

www.ibtesama.com

أنت تمتلكه بداخلك، ولكنك فقط تحتاج إلى إيقاظه

التيقظ



عصير الكتب

www.ibtesama.com

منتدى مجلة الإبتسامة

سحر هاشمي

مؤلفة الكتاب الأكثر مبيعًا *Anyone Can Do It*

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a bookstore
... ليست مجرد مكتبة

www.ibtesama.com

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامة

ثناء على "سحر هاشمي"

"إن تأثيرك على عقلية الجميع... كان واضحا جدا في اليوم التالي - لقد تبني الحضور روح "القدرة" ... وأتمنى أن تقدرى مدى تأثيرك، وأشكرك مرة أخرى".

- كارين ميدلتون
مدير المهن الصحية
- وزارة الصحة

"إن حماس "سحر" بتشجيع الابتكار يمكنه أن يحفز كل الحاضرين. إنه المعادل اللفظي لتأثير قدحين من القهوة من سلسلة مقاهي كوفي ريبابليك التي شاركت في تأسيسها".

- مؤتمر الإبداع في لندن

"إنها تشبه نسمة هواء منعشة".

- دورة القيادة الإستراتيجية للشرطة

"لقد أصابت أفكارك الهدف من خلال تشجيع الناس على درء المعوقات، وتطوير منهجية أكثر قربا من ريادة الأعمال والعمل على إنجاز الأمور".

- شركة جيست

"لقد أخذت جمهورها في رحلة استغرقت ثلاثين دقيقة... لقد كانت قصتها أشبه برواية Alchemist، ولم يتوقف الحضور عن التصفيق حتى بعد نزول سحرها شمي عن المنصة".

- شركة إيكس تشينج فور ميديا، الهند

"لقد خرجت من العرض التقديمي بنشاط في خطاي وابتسامة على وجهي".

- شركة آر.آي.إم/ بلاك بيرى

"لقد حققت سحر نجاحًا عظيمًا في ورشة العمل الخاصة بنا في ستوكهولم. لقد حققت نتائج رائعة ولمس حديثها جميع الأوتار الصحيحة للجمهور".

- شركة إيكيا

"لقد كنت رائعة على نحو غير معقول".

- مؤتمر إينوتاون بالنرويج

"لقد كان حديثك المحفز حول ضرورة الحماس الشديد لدفع عجلة نمو الأعمال ملهما للجميع... لقد سمعت الحضور يرددون قولك: "اقفز وسوف تظهر شبكة الإنقاذ" لأيام بعد المحاضرة! أمن الواضح أنك قد تفوقت على توقعاتنا".

- شركة إينفوسيس

ثناء على كتاب *Anyone Can Do It*

لمؤلفيه "سحر وبوبى هاشمى"

"إننى أرحب بهذا الكتاب الصادق وعميق الفكرة على نحو غير مسبوق،
والذى يكشف النقاب عن متطلبات النجاح كرائد للأعمال، ويشرح معنى
الحلم بخلق سوق".

- "مارتن وين جريفيث"

رئيس مجلس إدارة شركة بي.آى.آر.آر

"هذا الكتاب يمثل قصة نجاح عظيمة وقدوة ملهمة لكل رواد الأعمال فى كل
المجالات ... ومثل هذا الكتاب لا يصور الحقائق الأساسية فحسب لريادة
الأعمال، بل يشكل مدخلاً لا يقدر بثمن، يمكن النفاذ من خلاله إلى
خبرات الآخرين".

- "أندرو ماين ويلسون"

رئيس العمليات فى معهد المديرين

التيقظ

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامة



التيقظ

سحر هاشمي



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishations@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية 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 ٢٠١٢

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © Sahar Hashemi, 2010

Written with Morag Cuddeford-Jones

All rights reserved. Authorised translation from the language edition published by Capstone Publishing Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Jarir Bookstore and is not the responsibility of Capstone Publishing Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder. Capstone Publishing Limited.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2011. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.

Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

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

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون +٩٦٦١٤٦٣٦٠٠٠ - فاكس +٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣

SWITCHED



Sahar Hashemi



عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامه

إن التصميمات المستخدمة من قبل الشركات لتمييز منتجاتها تعتبر - في أغلب الأحيان - علامات تجارية. وكل الأسماء التجارية وأسماء المنتجات الواردة في هذا الكتاب هي أسماء تجارية مسجلة، وأسماء خدمات، وعلامات تجارية مسجلة لأصحابها الموقرين. وليس للناشر علاقة بأي منتج أو مورد مذكور في هذا الكتاب، كما أن هذا الكتاب يهدف إلى توفير معلومات دقيقة موثوق فيها فيما يتعلق بموضوعه الرئيسي. يتم بيع هذا الكتاب مع العلم بأن الناشر لا يقوم بتقديم أية خدمات مهنية. وفي حالة الحاجة إلى نصيحة إخصائي أو مساعدة أي خبير آخر، ينبغي الاستعانة بخدمات متخصص كفاء.

أهدى هذا الكتاب

لأمى


"إن كل شيء أحققه هو صنيعك فى الأساس"

إى.إى.كامينجز - شاعر

و

زوجى،

جيمس



إن كلاً منا، سواء كان محارباً أم لا، لديه فرصة صغيرة جداً تظهر فجأة أمام عينيه من وقت إلى آخر. والفرق بين الإنسان العادي والمحارب هو أن المحارب يعي هذه الفرصة، وتتمثل إحدى مهامه في أن يكون متيقظاً ومتربحاً، ولذلك حين تظهر أمامه هذه الفرصة الضئيلة، تكون لديه السرعة والإقدام والقدرة اللازمة لانتهازها.

— كارلوس كاستيدا

المحتويات

١	خطاب من المؤلفة
٧	ما الذى يعنيه أن تكون متيقظا؟
٩	العادات الثمانى للعقلية المتيقظة
١٣	العادة ١ الإيمان بأن أى شخص يمكنه أن يفعلها
٢٩	العادة ٢ وضع نفسك فى موضع عميلك
٥١	العادة ٣ الخروج من المكتب
٧٥	العادة ٤ أهمية الافتقار إلى الخبرة
٩١	العادة ٥ النمذجة
١٠٩	العادة ٦ تقبل سماع كلمة لا
١٢٧	العادة ٧ الاعتماد على الذات
١٤٩	العادة ٨ اجلب شخصيتك كاملة إلى العمل
١٦٧	وبعد
١٧١	أن تكون متيقظا
١٧٣	قصة سحر هاشمى
١٩٩	مصادر
٢٠١	شكر وتقدير

خطاب من المؤلفة

"إننى أذهب إلى العمل منتشياً".

وارين بافيت

هل تفعل ذلك أيضاً؟

أم أنك تقرأ الآن ولسان حالك يقول: "لا عجب من أنه يفعل ذلك؛ فهذا وارين بافيت الذى يتحول كل شيء يلمسه إلى ذهب. إنه أمر بديهي. أنت أيضا يمكن أن تصبح كذلك لو أن لديك مثل أرصدته الضخمة فى البنك".

ولكن ليس ذلك هو سبب حالته المذكورة فى الأعلى. إننا جميعا - بالتأكيد - نعمل من أجل الحصول على المال، ولكن يتعين أن يكون هناك شيء أكبر من ذلك بكثير جدا.

وهذا الشيء الأكبر كثيرا هو موضوع هذا الكتاب لأن الذهاب إلى العمل يتعلق بشيء أكبر من مجرد الراتب.

إن العمل يتعلق بالشعور بالإشباع، وتشغيل عقلك، وتغذية روحك. والعمل يحتل جزءا مهولا من حياتك، لذا فإن تركه لم يعد خيارا متاحا. ومن

ثم فإن المثل الدارج الذى يخبرك بأن تترك شخصيتك على باب العمل هو مثل عتيق وبائد. فإذا كان العمل يحتل هذا الجزء الكبير من حياتك، فإنك سترغب فى أن تحياه على نحو جيد.

يركز هذا الكتاب على التيقظ لما تقوم به والشعور بأنه يحفزك. لماذا؟ لأنه يشغل اهتمامك ويحفز إبداعك. إن العمل وأنت متقد الذهن - فى حد ذاته - سيجعلك عظيماً فى الشيء الذى تعمل عليه. إنه يجلب التصفيق والمكافآت، ويجعلك شخصاً ذا قيمة لا يمكن الاستغناء عنه فى المؤسسة التى تعمل بها.

أما ما لا يتناوله هذا الكتاب، فهو عدم الوعى برحلة الذهاب إلى العمل. هل سبق لك أن شعرت بأن عقلك كان مركزاً على شيء آخر لدرجة أنك بالكاد تتذكر رحلة ذهابك إلى العمل؟ لقد وصلت بشكل ما وحسب... ثم بعد ثمانى ساعات غادرت مرة أخرى - لا شيء أثارك، ولا شيء كان مميزاً فى يومك، بل يمكننى أن أجزم بأنك كنت تتطلع إلى عطلة نهاية الأسبوع، ولكننى بالكاد أسمى ذلك حياة؛ لأنك كنت تتحرك فى تكاسل وحسب.

إن العيش والعمل من أجل كسب العيش ينبغى أن يكونا نفس الشيء، وهذا هو مضمون الكتاب. إنه يتعلق بمغادرة منطقة الراحة الخاصة بك من أجل رحلة أكثر فتنة وإشباعاً ومليئة بالتجارب الثرية. وترك منطقة الراحة الخاصة بك لا يعنى الاستقالة من وظيفتك، ولكنه يعنى إلقاء الرضا بمنطقة راحتك وراء ظهرك - إنه يعنى التنبه إلى الفرصة

السانحة أمامك والإمساك بها بكلتا يديك، ويعنى الانتفاع بمنطقة الراحة من أجل رفاهيتها وليس من أجل قيودها.

كيف لى أن أعرف ذلك؟ والإجابة هى أنتى مررت بحالتى "التيقظ" و"عدم التيقظ" فى العمل؛ فقد كنت مكتئبة وأعمل بشكل روتينى فى العمل، حيث كنت أترك شخصيتى على الباب وأنا أخطو داخل المكتب كل يوم. فشعرت بالإحباط والفراغ لانفصالى عن العمل الذى أقوم به.

ولكننى دفعت نفسى إلى خارج عتبة منطقة الراحة الخاصة بى وقفزت إلى حياة لم يكن "العمل" فيها مضادا لـ "الحياة" بمفهومها العام، ولكنه جزء رائع يمثل امتدادا داعما لها. إنها حياة لا يوجد فيها تضاد بين كلمتى "العمل" و"المرح".

يُعنى هذا الكتاب بتبنى بعض العادات التى ستغير حياتك فى العمل. دعنا نواجه الحقيقة: إننا نتواجد فى العمل لمعظم ساعات استيقاظنا إذا كنا أمناء، لذا علينا أن نستمتع بكل دقيقة منه.

لقد أطلقت على الكتاب عنوانه هذا، لأن هناك ميلاً تلقائياً فى بيئة العمل التقليدية إلى قبول الأمر الواقع، وهذا ليس لأنك غير متيقظ، ولكن ببساطة لأن ثقافة المؤسسة يبدو كأنها تشجع على السير مع التيار. ولكن لماذا تسير مع التيار فى حين أن شيئاً بسيطاً - مثل التنبه لممارسة بضع عادات سهلة - من الممكن أن ينعش حياتك العملية، جاعلاً إياها أفضل كثيراً؟

وهذا الأمر يؤثر كذلك على ميزتك التنافسية كموظف. فكر فى الأمر.

إن عالم العمل اليوم يضم تكنولوجيا حاسبات، واستجلاب عاملين من الخارج على مستوى العالم، وكل مورد - بما فى ذلك الموارد البشرية- متاح بشكل أسرع وأرخص وأفضل فى مكان آخر. لذا، فما الشيء الذى يميزك؟ إنك فى حاجة إلى أن ترفع من مستوى مهاراتك.

ومن السهل أن تفعل ذلك؛ فأنت بالفعل استخدمت كل المهارات التى تحتاج إليها، وكل ما فى الأمر أن كل هذه المهارات لم تستغل فى العمل. إنك فى حاجة إلى حشد كل شيء تقوم به - فى المنزل، وفى العمل، وفى أوقات اللعب - وتجلبها جميعاً إلى حياتك فى العمل. وبجلب ذاتك كاملة داخل العمل، فلن يكون هناك من يباريك.

إننى أؤمن بأن كل شخص يمكنه أن يتيقظ، لذلك كتبت هذا الكتاب. إن هذا الكتاب لا يتناول استحداث أى شيء جديد فى حياتك، ولكنه يركز على نفض القيود القديمة والتعمق داخل نفسك لتجد الموارد التى لطالما كنت تملكها. وكل ما تحتاج إليه هو أن توقظها وتقوم بتفعيلها.

يقول "جوزيف كامبل":

إنك فى حاجة إلى أن تضع نفسك على مسار لطالما كان موجوداً، منتظراً إياك، والحياة التى ينبغى أن تحياها هى الحياة التى تحياها الآن.

— جوزيف كامبل، نقلاً عن كتاب

جوزيف جورسكى، Synchronicity، ١٩٩٦.

الحياة التي ينبغي أن أحيها هي شيء طالما تمنيته لنفسى- وأتمناه لك أنت أيضا.

- سحر، لندن، مارس ٢٠١٠

جاء اليوم الذي تكون فيه المخاطرة بالبقاء مقيدا في
برعمك أكثر إيلا ما من المخاطرة التي يتطلبها الازدهار.

— أنيس نين، قصيدة Risk

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامه

ما الذى يعنيه أن تكون متيقظا؟

أن تصبح متيقظا هو تحول

إلى ...

... القيام بـ ١٠٠٪ من العمل

... الترقى والتعلم كل يوم

... الشعور بأنك فى رحلة أسرة

من ...

القيام بما يكفى

التشبث بالوظيفة فحسب

البقاء جامدا فى مكانك

... التمتع بروح المبادرة

الانتظار الدائم لتلقى أمر بما عليك

فعله بعد ذلك

... الشعور بالإشباع والدافعية

الشعور بالملل من القيام بعمل غير

هادف

... القيام بصقل مهاراتك الإبداعية

الشعور بالرضا فى منطقة الراحة

الخاصة بك

... رؤية الآخرين لك على أنك لا

رؤية الآخرين لك على أنك لا بأس

غنى عنك

بك

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامه

العادات الثمانى للعقلية المتيقظة

إن التيقظ يعد بمثابة منظومة فكرية، والمنظومة الفكرية هى نتاج لمجموعة من السلوكيات، والسلوكيات شىء يمكنك تغييره.

إنها ببساطة مسألة تبنى عادات جديدة. لقد تعلمت هذه العادات من حياتى العملية؛ فمن خلال إنشاء مشروعاتى الخاصة، تطورت لدىّ العقلية النموذجية التى يتميز بها كل رواد الأعمال. ولكن "عقلية ريادة الأعمال" هذه ليست قاصرة على رواد الأعمال. لا شك أن جذور هذه العادات مفروسة لدى رواد الأعمال، ولكن تطبيقها يتم على قاعدة أوسع.

لقد أدركت أن أكثر العقليات إنتاجًا تتأتى حين تكون منتبها ومتيقظا تمامًا لكل ما تقوم به كل يوم. إنها العمود الفقرى الذى يستند إليه كل من مثابرتك وطموحك فى الإبداع، والتحفز الدائم للاستمرار فى الماضى قدما.

وبذلك تصبح عقلية ريادة الأعمال هى عقلية التيقظ.

لذا فإن العادات الثمانى الواردة فى هذا الكتاب تقوم على عادات رائد الأعمال. فكل هذه العادات تتعلق بالقيام بالخطوات الصغيرة القيمة والتفكير الذكى، مهما بلغ كبر حجم المؤسسة التى تعمل بها. من الممكن أن تمنحك الشركات الحرية التى تحتاج إليها لتطلق العنان لكينونتك للخروج

بكامل طاقتها، ولكنك ستحتاج في كثير من الأحيان إلى العمل على ذلك. إن الاستعانة بالقوة والموارد والأمان التي توفرها لك المظلة المؤسسية إلى جانب عقلية التيقظ التي تجلبها لك هذه العادات الثماني يمكن أن تساعدك على تحقيق نجاح عظيم.

العادة ١: الإيمان بأن أي شخص يمكنه أن ينجح.

إنك تمتلك بالفعل كل الأدوات التي تجعلك متيقظا؛ فمن المحتمل أن تكون قد استخدمت هذه العادات من قبل، ولكن نظرا للجهود المضني الذي تبذله في العمل يوميا، باتت هذه العادات صدمة إلى حد ما، وكل ما تحتاج إليه هو إعادة صقلها مجددا.

العادة ٢: وضع نفسك في موضع عميلك.

لاكتساب رؤية جديدة للفرض الحقيقي للعمل الذي تقوم به، تحتاج إلى النظر إلى قيمتك لدى عملائك. ومهما كانت طبيعتهم، فإن إعادة التواصل معهم باستخدام تأثير عميلك تبت الحياة في وظيفتك.

العادة ٣: الخروج من المكتب وأنت متفتح الذهن.

إن انفتاحك على العالم خارج جدران الشركة يزيل أية غمامات عن عينيك؛ فبإتساع نطاق تركيزك، تتلقى تحفيزا كبيرا لا يمكنه إلا أن يدعم دافعيتك وطاقتك.

العادة ٤: التخلي عن الخبرة.

إذا كنت تنوى الخروج من الروتين، والابتعاد عن طاحونة العمل اليومي، والانتباه إلى ما تفعله، فأنت في حاجة إلى أن تأخذ راحة

من الماضي؛ فالعمليات، والأنظمة، وعقلية "لطالما كنا نفعل ذلك على هذا النحو" سوف تقيدك وحسب.

العادة ٥: النمذجة.

ربما تكون الخطوات الأربع المذكورة حتى الآن قد أثارت لديك أفكارًا جديدة رائعة وأذكت قدرتك الإبداعية، ولكن كل هذا لن يكون مجدداً إن لم تطبق هذه الأفكار في حياتك. فقبل أن تسنح الفرصة لهذه الأفكار بأن تتبخر، تمسك بها وحولها إلى واقع. ابدأ خطوة بخطوة، وواظب على التجربة تحت المجهر إلى أن تتمكن تماماً من تطبيق هذه الأفكار بشكل صحيح.

العادة ٦: تقبل سماع كلمة لا.

تغلب على خوفك المتوطن من الفشل في المؤسسات؛ فالرفض جزء لا يتجزأ من التجربة والخطأ، والتجربة والخطأ جزءان أساسيان من عملية اقتناص الفرص.

العادة ٧: الاعتماد على الذات.

تتسبب البيروقراطية في خلق صعوبات تحول دون تنفيذ الأفكار الجديدة؛ حيث لا يمكن تحقيقها عبر القنوات التقليدية، لذا فأنت في حاجة إلى أن تكون مبدعاً من أجل تحقيقها، ويساعدك هذا الفصل على تكسير العوائق المؤسسية وتنفيذ هذه الأفكار، مهما قلت مواردك.

العادة ٨: اجلب شخصيتك كاملة إلى العمل.

