلة، كما فقدت ميزتها لدى موردي المكونات أيضا. وفي عام ٢٠٠٦، تفوقت شركة هيوليت

باكارد على ديل باعتبارها أكبر بائع لأجهزة الكمبيوتر في العالم. مرت شركة ديل بالانفصال وفشلت في إدراك سبب أنها لم تعد الشركة التي اعتادت أن تكونها.

تعد شركة ستاربكس مثالًا جيدًا آخر. ففي عام ٢٠٠٠، استقال هوارد شولتز كمدير تنفيذي لشركة ستاربكس، ولأول مرة في تاريخها وبصرف النظر عن ٥٠ مليون

عميل أسبوعيًّا، بدأت الشركة تضعف.
إذا نظرت إلى تاريخ ستاربكس، فستجد أنها لم تزدهر بسببِ القهوة التي تقدمها ولكن بسبب التجربة التي قدمتها لعملائها. كان شولتز هو من أبرز مفهوم لماذا للشركة عندما وصل في عام ١٩٨٢، بعد عشر سنوات عندما بدأ جوردون بوكر وجيري بالدوين وزيف سيجال لأول مرة بيع حبوب القهوة في سياتل. في الأيام الأولى
كان النجاح كله يدور حول القهوة، وعندما شعر شولتز بالإحباط من أن مؤسسي ستاربكس لم يستطيعوا النظر من الرؤية الأوسع، بدأ في وضع الشركة في مسار
جديد، المسار الذي نقل ستاربكس في النهاية إلى الشركة التي نعرفها اليوم. كان شولتز يعشق المقاهي التي تقدم قهوة إسبريسو في إيطاليا، وكانت رؤيته لبناء بيئة
مريحة بين العمل والمنزل، "المكان الثالث" مثلما يطلق عليه، هو ما سمح لستاربكس بأن تقوم منفردة بخلق ثقافة محال تقديم القهوة في الولايات المتحدة التي
كانت حتى هذا الوقت معروفة في الجامعات فقط.
كان هذا هو الوقت التي أصبحت ستاربكس ترمز فيه إلى شيء معين. لقد صارت تعكس معتقداً كاملاً حول العالم. كانت الفكرة هي ما يشتريه الناس وليس
القهوة . وكان هذا شيئًا ملهمًا، لكن ستاربكس مثل شركات كثيرة قبلها، مرت بالانفصال الحتمي، ونسوا أيضا لماذا تأسست الشركة وبدأت بالتركيز على النتائج
والمنتجات. لقد كان هناك وقت تمنحك فيه ستاربكس خيار أن ترتشف قهوتك من كوب خزفي وتأكل الفطائر الدانماركية في طبق خزفي. كان هذان التفصيلان قد

ساعدا على تجسيد معتقد الشركة على أرض الواقع في المكان الثالث الواقع بين العمل والمنزل؛ لكن شراء الآنية الخزفية مكلف وقد تخلصت ستاربكس من هذه
الطريقة، وقدمت مزيدًا من الأكواب الورقية الفعالة. ورغم أنها توفر مالًا، كان هذا له تكلفته: تآكل الثقة. لا شيء يمكن أن يقول للعميل: "نحن نحبك، والآن
اخرج" مثل الأكواب الورقية. لم يعد الأمر يتعلق بالمكان الثالث. بل أصبح متعلقًا بالقهوة، وأصبح سبب ستاربكس غامضا. ومن حسن الحظ، كان شولتز هناك،
التجسيد المادي لمعنى لماذا ، لتذكير الناس بالسبب الأسمى. لكنه غادر في عام ٢٠٠٠، وساءت الأحوال.
نمت الشركة من أقل من ١٠٠٠ متجر إلى ١٣٠٠٠ متجر في عشر سنوات فقط. مع مرور ثماني سنوات وتعاقب اثنين من المديرين التنفيذين، توسعت الشركة بشكل
خطير وهي تواجه هجومًا من المنافسين مثل ماكدونالدز ودانكن دونتس وغيرها من الأماكن غير المتوقعة. في مذكرة صارت مشهورة الآن، كتب شولتز إلى خليفته
في الإدارة، جيم دونالد، وذلك قبل بضعة شهور من عودته للإمساك بزمام الأمور، ناشد دونالد أن "يقوم بالتغييرات اللازمة لاستحضار التراث والأسلوب
والحماس الذي لدينا جميعًا من تجربة ستاربكس الحقيقية". لم يكن السبب في أن الشركة تعثرت هو أنها نمت بسرعة هائلة، ولكن لأن شولتز لم يغرس لماذا
بطريقة ملائمة في المؤسسة حتى تستطيع إدارة لماذا بدونه. في بداية ٢٠٠٨، قام شولتز باستبدال دونالد بقائد يستطيع أن يدير الشركة بشكل أفضل بإعادتها إلى
حالتها قبل الانفصال: كان هو نفسه هذا القائد.

إن هؤلاء التنفيذيين ليسوا مواهب فذة في الإدارة. إن ستيف جوبز، على سبيل المثال، لديه جنون العظمة وهذا موثق جيدا، أما بيل جيتس فهو غير لبق اجتماعيًا،
كما أن شركاتهم تحوي آلاف الموظفين وهم وحدهم لن يتمكنوا من السيطرة على كل شيء وإدارة كل الأمور حتى يعمل كل شيء على نحو ملائم. إنهم يعتمدون
على العقول والمهارات الإدارية لفرق العمل الخاصة بهم لمساعدتهم على بناء مكبرات الصوت الخاصة بهم. إنهم يعتمدون على أشخاص يشاركونهم سببهم.
وبذلك، نجدهم غير مختلفين عن التنفيذيين الآخرين؛ لكن الشيء المشترك بينهم جميعا، وهو شيء لا يمتلكه كل المديرين التنفيذيين، هو أنهم يجسدون سبب
بناء شركاتهم في الأساس. حيث يذكر حضورهما الشخصي كل مسئول تنفيذي وكل موظف لماذا يجيئون إلى العمل. ولنقل ببساطة: إنهم مصدر الإلهام. لكن مثل
بيل جيتس، فشل هؤلاء القادة الملهمون جميعًا في التعبير عن سببهم بكلمات واضحة حتى يتمكن الآخرون من الالتفات حوله في حال غيابهم. الفشل في التعبير
عن الحركات التي قادوها بكلمات قوية تركهم هم الوحيدين الذين يستطيعون قيادة هذه الحركات. ماذا يحدث عندما يغادر جوبز أو ديل أو شولتز مرة أخرى؟
إن النجاح هو أكبر تحدّ بالنسبة لأية شركة من أي حجم، فبينما تنمو ميكروسوفت، توقف جيتس عن التحدث عما يؤمن به، وكيف أنه كان على وشك تغيير
العالم، وبدأ بالحديث عما تفعله الشركة. لقد تغيرت ميكروسوفت. فبعد أن تأسست كشركة تؤمن بجعل الناس أكثر إنتاجية وقدرتهم للوصول إلى إمكاناتهم

العالية، أصبحت ميكروسوفت مجرد شركة تصنع البرامج، ومثل هذا التغيير الطفيف يؤثر على السلوكيات. كما أنه يبدل القرارات، ويؤثر على كيفية هيكلة الشركة في المستقبل. ورغم أن ميكروسوفت قد تغيرت منذ نشأتها، لم يكن التأثير كبيرا لأن بيل جيتس لا يزال هنا، وهو التجسيد المادي للسبب الذي ألهم
التنفيذيين والموظفين.

إن شركة ميكروسوفت هي مجرد أحد الأشياء المادية التي صنعها جيتس في حياته لتحقيق سببه، فالشركة هي ماذا فعله جيتس ليجسد لماذا ، وهو الآن متفرغ
لعمل شيء آخر يجسد أيضًا سببه، وهو استخدام مؤسسة بيل وملينداجيتس لمساعدة الناس حول العالم لينهضوا كل يوم للتغلب على العقبات، ومن ثم
ليتمكنوا من الحصول على فرصة للوصول إلى أقصى إمكاناتهم. والاختلاف الوحيد هنا هو أنه لم تعد له علاقة بالبرمجيات بعد الآن. لا يجسد ستيف بالمر، الرجل
الذكي بكل المعايير، رؤية جيتس عن العالم. إنه يمثل صورة المدير التنفيذي القوي الذي لا يرى سوى الأرقام والمنافسين والأسواق. إنه رجل يمتلك موهبة إدارة
ماذا . مثل جون سكالي في آبل، وجيم دونالد في ستاربكس وكيفين رولر في ديل - كل المديرين التنفيذيين الذين حلوا محل المؤسسين أو المديرين التنفيذيين أصحاب
الرؤية الأساسية - قد يكون بالمر رجلًا مثاليًّا في العمل جنبًا إلى جنب قائد حالم، لكن هل هو الرجل المثالي الذي يحل محل هذا القائد؟

إن الثقافة الكلية لكل هذه الشركات قامت على رؤية شخص واحد فقط. إن خطة التعاقب الوحيدة التي سوف تنجح هي العثور على مدير تنفيذي يؤمن بالحركة

ويريد أن يستمر في قيادتها، وليس تركها والاعتماد على رؤيته الخاصة للمستقبل. يعرف بالمر كيف ينهض بالشركة، لكن هل يستطيع أن يلهم بهذه النهضة؟

إن التعاقب الناجح ليس مجرد اختيار شخص يمتلك مهارات ملائمة؛ إنه إيجاد شخص يتوافق مع السبب الأصلي الذي أنشئت لأجله الشركة. إن المدير التنفيذي

الثاني أو الثالث العظيم ليس هو من يتولى إدارة الشركة لكي يطبق رؤيته حول المستقبل؛ وإنما من يحمل الراية الأصلية ويقود الشركة لجيل قادم، وهذا هو سبب أننا نسميه تعاقبًا، وليس استبدالًا. هذه هي استمرارية الرؤية.

إن أحد الأسباب التي جعلت خطوط طيران ساوث ويست متميزة في عملية تعاقب المديرين هو أن سببها مترسخ بشدة في ثقافتها، حيث جسد المديرون التنفيذيون

الذين تسلموا السلطة من هيرب كيلهر السبب أيضًا. لقد كان هوارد بوتنام أول رئيس لشركة ساوث ويست بعد كيلهر، ورغم حياته المهنية التي قضاها في

الخطوط الجوية، فإن سيرته الذاتية لم تكن هي التي جعلته مناسبًا لقيادة الشركة. لقد كان متلائمًا. حكى بوتنام عن مقابلته مع كيلهر من أجل الحصول على

هذا المنصب؛ حيث مال بوتنام بظهره في مقعده فلاحظ أن كيلهر يجلس وهو يخلع حذاءه تحت المكتب. والأكثر أهمية، أن بوتنام لاحظ الثقب الموجود في جوارب

كيلهر. كانت هذه هي المرحلة التي شعر فيها بوتنام بأنه الرجل المناسب لهذا المنصب. لقد أحب كيلهر مثل كل فرد آخر، فهو أيضا لديه ثقوب في جواربه.

بالرغم من أن بوتنام شعر بأن ساوث ويست مناسبة له، كيف نعرف إذا ما كان مناسبًا لها؟ حظيت بفرصة قضاء نصف يوم في الحديث مع بوتنام. وعند مرحلة ما

في فترة ما بعد الظهيرة، اقترحت أن نأخذ استراحة ونحتسي قهوة ستاربكس. إن مجرد الاقتراح أثار غضبه، فقال بصوت أجش: "أنا لا أذهب إلى ستاربكس! فلا
أدفع خمسة دولارات مقابل فنجان من القهوة. وتبًّا لمشروب فرابوتشينو على أية حال؟" عند هذه المرحلة أدركت كم يتلاءم بوتنام مع ساوث ويست، لقد كان
مواطنا عاديًّا. كان يذهب إلى دانكن دونتس. كان الرجل المثالي الذي يتسلم المسئولية من كيلهر ويمضي قدما بالشركة. لقد ألهمته ساوث ويست، وفي حالة هوارد
بوتنام، استأجر كيلهر شخصًا استطاع أن يمثل السبب، لا أن يعيد ابتكاره.
اليوم صار ذلك هو الثقافة السائدة هناك حتى إنه يحدث بشكل تلقائي، فالشيء نفسه يمكن أن يقال عن كولين باريت التي أصبحت رئيسة ساوث ويست في عام
٢٠٠١، بعد ثلاثين عامًا من عملها سكرتيرة كيلهر في شركة المحاماة التي يمتلكها سان أنطونيو، وبحلول عام ٢٠٠١، كان لدى الشركة ما يقرب من ٣٠٠٠٠ موظف
وأسطول جوي يبلغ عدده ٣٤٤ طائرة. وفي الوقت الذي تولت فيه الرئاسة، تقول باريت إن إدارة الشركة أصبحت "جهدا جماعيًّا بشكل كبير". لقد توقف كيلهر عن
انهماكه اليومي في الشركة، لكنه ترك ثقافة قوية لدرجة أن وجوده الدائم لم يعد مطلوبا. وكانت الثقافة التي تركها أقوى من الشخص نفسه؛ لكن هذه الثقافة
هي ما ساعدت على الاحتفاظ بمفهوم لماذا حيًّا دائمًا. اعترفت باريت بصراحة أنها ليست المديرة التنفيذية الأكثر ذكاء. الحقيقة أنها كانت معروفة بنكران ذاتها في
تقييمها الشخصي؛ لكن باعتبارها قائدة الشركة، فإن كونها الأكثر ذكاء لم

يكن وظيفتها. كانت وظيفتها هي قيادة السبب، كانت وظيفتها هي تشخيص القيم
وتذكير الجميع لماذا هم هناك.
والخبر الجيد، هو أنه سيكونٍ من السهل معرفة إذا ما كان الشخص الذي يتولى السلطة فيما بعد ملائمًا أم لا. فقط طبق اختبار الكرفس وشاهد إذا ما كان ما
تقوله وتفعله الشركة منطقيًّا. اختبر إذا ما كان ما يفعلونه يثبت بفاعلية لماذا أنشئت الشركة أم لا. فإذا لم نستطع بسهولة معرفة مفهوم لماذا الخاص بالشركة
من خلال النظر إلى منتجاتها وخدماتها وتسويقها وبياناتها العامة، إذن هناك احتمال كبير بأن الشركة نفسها لا تعرف مفهوم لماذا الخاص بها. فإذا كانوا
يعرفون، سنعرف نحن بالمثل.
عندما تذهب لماذا ، تصبح ماذا هي كل ما يتبقى
في ٥ إبريل من عام ١٩٩٢، في حوالي الثامنة صباحًا، فقدت وول مارت مفهوم لماذا الخاص بها. في ذلك اليوم، مات سام والتون قائد وول مارت الملهم، الرجل الذي
جسد سبب بنائه لأكبر متجر تجزئة، في مستشفى جامعة أركنسو للعلوم الطبية في ليتل روك جراء إصابته بمرض سرطان نخاع العظم. وبعدها بفترة وجيزة،
ألقى أكبر أبناءٍ والتون وهو إس. روبسون والتون الذي خلف والده كرئيس للشركة، خطابًا عامًّا. قال فيه: "لا توجد تغييرات متوقعة في إدارة وتنظيم وسياسة
الشركة". والمؤسف بالنسبة لموظفي وول مارت وعملائها وحاملي الأسهم، أن وعده هذا لم يتحقق.
كان سام والتون تجسيدًا للشخص العادي، فبالرغم من أن مجلة فوربس لقبته بأغنى رجل في أمريكا في عام ١٩٨٥، وهو اللقب الذي حمله حتى مماته، لم يفهم

مطلقًا الأهمية التي يكنها الآخرون للمال. وبالتأكيد، كان والتون منافسًا، وكان المال معيارًا جيدًا للنجاح. لكن ليس هذا هو ما أعطى والتون أو هؤلاء الذين يعملون في وول مارت، الشعور بالنجاح، بل كان الناس الذين يقدرهم والتون أكثر من أي شيء آخر - إنهم الناس.