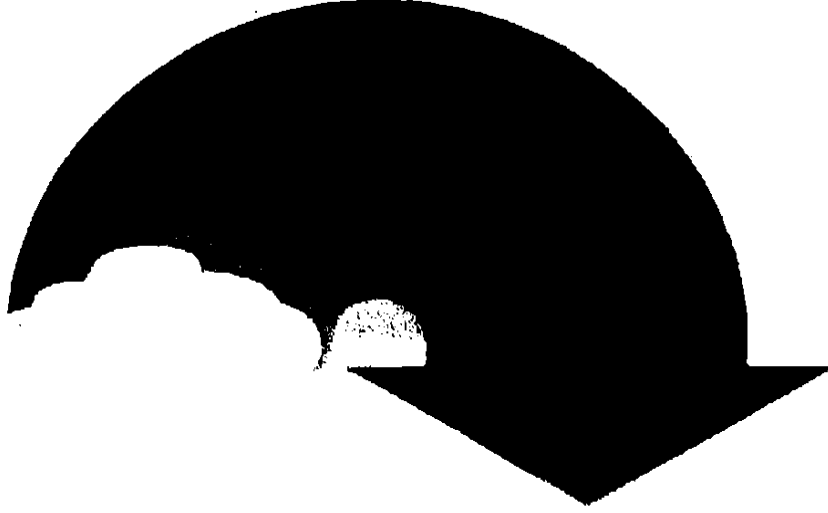
إنك لست في حاجة إلى أن تلمس جزءاً من ذاتك لتكون محترفاً في عملك؛ فالحواجز الفاصلة بين العمل واللهو خيالية. وأنت لا تستطيع ترك جزء منك وراءك أثناء وجودك في بيئة "العمل". والعهد الجديد يتطلب منك أن تذهب إلى العمل بقلبك وعقلك معاً.

وكما هو الحال مع أي عادة، فإن فاعليتك في التيقظ ستتطور مع الوقت. وكلما زاد اندماجك في ممارسة عادات السلوك المتيقظ، زاد دعمك وتثبيتك لها، وبالتالي تصبح عادة متأصلة وجزءاً طبيعياً وبديهاً من كل شيء تقوم به.

وهذه العادات معدية مثل الضحك والحماس. فمن خلال تيقظك، سوف تلهم كل من حولك - زملاءك، شركاءك، أصدقاءك - ولن يسعهم إلا أن يلحقوا بك. لذا فلتنطلق.

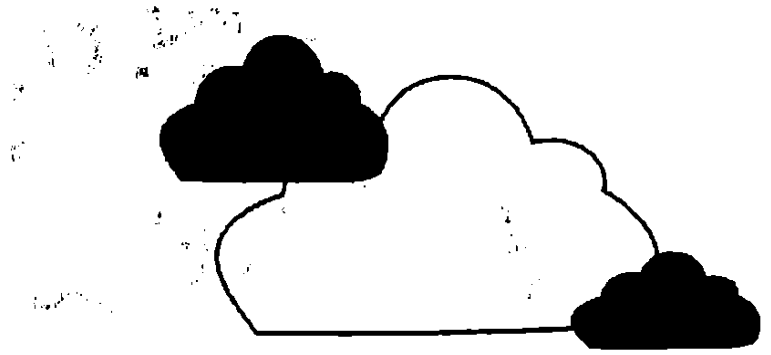
"اقفز، وسوف تظهر شبكة الإنقاذ".

هذا هو شعارى فى الحياة.



العادة ١

الإيمان بأن أى شخص
يمكنه أن يفعلها



السؤال ليس: "هل أملك القدرات اللازمة للنجاح في داخلي؟"،
ولكنه: "كيف يمكنني أن أوقف هذه القدرات؟".

إن الأمر يتعلق باستخدام القدرات البشرية الأساسية
المستخدمة في الحياة اليومية في حياتنا العملية.

أعرف أنك سوف تقول شيئاً من اثنين. إما:

هذا ليس أنا.

أو

هذا الأمر لا يتفق مع سياسة شركتى.

ويركز هذا الفصل على التغلب على هذين العائقين - الخياليين - وتغيير أطرك المرجعية. ولكن قبل ذلك نحتاج إلى التعامل مع بعض العوائق الذهنية التى قد تعرقلك.

العقبة الذهنية (١) : أنا لا أملك هذه القدرات

إن العائق الأول هو اعتقاد أنك لا تملك المقدرة، وأنك فى حاجة إلى حقن كروموسوم خاص أو بعض الغبار السحري فى الحامض النووى الخاص بك. ولكن السلوك الذى نتحدث عنه لا يحتاج إلى أى شىء خاص. فأنت بالفعل تملك القدرة، وأساس التيقظ هو تحرير قدرتك الإبداعية.

ماذا أعنى بالقدرة الإبداعية؟ إن القدرة الإبداعية لا تعنى إيجاد الفكرة الرائعة التالية، وهى ليست قاصرة على قسم التسويق أو فريق البحث والتطوير؛ فكل عنصر من عناصر حياتك العملية يتطلب القدرة الإبداعية سواء كنت واعياً بها أم لا. إنها تتعلق بحل المشكلات، أو التفاعل مع العملاء، أو مجرد التحدث مع الزملاء. فمن الممكن أن تكون محاسباً

مبدعاً، أو سكرتيراً مبدعاً، أو ضابط شرطة مبدعاً - حين تتجاوز نطاق وظيفتك.

إن التيقظ لا يركز على مجرد القيام بوظيفتك؛ فالمحامى الذى لا يقوم إلا بإعداد مسودات الوثائق يؤدي مهام وظيفته فحسب، أما المحامى المتيقظ فيقترح عليك طرقاً مبتكرة لإتمام الصفقة، جاعلاً إياها أكثر إفادة لك.

إن الابتكار يعنى استكشاف الطرق المختلفة التى يمكنك من خلالها القيام بشيء ما مهما كان عادياً. إن الابتكار هو أن تجعل نفسك واعياً بالأشياء التى تحيط بك وما يمكنك القيام به لتحسينها - أى أن تداوم على الابتكار والتجديد.

ويعد الابتكار - فى جوهره - أداة عادة ما تستخدمها فى حياتك اليومية خارج نطاق العمل. وكل ما تحتاج إليه هو تعلم استخدام تلك الأداة فى حياتك العملية.

وكل ما يتطلبه ذلك هو إعادة برمجة عقلك بعض الشيء. قد تظن أنك قد أصبحت أكبر سناً من أن تتمكن من القيام بذلك، وأنه من الصعب أن تجرى أى تغيير فى عاداتك بعد القيام بشيء ما بنفس الطريقة لوقت طويل.

فى كتاب *The Plastic Mind* - الذى جاء على رأس قائمة نيويورك تايمز لأكثر الكتب مبيعاً - توضح الصحفية العلمية "شارون بيغلى" أنه على عكس الاعتقاد التقليدى للعلماء، فإن المخ الذى يعمل بشكل آلى يمكن

إعادة برمجته بعد بلوغ مرحلة التضج بفترة طويلة ليسترد بذلك الكثير من ليونة المخ الذي لا يزال في طور التشكيل. تقول الكاتبة: "إن الأفعال التي نقوم بها يمكن حقا أن تمتد أو تقلص مناطق مختلفة في المخ، فتوقظ الدوائر الساكنة وتغمد النشاط في الدوائر الطنانية".

وهكذا فقد أصبح الأمر بين يديك، ولم ينته الأوان قطُّ على تغيير العادات. فالعقل والجزء الخاص بالابتكار فيه يحتاجان فقط إلى بعض التمرين الخفيف مثل أي عضلة لم تحركها لفترة طويلة. بإمكانك أن تصبح يقظًا إن دربت عقلك لفترة طويلة بالشكل الكافي.

العقبة الذهنية ٢ : منطقة الراحة

بطبيعة الحال، نجد أنه كلما كانت الشركة مريحة، زاد إخمادها للتفرد والابتكار. لذا فإن الشركات المبتدئة والصغيرة تكون في حالة صحية من عدم الراحة؛ فليس لديهم ما يعتمدون عليه سوى حدس الموظفين، وطاقتهم، وإبداعهم. ولكن مع كبر حجم الشركة، يفرض النظام والهيكل اللذان تحتاج إليهما قدرًا معينًا من الروتين والرضا بالأوضاع القائمة، واللذين يخمدان الابتكار مع الأسف.

وهذا ليس بخطئك؛ إنه النتيجة الطبيعية لمنطقة الراحة. فعلى مدار التاريخ، كانت الشركات تبدأ نشيطة ومبادرة وعلى استعداد للمخاطرة - لأنها لا بد أن تكون كذلك. ولكنها حين تتطور وتصبح شركة كبيرة وناجحة، لا يسمعها إلا أن تظل كذلك - كبيرة. ومع استمرار نجاحها،

تصبح مثل حاملات النفط الضخمة - غير قادرة على الانعطاف أو تغيير خط سيرها. ولم يكن ذلك يمثل مشكلة حين كانت سرعة التغيير أكثر بطئًا؛ حيث كان بإمكان الشركات أن تستغرق الوقت في اتخاذ القرارات والقيام بالأشياء بنفس الطريقة التي طالما اعتادت عليها.

إلا أن العالم أصبح اليوم أكثر سرعة إلى حد كبير، والحفاظ على الواقع الحالى ليس مفيدا بالشكل الكافى.

وفى هذا العالم الملىء بعدم التيقن، لا يمكن لأية شركة أن تظل قائمة معتمدة فى ذلك على ما قامت به من قبل. فما يحقق المال اليوم ليس بالضرورة أن يستمر فى تحقيق المال فى المستقبل. لذا فإن كل شركة تحتاج إلى استكشاف احتمالات جديدة بصفة مستمرة، كما تحتاج إلى أن تكون أنت من يكتشف هذه الأفكار والفرص. ولم يعد كافيا أن تقوم بإنتاج منتج نمطى آخر على نحو سريع؛ فالمستقبل الآن للشركات التى تتسم بالنشاط والذكاء الشديدين وفى نفس الوقت تستطيع الحفاظ على كيانها راسخًا. إن الشركات تحتاج إلى فيض مستمر من الأفكار الجديدة حول الطرق المختلفة للقيام بالأمر؛ إنها تحتاج إلى تجديدات بسيطة ومتزايدة طوال الوقت.

ويتعين عليك أن ترى منطقة الراحة كأنها وهم - إنها لم تعد موجودة. وبالخروج من منطقة الراحة، تساعد شركتك باستمرار على التجدد والتغير، وتساعد نفسك على أن تصبح جزءا من هذا العالم الجديد.

إذا وقفت على الرمال ورسمت دائرة حولي، فأنا فى منطقة راحة. والآن ها أنا أخطو إلى خارجها وأشعر بالخوف، واليوم أعرف أنتى فى مكان جيد. وحين أبقى هناك لفترة، سأعتاد المكان وسيذهب الروع عنى. والآن، يمكننى أن أرسم دائرة أوسع حولي فتتسع منطقة راحتي.

— سيمون وودروف، 2000، The Book of Yo!

العقبة الذهنية ٣: الإيمان بالذات

حين تقوم برحلة، تكون فى حاجة إلى الإيمان بالذات. وهذا المفهوم مخيف بالنسبة لبعض الأشخاص الذين يعتقدون أن الإيمان بالذات هو شيء إما تملكه أو لا تملكه؛ أى إما أن تكون واثقا بنفسك ١٠٠٪ أو لست واثقا بنفسك على الإطلاق. ونشكر الله أن الحال ليس كذلك.

إننا جميعا نتمتع بالإيمان بالذات - كل ما فى الأمر أن البعض منا قد لا يستخدمه بالشكل الكافى. فليس صحيحا أن بعض الناس قد خلقوا بأقل قدر من الإيمان بالذات، بينما خلق آخرون بثقة وإيمان كبيرين جدا بأنهم يستطيعون القيام بأى شيء. ولكن الإيمان بالذات هو شيء تحتاج إلى تميمته ودعمه. إنه نتاج سلوكياتك وتصرفاتك، وسوف ينمو طرديا وأنت تبدأ رحلتك الجديدة لتصبح شخصا يقظا - وكل ما تحتاج إليه هو البدء.

رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة.

— لاو - تسو

ابدأ باتخاذ الخطوة الأولى تجاه تغيير سلوكياتك، وسوف يزداد إيمانك بذاتك والتزامك، واللذان قد لا يكون لهما وجود في البداية، خلال الرحلة.

وفي مرحلة ما سوف تنظر إلى الخلف وتدهش من النقلة النوعية التي حدثت، وسوف ترى عالماً من الاختلاف بين ما أنت عليه الآن وما كنت عليه قبل أن تبدأ. وهذا الإيمان بالذات المكتشف حديثاً يتحول إلى دائرة سرمدية نشطة، وتزداد القوة الدافعة التي تدفعك للأمام لكي تصبح أكثر يقظة.

هناك حقيقة واحدة أساسية فيما يتعلق بكل المبادرات

(والابتكارات) والتي يؤدي تجاهلها إلى قتل عدد لا حصر له من الأفكار والخطط العظيمة، ألا وهي: في اللحظة التي يتعهد فيها الشخص بالتزام ما، تتولاه العناية الإلهية.

سوف تقع كل الأمور التي تساعد الشخص والتي لم تكن لتقع في ظروف مغايرة. فمن القرار تصدر سلسلة طويلة من الأحداث، جالبة كل أشكال الأحداث غير المتوقعة التي تصب في مصلحة الشخص من اجتماعات ومساعدات مادية، والتي لم يكن لأي شخص أن يحلم بأن تأتيه على هذا النحو.

— دبليو. إن. موراي، من كتاب The Scottish Himalayan Expedition

العقبة الذهنية ٤: عدم إمكانية تغيير ثقافة الشركة

الآن، بعد أصبح بإمكانك أن ترى كيفية التغلب على عقباتك الخاصة لكي تستطيع أن تصبح أكثر يقظة، من المحتمل أن تتحول بتفكيرك إلى المخاوف التي تفوق قدرتك. ماذا لو أن شركتي لم "تستوعب" ذلك؟ ماذا لو عملت الشركة على قمع ذلك؟ من الممكن أن تغير شخصاً واحداً - ولكن ماذا عن مؤسسة بأكملها؟

إنك لست الوحيد الذى تراوده هذه الشكوك؛ ففكرة أن "ثقافة الشركة لا تساعد على هذا الأمر" هي شكوى شائعة بين الأفراد.

ولكن ما الذى يشكل ثقافة المؤسسة التي تعمل بها؟ إنها - بالطبع - ليست مكتوبة فى الدستور؛ حيث إن الثقافة المؤسسية تتشكل ببساطة من معتقدات وتوجهات وسلوكيات الأشخاص الذين يعملون هناك.

ولكن إذا ما بدأت فى التفكير والتصرف على نحو مختلف، فسوف تنتشر عدوى هذا التفكير والتصرف المختلف. وسرعان ما سوف تنتشر القوة الدافعة والطاقة التي خلقتها فى مكتبك. إن التفكير الفعال يحرك من القيود المؤسسية، وسوف ينجذب الآخرون إلى طاقتك الإيجابية الجديرة بالثقة، وسوف يتبناها المزيد والمزيد من الأشخاص، وبالتدريج سوف تبدأ كل المؤسسة بأكملها فى الشعور بالحماس لهذا التغيير بشكل أو بآخر؛ فذلك أمر لا بد منه.

حين تقطع ورقة عشب، فإنك تهز الكون.

— مثل صيني

الممارسة تؤدي إلى الإتقان

هل تعرف قاعدة "النجاح ٩٩٪ اجتهاد، و١٪ إلهام"؟ لعلك حين رأيت هذا الكتاب للمرة الأولى، ظننت أن محتواه كله يتعلق بالعقل، ولكن الأمر ليس كذلك على الإطلاق؛ فأن تصبح فعالاً هو أمر عملي تماماً - إنه النتيجة المباشرة لتصرفاتك. وكما هو الحال مع النجاح في أي شيء عملي، ينبغي عليك الممارسة، ثم الممارسة، ثم الممارسة.

إن الأشخاص يحبون الانصياع لفكرة النجاح بين عشية وضحاها - فكرة أن شخصاً ما كان في المكان المناسب في الوقت المناسب وهذا كل ما استغرقه الأمر، وأن النجاح كان يسيراً وفورياً. ولكن في خضم البحث عن النهايات الخيالية، عادة ما تستتر الحقيقة بأكملها. فالأشخاص في أحيان كثيرة جداً "ينسون" سنوات الكفاح المضمنة والمشقة الطويلة التي تسبق النجاح "المفاجئ".

في كتابه *Outliners*، يتحدث "مالكولم جلادويل" عن طريق فريق "البيتلز" نحو النجاح. لقد أشار إلى أن الفريق قد قدم ١٢٠٠ عرض على الهواء قبل أن يشتهروا فجأة على ساحة موسيقى البوب (إن معظم الفرق لا تقدم ١٢٠٠ عرض على الهواء طوال رحلتها المهنية).

وتتلخص الفكرة هنا فى أنه لا ينبغي أن تماطل بسبب نجاح الآخرين الذى يبدو وكأنه تحقق بلا مشقة، ولا تجعل من ذلك عقبة تعرقل بدء رحلتك فى اتجاه الفاعلية. فبينما تتراءى لك الإوزة وكأنها تسبح فى سكينة على سطح الماء، يكون هناك حراك عنيف جنونى لقدميها تحت الماء.

فكر فى الأمر بالطريقة التالية: يمكنك أن تستغرق ١٥ عاما لكى تحقق ذلك النجاح المفاجئ!

نقطة إبداعك الفريدة: التفكير بفص المخ الأيمن

يجدر بك التفكير للحظات فى الآلية التى يعمل بها الإبداع. إن المخ ينقسم إلى فصين: الفص الأيسر هو الجانب المنطقى، التحليلى، الشبيه بالحاسب الآلى. إنه الجزء الذى يركن إلى ما يعرفه بالفعل: المنطق والروتين. أما الفص الأيمن، فهو ذلك الجانب الحدسى، المبدع، المعتمد على الرؤية الشاملة للموقف من جميع أبعاده.

ومن المثير أن ترى ذلك القدر الكبير من حياتنا العملية الذى نديره بشكل أساسى من خلال الجانب الأيسر من المخ. إننا لا نستخدم التفكير بالجانب الأيمن من المخ الذى يتسم بالحدس بالشكل الكافى.

ومع ذلك، فإن السحر يكمن فى الجانب الأيسر من المخ. إنه يدمجك عاطفيا فيما تقوم به. إنه يجلب لك التعاطف، والحدس، والتفرد. ولكن جرى العرف فى عالم العمل على أن يتم اعتبار هذا التفكير سطحيا وتافها، ولا يزال ذلك قائما حتى الآن.

وفى كتابه *A Whole Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future*، يتحدث "دانييل بينك" عن التأثيرين اللذين يجعلان قدرات المخ الأيسر غير فعالة بشكل متزايد فى العمل: التأثير الأول هو استيراد عاملين من خارج المؤسسة. فحقيقة أن هناك شخصاً آخر من الخارج يمكنه القيام بنفس المهمة بنفس الكفاءة بمقابل أقل منك يعنى أن الشركات الآن لا تتطلع بشكل كبير إلى العاملين الذين يعتمدون على الفص الأيسر من المخ فى التفكير. وهذا هو الحال مع المهام التى يمكن إنجازها فى مكان آخر. ولكن ما لا يمكنهم استيراده هو قدرتك الإبداعية، وتعاطفك مع عملائك، ومرحك، وتفكيرك الشامل، وكل العادات الأخرى التى يتناولها هذا الكتاب.

أما التأثير الثانى الذى يحدده "بينك" فهو أجهزة الكمبيوتر، والتى تستطيع أن تحل محل محل البشر وتؤدى العمل الروتينى النمطى الذى اعتاد البشر القيام به على نحو أسرع.

لذا فأنت فى حاجة متزايدة إلى تركيز جهودك على ما لا يستطيع العاملون الأجانب القيام به بمقابل أقل، وما لا تستطيع الحواسيب القيام به بشكل أسرع. وهذا هو السبب وراء أهمية التفكير بالفص الأيمن فى عالم الأعمال.

إن نقطة إبداعك الفريدة تكمن فى مخك الأيمن. وأفضل ما فى هذا الأمر هو أن التفكير بالجانب الأيمن من المخ هو قدرة بشرية يتمتع بها أى شخص - شئ يستطيع أى شخص أن يستفيد منه. وبعض الأشخاص يستخدمون مهارات التفكير بالفص الأيمن من المخ فى الحياة اليومية

وليس فى العمل، وبعضهم لا يستخدمها على الإطلاق. فإذا كان الحال كذلك، فإن الأمر لا يتطلب سوى إعادة تأهيل عضلة الفص الأيمن من المخ والاعتياد على استخدامها.

الضغط على زر حذف / كاتم الصوت

إن عقولنا كبشر فى حالة نشاط مفرط مستمرة؛ فنحن نفكر فى ٧٠,٠٠٠ فكرة فى اليوم. كما أننا نقضى قدرًا كبيرًا من الوقت فى حوار داخلى-بعبارة أخرى، إننا نتشغل جدا بالحديث مع أنفسنا!

كما أن حالاتنا المزاجية وأداءنا يمكن أن يتوقفنا فى كثير من الأحيان على ما إذا كان هذا الحوار الذاتى إيجابيًا أم سلبيًا.







فمتى أرغب فى القيام بشيء جديد أو مختلف، يكون هناك صوت خفيض فى رأسى، ثرثرة متوالية ومدمرة، تخبرنى بالأقوم بما أنتوى القيام به. ودائمًا ما يكون هذا الصوت سلبيًا؛ حيث إنه يقوم بتلقى كل الأخبار والأحداث الكئيبة التى تأتى إليه من العالم الخارجى ثم يعيدها إلى عقلى الباطن فى شكل قلق وخوف.

والحل الأوحى الذى توصلت إليه من أجل إسكات هذا الصوت هو الضغط على زر "كاتم الصوت". وإن لم تضغط على زر "كاتم الصوت" - أو حتى زر "حذف"، للتخلص من كل هذه الثرثرة - فإن هذا الفيض المتدفق من الأفكار السلبية المتوالية سوف يشل حركتك بدلا من دفعك إلى الأمام.






وهذا هو ما يقوم به كل الرياضيين العظماء. فكما نعرف، فإن جزءا كبيرا من تدريبهم ليس بدنيا فقط، ولكنه ذهني كذلك. إنهم يتعلمون التحكم في صوتهم الداخلي: "يبدو الأمر في الغالب وكأنهم يحملون مشغل أغاني مسجلاً عليه تأكيدات إيجابية يشغلونها مرارا وتكرارا، رافعين مستوى صوتها وشدته".*

لذا فكما ترى، إنني لا أتحدث عن مجموعة مختلفة تماما من المهارات، بل إن الأمر يتعلق فقط بتغيير العادات واستخدام المهارات التي تملكها بالفعل.

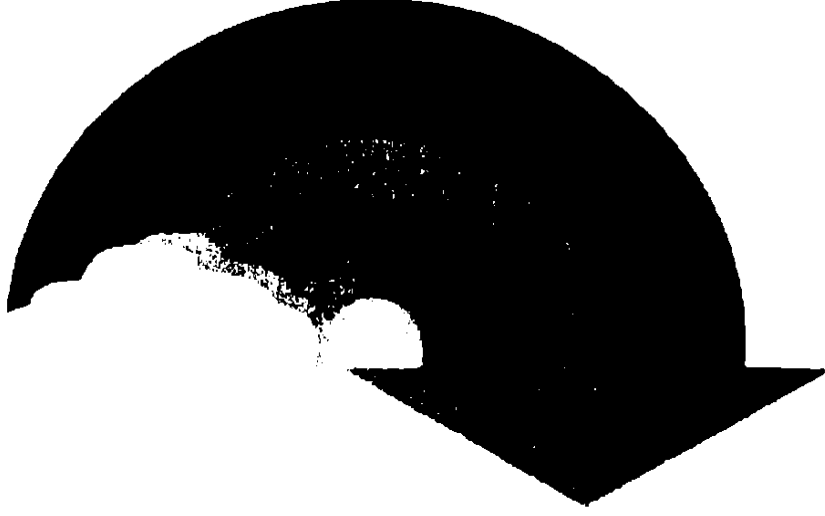
معلومات سريعة

- اليقظة ليست نمط شخصية، ولكنها سلوك. 
- أخرج نفسك، على نحو واعي، من منطقة الراحة. 
- الإبداع ليس فطريا - ويمكنك أن تكتسبه وتمارسه. 
- لا تسل نفسك: "هل أنا مبدع؟"، ولكن سل نفسك: "هل بإمكانى أن أطلق العنان لقدرتي على الإبداع؟". 
- الخروج من منطقة الراحة يُدكي قدرتك الإبداعية. 
- بإمكانك أن تبني إيمانك بذاتك من خلال تصرفاتك. 

*Raisethebar.co.uk

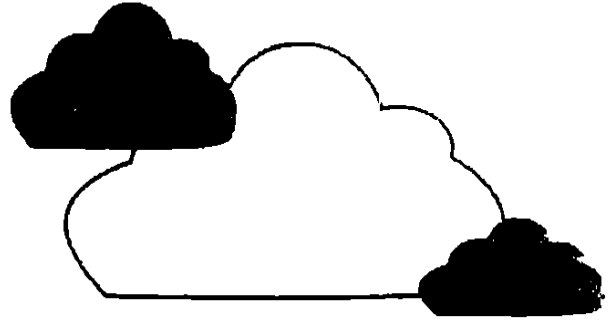
- إن ١٪ زيادة في إيمانك بذاتك في كل يوم تجعلك مؤمنا بذاتك بدرجة ١٠٠٪ في ثلاثة شهور. 
- ركز على ما يمكنك التحكم فيه - ألا وهو عاداتك الخاصة. 
- أحضر كامل شخصيتك إلى العمل. 
- عند سماع صوت الشكوك بداخلك، اضغط على زر كاتم الصوت. 
- تذكر أن الخوف هو دليل مزيف يبدو لك حقيقيا. 

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامة



العادة ٢

وضع نفسك في موضع
عميلك



قم بإنشاء صلة عاطفية مع عميلك؛ حيث إن وضع عميلك (وليس مديرك) في محور عالمك سوف يمنحك تحفيزاً أكثر قيمة من مجرد الذهاب إلى العمل من أجل الراتب. والتعاطف هو تخيل نفسك مكان عميلك ورؤية العالم من منظوره.

لابد أن هذه هى أكثر الإكليسيهات تكرارا واستخداما فى عالم العمل:
التركيز على العميل، العميل هو الملك، وضع العميل فى محور التركيز.
هل تشعر بالملل؟

من الصعب أن تكتب فصلا عن الاهتمام بالعميل دون أن تضحك. فعدد
بيانات المهام التى تنادى بالوله بالعميل ليست فى حاجة إلى تخمين، وهذه
البيانات عادة ما تكون صادرة من شركات تقدم خدمة رديئة للعملاء.

ولكن دون التعاطف، تكون هذه مجرد إعلانات واهية للإخلاص للعميل.

حسنا، لا شك أن العميل هو أهم سبب لوجودك فى الشركة، وقيامك
بالمهمة التى تقوم بها، ولكن وضع العميل فى محور عالمك ليس هو ما
سيجعلك متحمسا للقيام بدورك.

ولكن أن تصبح فى موضع عميلك فهذه قصة أخرى.

أن تكون فعالا هو النقيض التام لعقلية "نحن" - أى الشركة - و"هم" - أى
العملاء - والتى دائما ما تغفل حقيقة أن العملاء هم بشر مثلنا.

إن الفاعلية تعنى تذكر أن العملاء هم أشخاص حقيقيون مثلك ومثلى؛
فهم ليسوا مجرد قطاع سوقى له أنماط سلوكية محددة مسبقا، ومن المهم
حقا أن تضع نفسك فى مكانهم وتنظر للأمور من منظورهم.

إن رؤية العالم من منظور الطرف المتلقى لما تقوم به يضى معنى وهدفا
على ما تقوم به. إنه يلهب حماسك مرة أخرى ويخرجك من حالة عدم
الوعى التى أنت عليها ويضعك فى إطار ذهنى فعال ويقظ.

لذا فمن غير المجدى تكرار كلمة "الاهتمام بالعميل" مرارا فى حين أن هناك انفصلاً جذرياً بين عالم الشركة وعمالها فى الخارج.

إن استعارة "البرج العاجى" ليست مزحة - فهل هناك أية مصادفة فى أن تكون مكاتب الإدارة العليا فى أعلى دور فى مبانى الشركات؟ إنه أمر يتعلق بأن تكون - على المستوى المادى - بعيدا عن عملائك بقدر المستطاع.

وكلما أصبحت منفصلا عن عملائك، بات تعاطفك مع الأشخاص الذين يشتررون منتجك أو خدمتك أصعب، وبالتالي يصبح تحمسك وإقامة الصلة العاطفية اللازمة بما تقوم به أصعب.

من السهل أن تفقد رؤية العميل وأن تعتمد فقط على الحقائق والأرقام. ربما يكون ذلك شيئاً عملياً، ولكن هل هو تحفيزى؟ فدون دعم قوة التعاطف الخاصة بك، تفقد رؤية عميلك ولا ترى سوى الإحصاءات.

ولكى تصبح فعالاً وشاعراً بالإشباع بفعل ما تقوم به، يتعين عليك إعادة الاتصال مرة أخرى بعالم العميل بصدق وحماس بدلا من أن تتصنع دعمك له بكلمات لا طائل منها. والفائدة التى ستعود عليك من ذلك لا تقتصر على قيامك بوظيفتك على نحو أفضل، بل أيضا الاستمتاع بها على نحو أكبر كثيرا.

وباستخدامك لقلبك وعقلك معا، ستكون قادرا على الاندماج عاطفيا مع العمل الذى تقوم به.

وحتى لو لم يكن لك أى تعامل مع العملاء، يظل من الضروري أن تدرك الدور الذى تلعبه فى عالمهم. فكيف يمكنك أن تشعر بأى رضا شخصى عن الوظيفة التى تقوم بها إذا كنت لا تستطيع أن ترى النتيجة النهائية التى تسهم وظيفتك فى إفرازها؟ فإذا لم تكن ترى المستهلك النهائى باعتباره أى شىء سوى قطاع سوقى، فلن تشعر - على المستوى الشخصى - سوى بالفراغ الذى يفرضه القيام بعمل غير هادف.

فكر بطريقة معكوسة: انظر لنفسك على أنك العميل، وليس "البائع"

كان "ويل كينج"، مؤسس العلامة التجارية الخاصة بمنتجات الحلاقة والعناية بالبشرة، دائما ما يعانى عند الحلاقة؛ حيث إن بشرته كانت حساسة ويصاب بالطفح الجلدى من استخدام كريم الحلاقة الرغوى العادى. ويروى "كينج" أنه ذات صباح جعلته زوجته يضع الزيت على بشرته قبل الحلاقة، لترى ما إذا كان يمكن أن يحدث فارقا، فوجد أن الأمر قد أتى بثماره، وهكذا بدأت تعبئة المنتج فى حمام منزله. كان توجهه هو: "إذا كان هذا الأمر قد أفلح معى، فسوف يفلح مع الآخرين".

لقد بدأ "كينج" نشاطه التجارى من حاجة شخصية كان يحتاج إلى تلبيتها، وهذه صفة مشتركة بين كل رواد الأعمال. لقد بدأت أنا أيضا شركاتى لأننى كنت عميلة لما كان يقدمه الآخرون، بل إننى لا أستطيع تخيل كيف أنه من الممكن أن أعمل فى مكان ما دون أن أكون عميلة.

لقد بدأت فى إطلاق منتجات سكينى كانديز (حلوى قليلة السكر والدهون) لأننى أحب الحلوى والشيكولاتة ولكننى أشعر بتأنيب الضمير متى تناولتها. لذا توصلت إلى فكرة منتج من الحلوى يمكن تناوله دون الشعور بتأنيب الضمير. وقبل ذلك كنت قد افترحت مقهى كوفى ريبابلك، والذي خطرت لى فكرته بعد أن افترحت مشروب لآتيه منزوع الدسم وخاليًا من السكر كنت قد أدمنت تناوله خلال إحدى رحلاتى إلى نيويورك، ولم أفهم سبب عدم وجوده لدينا فى المملكة المتحدة. وأتذكر أننى ذكرت لأخى مصادفة على مائدة الطعام مدى افتقاده لشكل المقاهى فى نيويورك، وهناك مر بـ "لحظة التجلى" التى يتحدث عنها العديد من رواد الأعمال.

قال لى أخى: "هل تعرفين؟ ينبغى علينا أن ننقل شكل المقاهى فى نيويورك إلى المملكة المتحدة". ولكن كان رد فعلى أن قلت له: "إننى عميلة فحسب. لم لا يقوم بذلك أى شخص آخر، ويسعدنى حينئذ أن أكون زبونته؟".

وكانت هذه هى اللحظة التى أدركت فيها أننى كنت فى ذلك الوقت أعتقد أن هناك حالة انفصال حتمية بين العميل والبائع، ولم أكن أقدر حينئذ حقيقة أنك حين تكون عميلا فى شركة خاصة بك؛ فإن هذا هو أقيم منصب يمكنك أن تتولاه.

وبعد بضع سنوات، أصبح مشروع المقهى الذى أسسناه أكبر وبدأنا فى إنشاء بنية مؤسسية. وبطبيعة الحال، مع تزايد حجم الشركة، بدأ الاهتمام يتحول إلى الداخل، تجاه ما يحدث داخل الشركة بدلا من الاتجاه للخارج تجاه العالم الخاص بالعميل. وباعتبارى مؤسسة الشركة، صُدمت حين رأيت كيف أن وجود بنية أكثر رسمية بتسلسل وظيفى وعمليات يمكن أن يؤدى بسهولة شديدة إلى حالة انفصال عن العميل.

وكلما زاد انفصالك عن العميل، بات التعاطف معه أصعب.

إن عادة المداومة على محاولة وضع نفسك فى مكان عميلك وتبنى عقلية: "ما يفلح معى، سوف يفلح مع الآخرين" تلائم كل الأدوار فى أى مؤسسة بنفس درجة الكفاءة. إن الأمر كله يتعلق ببساطة بتذكير نفسك كل يوم بتأثير عملك على الطرف المتلقى. سل نفسك عما يتوقع أو يأمل أو يحتاج العميل إلى تلقيه: هل هو منتج؟ أم خدمة؟ أم نصيحة؟ أم رعاية؟ أم تجربة؟ وربما كل هذه الأشياء معا.

وأفضل طريقة للقيام بذلك هى أن تسأل نفسك: "لو كنت مكان العميل، وفى موضعه - أشتري أو أدفع مقابل هذا المنتج أو الخدمة - ما الذى سأمل، أو أتوقع، أو أحتاج إلى تلقيه؟".

ومن المحتمل أن ترى أن هناك تباينا بين ما تعتقد أنك تبيعه وما يشتريه العميل فى الحقيقة.

اشتر منتجك، أو اشعر بخدمتك، كما سيفعل العميل. خض تجربته من البداية إلى النهاية. وبينما تفعل ذلك، داوم على التفكير فى الطرق التى يمكنك بها تحسين أداء المنتج أو التجربة التى تقدمها الخدمة التى تحصل عليها.

ولا يوجد دور لا يمكن تنفيذ هذا الأمر فى إطاره. على سبيل المثال، إذا كنت مديرا لأحد البنوك ذات الأفرع العديدة، فماذا عن محاولة الحصول على قرض من الفرع الذى تديره فعليا - استخدم اسما مستعارا إذا اقتضت الحاجة ذلك.

استخدم أية طريقة تمكنك من اكتشاف الكيفية التي تبدو عليها خدمتك بالنسبة لعميلك. إذا كنت تعمل في مركز اتصال، كم مرة اتصلت فيها بمركز الاتصال الذي تعمل فيه باعتبارك عميلاً حقيقياً؟ اشعر بالإحباط (أو السرور) الذي يشعر به العميل عند الاتصال بكم.

استرق السمع لعملائك، وراقبهم عن كثب، ولاحظ تحركاتهم، وكل تردد ينتابهم. يسعى طاقم العاملين في شركة إيكيا لتحقيق مثل هذا الفهم الدقيق للعميل إلى درجة أنهم يطلقون عليه معرفة العميل معرفة خاصة.

يقول "ماجوس بريهمر"، إخصائي التسويق في شركة إنتر إيكيا سيستمز: "إننا نشجع موظفينا على التعرف على المستهلكين في أسواقهم، كما يعرفون شركاء حياتهم! فالمعرفة التي يستطيع أي شخص أن يكتسبها من قراءة التقارير الديموغرافية لم تعد كافية. إننا في حاجة إلى فهم حاجات وأحلام العملاء، ثم نسأل أنفسنا عن كيفية إدراج هذه الرؤى إلى خلطتنا".

أما "جيف بيزوس" صاحب موقع أمازون، فإنه يرتفع بهذه الإستراتيجية إلى مستوى أعلى ليتحدث عن "الهوس" بالعملاء.

التعاطف هو الشعور بما يشعر به شخص آخر، والإحساس بما تبدو عليه الأمور إذا كنت ذلك الشخص. ويعد التعاطف بمثابة شكل مذهل من أشكال الجرأة والشجاعة، وهو أعلى شكل للواقع الافتراضي - إنه التسلق إلى عقل شخص آخر لتجربة العالم من منظور ذلك الشخص.

— "دانيال إتش. بينك"، كتاب A Whole New Mind، ٢٠٠٦.

التفكير الشخصى

يتمثل أحد أسباب تركيز شركة إيكيا على عملائها فى الطريقة التى يضع بها "إينجفار كامبراد" ذو الشخصية غريبة الأطوار نفسه فى مكان عميله، مجبرا نفسه على التفكير بشكل ذاتى بدلا من التفكير الموضوعى.

إنه يلعب لعبة؛ حيث يقوم بزيارة محلات إيكيا بانتظام، واضعا نفسه فى كل مرة فى موضع عميل مختلف. فتارة يتخيل نفسه أما لطفلين، وتارة يكون طالبا يجهز غرفته المستأجرة، وتارة زوجين يؤسسان منزلهما.

إنه يشتري كل شئ يحتاج إليه ذلك الشخص؛ فهذه هى الطريقة الوحيدة التى يعرف بها ما إذا كان هؤلاء العملاء الوهميون يجدون كل ما قد يحتاجون إليه فى محلاته أم لا.

قد تعتقد أن هذا الأمر غير موضوعى بدرجة كبيرة لتطبيقه على الدور الذى تلعبه؛ وذلك لأن الحياة المؤسسية تركز بالكامل على متابعة تصرفاتك، والشيكات، والأرصدة، كما تركز على المجموع أكثر من الفرد؛ فاعتمادك على حدسك يجعلك غير جدير بالثقة، ولكننى لا أرى سببا لذلك.