كان معتقده هو "اعتن بالناس وسوف يعتنون بك". وكل شيء قدمه والتون وكذلك وول مارت برهن على هذا، ففي الأيام الأولى لإنشائه وول مارت مثلا أصر

والتون على الحضور إلى العمل في أيام السبت إنصافًا لموظفي المتجر الذين اضطروا إلى العمل في أيام العطلات الأسبوعية. وكان يتذكر تواريخ ميلادهم والمناسبات

السنوية وحتى والدة الصراف التي خضعت لجراحة بالمرارة. فقد كان يوبخ التنفيذيين الذين يقودون سيارات فارهة ويصر على استخدام طائرة الشركة لسنوات

عديدة. فإذا كان المواطن الأمريكي العادي لا يملك هذه الأشياء، فلا ينبغي أن يملكها من يفترض أن يكونوا أبطالهم.

لم تمر وول مارت بالانفصال تحت قيادة والتون؛ لأنه لم ينس قط من أين أتى. قال: "ما زلت لا أستطيع تصديق أنه خبر غريب أنني أذهب إلى صالون الحلاقة. أين

يفترض بي أن أقص شعري إذن؟ ولماذا أقود شاحنة نقل صغيرة؟ وفيم إذن يفترض أن آخذ كلابي في جولة، هل في سيارة رولز رويس؟" ولأنه كان يرى مرارا وهو

يرتدي سترة صوفية بسيطة وقبعة سائقي الشاحنات، كان والتون تجسيدًا لهؤلاء الذين يهدف لخدمتهم؛ المواطن الأمريكي العادي.

ومع شركةٍ محبوبةٍ من الموظفين والعملاء والمجتمعات المحلية، ارتكب والتون خطأً واحدا فادحا. فلم يضع سببه في كلمات كافية واضحة حتى يستطيع الآخرون

الاستمرار في قيادة السبب بعد موته. لم يكن هذا خطأه؛ فجزء العقل الذي يتحكم في السبب لا يتحكم في اللغة؛ لذلك مثل كثيرين، نجد أن أفضل ما استطاع
والتون إعلانه هو كيف يحقق سببه على أرض الواقع. تحدث عن صنع منتجات رخيصة لجعل الأشياء في متناول المواطن الأمريكي العامل العادي، وتحدث عن بناء
متاجر في المجتمعات الريفية بحيث لا يضطر العاملون الأمريكيون إلى السفر إلى المراكز الحضرية. كل هذا كان منطقيًا، فقد اجتازت كل القرارات اختبار الكرفس.
كان هذا هو مفهوم لماذا الذي تأسست الشركة بناء عليه، لكنه لم يصرح بذلك شفاهة.
كان والتون منهمكًا في العمل بالشركة حتى قبل وفاته بقليل، عندما حرمه المرض من العمل أكثر من ذلك، ومثل كل المؤسسات التي لها قادة مؤسسون يساعد
حضورهم المادي على الاحتفاظ بمفهوم لماذا ، نجد أن حضوره المستمر في الشركة كإن يذكر الجميع لماذا يأتون إلى العمل كل يوم. لقد ألهم كل فرد حوله. تماما
مثلما أديرت آبل على بقايا الحماس التي تركها ستيف جوبز لبضع سنوات بعد مغادرته الشركة قبل البدء في ظهور تصدعات هائلة، كذلك ظلت وول مارت تذكر
سام والتون ومفهوم لماذا لفترة قصيرة بعد موته؛ ولكن بينما بدأت لماذا تكون غامضة أكثر وأكثر، غيرت الشركة وجهتها. ومنذ ذلك الحين، أصبح هناك دافع
جديد للشركة، وكان شيئًا يحترس منه والتون نفسه: إنه السعي وراء المال.
تم تأسيس شركة كوستكو في عام ١٩٨٣ على يد كل من جيم سينيجال وهو من أصحاب نمط لماذا ، وجيفري بروتمان من أصحاب نمط كيف . تعلم

سينيجال البيع
بالتجزئة المخفض من سول برايس، الشخص نفسه الذي اعترف سام والتون بأنه "اقترض" الكثير من معرفته في مجال العمل. ومثل والتون، آمن سينيجال بالناس أولًا، وقد صرح في حوار له بالبرنامج التليفزيوني الإخباري ٢٠/٢٠ المذاع على قناة إيه بي سي: "سوف نصبح شركة معروفة للجميع". متبعين نفس وصفة
غيرهما من القادة الملهمين، آمنت كوستكو بالعناية بموظفيها أولا، والثابت تاريخيًا أنهم دفعوا لموظفيهم حوالي ٤٠ ٪ أكثر من هؤلاء الذين يعملون في سامز
كلاب، وهو متجر السلع المخفضة التابع لشركة وول مارت. كما كانت كوستكو توفر مزايا أكثر من المعدل الطبيعي الذي يفترض أن توفره، وشمل ذلك التغطية
الصحية لأكثر من ٩٠ ٪ من الموظفين، ونتيجة لذلك، انخفض معدل انتقال الموظفين بما يعادل خمس مرات أقل من سامز كلاب.
ومثل كل الشركات التي تأسست بناء على سبب، اعتمدت كوستكو على مكبر الصوت لمساعدتها على النمو، فهم لا يملكون قسم علاقات عامة ولا ينفقون مالا في
الإعلان. إن قانون الانتشار هو كل ما احتاجت إليه كوستكو لكي تنشر رسالتها: قال سينيجال مازحا: "تخيل أن لديك ١٢٠٠٠٠ من السفراء المخلصين ممن يتكلمون
دائما عنك جيدًا"، معترفًا بقيمة ثقة وإخلاص موظفيه في الإعلان والعلاقات العامة.

لسنوات، انتقد محللو وول ستريت إستراتيجية كوستكو المتمثلة في إنفاق الكثير على موظفيهم بدلًا من تقليل التكاليف ورفع هامش الربح ودعم قيمة السهم، وهذا أعطى وول ستريت الأولوية لأن تركز الشركة على ماذا تعمل على

حساب لماذا . وصرح أحد محللي البنك الألماني لمجلة فورتشين: "تظل كوستكو الشركة التي
تعد أفضل في خدمة الموظفين أكثر من حاملي الأسهم".
ولحسن الحظ، وثق سينيجال في حدسه أكثر من ثقته بتحليلات وول ستريت، وقد صرح في برنامج ٢٠/٢٠: "وول ستريت تعمل لكسب المال بين الآن والثلاثاء المقبل.
ونحن نعمل لنبني مؤسسة، مؤسسة نأمل أن تستمر خمسين سنة من الآن. إن دفع مرتبات مجزية والحفاظ على عمل الموظفين معك هو عمل ممتاز".
والمدهش في كل هذا ليس هو مدى كون سينيجال ملهمًا، وإنما أن كل ما يفعله ويقوله كان يعكس ما يقوله ويفعله سام والتون. وصلت شركة وول مارت إلى
الحجم الذي وصلت إليه من خلال فعل الشيء نفسه - التركيز على لماذا والتأكد من أن ما فعلته يثبت ذلك. المال ليس سببًا، فدائمًا يكون نتيجة، ولكن في هذا
اليوم المصيري من إبريل لعام ١٩٩٢، توقفت وول مارت عن الإيمان ب لماذا .
منذ وفاة سام والتون، ابتليت وول مارت بفضائح سوء معاملة موظفين وعملاء تحت مسمى قيمة حاملي الأسهم. فسببهم قد أصبح غامضا لدرجة أنه حتى
عندما يقومون بأعمال جيدة، قليل من الناس مستعدون لإعطائهم الثقة. فالشركة، على سبيل المثال، كانت من بين أولى الشركات الكبرى التي عملت على تطوير
سياسة بيئية تهدف إلى الحد من النفايات وتشجيع إعادة التدوير، ولكن منتقدي وول مارت صاروا متشككين حول دوافع الشركة لدرجة أن الاقتراح رفض. فقد
نشر في عمود على الموقع الإلكتروني لصحيفة نيويورك تايمز في ٢٨ أكتوبر لعام

٢٠٠٨: "عملت وول مارت على تحسين صورتها وتخفيف تأثيرها البيئي منذ عد
سنوات. وما زالت وول مارت تروج مبدأ الاستهلاكية حتى لو تعهدت
بتخفيض التكاليف الاجتماعية والبيئية لتوفير السلع في متاجرها". أما كوستكو
على الصعيد
الآخر، فقد تأخرت عن وول مارت في إعلان سياسة بيئية، لكنها استقبلت
بقدر كبير من الاهتمام. والاختلاف هو أن الناس يؤمنون بهذا عندما تقوم
به كوستكو.
عندما يعرف الناس لماذا تفعل ما تفعله، يكونون على استعداد لإعطائك الثقة
بكل شيء يصلح أن يكون دليلًا على مفهوم لماذا . وعندما لا يتضح لهم
مفهوم
لماذا ، يفتقر ما تفعله إلى السياق، فرغم أن الأشياء التي تفعلها أو القرارات
التي تصنعها قد تكون جيدة، فهي لن تعني شيئًا للآخرين بدون فهم واضح لمعنى
لماذا .
وماذا عن النتائج؟ مع استمرار العمل بناء على ذكرى سام والتون، فإن بقية
ثقافة وول مارت سليمة في البداية، وكانت قيمة الشركتين تقريبًا متساوية
حتى بعد
وفاة والتون بسنوات قليلة؛ ولكن عندما بدأت وول مارت تدير عملها بطريقة
سام حدث الانفصال بينما حافظت كوستكو على وضوح لماذا ، وبذلك
يكون الفرق
في القيمة قد تغير جذريًّا. حقق الاستثمار في وول مارت في يوم وفاة سام
والتون مكسبًا يقدر بنسبة ٣٠٠ ٪ للمساهم حتى وقت تأليف هذا الكتاب،
وحقق
الاستثمار في كوستكو في اليوم نفسه صافي مكسب يقدر بنسبة ٨٠٠ ٪.
ميزة كوستكو هي أن الشخص الذي يجسد لماذا ، جيم سينيجال، ما زال
هناك؛ حيث تساعد الأشياء التي يقولها ويفعلها في ترسيخ ما ترمز إليه الشركة

لكل من
حوله. ومع الاستمرار في إثبات إخلاصه لمعنى لماذا ، كان سينيجال يتقاضى راتبًا يقدر ب ٤٣٠٠٠٠ دولار في العام، وهو مبلغ صغير نسبيًا نظرًا لحجم الشركة ونجاحها.
ففي قمة نجاح وول مارت، لم يتقاض سام والتون مرتبًا يزيد على ٣٥٠٠٠٠ دولار في العام، وهذا يتفق أيضا مع ما يؤمن به. قال ديفيد جلاس أول رجل يتولى
منصب مدير تنفيذي بعد سام والتون، وهو الرجل الذي قضى وقتًا كبيرًا مع والتون: "يقلقني كثيرًا ما يحدث هذه الأيام في الشركات الكبيرة، وكذلك هؤلاء
المديرون التنفيذيون الذين يتربحون من مناصبهم ولا يكترثون لأي أحد سوى أنفسهم، وهذا هو أحد الأشياء الرئيسية الخطأ في الشركات الأمريكية اليوم".
لقد حاول ثلاثة مديرين تنفيذيين آخرين حمل المصباح الذي أضاءه والتون، ومع كل جيل يخفت ضوء ذلك المصباح، ذلك الإدراك الواضح للغرض والسبب
والمعتقد. يكمن الأمل الجديد في مايكل تي. ديوك، الذي تولى منصب المدير التنفيذي في بداية عام ٢٠٠٩، حيث إن هدف ديوك هو استعادة بريق ووضوح مفهوم لماذا
الخاصة بشركة وول مارت.
ولعمل هذا، بدأ بأن يدفع لنفسه راتبًا سنويًّا يقدر ب ٥.٤٣ مليون دولار.