فلا بد أن تكون هناك موازنة بين الحذر والثقة فى حدسك. فالتفكير الشخصى من خلال الاستماع إلى ردود أفعالك يعطيك رؤى قيمة حول ما يمكنك القيام به على نحو أفضل، وبالتالي يحسن أداءك ويمنحك ميزة تنافسية على غيرك؛ حيث إن التفكير الشخصى يلهب حدسك، بالإضافة إلى توجيهه فى الاتجاه الصحيح.

عند تصميم أحدث سياراتها الشبابية، ماذا فعلت تويوتا؟ لقد أرسلت فريق التصميم الياباني ليحيا حياة الشباب الثرى في كاليفورنيا. ومن خلال العيش مثل هؤلاء الشباب فقط، بنفس روتينهم واحتياجاتهم، استطاعوا تصميم سيارة للشباب. فرغم كل شيء كيف لمصمم ياباني يرتدى بذلة وزوجًا من الأحذية الرسمية يعمل من الساعة التاسعة وحتى الخامسة أن يصمم بنفسه سيارة لسكان كاليفورنيا الذين يحيون ويعيشون بحرية دون تجربة الولاية ذات الشمس المشرقة؟

لا تعتمد على استطلاعات آراء العملاء

إننا جميعا نستخدم ونستمتع بمنتجات ما كنا لنقول إننا نريدها أو نحتاج إليها لو أنها وُصفت لنا في نموذج استبيان لآراء العملاء.

إن الاعتقاد بأنك تستطيع الاتصال بعملائك من خلال استطلاعات آراء العملاء التقليدية ومجموعات التركيز هو اعتقاد خاطئ جدا.

لو أنني سألت عملائي ما الذي يريدونه، لقالوا لي إنهم يريدون حصانا أكثر سرعة.

— هنرى فورد

لقد أثبت التاريخ أن الاستطلاعات التي تجرى على العملاء مفيدة حين ترغب في التأكد من أنك تجيد الشيء الذي تقوم به بالفعل. إنها فرصة مفيدة للعملاء لتقديم التقييمات، ولكنها على الأرجح لا تقدم لك أية رؤى

جديدة أو تتوقع أى منتجات أو ابتكارات جديدة. فالعملاء لا يستطيعون إخبارك بما يحتاجون إليه.

خذ جهاز الآيبود كمثال على ذلك. فمنذ إنطلاقه فى عام ٢٠٠١، اشتراه حوالى ٢٠٠ مليون شخص، وأصبح ملاك الآيبود يحبونه جدا ولا يستطيعون العيش من دونه. ولكن لو كان "ستيف جوبس" قد قام بإجراء استطلاع للرأى، فهل تعتقد أن العملاء كانوا سيطلبون منه أن يخترع جهاز مشغل موسيقى محمولاً يقومون بتحميل الموسيقى عليه من حواسيبهم؟

إن العملاء ليسوا واسعى الخيال أو مبتكرين بدرجة كبيرة، بل إنهم - فى الحقيقة - متحفظون للغاية، وكثيرا ما يعارضون الابتكارات من الوهلة الأولى. إنهم يعملون كالمرآة الخلفية فى السيارة، ولكنهم معروفون بسوء قدرتهم على التكهن بالمنتجات الجديدة التى تلبى احتياجاتهم.

والمسئولية تقع على كاهلك فى محاولة التفكير فى ما لا يخطر على بال. فأنت فى حاجة إلى تحسين منتجك أو خدمتك بشكل يفوق ما يمكن للعملاء تخيله. إنها مهمتك أن تتوقع الاحتياجات المستقبلية التى لا يعيها العملاء.

التسويق هو منح الأشخاص الأشياء التى لا يعرفون

حتى أنهم يريدونها.

— إيف سان لوران

والاعتبار الأهم الذي يجب الالتفات إليه هو أن نتائج الاستطلاعات يمكن أن تكون خاطئة. فأنت إذا سألت شخصا ما عن شيء جديد أو مختلف، فإن الإجابة الأكثر تكرارا هي أنه لا يحتاج إليه. وهذا كثيرا ما يحدث لأنه ببساطة لم يعد هذا المنتج. ولكن هذا لا يعنى أن فكرة الخدمة أو المنتج المقترح سيئة.

خذ، كمثال، الاستطلاع الذي أجراه مسوقو شركة ثرى إم على العملاء فيما يتعلق بمنتج ورق الملاحظات الملصق. فقد أظهرت النتائج أن أكثر ردود الأفعال شيوعا كانت السؤال عن الفائدة من وجود ملصق فى خلفية الورقة مع وجود مشابك الأوراق والديباسات بالفعل. لقد أظهرت النتيجة رفض العملاء لفكرة ورق الملاحظات الملصق.

وبالنسبة لهؤلاء الذين لا يعلمون قصة ورق الملاحظات الملصق، فإن القصة جديرة بالذكر هنا. فقد توصل "آرت فراى"، مبتكر ورق الملاحظات الملصق، إلى الفكرة بشكل غير مألوف؛ حيث كان زميله الدكتور "سبنسر سيلفر"، وهو عالم يعمل لدى شركة ثرى إم للتكنولوجيا، يحاول إعداد أقوى صمغ أنتجته الشركة حتى الآن. وعلى عكس التوقعات، خرج بصمغ أضعف من أى نوع سبق أن أنتجته الشركة. فقد كان يلتصق بالأشياء ولكنك تستطيع تقشيره مرة أخرى فى الحال. ونظرا لاعتقاده بأنه يمكن أن يكون مفيدا لشيء ما، احتفظ "سيلفر" بالصمغ غير اللاصق. وبعد بضع سنوات لاحقة، قام "فراى"، الذى كان دائما ما يُحبط بسبب سقوط الفاصل الذى يفصل به بين صفحات كتاب الدين الخاص به فى دار العبادة باستمرار بسكب قليل من صمغ "سيلفر" للصلق الفاصل، فالتصق الفاصل ولكن ليس على نحو كاف لإتلاف الصفحات عند إزالتها مرة أخرى.

وهكذا كان "فراي" هو أول عميل لنفسه. وحين انتهى إلى تطوير فكرته وإطلاق ورق الملحوظات اللاصق، ثابر "فراي" غير عابئ بنتائج الاستطلاع، ذلك أنه كان بالفعل مؤمنا بالفكرة.

حين كنت أفتتح أحد أول مقاهي المملكة المتحدة التي تحمل الطابع الأمريكي، لو أنني كنت سألت العملاء المحتملين عما إذا كانوا يرغبون في تذوق الفانيليا بنصف مقدار من الكافيين وخال من السكر والدهون، فأنا متأكدة من أن رد الفعل الذي كنت سأواجهه هو نظرة عميقة حائرة يصاحبها عبارة من قبيل: "لا، شكرا، يكفى اللاتيه الأبيض".

يقول "ستيف جويس" في مقابلة مع مجلة فورتشن، في مارس من عام ٢٠٠٨، إن السبب وراء تصميم برنامج آي. تيونز هو أن الفريق الذي عمل عليه كان أول عميل للمنتج. لقد كانوا يحبون الموسيقى وكانوا يشعرون بالإحباط من عدم قدرتهم على حمل مكبتاتهم الموسيقية معهم. لذا فقد اجتهدوا لتصميم برنامج آي. تيونز لأن كلاً منهم أراد نسخة لنفسه.

إن الأمر لا يتعلق بإقناع الناس بأنهم يحتاجون إلى شيء هم في الواقع لا يحتاجون إليه؛ فنحن نعرف ما نحتاج إليه. وأعتقد أننا بارعون جدا في إعداد النظام المناسب لدراسة ما إذا كان العديد من الأشخاص الآخرين سيحتاجون إلى الشيء نفسه أيضا؛ فهذا ما نحصل على راتبنا مقابله.

— ستيف جويس

والى جانب التقييمات التي تحملها الاستطلاعات التي تجرى مع العملاء فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة، احذر كذلك من ردود أفعال زملائك

فى الأقسام الأخرى، والذفن فءعون أنهم فمثلون آراء العملاء؛ فموقف الأشخاص التلقائى فمفل إلى رفض كل ما هو غير مألوف، لذلك فإن رد الفعل التلقائى لزملائك تجاه أى فكرة جديدة كثيرا ما قد فكون مضللا.

ولذلك فإن تخفل نفسك فى موضع العمل ورؤية العالم من منظوره أفضل من مجرد الاعتماد على تقفيماته أو ردود أفعاله.

فكر ففما تقوم به لحل المشكلات – إنه أمر أكثر إثارة!

إن الأشخاص فهفمون على وجوههم فى ضفق من الأشياء المخرجة، والأشفا التى لا فستطففون ففجادها، ففر مدركفن – فى الواقع – أن هناك ولفمة من الأفكار مقدمة ففهم.

متى تخبر نفسك بأنك منزعج من شفا ما، فنبغى عليك أن تقول لنفسك:
"إننى أتساءل ما إذا كانت هناك طرفة أفضل؟".

وهنا تكمن نواة معظم الأفكار. فمعظم الأفكار العظفمة تنشأ من تحويل المشكلة إلى حل. وبمجرد أن تبدأ فى النظر إلى مشاكل الحفا على أنها فرص، ففنفذ سوف تجد نفسك أمام العديد من الأفكار المحتملة لتختار من بفنها.

— دوچ رفشارد

إذا ما تخفلت نفسك فى موضع عملك، سوف فمنحك ذلك رؤية متعمقة للمشكلات والمآزق التى تتعطش لإفجاد حلول لها. والمرء فشعر برضا

عظيم حين يعمل جاهدا على أمر ما، ويقترّب من الموضوع وحل المشكلة. فإذا كنت بعيدا عن العملاء وما يريدونه حقا، فإن العمل لن يكون سوى جهد يومئ شاق.

والمثال على ذلك "بيل جورج"، المحاضر في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، والذي قام بصفته رئيس مجلس إدارة شركة ميدترونيك - وهي شركة معدات طبية - برفع القيمة السوقية للشركة من ١,١ مليار دولار إلى ٦٠ مليار دولار في عشر سنوات. إنه لم يكن يعرف شيئا عن المعدات الطبية حين التحق بالعمل في الشركة. فكيف إذن عرف ما يحتاج إليه عملاؤه؟ بمحض الصدفة. فقد حضر ١٢٠ عملية جراحية، حيث كان الجراحون يستخدمون المعدات الطبية الخاصة بالشركة.


كان "جورج" حاضرا في عملية قسطرة (جراحة لرأب الأوعية الدموية) حين انكسرت الأداة في يد الطبيب وهو يخيط شريان المريض. وقد علق "جورج" في كتابه *Authentic Leadership* على هذه الواقعة قائلاً: "لقد كان الطبيب غاضبا جدا لدرجة أنه حمل القسطرة المغطاة بالدماء وألقاها في وجهي". وبعد هذه العملية، أخبر مندوب المبيعات "جورج" بأن هذا الأمر قد حدث أكثر من مرة وأنه أبلغ عنه، ولكن الشركة لم تكن ترد عليه قط. وأضاف "جورج" قائلاً: "وبقدر نواياهم الحسنة، إلا أن المهندسين لا يقضون الوقت الكافي مع العملاء وكانوا منفصلين عن مشاكل المنتج".

وكان على مندوبي المبيعات أن يمروا على سبع درجات إدارية حتى يصلوا إلى المهندسين، وبالتالي لم يكن لدى المهندسين فكرة عن عيوب منتجاتهم ولم تكن هناك فرص لإصلاحها. تخيل كم كان سيقل إحباطهم وكم كان

سيصبح الأمر مجدياً لهم أكثر لو تواجدوا في حجرة العمليات ليروا أي شيء لا يعمل بالشكل المناسب ويقوموا بإصلاحه بأنفسهم.

فبدلاً من الجلوس على مقعد في ورشة وسط مجموعة من المعادن على جانب وحزمة من الأوراق على الجانب الآخر، كانوا سيعودون إلى مكاتبهم حاملين في عقولهم مناظر، وروائح، وأصوات عمليات إنقاذ الحياة. وكانوا سيصبحون أكثر فهماً للمشكلات التي كانت في أمس الحاجة إلى أن تُحل: كانوا سيصبحون قادرين على تحسين كل من أدائهم وأداء الشركة.

فكر في الأمر كوسيلة للتخلص من مسببات الحنق



الحقيقة هي أنه إذا ما كان هناك شيء ما يشعرك بالحنق، فإن هذا بمثابة مؤشر على أن هناك أشخاصاً آخرين يشعرون بنفس الشيء حيال ذلك؛ فالحنق يعد بمثابة مصدر رائع للطاقة والإبداع. إنه يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا ويحثك على الشروع في مواجهة نفسك بنوعيات الأسئلة التي قد تؤدي إلى فكرة مشروع جيد.

— أنيتا روديك

وحين تتبنى عادة التقرب من عميلك، سوف تبدأ في ملاحظة أمور في شركتك ربما لم تكن تتنبه إليها من قبل. ولن يرجع ذلك إلى أنك قد بدأت في الاهتمام بصورة أكبر باستمارات التقييم الخاصة بالعملاء.

سوف تبدأ فى ملاحظة هذه الأشياء على نحو فطرى. وإذا سألتنى: لماذا سأقول لك لأنه مع عقليتك الجديدة المتيقظة، سوف تبدأ هذه الأشياء فى إثارة حنقك، وبالتالي سترغب فى القيام بشئ ما حيالها.

ونظرا لأنك ستكون أكثر حساسية للأشياء التى قد تزعج العميل، فسوف تكون واعيا بشكل مفرط بالعمليات الداخلية التى لا تسير على نحو جيد. وهذه هى الأشياء التى تركتها تمر قبل ذلك، والتى أحلتها إلى ملف "الشر الذى لا بد منه" - لقد كانت بمثابة الغذاء لتدمرك اليومى.

وحين تصبح مندمجا مع عملائك، ستصبح متمكنا كذلك؛ فلن تشعر بالاضطرار إلى قبول الأمر الواقع، وبالتالي يمكنك الشروع فى ضبط الأمور. إن مسببات الحنق هى أشياء جيدة؛ فحبة الرمل مسببة للحنق، ولكنها فى النهاية تصبح لؤلؤة.

ومسببات الحنق لا تدفعك إلى التحرك من أجل التعامل مع السلبيات فحسب، بل تشجع كذلك على الابتكار - الذى هو بلا شك عنصر أساسى للحالة الذهنية المتيقظة. وكما يقول المثل: "الحاجة أم الاختراع".

"فريد سميث"، مؤسس شركة فيديكس، خطرت له فكرة إنشاء شركة شحن بعد أن استشاط غضباً عند محاولة الحصول على قطع غيار من أنحاء الولايات المتحدة لمشروعه التجارى الأول. وهكذا كانت فيديكس هى طريقه للتخلص من ذلك الأمر المثير للحنق.

أما "مارك زوكربيرج"، الذى كان طالبا فى جامعة هارفارد، فقد لاحظ أن كل من فى الحرم الجامعى كانوا فى أمس الحاجة إلى وسيلة للتعرف

على الأشخاص المقيمين في المساكن الطلابية المختلفة، وقد صرح "زوكريج" لصحيفة هارفارد كريمسون: "الجميع كانوا يتحدثون كثيرا عن شبكة تواصل عالمية داخل جامعة هارفارد. أعتقد أنه من الحماقة أن يستغرق الأمر من الجامعة سنين لتنفيذ هذه الفكرة؛ فبإمكانى أن أنفذ هذه الفكرة على نحو أفضل منهم، وسأنفذها في أسبوع". وكان ذلك في عام ٢٠٠٤، حين أطلق برنامجًا إلكترونيًا بسيطًا يسمى "فيس بوك" بين مائتى طالب في جامعة هارفرد. وبقية القصة يعرفها الجميع.

فمن خلال الدخول إلى أذهان عملائك ورؤية العالم بأعينهم، سوف تصبح لديك رؤية واضحة للأشياء التي تثير ضيقهم. وباستيعاب هذه الأشياء والتمتع بالقدرة على الابتكار في مقترحاتك وأفكارك لحل هذه المشكلات، تمنح نفسك انطلاقة ضخمة في إطار الدور الذي تلعبه.

اجعلها علاقة شخصية

إن التفكير المعكوس، وحل المشكلات، والتخلص من مسببات الحنق تُختزل كلها في التالي: أن تجعل علاقتك بالعميل شخصية، وأن تجعل كل ما تقوم به في وظيفتك واقعا.

إن عقلية "نحن" و"هم" تجعلك تعتقد أن العملاء ليسوا أشخاصا حقيقيين، بل ليسوا بشرا من الأساس. فحين تقرأ سلوكيات العملاء من خلال تقارير تقسيم العملاء، وتحليلات النمط السلوكي، أو أيا ما كان الاتجاه السائر في هذا الشأن، فإنك تتوقف عن التفاعل مع العميل كما يتفاعل البشر مع بعضهم.

إن هذه العقلية، هي التي تحولك إلى آلة - وليس وظيفتك في حد ذاتها - وفي النهاية تجعلك "تفقد يقظتك". ولكي تصبح شخصا يقظا، عليك أن ترى علاقتك بالعملاء - مهما كان قدر بعدهم عن العمل الذي تقوم به - كملاقة شخصية.

إنك تقوم بتوطيد العلاقة بينك وبين زملائك في المؤسسة. فتقوم باصطحاب رئيسك في العمل وزوجته لتناول العشاء في الخارج لتتعرف عليهما على نحو أفضل على مستوى شخصي، أملا أن يدعم ذلك إقامة علاقة عمل أفضل.

ولكن ما نوع توطيد العلاقة الذي يحدث في العالم الخارجي، حيث يوجد عملاؤك؟

يرعى قسم الموارد البشرية العلاقة بينك وبين زملائك، فيرتب حفلات رأس السنة، والعطلات التي تقضونها في حضور الدورات الخاصة بنشاط العمل خارج المؤسسة. ولكن العملاء الحقيقيين، هؤلاء الذين يدفعون رواتبكم - أين هم من ذلك؟

من الممكن أن تجلسوا جميعا حول المدفأة وتتفنوا قائلين: "عزيزنا العميل، تعال إلينا"، وتهدوا أغاني حب لعلاقتكم الوطيدة بهؤلاء الذين يستهلكون منتجاتكم وخدماتكم، ولكن ما لم يقد هؤلاء العملاء جوقه الفناء ويعزفوا على أوتار قلوبكم، فحينها يصبح الأمر برمته نشازا.

أرأيت، مهما سلطت الأضواء على اسم العميل ومدى شغفك به على منصة غرفة المؤتمرات الخاصة بشركتك، فلا فائدة من ذلك ما لم يكن

هذا العميل موجودا بنفسه أيضا، يروى قصصه، ويحكى عن الكيفية التي يؤثر بها ما تقوم به عليه، متفاعلا معك على مستوى بشرى وجها لوجه.

هناك بعض الشركات التي تدعو عملاءها لحضور مؤتمراتها، حتى يشرح هؤلاء العملاء كيف يتفاعلون مع ما تقدمه الشركة وكيف تتأثر حياتهم به؛ فهذا السرد المباشر يمكن أن يؤثر تأثيرا حقيقيا جدا على دافعية الموظفين والإحساس بالهدف داخل الشركة.

فى الكثير من المناسبات، قمت بالعمل مع قوات الشرطة فى أنحاء البلاد، ولم أتوقف يوما عن الاندهاش من مدى عدم وعيهم بالهدف الحقيقى لعملهم. إنهم لا يقدرّون - فى الواقع - النفع الكبير الذى يجلبونه لكل رجل وامرأة فى الشارع.

إننى أمجد فلسفة كتاب *Any One Can Do It* - وهى أن أى شخص يستطيع النجاح - وذلك لأننى محظوظة بالعيش فى بلد يمكننى السير فى طرقاته وأنا أشعر بالأمان وأقوم بما أحب القيام به - وعمل رجال الشرطة له دور كبير فى ذلك.





ولكن ليس بالضرورة بالنسبة لرجال الشرطة أن يروا ذلك الفارق الإيجابى الذى يحدثونه. إننى مذهولة من أن البيروقراطية والتركيز على ما لا يقومون به على النحو الصحيح جعلاهم منفصلين عن واقعهم إلى هذا الحد. ولكن حين يتم تذكيرهم بماهية "عملائهم"، وبالتأثير الإيجابى الذى يمكنهم أن يحدثوه، يبدأون مرة أخرى فى الشعور بالهدف، وبالفخر بالإنجازات التى تسير على نحو جيد.


والأمر نفسه ينطبق على هيئة خدمات الصحة الوطنية. فمن خلال عملى مؤخرا مع الأقسام المختلفة لهيئة الخدمات الصحية، لاحظت أن العديد من العاملين كانوا فى حاجة إلى تذكيرهم بأن هدفهم هو إنقاذ حياة الآخرين، وأن مهمتهم جديرة بالاحترام بكل تأكيد وأنها تحظى بتقدير "عملائهم".


فالجميع - من الممرضات إلى فنى قسم تكنولوجيا المعلومات - مشغولون بالقضايا والمشكلات الخاصة بالمؤسسة لدرجة أنهم ينسون تأثيرهم الحقيقى الذى يحدثونه لدى المتلقى النهائى لخدماتهم. إنهم ينسون، بشكل مباشر أو غير مباشر، أنهم ينقذون حياة أشخاص آخرين كل يوم.


وفى كلتا الحالتين، فإن هؤلاء الأشخاص فقدوا الرباط العاطفى الحيوى الذى يضى على حياتهم المهنية معنى.


نصائح سريعة


- كلما زاد اتصالك بعميلك، أصبح حدسك أفضل. 
- ذكر نفسك يوميا بأن عملاءك بشر مثلك، وليسوا إحصائيات. 
- لا تنظر إلى الداخل من الخارج، بل زج بنفسك إلى داخل العالم الخاص بعميلك. 
- جرب منتجك وخدمتك بنفسك. 

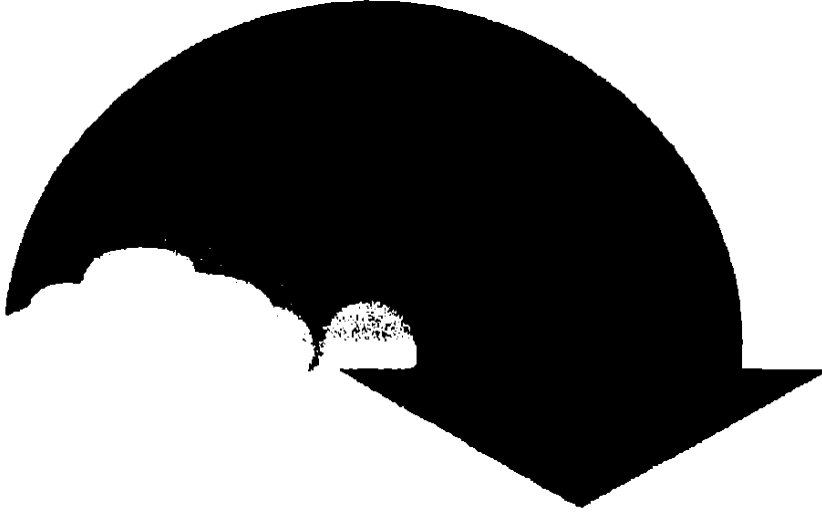
إذا لم يكن بإمكانك أن تجرب منتجك بنفسك، راقب عملاءك عن كثب. 

قم بدعوة عملائك للدخول إلى عالمك الخاص. 

لا تعتمد على الاستطلاعات، وتذكر أن مهمتك هي إعطاء العميل شيئاً لا يعرف بعد ما إذا كان يريد أم لا. 

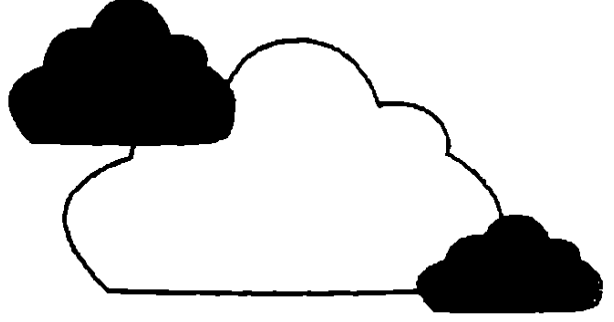
واظب على سؤال نفسك باعتبارك عميلاً: "هل أرغب في ذلك؟" (بدلاً من "هل يرغب العميل في ذلك؟"). 

إن مدى يقظتك يتناسب طردياً مع مدى شعورك بالارتياح وأنت تضع نفسك في موضع عميلك! 



العادة ٣

الخروج من المكتب



الابتكار هو وليد الإلهام وبذل العرق - وكلاهما لا يتأتى لك
وأنت جالس وراء مكتبك.
فإن تكون متيقظا يعنى أن تكون مندمجا مع العالم الخارجى.
لذا فغادر مكتبك واخرج إلى العالم.

إنك تحاول باستمرار أن تكون شخصا متيقظا - تحاول أن تعثر على الإلهام وأن تتعاطف مع زبائنك.

وفي رحلة البحث عن الإلهام، تدخل على موقع جوجل لتبحث عن تعبير "التفكير الابتكاري"، فتحصل على ٦٥ مليون نتيجة، وتبحث عن كلمة "الإبداع"، فتحصل على ٤٧ مليون نتيجة.

ثم تحملق في نبات الزينة الموضوع في زاوية المكتب، آملا أن يأتي لك بحل.

إن طراز المكتب المعماري لا يساعد على الإلهام، بحوائطه الرمادية أو بتكييف الهواء الذي يسلبك قدرتك على التفكير. إن قصص "ديلبرت" الكوميدية الساخرة، والتي تصور كيف أن الجلوس في المقصورات الكئيبة يعوق التفكير، لم تأت من فراغ؛ فنادرا ما نجد في العمل منطقة استرخاء كمناطق وادي السيليكون الخاصة بالعاملين في شركة جوجل، أو مناظرة كرة المضرب بحجرة مجلس الإدارة، وقوارب تجديف في منطقة العصف الذهني.

إن الواقع هو أن مكتبك ليس المكان المناسب الذي تبحث فيه عن الإلهام. والحل الوحيد هو أن تخرج إلى العالم الخارجي مع تركيز انتباهك على ما يحدث من حولك.

إن ما ينقصك هو الحافز. والعقلية المتيقظة دائما ما تبحث عن الحافز خارج نطاق المعتاد. فعليك أن تدرك أنك لن تجد شيئا جديدا في نفس

تقرير الأبحاث الذى قرأه على الأقل خمسة من أقرب المنافسين لشركتك. فالإلهام يأتى من التعرض لمجموعة كاملة من التجارب والأفكار الجديدة. وهذه التجارب والأفكار لن تتأتى لك وأنت جالس وراء مكتبك.

حرر نفسك

قبل أن تقوم بالفعل بمغادرة المكتب، اتخذ أولاً بعض الخطوات للتخلص من حالة "الانشغال" عديمة النفع التى تفرضها بيروقراطية العمل.

إن الموظف التقليدى يقاطع كل ثلاث دقائق بمكالمة هاتفية، أو رسالة بريد إلكترونى، أو أى وسيلة أخرى من وسائل التشتيت. والمشكلة هى أن المخ يستغرق ثمانى دقائق أخرى متواصلة بلا مقاطعات للعودة إلى حالة الإنتاجية.

— كارل أونرى، مؤلف كتاب *In Praise of Slowness*

تعد البيروقراطية من العوامل المضادة للعقلية المتيقظة. فأنت دائماً ما تكون منشغلاً بجدول الأعمال داخل المكتب، ولا يتاح لك وقت كاف أبداً لرؤية ما بالخارج (حيث عملاؤك وزبائنك). فالجميع داخل المكتب ينشغلون بالاجتماعات الداخلية والتعامل مع الأمور العاجلة، وبذلك لا يكون هناك "وقت مناسب" أبداً للخروج للعالم الخارجى والحصول على الإلهام؛ وهكذا، لا يتبقى أبداً وقت كاف للتعامل مع الأمور المهمة غير العاجلة.

إن الهرم الوظيفي هو تنظيم يدير وجهه لرئيس مجلس الإدارة ويدير ظهره للعميل.

— جاك ويلش

إن ذلك التعليق الأخير يلخص رؤية "جاك ويلش" العملية الجادة للكيفية التي حول بها المدير العام من كائن بيروقراطي إلى شخص ديناميكي نشط. وكان الحل الذي قدمه هو تبسيط العمليات، والتخلص من المستويات المعقدة للبيروقراطية، والموافقات، والرسميات حتى يشعر المدير بالحرية ليكون خفيف الحركة، وسريعا، وأكثر قربا من العملاء، وهذا ما أكسبه لقب "النيترون جاك".

إن وضع العملاء على رأس الأولويات ليس إلا هراء ما لم تُزل جميع العقبات وتسمح لكبار الموظفين بالقيام بذلك.

— توم بيترز

لقد رأيت بنفسى التطور الذى يطرأ على الثقافة أثناء نمو الشركة، والتي تصبح نتيجة لذلك كيانا أكثر بيروقراطية. وفى حين أن الخطوط الرسمية الخاصة بنظم العلاقات بين المرءوسين والإدارة تكون ضرورية حين تتسع قاعدة الشركة، فإن هذه الخطوط لا ينبغي أن تتواجد على حساب التعاطف مع العميل أو على حساب الابتكار.

وينبغي علينا جميعاً أن نحترس من تركيز كل اهتمامنا على الداخل؛ فهناك توازن دقيق جداً يجب أن يتحقق بين الاحتراف والتركيز على الداخل وبين الاستمرار في تركيز الانتباه على العميل في الخارج.

وبصفتك فرداً، يمكنك أن تبدأ في تقليل الآثار الخائفة للروتين والتدرج الوظيفي الرسمي. انظر في جدول أعمالك الأسبوعي، احصر عدد الاجتماعات الروتينية التي لا فائدة منها، وقم بإلغائها. فمن المتفق عليه بين الناس أن البيروقراطية شيء سيئ - لذا اقتنص هذه الفرصة وقلص البيروقراطية.

إن لم يكن لديك وقت فراغ لتحلم وتستمتع وتمعن التفكير، فأنت لست شخصاً مبتكراً.

— دان راسل

مركز بحوث المودن بشركة آي بي إم سان خوسيه، كاليفورنيا

خوض تجربة العميل

اشتهر "هيرب كيلهر" رئيس مجلس إدارة شركة ساوث ويست للخطوط الجوية بدفعه بالطيارين إلى العمل في مكاتب حجز التذاكر في المطار. فكيف يستقون من وظيفتهم معنى يفوق الانتقال من النقطة أ إلى النقطة ب، وهم جالسون في كابينة صغيرة، وراء باب آمن، مع التواصل العارض بين الفينة والفينة مع طاقم المضيفين؟

والمبدأ ذاته ينطبق على الجلوس خلف شاشة حاسب داخل مكتب، وبينك وبين العميل سلم وظيفى متعدد المستويات. فهذا الأمر يتسبب فى خلق حالة من الانفصال الشديد بينك وبين العميل. كما أنه من المستحيل أن تجد الإلهام فى العالم الواقعى وأنت جالس وراء مكتبك.

يعد مبدأ "العودة إلى القاع" بمثابة طريقة أخرى للتعاطف مع العميل؛ ولكنه يعد أيضا طريقة رائعة لفهم الدور الذى تلعبه فى الصورة الشاملة، داخل آلة الشركة، أو "ترسك" فى عجلة الشركة. إن "جيمس دايسون" يدفع موظفيه، بدءا من عمال النظافة إلى أعلى مدير تنفيذى فى الشركة، إلى محاولة المشاركة فى صنع مكنسة كهربائية منذ يومهم الأول فى العمل. والهدف من ذلك ليس فقط فهم المنتج، وإنما فهم الكيفية التى تعمل بها باقى الشركة، وما قد يتصوره الآخرون عن مكانس شركة "دايسون"؛ فهذا من شأنه أن يمنحهم رؤية جديدة لموقعهم داخل الشركة ويجعلهم منفتحين للإلهام متى ظهرت الحاجة إليهم.

إن الاتجاه المتنامى لمشاهدة تنفيذ المنتج وعمله ليس نزعة مؤقتة فى أسلوب الإدارة؛ فخوض ما يخوضه العميل باعتباره الطرف المتلقى، بغض النظر عن منصبك داخل المؤسسة، أمر أساسى لاستعادة الإلهام والقدرة الإبداعية اللازمين للتقدم بالشركة.

ونجد نموذجا لذلك فى سلسلة فنادق فورسيزونس الفاخرة، والتى تحرص على أن يخوض كل العاملين بها تجارب مباشرة كزبائن فى فنادقها. فكل العاملين، بدءا من عاملات خدمة الغرف وطاقم العاملين فى المطبخ إلى مهندسى الصيانة، يُدعون للإقامة فى الفندق كنزلاء، وهذا الأمر يساعد

على إدراك العاملين لتجربة الإقامة في فندق الفورسيزونس من وجهة نظر العميل.

نعود مرة أخرى إلى شركة ميدترونيكس. فقد أطلق "بيل جورج" مبادرة باسم "نحو جودة تركيز على العميل"، وتتمثل في إحضار المهندسين والعلماء والمديرين للمستشفيات ليشهدوا العمليات كما فعل هو.

وقد لقي ذلك من الموظفين بعض الاعتراض - حيث ادعى الموظفون أنهم ليسوا متفرغين ليجلسوا في غرف العمليات دون القيام بشيء. فكان رد "بيل جورج" عليهم أنه كيف يمكن لهم معرفة تصميم، وتسويق، وبيع أجهزة تنظيم نبضات القلب دون أن يروا المشاكل التي يواجهها الأطباء وهم يستخدمونها؟

وقد ذكر أحد مندوبي المبيعات أن طبيبا كان قد شاهده وهو يقوم بجراحة لزرعة جهاز تنظيم نبضات القلب أخبره بأنه لا يجرى إلا القليل من هذه العمليات في السنة، بينما كان ذلك المندوب قد شاهد إجراء أكثر من ٢٠٠٠ عملية جراحية من هذا النوع.

قال مندوب المبيعات هذا لـ "جورج": "إن هذا الأمر يستهلك الكثير من الوقت، ولكن بينما أتواجد مع الطبيب وهو يجرى الجراحة، يكون منافسوننا واقفين في الخارج يشاهدوننا".

وباتباع مبدأ خوض تجربة العميل، يمكنك التعرف على الرؤية من الداخل.

لا تستعن بباحثين لإجراء أبحاثك

إذا كنت تبحث عن الإلهام، فلا ينبغي أن تعتمد بشكل أساسي على تقارير أبحاث السوق؛ فقراءة حقائق وأرقام جمعها باحث محايد لن تكون ملهمة، وهذا الأمر لا ينشط عقلية متيقظة.

أنا لا أقول إن تقارير أبحاث السوق غير ضرورية؛ فهي مصدر أساسي للمعلومات، وخاصة عند بدء أى مشروع، كما أنها يمكن أن تكون مفيدة حين ترغب فى دعم إحساسك الداخلى تجاه المشروع بالحقائق والأرقام الواقعية. ولكنك فى حاجة إلى تحقيق توازن مناسب بين التقارير الرسمية وصوتك الداخلى.

لا تتس أبدا أن منافسيك سوف يقرون هذه التقارير الرسمية فى الغالب أيضا، وبالتالي لن تستمد منها أية رؤى جديدة. لذا عليك أن تتطرق إلى الخارج وتجرب البحث بنفسك، وتستمع بأذنيك، فلا بديل عن الدافعية والشمولية اللتين ستجلبهما للمهمة.

إن الباحث الذى ستستعين به لن يكون لديه الدافع لتحدى واستيعاب المعلومات مثلك، وقد تفوته بعض الإشارات المهمة التى سوف تكتشفها إذا أجريت البحث بنفسك. إنك بحاجة إلى التعاطف مع عميلك لتفسير المعلومات التى تصادفك على نحو منتج، كما أن المعلومات الجيدة التى سيجمعها الباحث المحايد قد تضيع عند النقل أو الترجمة.

بالإضافة إلى ذلك، حين تقوم بإجراء أبحاثك بنفسك، سوف تمر بكل لحظات الإلهام غير المتوقعة - وهذا سيجعل نتائجك، أيا ما كانت، صحيحة وهادفة على نحو أكبر.

قد تكون الأبحاث السوقية مضللة أيضا حين يتعلق الأمر بالمنتجات الجديدة. فقد رأينا في العادة الأولى أن الأبحاث السوقية لأوراق الملصقات الملصقة أظهرت أن المنتج ليس له فرصة للروج في السوق؛ فقد أبلفت إدارة التسويق "آرثر فراي" أن العملاء لا يريدون فكرته. إذن، ماذا فعل؟ أجرى البحث السوقى بنفسه؛ فترك نسخا من أوراق الملاحظات الملصقة على مكاتب كل موظفى شركة ثرى إم حتى يجربوها بأنفسهم، وأخذ "فراي" يسجل استخدام كل موظف للملاحظات الملصقة مقارنة بمعدل استخدامه للشريط اللاصق - وبالطبع أدمن الموظفون استخدام الملاحظات الملصقة. وقد ذكر "جيفورد بينكوت" أن "فراي" قد خلص من تجربته إلى ما يلي: "من واقع خبرتى بالأشخاص الذين يبحثون وينقبون عن هذا المنتج وبمعدلات استخدامه لهم مقارنة بالشريط اللاصق الشفاف سكوتش سيلوفان، استنتجت أن هذا المنتج سيلقى رواجاً كبيراً في السوق".

لو أن "آرثر فراي" اعتمد على أبحاث السوق، لما خرج اختراع الملاحظات الملصقة إلى النور أبداً.

وعلى النقيض من ذلك، أتت أبحاث السوق لمنتج نيو كوك، بنتائج إيجابية للغاية. فقد أجريت عليه العديد من اختبارات المذاق واختار العملاء المذاق الأحلى، وخلصت الأبحاث المفصلة إلى أن المنتج سيحقق نجاحاً كبيراً. إلا أن هذا المنتج كان بمثابة الكارثة.

فلم يكد تمر أسابيع قليلة على إطلاق نيو كوك في الأسواق، حتى تلقى المركز الرئيسى لشركة كوكاكولا فى أتلانطا أكثر من ٤٠٠٠٠٠٠ خطاب ومكالمة هاتفية سلبية، وخرجت رابطة "محبى مشروب الكوكا القديم

في أمريكا " للتظاهر في الشوارع. ولم كان ذلك؟ الإجابة هي: لأن خبراء وأساتذة الأبحاث لم يأخذوا في الاعتبار الارتباط العاطفي بين العملاء ومشروب الكوكا القديم.