الجزء السادس
اكتشف لماذا

الفصل الثالث عشر
جذور لماذا

بدأ هذا في كاليفورنيا الشمالية في فترة حرب فيتنام، حيث تفشت الأفكار المناهضة للحكومة وازدراء مراكز السلطة الكبيرة. في هذه الفترة كان هناك شابان رأيا أن
قوة الحكومة والشركات بمثابة عدو، ليس لأنها كبيرة، في حد ذاتها، لكن لأنها سحقت روح الفرد. لقد تخيلا عالمًا يكون فيه للفرد صوت، وتخيلا وقتًا يستطيع
فيه الفرد أن يقاوم بنجاح السلطات القهرية والافتراضات القديمة وأفكار الوضع الراهن وأن يتحداها بنجاح أيضًا، بل ويعيد توجيهها. فكانا يصاحبان شبابًا
متمردًا، لكنهما رأيا طريقة مختلفة لتغيير العالم لا تتطلب الاحتجاج أو التورط في أي عمل غير قانوني.
كان ستيف وزنياك وستيف جوبز قد نضجا عمريًّا في ذلك الوقت. لم تكن الروح الثورية فقط هي التي بلغت أوجها في كاليفورنيا الشمالية في هذه الفترة، وإنما كان
ذلك أيضًا وقت ومكان ثورة الحاسب. وفي هذه التكنولوجيا رأيا فرصة بدء ثورتهما الخاصة. قال وزنياك: "أعطت آبل للفرد القوة لعمل الأشياء نفسها مثل أية
شركة أخرى. لأول مرة على الإطلاق، يستطيع شخص واحد أن يتحمل مسئولية شركة ببساطة؛ لأن لديه القدرة على استخدام التكنولوجيا". لقد صمم وزنياك
آبل ١ وبعدها آبل ٢ لكي يسهل على الناس بدرجة كافية الاستفادة من قوة التكنولوجيا. لقد عرف جوبز كيف يبيع المنتج، وهكذا ظهرت شركة آبل للحاسبات. إنها
شركة لديها هدف - إعطاء الفرد القوة لكي يواجه القوة المترسخة فعلًا في المجتمع، ومن أجل تمكين الحالمين والمثاليين لتحدي الوضع الراهن والنجاح؛ لكن لماذا ،

بدأت قبل أن تولد آبل بفترة طويلة.
في عام ١٩٧١، من خلال العمل الجاد في غرفة سكن وزنياك بجامعة كاليفورنيا في بيركلي، صنع الثنائي ستيف جهازًا أطلقا عليه الصندوق الأزرق . وقد اخترق
جهازهما الصغير نظام الهاتف ليمنح الناس القدرة على تجنب دفع الرسوم الخاصة بالمكالمة بعيدة المسافة على فواتير هواتفهم. لم تكن حاسبات آبل قد أنتجت
بعد، لكن جوبز ووزنياك كانا يتحديان فعليًّا الشركات الكبرى في السوق، وكانت في هذه الحالة مابيل، وهي شركة الهاتف والتيلغراف الأمريكية التي تحتكر هذه
السوق. فنيًّا، ما يفعله الصندوق الأزرق، كان غير قانوني، وكان جوبز ووزنياك لا يرغبان في تحدي السلطة عن طريق خرق القانون؛ لذا لم يستخدما هذا الجهاز
بنفسيهما؛ لكن أعجبتهما فكرة منح الأفراد الآخرين القدرة على تجنب الاضطرار إلى اللعب وفقًا لقواعد القوى المسيطرة، وهو موضوع تكرر مرات عديدة في
مستقبل آبل.
في الأول من إبريل عام ١٩٧٦، كررا نمطهما مرة أخرى؛ فلقد تحديا الشركات العملاقة في مجال تصنيع الحاسب، وكان أبرزها شركة آي بي إم. وقبل ظهور آبل،
كان استخدام الكمبيوتر لا يزال يعني استعمال بطاقة مثقبة لتوجيه تعليمات لكمبيوتر مركزي عملاق. وجهت آي بي إم تكنولوجيتها للشركات وليس، كما
خططت آبل، لتكون أداة بيد الأفراد لتوجيهها لبناء الشركات. مع توضيح الهدف والمنهج المدهش، بدا نجاح كمبيوتر آبل أنه يتبع قانون الانتشار . في أول عام لها

في عالم الأعمال، حققت الشركة مبيعات للحاسبات تعادل مليون دولار لهؤلاء الذين يؤمنون بما تؤمن به الشركة. وبعد عامين، بلغت مبيعاتهم ١٠ ملايين دولار.

وبحلول العام الثالث في عالم الأعمال، أصبحت الشركة تساوي ١٠٠ مليون دولار، وفي خلال ست سنوات فقط صارت شركة مليارية الأرباح.

بعد أن صار اسم الشركة مشهورًا بالفعل، وفي عام ١٩٨٤، أطلقت آبل جهاز ماكينتوش مع إعلانها الشهير "١٩٨٤" الذي بث في أثناء المباراة النهائية للدوري

الأمريكي؛ حيث أخرجه ريدلي سكوت، المخرج المشهور لبعض الأفلام مثل Blade Runner ، وقد غير هذا الإعلان أيضًا مسار صناعة الإعلانات. وبصفته "إعلان

المباراة النهائية" الأول، صار يبث في التقليد السنوي لإعلانات الدوري الأمريكي السينمائية ذات الميزانية الضخمة. مع ماكينتوش، غيرت آبل مرة أخرى التقليد الذي

تسير به الأشياء، فقد تحدوا نظام الدوس المعياري الخاص بشركة ميكروسوفت، وهو نظام التشغيل المستخدم في معظم الحاسبات الشخصية في ذلك الوقت.

كان ماكينتوش أول كمبيوتر يجتاح السوق التي تضم النسبة الكبرى من المستهلكين ويطبق واجهة المستخدم الرسومية ويعتمد على الفأرة، وهي الأداة التي تسمح

للناس ب "الإشارة والنقر" ببساطة بدلًا من كود تعليمات الإدخال. وللسخرية، كانت ميكروسوفت هي التي طبقت فكرة آبل ليستفيد منها عوام الناس من خلال

إصدارها برنامج ويندوز، وهو النسخة التي قدمها جيتس كواجهة المستخدم الرسومية. إن قدرة آبل على إشعال الثورات وقدرة ميكروسوفت على نقل هذه الأفكار

إلى السوق التي تضم عامة الناس توضحان تمامًا مفهوم لماذا الخاص بكل شركة منهما ومؤسسيها كل على حدة؛ حيث كان جوبز دائمًا يختص بالتحدي وجيتس
يختص بتوصيل الفكرة إلى الناس.
استمرت آبل في تحدي المنتجات الأخرى التي تتبع النمط نفسه، ومن الأمثلة الحديثة على ذلك تكنولوجيا آيبود، والأكثر أهمية، تكنولوجيا آي تيونز. مع هذين
المثالين من التكنولوجيا، تحدت آبل الوضع الراهن في مجال الموسيقى؛ وهو المجال المنشغل بمحاولة حماية حقوق الملكية الفكرية ونموذج عمله العتيق؛ حيث
كانت الشركات مشغولة في مقاضاة قراصنة الموسيقى البالغين من العمر ثلاثة عشر عامًا بينما كانت آبل تعيد تعريف سوق الموسيقى الإلكترونية. وتكرر نمط التحدي مرة أخرى عندما قدمت آبل آيفون. لقد كان الوضع الراهن يقضي بأن موردي الهواتف الخلوية وليس مصنعي الهاتف هم من يقررون مواصفات
وامكانيات الهواتف. فعلى سبيل المثال، شركات مثل تي موبايل وفيريزون وأيرلس وسبرنت، هي من تملي على شركات مثل موتورولا وإل جي ونوكيا ما يفعلون.
لقد غيرت آبل كل هذا عندما أعلنت أنه مع موبايل آيفون سوف يخبرون هم المورد بما يجب أن يكون عليه الهاتف المحمول، وللمفارقة العجيبة، كانت الشركة
التي تحدتها آبل بجهاز الصندوق الأزرق منذ عقود، هي الشركة التي اتبعت سلوك المستخدمين الأوائل تجاه المنتج. كانت إيه تي آند تي هي الشركة الوحيدة التي
توافق على هذا النموذج الجديد، ومن ثم اندلعت ثورة جديدة.
إن حماس آبل المتقد من أجل الابتكار ناتج عن وضوح مفهوم لماذا لديها، وفيما عدا السنوات التي فقدت فيها وجود جوبز، لم تتغير لماذا منذ نشأة

الشركة.
ولذلك يجب أن تَحذر الشركات المتمسكة بنماذج العمل القديمة المتوارثة؛ تُرى أي منها سيأتي عليه الدور. لو بقيت آبل مخلصة لمفهوم لماذا الخاص بها، ستكون
صناعة التليفزيون والسينما هي التالية.
إن قدرة آبل على فعل ما تفعله ليست له علاقة بخبرتها في المجال. تملك كل شركات الكمبيوتر والتكنولوجيا إمكانية الوصول الدائم للموهبة والموارد، كما أنها جميعًا مؤهلة تمامًا لإنتاج كل المنتجات التي تنتجها آبل. وإنما هذه القدرة مرتبطة بالهدف أو السبب أو المعتقد الذي بدأ منذ سنوات كثيرة مع زوج من المثاليين في
مدينة كوبيرتينو بولاية كاليفورنيا. وكما وصف ستيف جوبز: "أردت أن أترك بصمتي الخاصة في العالم". وهذا بالضبط هو ما فعلته آبل في المجالات التي تتنافس
فيها. نشأت آبل اعتمادًا على مفهوم لماذا لدى مؤسسيها. لا يوجد اختلاف بين واحد وآخر. إن آبل مجرد شيء مادي واحد مما فعله جوبز ووزنياك لتجسيد لماذا
الخاصة بهما؛ حيث تتطابق شخصية جوبز وآبل معًا. الواقع أن شخصيات كل هؤلاء الذين ينجذبون بعمق إلى آبل متماثلة. لا يوجد فرق بين عملاء آبل وموظفيها. فأحدهما يؤمن بمفهوم لماذا الخاص بآبل ويقرر أن يعمل لديها، والآخر يؤمن بمفهوم لماذا الخاص بشركة آبل ويختار شراء منتجاتها. هذا مجرد اختلاف سلوكي، ولا يختلف المساهمون المخلصون أيضًا. يمكن أن يختلفوا في ماذا يشترون، لكن سبب شرائهم وإخلاصهم واحد. أصبحت منتجات الشركة رموز
هويتهم الخاصة. إن الإخلاص المستميت خارج الشركة جزء من عقيدة آبل، والإخلاص المستميت داخل الشركة جزء من "عقيدة ستيف". والرموز

مختلفة، لكن
الإخلاص للسبب واحدٍ. ينطوي استخدامنا لكلمة "عقيدة" على أننا نستطيع أن ندرك أن هناك إيمانًا عميقًا، إنه شيء لا يخضع للمنطق، يتشاركه كل الذين يؤمنون. إن جوبز وشركته وموظفيه المخلصين وعملاءه المخلصين، موجودون جميعًا لتخطي الحدود، فهم جميعًا يحبون إشعال ثورة رائعة.
مجرد أن مفهوم لماذا الخاص بشركة آبل واضح جدًا لا يعني أن ينجذب كل الجميع إليها، فبعض الناس يحبونها وبعضهم لا. بعض الناس يتقبلونها وبعضهم ينفرون منها. لكن لا يمكن إنكار: أن آبل ترمز إلى شيء ما. يقول قانون الانتشار إن ٢.٥ ٪ فقط من السكان لديهم عقلية ابتكارية؛ إنهم مجموعة من الأشخاص
المستعدين للثقة بحدسهم وخوض مخاطر أكبر من غيرهم. ربما ليست مصادفة أن برنامج ويندوز ميكروسوفت يعمل على ٩٦ ٪ من الحاسبات بالعالم بينما لا تُستخدم برامج آبل سوى في ٢.٥ ٪ فقط من الحاسبات. فمعظم الناس لا يريدون تحدي الوضع الراهن.
ورغم أن موظفي آبل سوف يخبرونك بأن نجاح الشركة يكمن في منتجاتها، فإن الحقيقة هي وجود شركات كثيرة تصنع منتجات تمتاز بالجودة، وبالرغم من أن
موظفي آبل ربما لا يزالون يصرون على أن منتجاتهم هي الأفضل، فإن هذا يعتمد على المعيار الذي تحكم به عليها. فمنتجات آبل أفضل فعليًا بالنسبة لهؤلاء الذين يرتبطون بمفهوم لماذا الخاص بشركة آبل. إن معتقد آبل الذي يتخلل كل ما يفكرون فيه ويقولونه ويفعلونه هو ما يجعلهم على ما هم عليه. إنهم يتمتعون بالكفاءة العالية في ذلك، فهم قادرون على تعريف منتجاتهم بوضوح بأن يسبقوا المنتج بحرف "آي" من اللغة الإنجليزية، ولكن هذا الحرف ليس مجرد حرف فهو
يعني في الإنجليزية "أنا". إنها شركة تدعم الروح الإبداعية للفرد، ومنتجاتهم

وخدماتهم وتسويقهم يثبت هذا ببساطة.
تأتي لماذا عندما ننظر إلى الوراء
هناك تقديرات متحفظة تشير إلى أن عدد الجيشين كان بنسبة ثلاثة إلى واحد؛ لكن بعض المؤرخين قالوا إن الجيش الإنجليزي كان متفوقًا بنسبة ستة إلى واحد.
بصرف النظر عن أي التقديرين اخترت أن تصدقه، لم تبدُ احتمالات فوز الملك هنري الخامس، ملك إنجلترا، جيدة. كان ذلك في أواخر شهر أكتوبر من عام ١٤١٥
والجيش الإنجليزي يتهيأ لدخول معركة ضد قوة فرنسية كبيرة في أجينكورت بشمال فرنسا؛ لكن الأرقام كانت مشكلة واحدة فقط من مشكلات الملك هنري.
لقد سار الجيش الإنجليزي مسافة تزيد على ٤٠٠ كيلو متر، مستغرقين حوالي ثلاثة أسابيع، وفقدوا حوالي ٤٠ ٪ من عددهم بسبب المرض. وعلى النقيض تمامًا،
كان الفرنسيون مرتاحين أكثر وروحهم المعنوية أفضل. كان الفرنسيون، أصحاب التدريب الأفضل والخبرة الأكبر، متحمسين على أمل الأخذ بالثأر من الإنجليز لمحو
ذل الهزائم السابقة. وما زاد الأمر سوءًا، أن الفرنسيين كانوا مجهزين على أعلى مستوى، وكان الإنجليز مسلحين بقوة أقل، ومهما كانت تدابير الحماية التي
يتخذونها، فإنها لا يمكن أن تقارن بالدروع الثقيلة التي يرتديها الجيش الفرنسي. لكن أي شخص يعرف التاريخ الأوروبي في العصور الوسطى، يعرف فعليًا نتيجة
معركة أجينكورت، فرغم الأفضلية الساحقة للفرنسيين، فاز الإنجليز.
امتلك الإنجليز تقنية فعالة كانت قادرة على إرباك الفرنسيين وبدء سلسلة من الأحداث نتجت عنها في النهاية هزيمة الفرنسيين. فقد امتلك الإنجليز السهام