وقد نقلت مجلة فورتشن عن "ستيف جويس" المؤسس المشارك لشركة آبل والرئيس التنفيذي لها قوله: "إننا لا نجرى أبحاثا سوقية".

ومثل "ستيف جويس"، يميل معظم رواد الأعمال إلى عدم الاعتماد على تقارير الأبحاث السوقية، نظرا إلى حقيقة بسيطة جدا، ألا وهي أنهم لا يستطيعون تحمل نفقاتها في بداية مشروعاتهم. وبمقتضى الضرورة، يرسخ في أنفسهم مبدأ توقع الاحتياجات المستقبلية وذلك بأن يصبحوا عملاء لأنفسهم كبديل عن مجموعات التركيز والبيانات. فحين بدأت مشروعى، كان إجراء بحث سوقى بمثابة رفاهية لا يمكننى تحمل نفقاتها، لذلك أجريت البحث بنفسى. وكان البحث عن المعلومات مهمة شاقة إلى أبعد الحدود.

فحتى أجرى بحثا سوقيا بشأن فكرة إنشاء مقهى، بعد "لحظة التجلى" التى راودتنى فيها هذه الفكرة، خرجت فى اليوم التالى أتجول فى لندن، وتوجهت مباشرة إلى محطة المترو وارتحلت على طول خط المترو، وكنت أنزل فى كل محطة من محطات المترو السبع والعشرين لأرى بنفسى نوع القهوة التى تقدم فى مقاهى لندن. وبنهاية اليوم، لم أعرف أن هناك فجوة فى السوق فحسب، بل رأيت هذه الفجوة بنفسى.

وحتى بعد عشر سنوات، حين أصبحت أكثر تمرسا وخبرة وافتتحت شركتى الثانية، قمت أيضا بإجراء البحث السوقى بنفسى عن الحلوى

الخالية من الدهون والسكريات . لا شك أن جوجل قد جعلت الحياة أسهل كثيرا وعملية البحث أسرع. ولكن - بالتأكيد - لم يكن هناك بديل عن الخروج إلى الأسواق ورؤية كل منتج حلوى خال من الدهون والسكريات استطعت أن أجده.

لا يمكنك أن تكتفى بسؤال العملاء عما يريدون، ثم تحاول أن تعطيه إياهم. فما إن تنته مما طالبوك به، سيكونون بحاجة إلى شيء جديد.

— ستيف جويس

من خلال عدم الاعتماد فقط على المعلومات التي تتلقاها من خلال التقارير، فإنك تستفيد من حدسك وتخلق لديك أرضية خصبة للأفكار الجديدة. فمتى أحتاج إلى الإلهام - ومتى أكون ملهمة - أشعر دائماً كأن لديّ جهاز تسجيل مشغلاً، وهكذا، حتى لو لم أكن أفكر بشكل فاعل، سوف أظل أمتص قدراً ثابتاً من المعلومات بشكل غير فاعل.

تقمص شخصية عميلك

قد تكون أنت وعميلك شخصين مختلفين تماماً - فهذا أمر عادي، إلا أن هذا لا ينبغي أن يمنعك من محاولة رؤية العالم من منظور عميلك، كما رأينا في العادة ٢. وجزء من هذا يتمثل في تجربة أسلوب حياة عميلك، متقمصاً شخصيته، ولو لبضع ساعات. لذا فاخلق لنفسك نسخة افتراضية من العالم الخاص بعميلك.

ربما أنه يعمل فى يوم السبت، بينما لا تعمل أنت - كيف تختلف رحلته من وإلى العمل عن رحلتك؟ ربما أنه يعمل بنظام المناوبات - والإعلام يكون مختلفا فى الساعات الأولى من الصباح حين تكون نائما، مما يؤثر بشكل كبير على تفكيره. إن معرفة شىء بسيط عن عميلك - مثل أنه ربما لم يضع قدمه قط فى سوبر ماركت فى ساعات العمل العادية - يمكن أن يغير رأيك عن عالمه بشكل كبير.

وبفض النظر عن حقيقة أنني كنت أعمل فى شركتى من الساعة التاسعة إلى الساعة الخامسة، إلا أنني كنت عميلة لشركتى على مدار ٢٤ ساعة فى اليوم لسبعة أيام فى الأسبوع. لقد عشت هذا الأمر وتنفسته. فرغم كل شىء، لم يكن الجلوس فى المقهى والاستمتاع ببعض القهوة بالعمل الروتينى المرهق!

ولكن الجميع ليسوا سواء. فمع نمو الشركة، بدأنا فى تعيين موظفين أكثر، كان من ضمنهم أشخاص سبق لهم العمل فى شركات أكبر. وكنت أشعر بإثارة كبيرة لأننا نعين أشخاصا عملوا فى مثل هذه الأماكن لأننى ظننت أننا سنحصل على رؤى وخبرات رائعة؛ فلا بد أن هؤلاء الأشخاص ماهرون لأنهم وصلوا للأماكن التى يعملون بها.

إلا أنني صدمت - بل وشعرت بالإهانة! - حين اكتشفت أن تلك السلالة الجديدة من موظفى الشركات الكبرى لم يكونوا متبنين لتوجه "تقمص دور العميل" الذى كنت أتبناه.

وقد أدركت هذا الأمر بعد فترة وجيزة من تعيين واحد من أكبر مديرينا التنفيذيين؛ فقد رأيتة وهو آت إلى العمل حاملا فى يده قهوة من أحد

منافسينا - وكان هذا يحدث يوما بعد يوم، بل وأسبوعا بعد أسبوع حتى تحدثت معه فى النهاية.

نحن نتبنى سياسة لفحص منافسينا (وهى بالمناسبة، طريقة أخرى رائعة للتنبه لكل ما هو حولك، كما سنرى فيما بعد)، فقلت له إنه لديه بالتأكيد رؤى جادة حتى يقضى كل ذلك الوقت فى محلات المنافسين. إلا أنه أجاب بالنفى، وأخبرنى ببساطة أن ذلك المكان هو الأنسب لشراء مشروب الكابوتشينو الصباحى.

وهكذا، على عكس ما ظننت، لم يكن ذلك المدير يتقمص شخصية العميل ويرى تجربته من وجهة نظره، أو يقيم المنافس ليرى كيف يمكننا أن نتحسن ونظل فى المقدمة. إنه لم يكن يستغل هذه الفرصة الذهبية على الإطلاق؛ فالأمر لم يكن يعدو كونه جزءا روتينيا من رحلته اليومية.

بالطبع، أنا لا أقول إنه ينبغى عليك أن تفكر فى العمل طوال الوقت، ولكن تشغيل جهاز التسجيل الخاص بك يعد بمثابة تغير داخلى خفى. أنت لست مضطرا إلى التفكير بشكل فاعل لاستيعاب المعلومات، ولكن كل ما عليك هو أن تترك الشريط دائرا، إن جاز التعبير، حتى يمكنك أن تستوعب المعلومات على نحو غير فاعل.

وبالقيام بذلك، تحوز الميزة التنافسية داخل شركتك وتكون أكثر إلهاما فيما تقوم به. لذلك، استغل أية فرصة تلوح أمامك لترى شركتك من الجانب الآخر من السور.

الملوك لا يشمون سوى رائحة الطلاء الجديد

أنت بحاجة إلى أن تكون تفاعلاتك مع العميل صادقة وواقعية بقدر المستطاع، حتى يتسنى لك أن تخوض تجربة العميل الحقيقية، وليس تجربة تمثيلية.

إن ما يحدث في الغالب داخل المؤسسات ذات المستويات الإدارية المتعددة هو أنه حين تكون هناك زيارة، أيًا كان مركزك، يقوم أى موظف صغير بإبلاغك بأن مديرك قادم ليزورك، وهكذا يظهر الجميع أفضل سلوك لديهم؛ وهذا للأسف يعطى رؤية مشوهة لما تبدو عليه تجربة العميل في الواقع.

إن مبدأ التسويق السرى ليس جديداً بالطبع؛ فمعظم الشركات توظف جيوشاً من المتسوقين السريين لتختبر خدماتها. إلا أن هذا أيضاً ليس بالطريقة المثالية لرؤية العالم بعينيك.

إن تقارير المتسوقين السريين تعتبر وسيلة فحص جيدة للتأكد من أن ما تقوم به في الوقت الحالى يتم على النحو الصحيح. ولكنك لن تجد أى فائدة فكرية في تقرير كتبه طالب سعيد بحصوله على وجبة مجانية. وبدلاً من ذلك خض التجربة بنفسك.

وكما ذكرت آنفاً، حين كنت أعمل على بناء مشروع مقهى كوفى ريبابليك الخاص بى، عدلت أسلوب حياتى بحيث يمكننى محاكاة أسلوب حياة عملائنا التقليديين. وقبل أن نفتح فرعنا الأول، كنت أنا وأخى نذهب كل صباح إلى ما كنا نعتقد أنه أفضل المقاهى ذات الطراز القديم. وهذا

الأمر ألهمنا لكي نظل شاعرين بالإثارة، وكان يمدنا باستمرار بالفائدة الفكرية.

وما إن افتتحنا المشروع، كنا نتناول قهوتنا الصباحية - بالطبع - فى أحد فروع المقهى الخاص بنا، بحيث نذهب كل صباح إلى فرع مختلف كملاء حقيقيين.

وحتى حين وصل عدد فروع الشركة إلى ١٥ محلا أو نحو ذلك وأصبح لدينا مقر رئيسى، ظللنا محتفظين بذلك الشعور. فكنا نعقد اجتماعاتنا باستمرار فى المقاهى الخاصة بنا؛ وكإجراء للرقابة على الجودة، كان كل موظف فى الشركة يتبنى فرعا خاصا به - فرعا يمر عليه أثناء رحلته من وإلى العمل - بحيث يذهب إليه كل يوم ويعطى مردودا عن التجربة التى خاضها كعميل. وفى كثير من الأحيان، كان الموظفون يعودون باقتراحات وتحسينات جديدة رائعة.

ومع ذلك، ما إن تعدت الشركة حجما معيناً وصار علينا أن نتصرف كشركة كبيرة، فقدنا هذه الثقافة تماما؛ حيث كان الأمر يبدو وكأن الأرض قد انشقت عن حواجز أحاطت بمكاتب الموظفين. وقد أصبحت أنا مديرة تسويق وصرت أواجه قيود المؤسسة والهرم الوظيفى، فكانت معظم ساعات الصباح تذهب سدى فى الاجتماعات الإدارية والمراجعات بمختلف أشكالها، وكان ذلك كله يحدث فى المقر الرئيسى.

وكان من نتيجة ذلك أن حاد تركيزنا عن المقاهى الخاصة بنا، حيث يجلس عملاؤنا. فلم يكن هناك سبب يستدعى تواجدها هناك، حيث كان كل شىء يحدث فى الداخل - فكان هناك رؤساء، وموظفون لاسترخاء العملاء، وموظفون تقوض لهم المهام، وموظفون يراجعون سير العمل.

وبدلاً من أن يذهب كل موظف ليتناول قهوته الصباحية في أحد المقاهي الخاصة بنا، أصبحت زيارات المقاهي رسمية ومخططة مسبقاً. ولكن لا بد أنه في أيام الزيارات لم يكن المقهى يبدو كما يراه العميل في معظم الأيام. فالمقاهي تكون بلا عيب ولا شائبة - لقد كنا نحصل على رؤية مشوهة تماماً.

هناك مثل إنجليزى يقول إن الملوك لا يشمون سوى رائحة الطلاء الجديد لأنهم حين يزورون مكاناً ما، يقدم كل من في المكان أفضل ما لديهم؛ فلا يمكنك أن تجعل الملكة ترى عيوبك، ولهذا لا يكون ذهابك المخطط مسبقاً إلى زبائنك وعملائك له نفس الأهمية السابقة.

كن عميلاً لمنافسك

ادرس كل منافسينا. لا تبحث عن سلبياتهم، بل ابحث فقط عن الإيجابيات. فإذا خرجت من عند أحد منافسينا بفكرة واحدة، تكون بذلك قد أضفت فكرة جديدة إلى تلك التي دخلت بها إليه. ويجب علينا أن نحاول دمجها في نظام مؤسستنا.

— سام والتون، وال مارت

إذا كنت تجلس في قوقعة داخل مكتبك فكل ما يحيط بك هو شؤون الشركة، ولا تعرف شيئاً عن منافسيك إلا من خلال الأرقام، فتشعر بالخوف لو أن أرقامهم جيدة، وبالسخرية لو أن أرقامهم منخفضة.

ولكن فى العالم الخارجى الواقعى، فإن منافسك هم جزء من حياة عملائك مثلما أنت جزء من حياتهم تماما. لذا يتعين عليك أن تعرف منافسك جيدا كما يعرفه عميلك.

أنت فى حاجة لأن تعرف المنتج أو الخدمة التى يقدمها منافسك معرفة تامة تماما مثلما تعرف المنتج أو الخدمة التى تقدمها شركتك، ومن خلال مراقبة منافسك عن كثب (ليس من خلال تقارير الأبحاث السوقية ولكن من خلال التجربة الواقعية)، فإنك تحصل على رؤى رائعة لما يمكنك القيام به على نحو مختلف أو أفضل، أو لما تقوم به على نحو سيئ وتحتاج إلى تحسينه.

لقد أصبح "سام والتون" مؤسس سلسلة محلات وال مارت الأمريكية الكبيرة تلميذا لمنافسيه، حيث كان يقضى ساعات فى مراقبة تجارتهم، وخاصة أسواق كيه مارت التى كانت متفوقة عليه فى ذلك الوقت. وقد اعترف فى كتابه *Made in America* أنه قد زار المقار الرئيسية لمعظم تجار التجزئة الذين يقدمون تخفيضات على منتجاتهم.

خلال الوقت الذى كنت أقضيه فى المقاهى الخاصة بنا، كانت لدينا مزحة - كانت تعكس الحقيقة - وهى أنه عند كل افتتاح لفرع من فروع مقهانا، فإن أول خمسة زبائن يدخلون هم منافسونا الخمسة (من عالم المقاهى ومطاعم الأكلات السريعة)، الذين يأتون ليروا ما إذا كنا نقدم شيئا جديدا. وبالمثل، متى يتم افتتاح مقهى أو مطعم جديد للوجبات السريعة، نكون هناك فى يومه الأول.

حين بدأت مشروع الحلوى منزوعة الدهون والسكريات، كان من الصعب أن نطلق مجموعة جديدة من المنتجات دون أن نعرف ما هو موجود في السوق بالفعل. وكان على، أنا وأمي، أن نشق طريقنا عبر كميات كبيرة من الحلوى لتجربة المذاقات والأنواع المختلفة التي يقدمها المنافسون. فكيف يمكنني أن أعرف أن ما أقدمه متميز إن لم يكن لدى معرفة موثوقة بما يقدمه المنافسون لآكلي الحلوى الذين يتبعون حمية غذائية؟

واليوم، حين يعهد لي باختيار الفائز بجائزة في مجال الأعمال، دائما ما أدرس معلومات المتبارين عن منافسيهم؛ فهذه هي الطريقة الوحيدة لتقدير ما إذا كانوا منتبهين حقا لما يحدث في السوق أم لا.

حين تعمل في مؤسسة كبيرة، تكون أكثر وضوحا بالنسبة لمنافسك، لذا يتعين عليك أن تجد طريقة لمراقبة منافسك عن كثب وقرب دون أن يضبطوك وأنت تفعل ذلك. والذهاب إلى المنافس متخفيا أو متكبرا، طالما أنك لا تنتهك القانون، هو جزء لا يتجزأ من قدرتك على الابتكار.

كن منفتحا على العالم المتسع

يملك بعض الأشخاص مهارة رائعة في خوض التجارب الجديدة. ولكن، إن لم تأت هذه التجارب على نحو طبيعي، يكون عليك أن تعمل بشكل واع على ضخ تجارب جديدة في حياتك العملية. وقد يكون ذلك شيئا بسيطا مثل تغيير طريقك الذي تتخذه للذهاب إلى العمل، أو دعوة شخص من قسم مختلف على الغداء، أو قبول دعوة دائما ما ترفضها - أي شيء يحرك المياه الراكدة ولو قليلا.

من الناحية الذهنية، يعنى الانفتاح اختيار جريدة مختلفة، أو تفقد أقسام فى متجر الكتب لم تكن تتفقدتها من قبل، أو التحدث مع شخص أو حول أمر لم تكن تعرف شيئاً عنه من قبل. إن ترك منطقة الراحة الخاصة بك يجعلك تتفتح على التجارب الجديدة.

إن أفضل رؤساء مجالس الإدارات والسياسيين العالميين يحصلون على الإلهام والتحفيز من مصادر عدة، بدءاً من أشعار "تشوسر" إلى برنامج المسابقات The X Factor.

وعلى الرغم من السهولة التى يبدو عليها اختيار صحيفة الجارديان بدلاً من التايمز، فإن هذا لا يعد تغييراً؛ فالاختلاف يعنى تحدى الأفكار المسبقة ونبذ التعالى. إنه يتمثل فى نبذ صحيفة التايمز لقراءة الدالى ستار، أو قراءة مجلة جرازيا بدلاً من ملحق هاو توبسند إيت فى مجلة فاينانشيال تايمز. إن المنظور الجديد يأتى من النظر إلى مكان مختلف تماماً، واحتضان ما كان يوماً شيئاً محرماً بالنسبة لك.

يقول الاستشارى الإدارى "توم بيترز" إنه يقوم باختيار حوالى ١٥ مجلة من حامل الصحف فى المطار ويمضى الرحلة بأكملها فى تقطيع المقالات المثيرة والغريبة.

لقد تعلمت من التسوق عبر النظر فى واجهات محلات أزياء لويس فيتون فى باريس أكثر مما تعلمت من خلال النظر فى منافذ بيع الأجهزة الإلكترونية.

— منقول عن "أولى بيك" فى مجلة بيزنس ويك، ١٩٩٧

لقد طبق المؤلف، والمنتج التليفزيوني، والصحفي "داني والاس" فكرة قلب الروتين رأساً على عقب على نحو متطرف، وذلك في عام ٢٠٠٤ حين ألف كتابه *Yes Man*، والذي يدور حول مرحلة في حياته حين كان عالماً في نفق الروتين المظلم وكان عبداً لعادات يومية ولا يتقبل خوض التجارب الجديدة، ولكن ذات يوم قرر أن يقول نعم لكل شيء.

لقد كان ذلك هو أفضل شيء في العالم. إنه يعني أن تنتهز الفرصة التي أمامك. فإذا قلت: "نعم"، من الممكن أن يتغير كل شيء، وإن قلت: "لا"، لن يتغير أي شيء.

— داني والاس: في مقالة بعنوان *The Yes Man*،
مجلة بلفاست تليجراف، ١٢ ديسمبر ٢٠٠٨

لقد أدى كل شيء نتج عن خروجه من إطار الروتين واستجابته بنعم لكل شيء إلى أن تحول كتابه إلى فيلم عالمي واسع الشهرة، لعب دور البطولة فيه "جيم كاري". فإلى أين سيأخذك انفتاحك على التجارب الجديدة؟

الإلهام والابتكار سوف يتسلان إليك







كلما استفرقت بدنياً في عملك، زادت لحظات الإلهام التي سوف تتعرض لها؛ فالأفكار الرائعة سوف تتأتى لك بكل بساطة من الفوضى التي ستخلقها في عقلك، فمن خلال إلقاء الأفكار العشوائية في عقلك سوف تخلق في عقلك أرضية خصبة لزراعة أفكار جديدة. أما إن وضعت في عقلك الأفكار القديمة المملة ذاتها، فلن تدهش كثيراً حين لا تنتج إلا الأفكار ذاتها.




هناك قانون بسيط يحكم هذه العملية، إنه أول قانون من قوانين الإبداع - مدى جودة وتفرد المحفز المدخل إلى العقل يؤثر بشكل مباشر على مدى جودة وتفرد الأفكار المخرجة.

— من كتاب Sticky Wisdom ، النسخة المنقحة من كتاب What If ، ٢٠٠٢

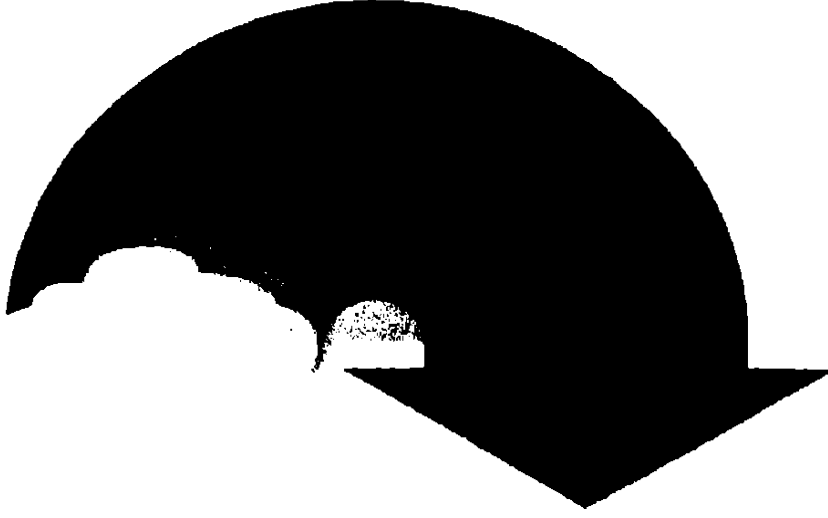
لقد كان هذا درسا تعلمه "ريتشارد برانسون" في وقت مبكر. فحتى يضمن ألا يتسرب منه الإلهام مرة أخرى، اعتاد أن يحمل معه مفكرة سوداء صغيرة في كل مكان، ويشجع كل العاملين في محلات فيرجين على القيام بنفس الشيء.

نصائح سريعة

- تأكد من الإتيان بمنظور جديد لحياتك العملية كل يوم. 
- لا تشغل أبدا عن الإبداع. 
- اترك مكتبك وتمشّي في أرجاء المكان قليلا. 
- لا تجعل الروتين يطمس حبك للاستطلاع. 
- تظاهر بأنك عميل لشركتك. 
- تظاهر بأنك عميل لمنافسك. 

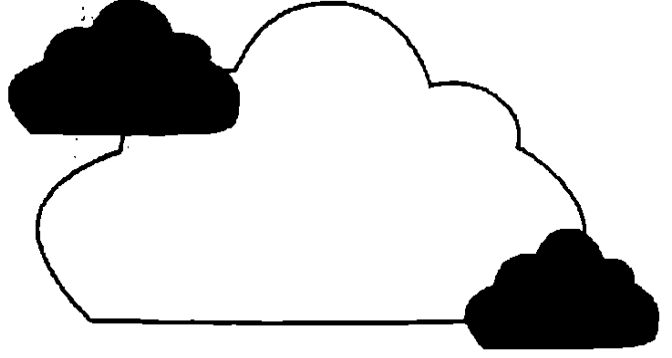
- احذر الزيارات الرسمية لشركتك. 
- اكسر روتينك متعمدا حتى يمكنك أن ترى وتفكر في الأمور بطريقة مختلفة. 
- قم بتشغيل جهاز تسجيلك الذهني طوال الوقت، حتى عندما لا تعمل. 

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامه



العادة ٤

**أهمية الافتقار إلى
الخبرة**



لكى تصبح شخصا يقظًا، عليك أن تتخلص من عقلية "هكذا
اعتدنا القيام بذلك دائمًا" وأن تبدأ فى اتباع نهج جديد
تمامًا.

إن الافتقار إلى الخبرة هو إفراغ الذهن ونسيان رصيدك من
المعرفة.

كان "هنري فورد" أول صانع سيارات في أمريكا، دائما ما يحاول أن يجعل الحزام الناقل الخاص بشركته يعمل على نحو أسرع، وكان يسأل موظفيه من ذوى الخبرة الطويلة عن كيفية القيام بذلك.

ويقال إن هؤلاء الموظفين كانوا يجيبونه قائلين: "سيد "فورد" ، لقد عملنا على خط التجميع هذا على مدى ٢٥ عاما. صدقتنا، لا يمكن أن يعمل هذا الخط على نحو أسرع".

فكان رد السيد "فورد" عليهم: "أحضروا لى شابا عمره ١٩ عاما لا يعرف أنه لا يمكن أن يعمل على نحو أسرع".

إن تصميم "فورد" على العثور على شخص غير مقيد بالخبرة هو جوهر أن تكون بلا دليل، فحين تصبح بلا معرفة ومفتقرا إلى الخبرة، سوف تشجع لإفراغ ذهنك من المعلومات التى تأتى مع المهارات والخبرة والتعامل مع كل تحد جديد بذهن صاف.

إن المعرفة والخبرة يمكنهما أن تضعا غمامات على قدرتك الإبداعية، والافتقار إلى الخبرة يزيل هذه الغمامات ويعيد لك رؤيتك السطحية، مما يجعلك تفتح على الأفكار ووجهات النظر الجديدة.

وحين لا تعرف ما يفترض بك أن تراه، يمكنك أن تلاحظ أشياء أكثر بكثير. لهذا السبب قلما تخرج الاختراعات العظيمة من المؤسسات:

● مايكروسوفت لم تبتكر جوجل.

● كوكا كولا لم تبتكر العصائر.

● هوفر لم تبتكر المكينة دايسون.

من خلال البدء فى التخلص من معارفك السابقة، فإنك تفتح عقلك ليتلقى المعلومات الجديدة التى ستلهب عقليتك المبدعة.

ولكى تصبح بلا دليل أو معرفة، فهذا يتطلب منك تدمير عقلية "تلك هى الطريقة المعتادة للقيام بذلك"؛ فحين تنمو الشركات تكتسب عقيدة تسهم فى تقييدها، فالشركات تضع الخبراء مع الخبراء، والمسوقين مع المسوقين، والماليين مع الماليين - وأول ما ينتج عن ذلك هو قمع القدرة الإبداعية الفردية.

والافتقار إلى الخبرة هو المخرج من هذا الموقف الخانق.

قوة العقول النقية

من الطرق الجيدة للاستفادة من التخلّى عن الخبرة أن تعمل مع أشخاص مؤهلين ليس بعدد سنين الخبرة فى العمل، ولكن بتوجههم إزاء هذا العمل - الحماس، التحفيز، والإبداع.

يعترض المخترع "جيمس دايسون"، الذى يرفض عادة تعيين الموظفين بناء على "مهاراتهم" وليس "إرادتهم"، على السير الذاتية المطولة، مؤمناً بأن العامل الأساسى وراء منتجات شركته المبتكرة هو أن الشركة توظف خريجي الجامعات الجدد.

إن السبب الرئيسي لذلك هو أنهم أنقياء؛ فهم لم يتقيدوا في بذلة ولم يتعلموا التفكير على يد شركة لا تفكر في شيء إلا الربح على المدى القصير والتقاعد المبكر.

— جيمس دايسون، من كتاب *Against the Odds*، ٢٠٠٣

وبالمثل، كان من أسباب نجاح أولع بلاي ستيشن صنعته شركة سوني أن المهندسين الشباب الذين اخترعوه كانوا حديثي العهد بصناعة ألعاب الفيديو الإلكترونية.

لقد كان الحظ حليفنا لأننا كنا هواة فيما يتعلق بالألعاب، وشرعنا بلا أي دراية في شيء كنا نؤمن بأنه سينجح بالتأكيد، وحيث إننا لم ننشغل بأية أفكار مسبقة حول المزاوالت الصناعية القائمة، فقد بدأنا من المربع رقم ١ وتركنا الأفكار تتدفق بحرية دون أية قيود.

— شيجو ماروياما، نائب رئيس مجلس إدارة شركة

سوني كمبيوتر إنترتينمنت، نقلاً عن كتاب

Weird Ideas that Work للكاتب روبرت ساتون، ٢٠٠٢

ليس بالضرورة أن نكون حديثي التخرج من الجامعة وبلا خبرة على الإطلاق حتى تكون لدينا أفكار جديدة، ففي النهاية، لا يمكننا أن نظل في هذه المرحلة للأبد، كما أن الخبرة في حد ذاتها يمكن أن يكون لها أهمية كبيرة، ولكن يظل بإمكانك أن تعتاد العمل بعقلية نقية.

ربما أنك جزء من فريق قائم تم اختيار كل عضويه بناء على مهارة معينة يتمتع بها، ولكن هذا لا يمنعك من التعامل مع الأمور بطريقة مختلفة:

● حين تفكر فى شىء ما، انس الطريقة التى كانت متبعة فى القيام به من قبل.

● لا تفترض أن الإجابة لدى الخبراء - ماذا عن الصفار؟

يتحدث "روبرت ساتون" فى كتابه *Weird Ideas That Work* عن "ريتشارد فيمان" الحائز على جائزة نوبل، والذي اشترك، من ضمن أشياء أخرى، فى تطوير القنبلة الذرية، كما قام بتأليف عدد من الكتب التى تتناول المتعة التى يحظى بها الإنسان حين يفكر بعقله. لقد رفض أن يقرأ كل المؤلفات الحالية وانتقد طلبة الدراسات العليا الذين بدأوا عملهم بالطريقة المتفق عليها فى العموم، من خلال مراجعة ما تم عمله بالفعل، ويخبرنا "روبرت ساتون" بأن "فيمان" أخبر كل هؤلاء الطلاب أنهم بذلك "يهدرون فرص اكتشاف شىء جديد".

من بين كل العادات المذكورة فى الكتاب، فإن أكثر عادة أتشبهت بها هى عادة الافتقار إلى الخبرة؛ فأنا أو من بأن الذهن الخالى المتحرر من أغلال المعرفة يمنحك ميزة كبيرة فى رؤية الأشياء التى يفضلها الآخرون.

فى كلا المشروعين اللذين أنشأتهم، كان افتقارى إلى الخبرة والمعرفة فى صالحى، فقد أمدنى ذلك بعقلية متفتحة دفعتنى للتشبهت فحسب بالرؤية والنتائج النهائى ومحاولة إنجازها، غير واعية بالعوائق التى تعترض

طريقي. وبصراحة، أعتقد أنني ربما قد لاقيت من العاملين في نفس المجال اعتراضا وتثبيطا أكثر من أي شخص آخر.

إنني أذكر حين كنت بصدد تأسيس مشروعى الأول أنني ذهبت لرؤية "راسل"، وهو ممول مرتقب. كان "راسل" يبيع ماكينات القهوة، فذهبت إليه أنا وأخى حاملين معنا مبلغاً من رأس المال الذى كنا قد جمعناه لتونا، ومستعدين لدفع ٥٠٠٠ جنيه إسترليني مقابل ماكينة قهوة ضخمة، ومع ذلك، بدلا من أن يكتب "راسل" الشيك وينتزع الصنفقة، كان كل ما أخبرنا به هو كيف أننا لا ينبغي أن نستمر فى هذا المشروع لأن: "والده، وجدته، وجدته الأكبر جميعا كان لهم باع طويل فى صناعة القهوة، وكانوا يصرون على أن طراز المقاهى الأمريكية لن ينجح فى لندن".

واليوم تكتظ الشوارع الرئيسية بالمقاهى أمريكية الطراز.

تجنب فخ النجاح

فى خطابه الشهير جدا لخريجي جامعة ستانفورد عام ٢٠٠٥، تحدث "ستيف جوبس" عن تلك الأيام التى طرد فيها من شركة آبل، الشركة التى أسسها، على رؤوس الأشهاد. فقال:

لقد حلت خفة البدء من جديد محل ثقل النجاح
بداخلى، فنظرا لأننى كنت أقل يقينا بكل شيء، فإن ذلك حررنى
لأدخل فى مرحلة من أكثر مراحل حياتى إبداعا.

وكان ذلك بتأسيسه شركة بيكسار للإنتاج السينمائي (صاحبة فيلم *Toy Story* الشهير)، وشركة الحاسبات نيكست، والتي اشترتها شركة آبل فيما بعد - والباقي معروف!

إننا جميعا نعرف الرضا الذاتى الذى نشعر به عند النجاح، ولكن ربما نحتاج إلى أن نذكر أنفسنا بأن النجاح أيضا لديه القدرة على الإيقاع بنا فى الفخ.

ويطلق "جيمس مارش"، أستاذ التفكير المؤسسى المتفرغ بجامعة ستانفورد، على هذا "فخ النجاح" أو "فخ الكفاءة": إن مجموعة المهارات التى تملكها، والتى تعتقد أنها أفضل أصولك، تصبح مسئولية على عاتقك. وكما يقول "روبرت ساتون" فى كتابه *Weird Ideas That Work*، إنك تصبح ماهرا جدا فى القيام بشيء ما حتى إن ذلك يمنعك من القيام بأى شيء جديد.

وهناك مثال جيد على فخ النجاح وقع فى شركة زيروكس. فى عام ١٩٧٠، خرج علينا المطورون - فى منشأة البحوث الخاصة بالشركة فى بالو ألتو بكاليفورنيا - بتصميم أول حاسب آلى شخصى، وفى ذلك الوقت، كان من الممكن لشركة زيروكس التقدم على منافسيها بما يعادل خمسة أعوام.

إلا أن فريق العمل فى الفرع الرئيسى كانوا قد أصبحوا أكثر نضجا وأكثر ثراء من بيع ماكينات تصوير زيروكس، وكان كل ما يروونه فى المستقبل هو بيع المزيد من ماكينات التصوير، ولهذا لم يرغبوا بالطبع فى الاهتمام بالحاسب الجديد، فقد كان سيصبح مصدر إزعاج بالنسبة لهم، فلم يخاطرون بمنتج جديد ولديهم الدجاجة التى تبيض ذهباً!

وقد انتهى الحال بالمهندسين الأذكياء الذين لم يلقوا اهتماما من مسئولى زيروكس بترك الشركة للعمل فى آبل ومايكروسوفت، ومع نهاية التسعينيات من القرن العشرين، فقدت زيروكس هيمنتها على مجال ماكينات التصوير، وبذلك كان النجاح الذى حققته هو ما أسهم فى شل الشركة وأسلمها للفشل.

أما على المستوى الشخصى، فإن التشبث بالأمر الواقع، حتى إن كان ناجحا، يجعلك شخصا غير يقظ فى النهاية.

إن مصطلح طاحونة الابتكار، حيث يكون عليك التقدم إلى الأمام فقط لتظل حيث أنت، يعد بمثابة تعبير شائع لسبب واحد ألا وهو: أنك إن لم تتقدم إلى الأمام، فإنك فى الواقع ترجع إلى الخلف.

اهزم الروتين

إذا كنت تتبع نفس الروتين كل يوم - نفس الرحلة من وإلى العمل، نفس الاجتماعات الأسبوعية، نفس التقارير ترفع فى نفس اليوم كل أسبوع - فمن الصعب أن تفر ذهنيا من هذا الروتين.

فى الواقع، إذا كان يوم عملك لا يتغير إلا قليلا من أسبوع إلى آخر، ومن سنة إلى أخرى، فمن الصعب أن ترى كيف يمكنك حقا أن تنغمس فيما تفعله. ومع ذلك، فإن حتى أقل التغييرات يمكن أن يكون لها أكبر الأثر.

يدرك "آندى لو"، الشريك المؤسس لوكالة إعلانات لوك، أن آخر شيء يريد هو إخماد قدرته على الإبداع، والتى هى فى الواقع شريان شركته.

حين تأتي إلى العمل في الصباح، لا يمكنك أن تعرف أين ستجلس؛ فهناك مساحة كبيرة مفتوحة تمامًا. إنه لأمر مثير للشعور بعدم الاستقرار ألا يكون لديك مكتب أو مساحة صغيرة حيث يمكنك أن تضع صورتك عليه! ولكننا أجمعنا على أن نفضل ذلك لأننا نرغب في هزيمة الروتين، والإبداع هو قاهر الروتين من خلال فرض الأصالة والتغيير.

— منقول من كتاب *Weird Ideas That Work* لـ "روبرت ساتون"، ٢٠٠٢

وهناك طريقة أخرى لكسر العادات القديمة، إذا كنت عالقا بحق، ألا وهي أن تبتعد عن مكان العمل. إن هناك العديد من الابتكارات تتم في الوحدات الجديدة الخاصة بالشركات والتي تقام عن عمد في أماكن بعيدة عن المقرات الرئيسية للابتعاد عن الممارسات المؤسسية طويلة الأمد.

في شركة هيوليت باكارد، لم يكن أنصار التقليدية متحمسين لتطوير الطابعات، فقام "ريتشارد هاكبورن" - رئيس مجلس الإدارة الذي صمم صناعة طابعات إتش بي التي أصبحت بمثابة منجم ذهب بالنسبة للشركة - بنقل فريقه إلى أبعد مكان ممكن عن وادي السيليكون، إلى بويس بولاية إيداهو. وبإنشائه قسمًا خاصًا بالهندسة في مكان بعيد عن المقر الرئيسي لشركة إتش بي، وعن الأشخاص المحيطين الذين أخبروه بأن الطابعات مضيعة للوقت، استطاع أن يبتكر الطابعات التي حققت ولا تزال تحقق نجاحًا كبيرًا للشركة إلى يومنا هذا.

في عام ١٩٦٤ خرج علينا "لي لاكوتشا" بسيارة موستانج الرائعة، وهي أول سيارة رياضية من نوعها غير باهظة الثمن، وذلك بعد نقل فريقه إلى

فندق فيرلين، بعيدا عن المقر الرئيسى لشركة فورد. وقد قام بذلك لأنه كان يعرف أنهم داخل جدران الشركة سوف يكونون مقيدين بنجاحات الشركة ومعرفتها التقنية السابقة.

ومن ثم قام بجمع موظفين من مختلف الأقسام، من بينهم موظفون من أقسام التصميم والدعاية والإعلان، ولم يكن أحد يسمع عن هذا الفريق فى ذلك الوقت، وقد أصبح هذا الفريق مشهورا بعد ذلك باسم لجنة فيرلين، ومن خلال الاجتماع فى هذا الفندق فحسب استطاعوا أن يخرجوا فكرتهم إلى الحياة ويقدموا للإدارة حقيقة واقعة.

تخلص من عقلية العمل الفردى واستعن بالفرباء عن المجال

تميل الشركات الكبيرة إلى تجزئة نفسها - فتربى عقلية العمل الفردى. وبذلك تجد قسم التسويق لا يتعامل إلا مع محترفى التسويق، وقسم العمليات لا يتعامل إلا مع العمليات، وهكذا يتلقى كل فرد رؤية ضيقة، ولا يرى أحد الصورة الكبيرة، وهكذا تنشأ عقلية عدم القيام بشئ يتجاوز النطاق الوظيفى.