الطويلة، وهو سلاح مذهل في ذلك الوقت. ومع الوقوف على مسافة بعيدة عن ساحة المعركة، لدرجة ألغت الحاجة للدروع الثقيلة؛ استطاع الإنجليز النظر إلى
أسفل الوادي وإمطار الفرنسيين بالسهام؛ لكن التقنية والمدى لم يكونا مصدر قوة السهم. فالسهم في حد ذاته عصا هشة من الخشب بنهاية حادة وبعض
الريش. السهم في حد ذاته، لا يستطيع الصمود أمام سيف أو اختراق درع. ما يعطي السهم القدرة على التغلب على خبرة الجيش الفرنسي وتدريبه وعدده هو
القوة الدافعة. هذه العصا الخشبية الهشة، عندما تقذف وسط الهواء، تصبح قوية فقط عندما تتحرك بسرعة في اتجاه واحد؛ لكن ما علاقة معركة أجينكورت
بفهم لماذا الخاصة بك؟
قبل أن يكتسب السهم أية قوة أو ينجز أي تأثير، يجب أن يسحب أولًا إلى الوراء، ١٨٠ درجة بعيدًا عن الهدف، وهذه هي الطريقة التي تكتسب بها لماذا قوتها.
فمعرفة لماذا لا تأتي من التطلع إلى ما تريد أن تنجزه وتحديد إستراتيجية مناسبة لتحقيق ذلك. كما أنها لا تأتي من أي بحث للسوق، ولا تأتي من محادثات واسعة
مع العملاء أو حتى الموظفين. بل تأتي من النظر في الاتجاه المعاكس تمامًا لما أنت عليه الآن. إن العثور على لماذا عملية اكتشاف وليست اختراعًا.
تمامًا مثلما أوجدت آبل لماذا خلال سنوات التمرد في الستينيات والسبعينيات، فإن لماذا الخاصة بكل فرد أو مؤسسة تنبع من الماضي. إنها تنبع من التنشئة
والخبرات الحياتية للفرد أو مجموعة صغيرة. كل شخص لديه لماذا وكل مؤسسة لديها واحدة أيضًا. لا تنس، المؤسسة تمثل أحد أشكال ماذا ، أي أحد الأشياء

الملموسة التي فعلها مؤسس أو مجموعة من المؤسسين في حياتهم لإثبات لماذا الخاصة بهم.
كل شركة أو مؤسسة أو مجموعة لديها قدرة على الإلهام تبدأ بشخص أو مجموعة صغيرة من الأشخاص الملهمين بعمل شيء أكبر من أنفسهم، ومن المثير للسخرية أن الحصول على فهم واضح لمعنى لماذا ليس هو الجزء الصعب، بل الالتزام بثقة الفرد في حدسه، وأن يظل مخلصا لهدفه أو سببه أو معتقده. إن الحفاظ الكامل على التوازن والصدق هو أكثر الأجزاء صعوبة، فالأشخاص القليلون القادرون على بناء مكبر صوت، وليس مجرد شركة، حول سببهم هم القادرون على الإلهام. وعندما يفعلون ذلك، فإنهم يمتلكون قوة لتحريك الأشخاص بشكل لا يمكن تخيله. إن تعلم لماذا الخاصة بشركة أو مؤسسة أو أية حركة
اجتماعية يبدأ دائمًا بشيء واحد: أنت.
أنا فاشل
توجد ثلاثة شهور مطبوعة بشكل ثابت في ذاكرتي؛ من سبتمبر إلى ديسمبر ٢٠٠٥. كان هذا عندما بلغت الحضيض.
بدأت عملي في فبراير ٢٠٠٢، وكان هذا مثيرًا بشكل لا يصدق. كنت "مفعمًا بالطاقة والحيوية"، على حد قول جدي. منذ عمر مبكر، كان هدفي أن أبدأ مشروعي
الخاص، وكان هذا هو الحلم الأمريكي، وكنت أعيشه. جاء شعوري الكامل بالتقدير الذاتي من حقيقة أنني فعلت ذلك، لقد خاطرت وكان هذا شعورا مدهشا. إذا
سألني أحد ماذا يكون عملي، سآخذ وضعية جورج ريفيز بطل مسلسل سوبر مان القديم. سوف أضع يدي على جانبي وأبرز صدري وأقف بزاوية وبرأس مرفوع
أعلن: "أنا رائد أعمال". ما فعلته هو الكيفية التي عرفت بها نفسي وكان شعورًا

جيدًا. لم أكن مثل سوبر مان، بل كنت سوبر مان.
وكما يعرف أي شخص يبدأ مشروعًا، فإنه سباق رائع. هناك إحصائية علقت برأسي؛ وهي أن أكثر من ٩٠ ٪ من المشروعات الجديدة تفشل في سنواتها الثلاث
الأولى. بالنسبة لأي شخص يحمل ولو جزءًا من الروح التنافسية بداخله، خاصة بالنسبة لشخص يعرِف نفسه كرائد أعمال (يضع يديه على جانبيه ويبرز صدره ويقف بزاويةٍ)، هذه الاحتمالات المرعبة بالفشل ليست تهديدًا، إنها فقط تزيدهم حماسًا. والتفكير بحماقة في أنك جزء من الأقلية الصغيرة التي ستنجح بعد ثلاث
سنوات وتحدي تلك الاحتمالات يعد جزءًا مما يجعل رجال الأعمال على ما هم عليه، حيث يحركهم الحماس واللاعقلانية.
بعد مرور السنة الأولى، احتفلنا. فلم يتوقف عملنا وهزمنا الاحتمالات. كنا نعيش الحلم. مر عامان، ثم مرت ثلاثة أعوام. ما زلت غير متأكد كيف فعلنا ذلك؛ لم
نطبق بشكل ملائم أية أنظمة أو عمليات جيدة. لكننا وبدون وجود سبب معينٍ، هزمنا الاحتمالات. لقد حققت هدفي وكان هذا هو المهم. كنت عضوًا فخورًا في
مجموعة صغيرة جدًّا من الأشخاص الذين استطاعوا أن يقولوا، مع دليل إحصائي، أنا صاحب مشروعٍ أمريكي صغير.
السنة الرابعة كانت مختلفة تمامًا. لم أعد أشعر بحداثة كوني رجل أعمال. لن أقف مثل جورج ريفيز بعد الآن. عندما يسألني الناس عن عملي، سوف أخبرهم
بأنني أقدم "استشارات الإستراتيجية وترسيخ العلامة التجاريةٍ". كان الأمر أقل إثارة بكثير ومؤكد أنه لم يعد يبدو كسباق كبير. فلم يعد سعيًا دءوبًا، بل كان مجرد عمل، والحقيقة أن العمل لم يبد ورديًّا.

لم نحقق مطلقًا نجاحًا هائلًا. كنا نكسب عيشنا فقط وليس أكثر من ذلك. كان لدينا بعض عملاء من قائمة فورتشين ٥٠٠ وكنا نؤدي عملا جيدا. كنت واضحا
وضوح الشمس فيما أنجزناه من عمل، وكنت أستطيع أن أُخبر كيف كنا مختلفين؛ كيف فعلنا ذلك. مثل كل فرد آخر في اللعبة، كان عليَّ أن أقنع العملاء
المتوقعين كيف فعلنا هذا، وكيف كنا أفضل، وكيف كانت طريقتنا فريدة ... وكان هذا عملا شاقًّا، والحقيقة هي أننا تغلبنا على الاحتمالات بسبب طاقتي وليس
بسبب حنكة العمل، ولكنني لم أمتلك تلك الطاقة التي تجعلني أواصل تطبيق تلك الإستراتيجية بقية حياتي. لقد كنت واعيا بدرجة كافية حتى أعرف أننا نحتاج
إلى أنظمة وعمليات أفضل إذا كنا نريد أن يستمر العمل تلقائيًّا.
كنت محبطا بشدة. على المستوى العقلي، يمكنني أن أخبرك بما احتجت لأن أفعله. وما حدث هو أنني فقط لم أستطع عمله. بحلول شهر سبتمبر ٢٠٠٥، كنت
أقرب ما أكون إلى الإحباط إن لم أكن محبطًا فعلًا. فطوال حياتي كنت شابًّا سعيد الحظ؛ لذا فإن مجرد كوني غير سعيد كان شيئًا سيئًا، ولكن ما حدث كان أسوأ.
جعلني الكساد مذعورًا. كنت مقتنعا بأنني سأتوقف عن العمل. وكنت مقتنعًا بأنني على وشك نزع ملكية شقتي. وكنت متأكدا أن من يعملون معي لا يحبونني
وأن عملائي يعرفون أنني متلاعب. فكرت في أن كل شخص قابلته أكثر ذكاء مني، وفكرت في أن كل فرد قابلته كان أفضل مني. كل طاقة متبقية لدي من أجل
الحفاظ على العمل ذهبت في دعم نفسي وكنت أتظاهر بأنني أبلي بلاء حسنًا.

لو كان هذا ما حدث، لكنت عرفت أنني بحاجة إلى تعلم تطبيق نظام أكثر هيكلة قبل أن ينهار كل شيء. لقد حضرت مؤتمرات وقرأت كتبًا وطلبت النصيحة من
أصدقاء ناجحين حول كيفية أداء العمل. كانت جميعها نصائح جيدة، لكنني لم أستطع سماعها. لا يهم ما قيل لي، كل ما استطعت سماعه هو أنني كنت أفعل
كل شيء بطريقة خطأ. ومحاولة إصلاح المشكلة لم يجعلني أشعر بتحسن، بل جعلني أشعر بحال أسوأ. شعرت بمزيد من العجز. وبدأت تراودني أفكار يائسة،
أفكار تعتبر بالنسبة لرائد أعمال أسوأ من الانتحار: فكرت في الحصول على وظيفة. فكرت في أي شيء، أي شيء من شأنه أن يوقف هذا الشعور بالانهيار الذي
ينتابني كل يوم.
أتذكر أنني زرت عائلة أحد أصدقائي في إحدى المناسبات. جلست فوق الأريكة في غرفة معيشة المنزل، وكان الناس يتحدثون معي، لكنني لم أسمع أية كلمة. لو
وجهت إليَّ أسئلة، لكنت أجبت بكلام ليس له معنى. لم أرغب فعليًّا بل وحتى لم تكن لدي القدرة على إجراء محادثة بعد الآن. وحينئذ أدركت الحقيقة، فعلى
الرغم من الإحصائيات، كنت فاشلًا.
نظرًا لأنني تخصصت في علم الأجناس البشرية في الكلية كما أنني كنت متخصصًا في وضع الإستراتيجية في عالم التسويق والإعلان، كنت فضوليًّا باستمرار حول
لماذا يفعل الناس الأشياء التي يفعلونها. وفي بداية حياتي المهنية، بدأت أكون فضوليًّا حول الموضوعات نفسها في العالم الواقعي؛ وفي حالتي كان تسويق الشركات

هو المجال الذي يشغلني. هناك قول قديم في هذا المجال بأن ٥٠ ٪ من كل أعمال التسويق تنجح، المشكلة هي أي ٥٠ ٪؟ كنت مندهشا من أن شركات كثيرة جدا
تعمل بهذا المستوى من الارتياب وعدم اليقين. لماذا يرغب أي شخص في ترك نجاحه في شيء كلفه الكثير، مع وجود مخاطرة كبيرة لفقدان الكثير، لاتخاذ هذه
المغامرة؟ لقد كنت مقتنعًا بأنه لو نجحت بعض طرق التسويق، لكان من الممكن فهم لماذا نجحت.
كل الشركات ذات الموارد المتماثلة، تكون لها إمكانية متماثلة للوصول إلى الوكالات نفسها والمواهب نفسها ووسائل الإعلام نفسها، إذن لماذا تنجح بعض الطرق
التسويقية، بينما بعضها الآخر لا ينجح؟ فمن خلال عملي في وكالةٍ إعلانات كنت أرى ذلك طوال الوقت. ففي وسط ظروف متماثلة تقريبا، يمكن أن يطور فريق
حملة إعلانية تكون ناجحة بشكل كبير في إحدى السنوات، ثم يطور الفريق نفسه حملة في سنة تالية دون أن تكون لها أية فائدة. وبدلًا من التركيز على حملات لم
تنجح، اخترت التركيز على حملات نجحت فعلًا لفهم الشيء المشترك بينهم جميعا. والخبر الجيد بالنسبة لي هو أنه لم يكن هناك الكثير لدراسته.
كيف كانت آبل قادرة على التفوق على منافسيها بثبات كبير مرارًا وتكرارًا؟ ما الذي فعلته هارلي ديفيدسون بكفاءة لدرجة أنها كانت قادرة على تكوين تابعين في
منتهى الإخلاص حتى إنهم وضعوا رسمًا لشعار الشركة على أجسادهم؟ لماذا أحب الناس خطوط طيران ساوث ويست كثيرا؛ فهي ليست تلك الشركة المتميزة
بحق ... أليس كذلك؟ ففي محاولة مني لفهم وترتيب كيف نجحت هذه

الشركات، طورت مفهومًا بسيطًا أطلقت عليه الدائرة الذهبية ؛ لكن نظريتي البسيطة
هذه تم دفنها بين ملفات حاسوبي. كانت مجرد مشروع صغير، دون وجود أي تطبيق حقيقي. لقد كانت شيئًا ممتعًا بالنسبة لي.
وبعد عدة شهور قابلت امرأة في أحد الأحداث وقد أظهرت اهتمامًا برؤاي الخاصة بالتسويق. لقد نشأت فيكتوريا دافي هوبر في عائلة أكاديمية وهي لديها طوال
حياتها انبهار بالسلوك الإنساني. كانت أول من يحدثني عن الجزء الجوفي في المخ والقشرة الجديدة. لقد تضاعف فضولي بعد ما أخبرتني به، فبدأت بالقراءة حول
التكوين البيولوجي للعقل، وحينها توصلت فعلًا إلى اكتشاف حقيقي.
إن التكوين البيولوجي المتحكم في سلوك الإنسان و الدائرة الذهبية متصلان على نحو مثالي، فبينما كنت أحاول فهم لماذا ينجح بعض التسويقيين وبعضهم لا ينجح، تعثرت في شيء أكثر عمقًا بكثير. فقد اكتشفت لماذا يفعل الناس ما يفعلون. لقد أدركت في ذلك الحين ما السبب الحقيقي وراء توتري. لم تكن المشكلة هي
أنني لا أعرف ماذا أفعل أو كيف أفعله، إنما المشكلة كانت أنني نسيت لماذا . لقد مررت بما أعرفه الآن بأنه انفصال، وكنت بحاجة إلى إعادة اكتشاف لماذا .

إلهام الناس بفعل الأشياء التي تلهمهم
قال هنري فورد: "إذا فكرت في أنك تستطيع أو فكرت أنك لا تستطيع، فأنت محق". كان رجلا عبقريًا من أصحاب نمط لماذا ؛ حيث غير الطريقة التي يسير بها
مجاله. إنه الرجل الذي جسد كل سمات القائد العظيم، الذي فهم أهمية المنظور. لم أكن مغفلًا من قبل مثلما كنت عندما بدأت مشروعي، وربما

العكس
صحيح. ما فقدته كان المنظور. حيث عرفت ما أفعله، لكنني نسيت لماذا .
هناك اختلاف بين أن تجري بكل مشاعرك وتكون عيناك مغلقتين وأن تجري بكل
مشاعرك وعيناك مفتوحتين عن آخرهما. لمدة ثلاث سنوات، كان قلبي يدق ولكن عيني مغلقتان. كان لدي الحماس والطاقة، لكنني افتقدت التركيز والاتجاه. لقد
احتجت إلى تذكر ما يلهب حماسي.
لقد أصبحت مولعًا بمفهوم لماذا ، وتملكتني الفكرة، حتى صار كل حديثي عنها. عندما عدت إلى الوراء حيث نشأتي، اكتشفت موضوعا لافتا للنظر. سواء بين
أصدقائي أو في المدرسة أو في حياتي المهنية، كنت المتفائل دائمًا. كنت الشخص الذي ألهم الجميع بأن يؤمنوا بأنهم يستطيعون عمل أي شيء يريدونه. هذا النمط
كان يمثل مفهوم لماذا الخاص بي، وكانت متمثلة في الإلهام. فلا يهم إذا ما كنت أعمل في التسويق أو الاستشارة. ولا يهم أنواع الشركات التي أعمل معها أو في أية
صناعة. فعندما تلهم الناس بأن يفعلوا الأشياء التي تلهمهم، نستطيع معًا أن نغير العالم، وهذا هو المسار الذي كرست له حياتي وعملي بشكل كامل. لو كان
هنري فورد موجودًا لافتخر بي. بعد شهور من التفكير في أنني لا أستطيع، الآن عرفت أنني أستطيع.
لقد جعلت نفسي حقل تجارب هذا المفهوم، فإذا كان السبب في وصولي إلى الحضيض هو أن دائرتي الذهبية بعيدة عن التوازن، يجب إعادتها إلى التوازن. وإذا كان

من المهم أن أبدأ بمفهوم لماذا ، فيجب أن أبدأ ب لماذا في كل ما أفعله. لا يوجد مفهوم واحد في هذا الكتاب لم أمارسه. لقد جلست على فم مكبر الصوت الخاص بي
وتحدثت عن لماذا لكل فرد ينصت إليَّ. لقد رأى هؤلاء المتبنيون الأوائل الذين سمعوا سببي أنني أداة في ترسانتهم للوصول إلى لماذا الخاصة بهم، وهؤلاء قدموني إلى
آخرين ممن آمنوا أنني أستطيع إلهامهم. ومن ثم بدأ قانون الانتشار في القيام بوظيفته.
ورغم أن الدائرة الذهبية ومفهوم لماذا كانا ينجحان معي، فإنني أردت أن أريهما لآخرين. وكان عليَّ أن أتخذ قرارًا: هل أحاول أن أحصل على براءة اختراع لهما،
لكي أحميهما وأستخدمهما في جمع المال الكثير، أو أمنحهما؟ كان هذا القرار بمثابة اختبار الكرفس الأول لي. إن مفهوم لماذا الخاص بي هو إلهام الناس لعمل
الأشياء التي تلهمهم، وإذا كنت صادقًا في هذا السبب سيكون هناك قرار واحد أتخذه، وهو أن أمنحهما، أن أتحدث عنهما، أن أشاركهما. لن تكون هناك صلصة
سرية أو وصفة خاصة لا يعرف مكوناتها غيري. الرؤية هي أن يعرف كل الأفراد وكل المؤسسات لماذا الخاصة بهم واستخدامها للاستفادة في كل ما يفعلون. إذن
هذا هو ما أفعله وأنا أعتمد كلية على مفهوم لماذا والنمط تلقائي الحدوث المتمثل في الدائرة الذهبية في مساعدتي على الوصول.
بدأت التجربة تنجح. قبل البدء بالاعتماد على لماذا ، دعيت لأن ألقي خطبة واحدة في حياتي. الآن أتلقى ما بين ثلاثين إلى أربعين دعوة سنويًا، من كل أنواع
الجماهير، من كل أنحاء العالم، لكي أتحدث عن الدائرة الذهبية . تحدثت إلى

الجماهير عن المشروعات والشركات الكبيرة والمؤسسات غير الهادفة للربح، وكذلك
تحدثت عن السياسة والحكومة. تحدثت في البنتاجون إلى رئيس الأركان ووزير القوات الجوية. وقبل الدائرة الذهبية ، لم أكن أعرف حتى أي فرد في الجيش. وقبل
البدء بالاعتماد على مفهوم لماذا ، لم أكن أظهر مطلقًا في التليفزيون؛ وفي أقل من عامين بدأت أحصل على دعوات بشكل منتظم لكي أظهر في محطة إم إس إن بي
سي. عملت مع أعضاء في الكونجرس، على الرغم من أنني لم أشارك في أي عمل حكومي أو سياسي قبل البدء في الاعتماد على لماذا .
أنا الشخص نفسه، كما أنني أعرف الأشياء نفسها التي قمت بها من قبل، والاختلاف الوحيد هو أنني الآن أبدأ من لماذا . مثل جوردون بثيون الذي غير تماما
خطوط كونتيننتال الجوية بالاعتماد على الأشخاص أنفسهم والمعدات نفسها، كنت قادرا على تغيير الأشياء تماما بالاعتماد على ما عرفته وفعلته.
لم تكن لدي علاقات أفضل، ولا أملك أخلاقيات مهنية أفضل. كذلك لم أتلق تعليما في جامعات رابطة اللبلاب وكانت تقديراتي في الكلية متوسطة. والجزء الأكثر
فكاهة، هو أنني ما زلت لا أعرف كيف أؤسس عملًا، والشيء الوحيد الذي أفعله ولا يفعله معظم الناس هو أنني تعلمت كيف أبدأ من لماذا .

الفصل الرابع عشر

المنافسة الجديدة

إذا تتبعت لماذا الخاصة بك ، فسوف يتبعك الآخرون
"بووم!" انطلقت نيران البندقية وبدأ السباق. وانطلق العداءون يجرون في حلبة السباق. كانت السماء قد أمطرت في اليوم السابق ولا تزال الأرض رطبة،

ودرجة
الحرارة كانت معتدلة. إنه يوم مثالي للجري، وبسرعة تجمع معًا طابور العدائين، حيث اجتمعوا معا مثل سرب السمك. وتحركوا كفرد واحد. وقد ساعد
تجمعهم هذا على وصولهم إلى أقصى طاقة لهم طوال السباق. وكما يحدث في أي سباق، فإنه خلال فترة قصيرة من الوقت، يبدأ أقوى العداءين في التقدم إلى
الأمام، بينما يتراجع الأضعف إلى الخلف؛ لكن هذا لا ينطبق على بن كومين. لقد ترك بن في المؤخرة بمجرد أن سمع دوي البندقية. لم يكن بن أسرع عداء في
الفريق. والواقع أنه كان الأبطأ. فلم يفز بأي سباق طوال الفترة التي قضاها في فريق الجري عبر المدينة بمدرسته الثانوية. كان بن مصابًا بشلل دماغي.
الشلل الدماغي، حالة تحدث غالبًا بسبب مضاعفات تحدث عند الولادة، وتؤثر على حركة وتوازن الشخص. والمشكلات الصحية تدوم مدى الحياة. إن تشوه
العمود الفقري يسبب وقفة ملتوية، فغالبًا ما تدمر العضلات وتكون ردود الأفعال الحركية بطيئة. كما أن تقلصات العضلات والمفاصل تؤثر على التوازن. هؤلاء
الذين يعانون الشلل الدماغي غالبًا ما تكون مشيتهم مضطربة، وتتخبط ركبهم ويجرون أقدامهم. وبالنسبة لشخص غريب، قد يبدون مصابين بالخرق أو ببعض
الكسور.
تقدمت مجموعة العدائين أكثر وأكثر بينما تقهقر بن أكثر وأكثر. انزلق فوق الحشائش المبتلة وسقط فوق الأرض الرطبة. وببطء حمل نفسه على الوقوف واستمر
في التقدم. فسقط مرة أخرى. وفي هذه المرة كان السقوط مؤلمًا. وقف مرة أخرى واستمر في العدو. لم يستسلم بن. والآن توارت مجموعة العدائين عن بصره

وأصبح
يجري وحده. ساد السكون، واستطاع أن يسمع صوت أنفاسه. لقد شعر بالوحدة وتعثرت قدماه مرة أخرى، وسقط مرة أخرى. بصرف النظر عن قوته العقلية،
فلا يظهر ألم أو إحباط في وجهه. كان يبتسم وهو يستخدم طاقته في الوقوف مرة أخرى ومعاودة الجري، فهذا عمل روتيني بالنسبة له. ينهي أي عداء غيره السباق في حوالي خمس وعشرين دقيقة؛ لكنه عادة يستغرق أكثر من خمس وأربعين دقيقة.
عندما عبر بن أخيرًا خط النهاية كان يشعر بالألم والإجهاد، فقد احتاج النجاح في ذلك إلى كل ما يملكه من قوة. امتلأ جسده بالكدمات وكان ملطخا بالدماء، كما
كان مغطى بالوحل. لقد ألهمنا بن حقًّا؛ ولكن هذه ليست قصة "عندما يشتد الخطب، يهون". وهذه أيضا ليست قصة "عندما تسقط، عليك أن تنهض مجددا".
لا شك أن هذه دروس عظيمة نتعلمها، لكننا لا نحتاج إلى بن كومين لكي يعلمنا هذه الدروس. يوجد عشرات غيره يمكننا النظر إليهم من أجل هذه الدروس،
مثل اللاعب الأوليمبي، على سبيل المثال، الذي عانى إصابة قبل انطلاق الألعاب الأوليمبية ببضعة شهور فقط، ولكنه عاد وأحرز ميدالية. إن درس بن أعمق.
لقد حدث شيء مدهش بعد خمس وعشرين دقيقة. عندما انتهى كل العدائين من سباقهم، عادوا مرة أخرى لكي يجروا مع بن. إن بن هو العداء الوحيد الذي،
عندما يسقط، يساعده عداء آخر على النهوض. بن هو العداء الوحيد الذي، عندما ينهي سباقه، يجد مائة فرد يجري وراءه.

ما تعلمناه من بن هو شيء فريد: عندما تنافس الجميع، لا أحد يرغب بمساعدتك؛ لكن عندما تنافس نفسك، يرغب الجميع في مساعدتك. لا يساعد الرياضيون
الأوليمبيون بعضهم بعضا، فهم متنافسون؛ ولكن بن كان يبدأ كل سباق بإدراك واضح جدًا عن لماذا يجري. فهو ليس هناك لكي يهزم أحدا غير نفسه. لا يفقد بن
رؤيته هذه أبدًا. فإدراكه لماذا هو عداء يعطيه القوة على الاستمرار، على مواصلة الدفع، على مواصلة النهوض، وعلى مواصلة التقدم. وعلى معاودة هذا مرات
ومرات ومرات. وكل يوم يجري فيه، فإن الشيء الوحيد الذي يسعى إلى هزيمته هو نفسه.
الآن فكر كيف نؤدي أعمالنا. فنحن دائمًا ننافس آخرين. نحن نحاول دائمًا أن نكون أفضل من شخص آخر. أن نكون أفضل في الجودة. أن نمتلك مميزات أكثر،
وأن نقدم عملًا أفضل. نحن دائمًا نقارن أنفسنا بالآخرين، ولا أحد يريد مساعدتنا. ماذا لو ذهبنا إلى العمل كل يوم ببساطة لنفعل أفضل مما فعلناه في الأسبوع
الماضي؟ لجعل هذا الشهر أفضل من الشهر الماضي؟ ليس لأي سبب آخر غير أننا نريد أن نغادر المؤسسة بحال أفضل مما وجدناها عليها؟
تبدأ كل المؤسساتٍ من لماذا ، لكن الشركات العظيمة فقط هي من تحافظ على وضوح لماذا عاما بعد عام. وهؤلاء الذين ينسون لماذا هم موجودون، يجيئون إلى
السباق كل يوم لهزيمة شخص آخر بدلًا من هزيمة أنفسهم، فالسعي بالنسبة لهؤلاء الذين يفقدون رؤية لماذا يشتركون في السباق، يكون من أجل ميدالية أو
لهزيمة شخص آخر.

ماذا لو سأل أحدهم في المرة القادمة: "من منافسك؟" نجيب: "ليست لدينا فكرة". ماذا لو سأل أحدهم في مرة أخرى: "حسنا، ما الذي يجعلك أفضل من
منافسك؟"، فنجيب: "لا نكون أفضل منهم في كل الحالات". وماذا لو سأل أحدهم في المرة القادمة: "حسنا لماذا ينبغي أن أتعامل معك؟" فنجيب بثقة: "لأن
العمل الذي نقوم به الآن أفضل من العمل الذي قمنا به منذ ستة أشهر. والعمل الذي سنقوم به بعد ستة أشهر من الآن سيكون أفضل من العمل الذي قمنا به
اليوم. لأننا نستيقظ كل يوم ونحن ندرك لماذا نأتي إلى العمل. نأتي إلى العمل لكي نلهم الناس بأن يقوموا بالأشياء التي تلهمهم. هل نحن أفضل من منافسينا؟ إذا
آمنت بما نؤمن به وآمنت بأن الأشياء التي نفعلها يمكن أن تساعدك، سنكون أفضل بالنسبة له. إذا لم تؤمن بما نؤمن به، ولا تؤمن بأن الأشياء التي نفعلها
سوف تساعدك، لن نكون الأفضل بالنسبة لك. هدفنا هو العثور على العملاء الذين يؤمنون بما نؤمن به، ونعمل معا حتى نتمكن من النجاح، فنحن نبحث عن
أشخاص يقفون جنبًا إلى جنبٍ معنا في سعينا وراء الهدف نفسه. نحن لا نهتم بوضع مائدة أمام كل منا سعيا وراء صفقة ناجحة. وإليك الأشياء التي نفعلها من
أجل دعم سببنا ..." وحينئذ تأتي تفاصيل ماذا تفعل وكيف تفعله؛ ولكن هذه المرة، تبدأ من لماذا .
تخيل أن كل مؤسسة تبدأ من لماذا . ستكون القرارات أسهل، ويكون الإخلاص أعظم، وتكون الثقة عملة الشركة. إذا اجتهد قادتنا في البدء من لماذا ، فسوف يسود
التفاؤل ويزدهر الابتكار. وكما يوضح هذا الكتاب، توجد أولوية لهذا المعيار. بصرف النظر عن حجم المؤسسة، وبصرف النظر عن المجال، وبصرف النظر

عن المنتج أو
الخدمة، إذا تولينا جميعًا مسئولية البدء من لماذا وألهمنا الآخرين بعمل المثل، حينئذ، نستطيع تغيير العالم معا.
وهذا أمر ملهم جدًّا

. . .

إذا كان هذا الكتاب مصدر إلهام لك، رجاء مرره لشخص آخر تريد أن تلهمه.

شكر وتقدير

لا يوجد شيء في هذه الحياة يجلب لي كثيرًا من الغبطة والسعادة أكثر من الاستيقاظ كل يوم وأنا لدي إدراك واضح لمفهوم لماذا ؛ وهو إلهام الناس بعمل الأشياء
التي تلهمهم، وهذا شيء من السهل فعله إذا كنت محاطًا بالعديد من الأشخاص الرائعين الذين يلهمونني.
هناك عدد لا حصر له من الأشخاص الذين يثقون بي ويساعدونني على مر السنين. أود أن أشكر هؤلاء الذين ساعدوني على بناء جزء من مكبر الصوت الخاص بي
من خلال تقديم هذا الكتاب. لقد كانت إيمي هيرتز أول من أصرت على تأليفي للكتاب وقدمتني إلى وكيلي الرائع ريتشارد باين. إن ريتشارد يؤمن بفعل الخير في
العالم وقد جعل شغله الشاغل هو أن يصنع مؤلفين ممن لديهم رسالة إيجابية يشاركونها. كان صبره واستشارته لا يقدران بثمن، وأشكر روس إدلمان وهو رجل
رائع؛ حيث قدمني إلى محرره جيفري كرامس الذي راهن بدوره عليَّ وسمح لي بفعل الأشياء بشكل مختلف. وإلى أدريان زاكهيم، الذي لديه رغبة في تحدي المألوف

ويقود تطور مجال النشر.
أشكر أيضًا مارك روبين، الذي لديه الرؤية نفسها والذي بدأ الكتابة في قبو منزله، كما أشكر توم وأليشيا ريبما، اللذين استكملت كتابتي في منزلهما، وكذلك خطوط دلتا الجوية، على كونهم لطافًا معي بينما كنت أؤلف الكثير على ارتفاع ١٠٠٦٦ كم. وأيضًا جوليا هيرلي التي كانت تتأكد من صحة كل شيء. وأوجه شكري إلى
كل فريق العمل في بورتفوليو، الذي عمل بجد من أجل ظهور هذا الكتاب. والأكثر أهمية، إلى لوري فلاين، التي كرست نفسها (وعائلتها) بحماس كبير لمساعدتي
لكي أروي هذه القصة.
وتشرفت كثيرًا بمقابلة أشخاص رائعين كانوا مصدر إلهام لي بدرجة لا يمكن وصفها. لقد غير رون برودر من الطريقة التي أنظر بها إلى العالم، كما عرفتني الجنرال لوري روبنسون كيف يبدو تواضع القادة العظماء. وكيم هاريسون التي تعيش مفهوم لماذا الخاص بها-وهو تقدير كل الأشياء الجميلة من حولها- وهي
تعمل بلا كلل لترى أن الأفكار الجيدة والناس الرائعين موضع تقدير. لقد علمتني كيف تبدو الشراكة الحقيقية. وإلى هؤلاء الذين شاركوا معرفتهم للمساعدة على
تجسيد مفهوم لماذا ، أنا ممتن حقًّا لوقتكم وجهدكم: كولين باريت وجوردون بثيون وبن كومين وراندي فاولر وكريستينا هاربريدج ودواين أونوريه وهوارد جيروتشيمويتز وجاي كاواساكي وهوارد بوتنام وجيمس توبين وأكاشيا سالاتي وجيف سومبتر وكولونيل كروزر ويلشباش وستيف وزنياك.
قبل زمن طويل وقبل حتى أن توجد فكرة الكتاب، كان هناك الأشخاص المتبنون الأوائل الذين أرادوا أن يتعلموا لماذا ويستخدموا الدائرة الذهبية في دعم بناء

مؤسساتهم. وكانت هذه المجموعة من أصحاب التفكير المتقدم مستعدين لتبني فكرة جديدة، كما كانوا جزءًا أساسيًّا في مساعدتي على اكتشاف العديد من
تفاصيل ودقائق المفهوم. وأشكر كلًّا من جيفري دزيكوفسكي وجين بودمور وبول جاي وكال شاه وفيكتور ديوليفريا وبن روسنر وكريستوفر بيتس وفيكتور تشان
وكين تاباتشنيك وريتشارد بالتيمور وريك زيمرمان وروس ناتوس وميسي شوري وموريس ستيمب وجاب سولومان وإدي إيسس وإليزابيث هير، التي رأت قيمة
لماذا في بناء المؤسسة الأكثر قيمة، وهي عائلتها. كما أشكر فران بيديرمان جروس التي لم تكن من المتبنين الأوائل فحسب، بل إنها بذلت أقصى ما لديها لكي تطبق
لماذا في كل أوجه حياتها، ولكي تشجع الآخرين على تعلم معرفة لماذا أيضًا. كذلك أشكر عضو الكونجرس ستيفاني هيرسيث ساندلين وعضو الكونجرس بول
هوديس وعضو الكونجرس أليسون شوارتز الذين أعطوني الكثير وهم مستمرون في منح الكثير للآخرين بكثير من الحماس.
على مر السنين كان هناك هؤلاء الذين أعطوني الفرصة ودعموا قضيتي. أشكر كلًّا من ترودي بالدوين، مديرة برنامج الدراسات العليا في الاتصالات الإستراتيجية في
جامعة كولومبيا (برنامج رائع)، وجيم بيرين، الذي وثق بي، وجاك دالي، الذي علمني، وبيرس فوكس ودينيس جلينون، اللذين دفعاني إلى الأمام، وكيفن
جويتز، وتوني جوميس وبول جومبينر، الذين منحوني مسارًا مهنيًّا على طبق من فضة، وكينيث هاين وبيتر إنترماجيو، اللذين علماني الاعتماد على الذات، وباميلا
موفات وريك سابيو، اللذين يداومان على فعل خير كثير من أجلي، وألانا

وينتر ومات ويس، لطلب مشاركة أفكاري مع الجمهور، وأيضا ديدريك ويردمولدر الذي
راهن عليَّ منذ البداية.
كما أدين بالفضل إلى كل العقول اللامعة التي قابلتها في القوات الجوية الأمريكية والذين يخاطرون من أجل تجربة شيء مختلف. لقد جسدوا لماذا الخاصة بوزارة
دفاع الولايات المتحدة للقوات الجوية: وهي إيجاد وتوصيل طرق أفضل لعمل الأشياء، وإلى الجنرال إروين ليسيل (الذي قدمني لأول مرة إلى المؤسسة)، والميجور
جنرال وليام تشامبرس، والجنرالٍ والتر جيفهان، والبريجادير جنرال داش جاميسون (الذي لم يتوقف مطلقا عن الثقة بي)، والميجور جنرال دارين ما كديو،
والبريجادير جنرال مارتن نيوباور (الذي يعرف أكثر مما يمكنني أن أعرف)، وكريستي نولتا، والبريجادير جنرال جانيت ثيريانوس والكولونيل ديدي هالفهيل (أنت
مدين لي بواحدة يا ديدي).
أمتن كثيرًا لكل الأشخاص الرائعين والحوارات النزيهة التي ألهمتني بأفكار كثيرة جدًا كونت فيما بعد الدائرة الذهبية وكل أجزائها. وأشكر كندرا كوبي، التي
ساعدتني على تخطي محنتي في أواخر عام ٢٠٠٥ ومارك ليفي، الذي أرشدني إلى الاتجاه الصحيح. كما أشكر بيتر وايبرو، الذي رأى مشكلة في أمريكا وساعدني على
فهم علم الأعصاب المرتبط بكل ذلك. وأشكر أيضا كيرت جَن، الذي ألهمني عقلٍه البارع في السرد بالانفصال. كل محادثة مع بريان كولينز أضاءت لي شيئا جديدا.

أشكر جوريل لاكسو، التي علمتني الوصول إلى الأشياء التي أؤمن بها. وأشكر ويليام أوري، الذي بين لي الطريق الذي أتبعه، وكذلك الجنرال ديفيد ديبتولا، الذي
ربما يكون أذكى شخص عرفته والذي أعطاني وجهة نظر جديدة لحل مشكلات معقدة جدًا.

إن استيعابي لمفهوم لماذا كان سيصبح غير مكتمل لولا الحديث مع هذه المجموعة من الأشخاص ودعمهم ومساعدتهم: نيك أسكيو ريتشارد بالتيمور وكريستوفر
بينيت وكريستين بيتس وأريان دي بونفويزين وسكوت بورنستين وتوني كونزا وفيمال دوجال ودوجلاس فيرسيتين وناثان فرانكل وجينان جلاسجو وكاميرون
هيرولد وجون هيتلر وموريس كاسبي وبيتر لافتر وكيفن لانجلي ونيكي ليمون وسيث لويد وبروس لوي وكوري لوكر وكارل وأجي مالوري وبيتر مارتينز وبراد ملتزر
ونيل ميرلينو وألي ميلر وجيف موران وآلان ريمر وباميلا ونيك روديتي وإلين روهر ولانس بلات وجيف روثستين وبريان سكودامور وأندي سيجيل وجون ستيبلتون
ورودي فيدال ومن حضروا اجتماع الجبابرة في ٢٠٠٧ و٢٠٠٨.

وأشكر جدتي الراحلة إيمري كلابر، التي بينت لي أنه من الممتع كثيرا أن تكون غريب الأطوار بعض الشيء من أن تكون طبيعيا تماما. وكذلك والدي، ستيف سينيك
وسوزان سينيك، اللذين شجعاني دائمًا على اتباع أفكاري. وسارا، أختي الرائعة، التي تقدر عدم إدراكي لما يحدث حولي من فرط تركيزي في عملي، ولكنها واثقة
بأنني مازلت مدركًا للواقع.

هناك بعض الكتب والمؤلفين الذين كانوا مصدر إلهام لي على مدار السنين، فقد حفزوا أفكارًا وقدموا وجهات نظر جديدة: أعمال كين بلانشارد وأعمال توم
فريدمان وسيث جودين وكتاب The Starfish and the Spider للمؤلفين أوري برافمان ورود بيكستروم، وكتاب First ، Break All the Rules للمؤلف
ماركوس بوكينجهام، وكتاب Good to Great للمؤلف جيمس كولينز، وكتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية للمؤلف ستيفن آر. كوفي 1 ، وكتاب The 4-Hour Workweek by Tim Ferriss ، و كتاب Never Eat Alone للمؤلف كيث فيرازي ، وكتاب E - Myth للمؤلف مايكل جيربر، وكتاب The Tipping Point and Outliers للمؤلف مالكولم جلادويل،
وكتاب Chaos للمؤلف جايمس جليك، وكتاب Emotional Intelligence للمؤلف جولمان دانييل، وكتاب Made to Stick للمؤلفين تشيب وِدان هيث،
وكتاب مَن الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي للطبيب سبنسر جونسون 2 ، وكتاب The Monk and the Riddle للمؤلف راندي كوميزار، وكتاب أوجه الخلل
الخمسة التي تصيب أي فريق للمؤلف باتريك لينسيوني 3 ، وكتاب Freakanomics للمؤلفين ستيفين دي. ليفيت وستيفن جيه. دوبنر، وكتاب Fish ! لكل من
ستيفن لوندين وهاري بول وجون كريستنسن وكين بلانشارد، وكتاب The Naked Brain للمؤلف ريتشارد ريستاك، وكتاب Authentic Happiness للمؤلف
مارتن سيليجمان، وكتاب The Wisdom of Crowds للمؤلف جيمس

سورويكي، وكتاب The Black Swan للمؤلف نقولا طالب، وكتاب Mania American للطبيب بيتر ويبرو، والكتاب الأكثر أهمية الذي ينبغي أن يقرأه كل فرد، الكتاب الذي علمنا أننا لا نستطيع أن نتحكم في الظروف من حولنا، وأننا
نستطيع أن نضبط سلوكنا، Mans Search for Meaning للمؤلف فيكتور فرانكل.
أود أن أشكر بصفة خاصة جميع الأشخاص الذين انضموا إلى هذا السبب وعملوا بنشاط على إلهام من حولهم. أنا ممتن لكل رسائل البريد الإلكتروني والملاحظات
التي أرسلتموها لي، وأنا أحتفظ بها كتذكير لي لأننا بحاجة إلى أعداد كبيرة جدًا من الأشخاص، يقفون جنبًا إلى جنب، من أجل إنجاز تأثير حقيقي.
وفي الختام، إلى كل من يقرأ هذا الكتاب ويمرره إلى شخص آخر يؤمن أنه سيكون مصدر إلهام له، شكرًا لك. أعرف أنه لو كان هناك عدد كاف منا يعلم بوجود
لماذا ويجتهد لكي يبدأ كل شيء يفعله من طرح لماذا ، سنستطيع أن نغير العالم وسنغيره.

1 متوافر لدى مكتبات جرير.

2 متوافر لدى مكتبات جرير.

3 متوافر لدى مكتبات جرير.

الملاحظات

الفصل١: افترض أنك تعرف

1 - In the United States , a line worker would take a rubber mallet and tap the edges of the door : Norman Muda ?" Manufacturing Engineering , Bodek , " What is July 2006, http :// www . sme . org *cgi - bin* find - a rticles . pl ?& ME 06 A RT 40& ME . SME &0709 2006&

الفصل٢: العصا والجزرة

1 - By 2007, Toyota ' s shar e had climbed to 16.3 percent : Tom Krisher , " GM , Toyota in virtual tie on 2007 sales ," USA Today , J anuary 23, 2008, http :// www . usatod ay . com *money* . topstories /2008-01-23-434472425_ x . htm

2 - In 2007, GM lost $729 per vehicle : Oliver Wyman ' s Ha rbour Report 2008, http :// www . oliv erwyman . _ com / content images / OW _ EN *Automotive* Press 2008 HarbourR . eport 08. pdf

3 - nearly 40 percent of those customers never get the lower price : Brian Grow , " The Great Rebate Week , November 23, 2005, http Runaround ," Business :// www . businessweek . com *bwd aily* dnflash *nov* 2005 . nf 20051123_4158_ db 016. htm

4 - Quitting smoking is the easiest thing I ' ve ever "

done ”: American Cancer Society Guide to Quitting //: Smoking , http

www . cancer . org *docroot* PED *content* PED 1013 X . *Guide* for *Quitting* S moking . asp

a Tag Heuer watch desi gned “ especially for the - 5 golfer ”: http :// www . tagheuer . com *the - collection* - specialists / golf

. wa tch / index . lbl

Nike ’ s “ I wanna be like Mike ” campaign : “ The - 6 Allure of Gatorade ,” CNN Mon ey , November 22, 2000, . http :// money

. cnn . com 200011/21/ deals *gatorade*

In a major innovation in design and e ngineering ”: “ - 7 “ Introducing the M otorola RAZR V 3,” http :// www . / moto rola . com

mediacenter *news* detail . jsp ? g lobalObj ectId .=4485_3818_23

Less than four years later , Zander was forced out : “ - 8 Mo torola ’ s Zander out after 4 r ocky years ,” MSNBC , http :// www . msnbc . msn . com *id* ,2007 ,November 30 ./22040026

Colgate offers a link on their Web site : http :// www - 9 . colgate . com *app* Co lgate *US* OC *Products* Toothpastes / N

. ame . cvsp

Samsung , the electronics giant : “ Samsung ’ s - 10
American Unit Settles Rebate Case ,” New York T imes ,
http :// query . nytimes . com *gst* ,October 21, 2004
fullpage . html ? res =9 B 01 E 3 DD 113 AF 932 A
.15753 C 1 A 9629 C 8 B 63

Rather , Whybrow says , it ’ s the way that - 11
corporate America has developed : Peter C . Whybrow ,
More Is Not Enough . New American Mania : When
.York : W . W . Nor - ton & Company , 2005

الفصل٣: الدائرة الذهبية

the golden ratio — a simple mathematical - 1
relationship : Wolfram Mathworld , “ Golden Ratio ,”
. http :// mathworld

wolfram . c om *GoldenRatio . html . Also h ttp* :/
./ goldennumber . net

John F . Kennedy ’ s challenge to put a man on the - 2
moon : “ The Decision to Go the M oon : President John
May 25, 1961 Spee ch before a Joint F . Kennedy ’ s
Session of Congr ess ,” NASA History Office , http ://
. history . nasa . gov / moondec . html

songs in your pocket ”: “ Apple Presents iPod 1,000“ - 3
,” http :// www . apple . com *pr* library 2001 oct /23 ipod
. . h tml

The multigigabyte portable hard drive music player - 4
was actually in vented by Cre - ative Technology Ltd .: “
Jukebox H olds a Hefty Store of Music ,” The Nomad

New York Times , June 1, 2000, http :// www . nytimes . / com 200006/01/ technology

news - watch - the - nomad - juk ebox - holds - a - hefty - store - of - music . html ? scp =1& sq = creative + . nomad & st = nyt

Apple even changed its legal name in 2007: “ Apple - 5 Debuts iPhone , TV Device , Drops ‘ Compute r ’ From . Name ,” Foxnews

com , J anuary 11, 2007, http :// www . foxnews . com . *story* 0,2933,242483,00. html

الفصل٤: هذا ليس رأيًا، إنها حقيقة بيولوجية

Now , the Star - Belly Sneetches : Dr . Seuss , The - 1 Sneetches and Other Stories . N ewYork : Random .House , 1961

U 2 and Apple belong together : “ Apple I ntroduces - 2 the U 2 iPod ,” http :// www . apple . com *pr* library 2004 oct /26 u 2

. ipod . html

I ’ m a Mac and I ’ m a PC ”: “ Get a Mac ,” http :// “ - 3 ./ www . apple . com *getamac* ads

Richar d Restak , a well - known neurosci entist : - 4 Richard Restak , MD , The Naked Brain : How the Emer Is Chang ing How We Live , Work ging Neurosociety .and L ove . New York : Harmony , 2006

الفصل٥: الوضوح والمنهج والتوافق

to take w hat Pacific Southwest was doing in - 1
California : “ PSA : Catch Our Smile ; The S tory of
”, Pacific Southwest Airlines

./ http :// catchoursmile . com

In nearly every way , King and Ke lleher were - 2
opposites : Matt Malone , “ I n for a Landing ,” Portfolio
http :// www . portfolio . com ,. com , August 2008
executives features 200807/16/ Q - and - A - with -
“ , Southwest CEO - Kelleher ; Joseph Guinto

Rollin On ,” Southwest A irlines Spirit , June 2006, http
:// macy . ba . ttu . edu *Fall* %2006 SWA %20 R ollin %20
Katrina Brooker , “ The Chairman of the ; On . pdf
Board Looks Back ,” FORTUNE , May 28, 2001, http ://
money . cnn . com *maga zines*

fortune / fortune _ archive 200105/28/303852/ index .
ht m ; “ We Weren ’ t Just Ai rborne Yesterday ,” http ://
. ww w

. southwest . com *about* _ *swa* airborne . html

In the early 1970 s , only 15 percent of the traveling - 3
population traveled by air : Brian Lusk , Southw est
custome r communications , pe r - Airlines manager of
.sonal correspondence , February 2009

Howard Putnam , one of the former presidents of - 4
Southwest : Howard Putnam , personal interview ,
.October 2008

Throug hout the 1980 s , this was life at Contine ntal - 6
Airlines : Gordon Bethune , F rom Worst to First :
Continental ’ s Remarkable C Behind the Scenes of
.omeback . New York : John Wiley and Sons , 1999

Happy employees ensu re happy customers : Kevin - 7
Freiberg and Jackie Freiberg , Nuts ! Southwest Airline s
for Business and Per sonal Success . New ’ Crazy Recipe
.York : Broad way , 1998

You don ’ t lie to your own doctor ”: Gord on “ - 8
.Bethune , personal interview , January 2009

The cost . . . would be about $250,000: “ Shacklet on - 9
Plans Record Polar Tri p ,” NewYork Times , December
.30, 1913

Donations from English schoolchildren paid for the - 10
dog teams : “ E rnest H . Shack - leton , 1874–1922,”
www . south - pole . com / p , South - P ole . com
. 0000097. ht m

Just a few days out of South Georgia Island : http :// - 11
www . pbs . org *wgbh* nova *shackleton* 1914/ timeline . h
. tml

like an almond in a piece of toffee ”: Paul Wa rd , “ - 12
“ Shackleton , Sir Ernest (1874–1922),” Cool Antarctica
. , htt p :// www

coolantarctica . com *Antarctica* %20 *fact* %20 *file* Histor y
/ Ernest %20 Shackleton *Trans - Antarctic* expedition 2.
. htm

Men wanted for Hazardous journey ”: Nova “ - 13
Online , http :// www . pbs . org *wgbh* nova *shackleto n*
. 1914/ team . html

In the 1970 s , Sout hwest Airlines decided to put - 14
the ir flight attendants in hot pants : Howar d Putnam ,
.interview , Oc tober 2008 personal

Langley assembled some of the best and 96 - 15
brightest minds of the day : James Tobin , To Conquer
the Air : The Wright B

rothers and the Great Race for Flight . New York : Free
.Pr ess , 2004

Langley saw the ai rplane as his ticket to fame and - 16
.fo rtune : Tobin , personal interview , February 2009

Wilbur and O rville were true scientists ”: Tobin , “ - 17
.personal interview , Febr uary 2009

He found the defeat humiliating : Tobin , To - 18
. Conquer the Air

Southwest Airlines is famous for pioneering the ten - 19
- minute tur naround : Paul Burnham Finney , “ Loading
Rocket Science ,” New York Times , an Airliner is
November 14, 2006, http :// travel 2. nytimes . c om
. 200611/14/ business / 14 boarding

. html ? pagewanted = print

People at the London end of Barings ”: Nick “ - 20
Leeson and Edward Whitley . Rogue Trader : How I
Bank and Shook the Financial Brought Down Bar ings

.W orld . New York : Little , Brown and Company , 1996

Southwest w ill not tolerate customers who abuse - 21
! their staff : Freiberg and Freiber g , Nuts

A one - star general , John Jumper was an - 22
experienced F -15 pilot : General Lor iRobinson ,
.2008 personal interview , October

he served as chief of staff of the U . S . Air Force - 23
from 2001 to 2005: http :// www . af . mil *bios* bio . asp ?
.bioID =5986

Now herself a brigadier general in the Air Force : - 24
.http :// www . af . mil *bios* bio . asp ? bioID =10439

الفصل٧: كيف تنجح نقطة التحول

In 2000, M alcolm Gladwell created h is own tipping - 1
point : Malcolm Gladwell , The Tipping Point : How
Make a Big Difference . New York : Little Things Can
.Back B ay Books , 2002

Everett M . R ogers was the first t o formally - 2
describe how innovations spread through soci ety :
Diffusion of Innovations . New , Everett M . Rogers
.York : Free Press , 2003

Geoffrey Moor e expanded on Rogers ' s ideas to - 3
apply the principle to high - tech product marketing :
Crossing the Chasm . New York : , Geoffrey A . Moore
.Collins ,2002

In 1997, TiVo was racing to market with a r - 4
emarkable new device : John Ma rkoff , " Netscape

VCR ," New Yor k Times , Pioneer to Invest in Smart November 9, 1998, http :// quer y . nytimes . com *gst* fullpage . html ? r es =9 F 0 DE 0 D 6133 EF 93 AA .C 1 A 96 E 958260 35752

TiVo finally shipped in 1999: http :// www . tivo . - 5 . com *aboutti vo* aboutushome / index . html

TiVo sold about 48,000 units the first year : Roy - 6 Furchgott , " Don ' t People Want t o Control Their TV ' August 24, 2000, http :// ww w . , s ?" New Y ork Times nytimes . com 200008/24/ technology / don - t - people - . want - to - control - their - tv - s

. html

More U . S . Homes Have Outhouses than TiVos ": " - 7 Bradley Johnson , " Analysts Mull Futu re Potential of Te chnology ," Advertising Age , No - PVR Ad - Zapping vember 4, 2002, http :// people . ischool . ber keley . edu ~ *hal* Courses *StratTec h* 09

Lectures *Networks* Articles / tivo - losing - money . html

.

Ther e are two types of laws ": Martin Luther King " - 8 Jr ., " L etter from a Birming - ham Jail ," http :// www . . thekingcenter

. org *prog* non / Letter . pdf

الفصل٨: ابدأ بلماذا, لكن اعرف كيف

Steve Ballmer , the man who replaced Bill Gates as - 1 CEO of Mi crosoft : " Steve Ballmer Going C razy ,"

//: March 31, 2006, http

. ww w . youtube . com / watch ? v = wvs boPUjrGc

the Bill and Melinda Gates Foundation : http :// - 2
. www . gatesfoundation . org *Pages* home . aspx

Raised in Ohio , sixty miles from Dayton , Neil - 3
Armstrong grew up : Nick Greene , " Neil Armstrong
the Moon ," About . com , http Biography : First Man of
:// spa ce . about . com *od* astronautbiographies *a*
. neilarmstrong . htm

What Ralph Abernathy lent the movement was - 4
something else : " Abernathy , Ralph David (1926–
King , Jr ., Researc h and 1990)," Marti n Luther
Education Institute , http :// mlk - kpp 01. stanfo rd .
rnathy *ralph* david edu *index . php* kin gpapers *article* abe
./19261990

The pessimists are usual ly right : Thomas Friedman - 5
, The World Is Flat : A Brie fHistory of the 21 st Century
.Farrar , Str aus and Giroux , 2005 : . New York

If it hadn ' t been for my big brother ": Bob " - 6
Thomas , Building a Company : Roy O . Disney and the
Entertainment Empire . New Yo rk : Creation of an
.Disney Edi - tions , 1998

Herb Kelleher was able to personify and preach the - 7
cause of freedom : Kevin Freiberg and Jackie Freib erg ,
Airlines ' Crazy Recipe for Business Nuts ! Southwest
.and Personal Success . New York : Broadway , 1998

Steve Wozniak is the engineer who made the Apple - 8
work : Stev e Wozniak , personal interview , No vember
.2008

Bill Gates and Pau l Allen went to high schoo l - 9
together in Seattle : Randy Alfred ,“ April 4, 1975: Bill
a Little P artnership ,” Wired , Gat es , Paul Allen Form
April 4,1975, http :// www . wired . com *scienc e*
.discoveries / news 200804/ dayinte ch _0404

Oprah Winfrey once g ave away a free car : Ann - 10
Oldenburg , “7 M car giveaway stuns TV audience ,” USA
http :// www . usatoday . ,2004 ,13 Today , September
. com *life* people /2004-09-13-oprah - cars _ x . htm

the Education for Employment Foundation : http :// - 11
www . efefounda tion . org / homepage . ht ml ; Lisa
“ , Takeuchi Cullen

Gainful Employment ,” Time , Septem - ber 20, 2007,
http :// www . time . com *time* magazine *a rticle*
. 0,9171,1663851,00

.html ; Ron Bruder , personal interview , February 2009

الفصل١٠: التواصل لا يعني التحدث وإنما الإنصات

I Ha ve a Dream ” speech : “ I Have a Dream — “ - 1
Address at March on W ashington , August 28, 1963.
”,. Washington , D . C

MLK Online , http :// www . mlkonline . net / dream .
. html

American flag on a soldier ’ s right arm ?: Brendan I . - 2

Koerner , “ Soldiers and Their Backward Flags ,” Slate , ./http :// www . slate . com *id* 2080338 ,March 18, 2003

Don ’ t let anyone tell you that America ’ s best “ - 3 days are behind her ”: Pre sident Ronald Reagan ’ s Session of the Congress Address Before a Joint Reporting on the Stat e of the Union , January 26, 1982, http :// www . c - span . org *executive*

transcript . asp ? cat = current *eve nt & code = bush* .admin & year =1982

Mostly , it says I ’ m an American ”: Randy Fowler , “ - 4 general manager of a Harley - Davidson deal ership in .personal interview , January 2009 , California

In 2003 and 2004 Apple ran a promotion for iTunes - 5 with Pepsi : http :// www . apple 208 m *pr* library 2003 . oct /16 pepsi

. html

Volkswagen introduce d a $70,000 luxury model to - 6 the ir lineup : “2006 Volkswagen Phaeton R eview ,” http :// www . edmunds . com ,. Edmonds . com *volkswagen* phaeton 2006 review . h tml ; “ VW analyses details abo ut next - gen Phaeton failure , re veals new model ,” M otorAuthority . com , February 18, 2008, - http :// www . motorauthorit y . com / vw

analyses - phaeton - failure - r eveals - new - details - . abo ut - next - gen - model . ht ml

الفصل١١: عندما تصبح لماذا غامضة

A lot of what goes on these days w ith high - flying “ - 1
companies ”: Sam Walt on andJohn Huey , Sam Walton :
.America ; My Story . New York : Bantam ,1992 Made in

There are 27.7 million registered businesses in the - 2
United States today : U . S . S mall Business Administr
ocacy , http :// www . sba . gov *advo* ation , Office of Adv
. stats / sbfaq . pdf

Sam Walton didn ’ t ev en invent a better way o f - 3
doing things than everyone else : Bob Ortega , In Sam
Untold Story of Sam Walton and How We Trust : The
Wal - Mart Is Devouring the World . New York : Kogan
.Page , 1999

For Sam Walton , the re was something else : Walton - 4
. and Huey , Sam Walton

We ’ r e all working together ; that ’ s the secret ”: “ - 5
http :// walmar tstores . com *CommunityGiving* 8508.
. aspx

The company once renowned for how it treated - 6
empl oyees and customers has been scandal - ridden for
“ : nearly a decade

Wal - Mart Wage an d Hour Settlement ,” Wal - Mart Wa
tch , http :// action . walmartwatch . com *page* -/ Wal -
and %20 Hour %20 Settlement . pdf %20 Mart %20 Wage
.

Celeb rate your successes ”: Gene N . Landrum , “ - 7
Entrepr eneurial Genius : The Power of Passion . New

.Publishing Inc ., 2004 York : Brendan Kelly

Wal - Mart s till sells more than six times as much as - 8
Target each year : http :// walmartst ores . com
FactsNews

NewsRoom 8224. *aspx* ; *http* :/ investors . target . com /
. phoenix . zh tml ? c =65828& p = irol - homeProfile

Every year a group of hig h - performing - 9
entrepreneurs get together at MIT ' s Endi - cott Hous e :
. http :// www

./ gatheringoftitans . com

الفصل١٢: الانفصال يحدث

In the fall of her freshman year in college , Christina - 1
Harbridge set out to find a part - time job : Christina
personal interv iew , November 2008; http , Harbridge
. :// christinahar bridge . com *blog*

Dwayne Honoré has for the past ten years run his - 2
ow n commercial construction company : Dwa yne
interview , December 2008; http :// Honoré , personal
. www . dhonore . com *explore* . *cfm* ourcompany *owner*

Thoug h Gates abdicated hi s role as CEO : " 193 - 3
Gates exits Microsoft to focus on chari ty work ,"
June , 2008, http :// www . , MSNBC News Servic es
./msnbc . msn . com *id* 25408326

A PC in e very home and on every desk ": http :// " - 4
www . microsoft . c om *about* companyinfo rmation
. rofile . mspx *ourbusinesses* p

after a legendary power struggle with Apple ' s - 5
president , John Scull ey : Andrew Pollack , " Apple
' Comput er Entrepreneur
s Rise and Fall ," New York Times , Sep - tember 19,
1985, http :// query . nytimes . com *gst* fullpage . html ?
F 93 AA 2575 AC 0 A 1739 r es =950 DE 7 DA
963948260& scp =3& sq = apple %201985%20 jobs %20
. resigns & st = cse

Sculley was a per fectly capable execu tive with a - 6
proven track reco rd : " Marketing Genius for Pepsi and
Sculley III , WG '63," Wharton Alumni Apple : John
Maga - zine , Spring 2007, http :// www . wharton .
upenn . edu *alum _ mag* issues /125
. anniversaryissue / sculley . html

Do you want to sell sugar water your whole life or " - 7
do you w ant to change the wo rld ?": Triumph of the
Television Program Transcr ipts : Part III , Nerds : The
. PBS , http :// www . pbs . org *nerds* part 3. html

New products would be " less revolutionar y and - 8
more evolutionary ": Br ian O ' Reilly , " Apple
Revolution ," FORTUNE , May 8, Computer ' s Risky
1989, http :// money . cnn . com *magazines* fo rtune
/fortune _ archive 1989/05/08/71954
. index . htm

From the start , he focused on efficiency : Steve Lohr - 9
, " Can Michael Dell Refocus H is Namesake ?" New

September 9, 2007, http :// www . nytimes , York Times . . com 200709/09/ technology /09 dell . html

If you look back at the history o f Starbucks : http - 10 :// www . st arbucks . com *aboutus* Company _ Timeline . . pdf

In a now famous memo that Schultz wrote : " Text - 11 of Starbucks Memo ," Wall Stre et Journal , February 24, //: 2007, http

online . wsj . co m / public *article* SB 117234084129218452-hpbDoP _ cLbOUdcG 0 *y* 7 *qLl Q* _ 7 *Okg* 20080224. html ? mod = rss

. free

In early 2008, Schultz replaced Donald : Burt Helm - 12 an d Jena McGregor , " Howard Schultz ' s Grande Cha ", llenge

BusinessWeek , January 9, 2008, http :// www . businessw eek . c om *magazine* c ont e nt 08_03 b ? 4067000369003 . htm

chan = top + news *t op* + *news* + *index* businessweek + . exclusives

Putnam recounts the time he met with Kelleher to - 13 interview for the job : HowardPutnam , personal int .2008 erview , October

The same could be said for Colleen Barrett , who - 14 became president of Southwest in 2001: Colleen Barrett .view , December 2008 , personal inter

Walton ’ s oldest son , S . Robeson Walton : http :// - 15
findarticles . com *p* articles *mi _ m* 3092 is _ n 8_ v 31/
./ai _12098902

Walton insisted on sho wing up for work on - 16
Saturdays : Sam Walton and JohnHuey , Sam Walton :
Made in America ; My S

.tory . New York : Bantam , 1992

I still can ’ t believe it was news that I get my hair “ - 17
. cut at the barbersho p ”: Ibid

Sinegal lear ned about discount r etailing from Sol - 18
Pr ice : Matthew Boyle , “ Why Costco is so addictive ,”
October 25, 2006, http :// money . cnn . , FORTUNE
com *magazines* fortune *fortune _ archive*
. 2006/10/30/8391725/ inde x . htm

Sinegal believes in people first : Alan B . Goldb erg - 19
and Bill Ritter , “ Costco CEO Finds Pro - Worker
”, Means Profitability

ABC News , A ugust 2, 2006, http :// abcnews . go . com
.2020 business / story ? id =1362779

Wall S treet analysts criticized Costco ’ s strategy of - 20
spendin g so much on their people : John Helyar , “ The
Wal - Mart Fears ,” FORTUNE , Only Company
November 24,2003, http :// money . cnn . com *magazines*
fo rtune *fortune _ archive* 2003/11/24/ 353755/ ind ex .
. htm

Wal - Mart has been working to improve its “ - 21

image and lighten its environmental impact for several C . Revkin , “ Wal - Mart ’ s New S years now ”: Andrew ustain - ability Push ,” nytimes . com , Oc tober 23, . 2008, http :// dotearth . blog s . nytimes

./ com *tag* wal - mart

A lot of what goes on these days with high - flying “ - 22 . companies ”: Walton and Huey , Sam Walton

And to do it , he started by paying himself an - 23 annual salary of $5.43 million : http :// finance . yahoo . com *q* pr ? s = WM

. T

الفصل١٣: جذور لماذا

The Apple gave an indivi dual the power to do the “ - 1 same things as any company ”: Steve Wozniak , personal .November 2008 , interview

the two Ste ves made something th ey called the Blue - 2 B ox : Nick Cantlay , “ Biogra - p hy : Stephen Wozniak ,” The Apple M

useum , http :// www . theapp lemuseum . com / index . .php ? id =50

famed “1984” commercial that aired during the - 3 Super Bowl : http :// www . youtube . com / watch ? v = .OYecfV 3 ubP 8

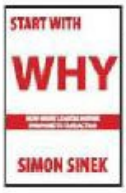
الفصل١٤: المنافسة الجديدة

But not B en Comen : Rick Reilly , “ Wor th the Wait - 1

," Sports Illustrated , http :// spor tsillustrated . cnn . com /2003 *pr*

subs / siexclusive *r ick _ reilly* 10/13/ reilly 1020/ index . . html *the* wait . htm

الغلاف الخلفي



"هذا الكتاب أحد أكثر الكتب فائدة وفاعلية التي قرأتها على مدار سنوات. فهذا الكتاب البسيط والرائع يظهر لنا كيف يجب أن يقود القادة. وأنا أنصح به بشدة!"

ويليام أوري، شريك في تأليف كتاب *Getting to Yes*؛
وشريك مؤسس لبرنامج التفاوض في كلية هارفارد للقانون

"لقد أشعل هذا الكتاب الحماس بداخلي. فهو يترجم ما تعلمته في الجيش إلى شروط تستطيع أية مؤسسة استخدامها؛ فالمبادئ واحدة. فهذا الكتاب يمكن أن يقودك إلى مستويات تميز لم تتصور الوصول إليها في يوم من الأيام".

جنرال تشاك هورنر، ضابط جوي شارك في عاصفة الصحراء

"سوف يجعلك هذا الكتاب تعيد التفكير في عملك. إنه رائع القراءة ويركز على الأمور المهمة. هذا الكتاب سوف يلهمك".

هاورد بوتنام، مدير تنفيذي لخطوط طيران ساوث ويست؛
وخطيب ومؤلف كتاب *The Winds of Turbulence*

"يُعد هذا الكتاب استكشافًا قويًا ومتعمقًا للأمور التي تميز الشركات الرائعة والقادة الرائعين عن غيرهم. إن العديد من القادة (والمؤلفين) يذهبون للبحث عن الأصالة في جميع الأماكن الخطأ – إن سينك يوجهك مباشرة إلى المصدر".

بولي لابار، شريكة في تأليف كتاب *Mavericks at Work*

"يوفر هذا الكتاب منهجًا بسيطًا وعمليًا للقيادة الرائعة. فكل قصة سوف تدفعك إلى رؤية الأمور من منظور مختلف تمامًا. منظور لا يفتقر إلى الصدق".

مختار لاماني، سفير، ومبعوث خاص إلى العراق،
ومراقب دائم لدى الأمم المتحدة سابقًا

جدول المحتويات

مكتبة الكندل العربية
همسة للقارئ/القارئة
مقدمة
الجزء الأول
العالم الذي لا يبدأ بلماذا
الفصل الأول
افترض أنك تعرف
الفصل الثاني
العصا والجزرة التلاعب مقابل التحفيز
الجزء الثاني
منظور بديل
الفصل الثالث
الدائرة الذهبية
الفصل الرابع
هذا ليس رأياً، إنها حقيقة بيولوجية
الفصل الخامس
الوضوح والمنهج والتوافق
الجزء الثالث
يحتاج القادة إلى تابعين
الفصل السادس
نشأة الثقة
الفصل السابع
كيف تنجح نقطة التحول

الجزء الرابع
الفصل الثامن
ابدأ بلماذا ، لكن اعرف كيف الطاقة تثير، والشخصية الجذابة تلهم
الفصل التاسع
اعرف لماذا، اعرف كيف، ثم اعرف ماذا؟
الفصل العاشر
التواصل لا يعني التحدث وإنما الإنصات
الجزء الخامس
التحدي الأكبر هو النجاح
الفصل الحادي عشر
عندما تصبح لماذا غامضة تراجع الشركات العملاقة
الفصل الثاني عشر
الانفصال يحدث
الجزء السادس
الفصل الثالث عشر
جذور لماذا
الفصل الرابع عشر
المنافسة الجديدة
الملاحظات
الفصل١: افترض أنك تعرف
الفصل٢: العصا والجزرة
الفصل٣: الدائرة الذهبية
الفصل٤: هذا ليس رأياً، إنها حقيقة بيولوجية
الفصل٥: الوضوح والمنهج والتوافق

5 - الفصل٦: نشأة الثقة
الفصل٧: كيف تنجح نقطة التحول
الفصل٨: ابدأ بلماذا, لكن اعرف كيف
الفصل١٠: التواصل لا يعني التحدث وإنما الإنصات
الفصل١١: عندما تصبح لماذا غامضة
الفصل١٢: الانفصال يحدث
الفصل١٣: جذور لماذا
الفصل١٤: المنافسة الجديدة