وهناك طريقة أخرى يمكنك بها أن تصبح مفتقرا إلى المعرفة وتتعامل مع ما تقوم به بذهن نقى وهى أن تتخلص من عقلية العمل الفردى وتجد أشخاصا لا يشاركونك الخبرة أو المعرفة ذاتها، حتى لا يكونوا مقيدين بالمعرفة السابقة.

حين تعمل مع أذهان خالية نقية، ترى أنك لست مضطرا إلى طرح الأسئلة التسويقية الخاصة بقسم التسويق. فلم لا تدع قسم الموارد البشرية يمدك برأيه؟ احصل على الرؤى من فرق مختلفة كلما أمكنك ذلك.

ماذا لو أخذت خطوة أكثر تقدما؟ اخرج من مجال عملك، فقد أشار بحث جديد - أجراه معهد ريادة الأعمال والابتكار في جامعة فيينا - إلى أنه من الممكن الاستفادة بقدر كبير من النظر خارج مجال عملك إلى الأسواق "المشابهة"، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى أن المعتقدات القائمة لم تفسد أبصار المستخدمين في هذه الأسواق.

وقد أورد البحث ثلاث مجموعات من المستخدمين واجهوا تحديا مشتركا، ألا وهو: تحسين المعدات الوقائية، فقد جمع البحث بين نجارين يبحثون عن أفكار لأقتعة واقية، وبنائى أسقف يبحثون عن أفكار لأحزمة أمان، ومنتزجين يبحثون عن أفكار لواقى الركبة، وقد أظهرت النتائج أن المستهلكين في الأسواق المشابهة بصفة عامة كان لديهم أفكار أفضل من مستهلكى الأسواق المستهدفة. لذلك، على سبيل المثال، جاءت أفضل الأفكار لتحسين واقى الركبة للمتزلجين من النجارين وبنائى الأسقف وليس من المتزلجين أنفسهم.

وهكذا يصبح من المنطقي تماما أن توسع نطاق تفكيرك ليشمل مستهلكى الأسواق المشابهة. فبصفتهم غرباء، يعد مستهلكو الأسواق المشابهة مفتقرين للخبرة ولا يعرفون الكيفية التي تجرى بها الأمور عادة في مجال عملك، وبالتالي يمكنهم أن يمدوك برؤى عديدة تفوق تلك التي يمكن أن يمدك بها مستهلكو السوق المستهدفة الحاليون.

كذلك يعد سؤال أفراد عائلتك (خاصة أبناءك) عن وجهة نظرهم بمثابة طريقة رائعة للخروج عن أنماط تفكير المعتادة، حيث إن وجهات نظرهم، على الرغم من غرابتها، ستكون مادة خامة رائعة لطريقتك الجديدة في التفكير.

لا تقلق من المنافس

هناك مقولة رائعة رأيتها ذات مرة، ولكن لا أتذكر أين:


لا تقلق من العملاق الذي يقف أمامك، بل احذر من المنشق الذي يقف خلفك.

ويرجع ذلك إلى أن المنشق يفتقر إلى المعرفة والخبرة. إن مشكلة الشركات الكبيرة ومنافسيها هي أنها تشترك في نفس المجالات المتخصصة، وتحصل على نفس الأبحاث، بل وتعين نفس الموظفين. والنتيجة هي أنهم يتتبعون بعضهم البعض في دائرة، ولكن يظنون بشكل ما أن لكل منهم تفكيره المبتكر - وهذا مستحيل!

خذ على سبيل المثال، شركة كادبوري، والتي كانت تتساءل لم، مع كل تلك السنوات من الخبرة وصفوة الموظفين الذين جاءوا من كبرى شركات الحلوى، لم يُثر منتجها العضوي، الذي يدخل ضمن حركة التجارة العادلة، سوى ملل المستهلكين.

يرجع هذا الأمر إلى أنه في الوقت الذي كانت شركة كادبوري والشركات المنافسة لها تراقب الجهود الفاترة لبعضها البعض في السوق، جاء صاحب مطعم - وهو شخص نباتي على نحو مفرط (تقريبا هو آخر شخص تتوقع أن يهتم بالشيكولاتة) - ليؤسس شركة أغذية عضوية، تحمل اسم هول إرث، ومن هنا قرر أن عليه أن يصنع منتج شيكولاتة فاخرة أسماها جرين أند بلاكس. وفي عام ٢٠٠٥، أي بعد ١٤ عاما، قام المؤسس "كريج سامز" ببيع العلامة التجارية لمنتج الشيكولاتة لشركة كادبوري مقابل مبلغ كبير من المال.

أما على المستوى الفردي، فحاول أن ترجع بذاكرتك إلى أيام طفولتك، وتذكر كم كنت متحمسا وقدر الأحلام التي كانت تراودك. ربما أصبحت مكبلاً بالأعباء فبت أكثر ثقلا وبطئا في طريقة عملك، لذا عليك أن تعود إلى تلك الحالة الطفولية.











حين يتوقف أي شخص عن التعلم يصبح عجوزا، سواء كان في العشرين أو في الثمانين من عمره، وأي شخص يواظب على التعلم يظل شابا، وأعظم شيء في الحياة هو أن تبقى عقلك شابا.



— هنري فورد

ستصبح مفتقرا إلى المعرفة والخبرة حين تكون مستعدا للبدء في التعلم من جديد.






نصائح سريعة

- لا تكن شديد التصلب في الطرق التي تتبعها. 
- اعمل بذهن صاف ونقى. 
- انبذ من ذهنك الطريقة المعتادة للقيام بما تفعله. 
- لا تدع خبرتك أو نجاحك يصبحان عائقين في طريقك. 
- تجنب أن تقع تحت سيطرة الشركة. 
- احذر السرعة في إطلاق الأحكام. 
- الافتقار إلى المعرفة هو ترك الرضا الذي تستشعره في منطقة راحتك وراء ظهرك بإفراغ ذهنك من المعرفة والخبرة. 
- لا تدع عقلية "هكذا اعتدنا القيام بذلك دائما" تدمر عقليتك الجديدة. 

دلالات التقيد بالخبرة والمعرفة

- هذه هي الطريقة التي اعتدنا عليها. 
- إن هذه الطريقة مجربة بالفعل. 

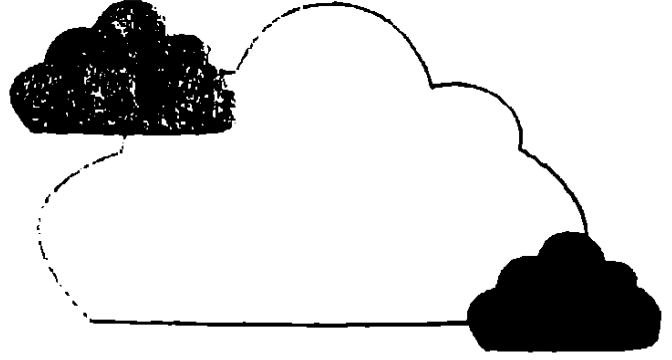
العادة الرابعة

- صِدْقَتِي، أَنَا أَعْرِفُ. 
- إِذَا كَانَ الشَّيْءُ سَلِيمًا، فَلَا تَعْدَلُهُ. 
- لَمْ نَعِيدِ اخْتِرَاعَ الْعَجَلَةِ مَرَّةً أُخْرَى؟ 
- إِنْ هَذَا الْأَمْرُ مُسْتَحِيلٌ. 
- هَذِهِ مِمَارَسَةٌ مَعْتَادَةٌ. 



العادة ٥

النمذجة



تترجم عملية النمذجة رؤاك إلى شيء ملموس.
فهي تلتقط الفكرة من الهواء وترسيها على أرض الواقع،
مساعدة إياك والآخرين على أن "تلمسوها".

هل يمكنك تخيل هذا المنتج؟

سهل الإزالة.

عملي لتدوين الأفكار.

وسيلة مساعدة في العمل.

أصفر اللون.

إذا ما طلب منك أحد أن تتخيل هذا المنتج، هل كنت ستتوصل إلى أنه أوراق الملاحظات الملصقة؟

لم تكن لدى "آرثر فراي"، مخترع أوراق الملاحظات الملصقة، أية فكرة عن كيفية التعبير عن فكرة أوراق الملاحظات الملصقة، على الرغم من أنه كان يعرف كيفية استخدامها.

كان الحل الذي توصل إليه "فراي" أن يصنع عينات منها ويوزعها على مكاتب الموظفين ليحربوها. وبالطبع، أدمن الموظفون استخدامها، وأدمننا نحن جميعاً استخدامها أيضاً، ومن تلك العينات المبكرة، أصبحت الآن أوراق الملاحظات الملصقة بوست إيت متاحة في ٨ أحجام، و٢٥ شكلاً، و٦٥ لونا.

إن الأفكار تكون في أضعف حالاتها في البداية.

إن الفكرة الجديدة ضعيفة؛ فمن الممكن أن تقتلها
بضحكة ساخرة أو تناؤب؛ من الممكن أن تُطعن حتى الموت بمزحة،
أو يراودك قلق مضطرب حيالها بتقطيعة على وجه الشخص
الخطأ.

— تشارلز براودر

إن المؤسسات الكبيرة بمثابة بيئات طاردة لأي شيء جديد أو مختلف.
والنمذجة، هي القيام بتجارب بسيطة منخفضة التكاليف، باستخدام
الوسائل المتاحة. لذلك أنت في حاجة إلى النمذجة أو إعداد النماذج
باعتبارها أداة مفيدة للحفاظ على زخمك وللتقدم بأفكارك إلى الأمام.
فالنمذجة هي فن تحويل الأفكار إلى واقع، وتكوين أشياء ملموسة بموارد
محدودة.

إن عملية إعداد النماذج تخدم غرضين. أما الغرض الأول، فهو أنها تحول
أفكارك ورؤيتك إلى شيء يمكنك أن تحسه وتشعر به، والغرض الثاني هو
أنها تساعدك على إحراز تقدم من خلال اختبار منتج ما بشكل واقعي
لمعرفة ما إذا كان سينجح على أرض الواقع أم لا.

وعملية إعداد النماذج ليست للمخترعين فحسب، فهي تتيح لك رؤية
أفكارك مجسدة في قالب مادي بأبسط التكاليف، دون الاستعانة بأنظمة
جديدة أو شراء معدات باهظة الثمن، فما لم تجلب الحياة للفكرة التي
تعمل في ذهنك، فإنها ستبخر.

فى العمل، نعتمد على الجداول الممتدة، والكلمات، والمذكرات، ولكن فى الحياة الواقعية، على العكس، كثيرا ما تكون لدينا مقاربة تتسم بمزيد من التلقائية والمشاركة الفعالة والنزعة لجعل الآخرين يرون ما نقصده.

وتعد عملية النمذجة بمثابة وسيلة لجلب هذه المقاربة الواضحة لحياتك العملية.

الناس يتعاطفون مع النماذج

نادرون هم المديرون الذين يقدمون إستراتيجية جديدة بالاستعانة بشريحة باوربوينت واحدة، وناדרون كذلك المديرون الذين ينتجون نموذجا لفكرتهم ويدعون به يتحدث بالنيابة عنهم.

— "جيفرى فيفر"، و"روبرت ساتون"، The Smart Talk Trap

مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، ١٩٩٩

لطالما اعتمدت ثقافة الشركات على المذكرات، والتقارير، وشرائح الباوربوينت وعروض الباوربوينت الطويلة عادة ما تشبه مشهداً هزلياً من المسلسل الكوميدي *The Office*، حيث يصحبها تعليق صوتى متكاسل، وتكتظ بعدد لا حصر له من الجداول والرسومات البيانية غير الهادفة المنفذة ببرنامج الورد.

وهذا النوع من المقاربات يتسم بعدم الترابط، كما أنه أفضل علاج للأرق الذى تعرفه البشرية.

كيف يمكن لفكرة أن تلفت انتباهك لو أنها معروضة بنفس حجم الخط الذى تقدم به كل فكرة أخرى تعترض طريقك؟ إن الأفكار المكتوبة أو المسموعة، حتى لو تم تقديمها فى مخططات مليئة بالعديد من الرسوم البيانية والتعداد النقطة الواضح، لا يمكن أن تكون مثيرة للاهتمام أو لافتة للانتباه.

يستشهد "جيروم برونر"، عالم النفس التربوى بجامعة نيويورك، بدراسات توضح أن الأشخاص يتذكرون فقط ١٠٪ مما يسمعون، و ٣٠٪ مما يقرأونه، ولكنهم يتذكرون حوالى ٨٠٪ مما يرونه ويقومون به.

إن تحويل أفكارك إلى واقع ملموس بأية وسائل متاحة أمر مهم جدا لدفع الآخرين لفهمها بسرعة وبوضوح، فمن خلال تنفيذ هذه الأفكار على أرض الواقع، فإنها لا تعد متواجدة فى مخيلتك فقط، إنما تدخل فى مرحلة جنينية لا يمكن أن تنمو إلا من خلالها.

وما إن تصبح الفكرة ملموسة، ويستطيع الآخرون رؤيتها والشعور بها والتفاعل معها، يصبح لديك فرصة أفضل لإقناع الآخرين بإمكانية تحقيقها.

إن المثل القديم القائل إن الصورة تساوى ألف كلمة ينطبق تماما على التفكير الإبداعي، ففي حين أن الأشخاص قد لا يفهمون شيئا تقوم بشرحه لهم بالكلمات، إلا أنك ما إن تقدم نموذجا له، فإنهم يفهمونه على الفور.

إن إعداد النماذج أفضل وسيلة للتقدم بالفكرة إلى الأمام. ولا يتعين عليك أن تكون خريجا فى إحدى كليات الفنون أو مهندسا ماهرا لتقوم بإعداد

النماذج؛ فنحن لا نتحدث عن إعداد نماذج معمارية تكلف آلاف الجنيهات. كما أنك لست بحاجة لشهادة عملية في التصميم لإعداد نموذج ذي معنى لفكرتك، كما سترى لاحقا.

أى شخص يمكنه إعداد النماذج، حيث إنه أمر غاية في السهولة

من دواعى السرور أن تعرف أنك لست بحاجة إلى أية مؤهلات متخصصة لإعداد النماذج بشكل محترف. لقد تعلمنا هذه المهارات من مشاهدة برامج الأطفال، أو القيام بالمشروعات المدرسية، أو قضاء الإجازات الطويلة في صناعة الطائرات والمراكب الورقية.

إننا ندرك عملية إعداد النماذج بشكل فطري، ولكننا فقدنا هذه القدرة بالتدرج مع تقدمنا في العمر وهكذا تصبح مهمتك هي إعادة حب الاطلاع والحماس الطفولين مرة أخرى إلى الحياة العملية. إنها مقارنة مرحة ومتكررة يجب أن تكون جزءا من مكان العمل.

وقد تتمثل عملية إعداد النماذج في رسم عابث، أو متقن، أو تصميم مخطط أو مجسم؛ أى أنها تتمثل في إعداد شكل مصغر للمنتج النهائى. ويعتمد نوع عملية النمذجة المفضلة على طبيعة العمل.

كما أنك لست بحاجة إلى الاستعانة بأية معدات جديدة باهظة الثمن أو الحصول على أى تصاريح من أجل عملية النمذجة. قم بإعداد النماذج

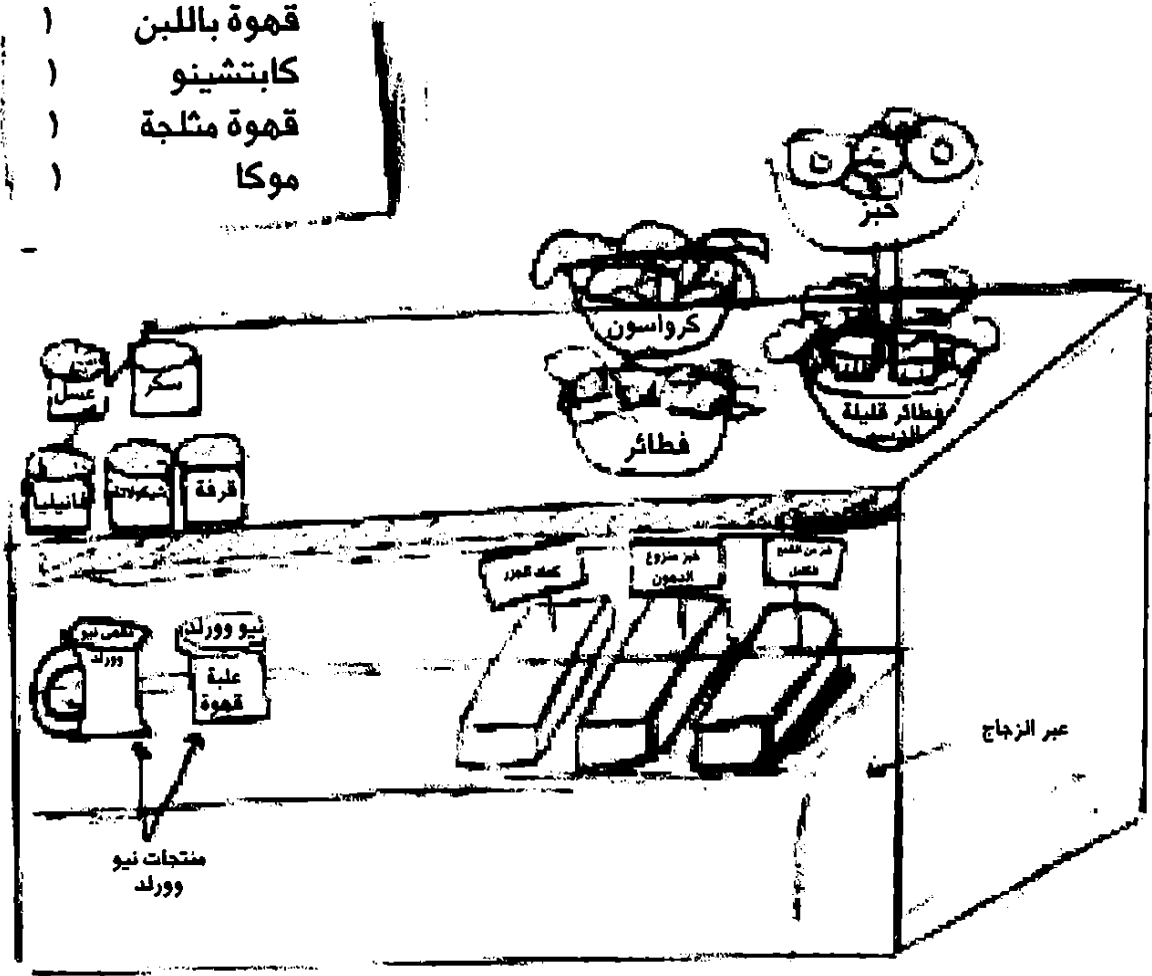
بما لديك من إمكانيات. ف شراء المعدات باهظة الثمن والاستعانة بالأنظمة الجديدة يقيدانك بالعمل بطريقة معينة ويجردانك من المرونة التي تحتاج إليها.

يمكن إعداد نماذج للمنتجات الاستهلاكية من الخشب، أو الكرتون، أو الإسفنج - أى شيء متاح بين يديك يمكنه أن يحول الفكرة إلى حقيقة. ولكن الخدمات والعمليات الداخلية والمفاهيم المجردة بشتى أنواعها يمكن نمذجتها بسهولة أيضًا. على سبيل المثال، يمكن لتقمص الأدوار أن يحول الفكرة إلى سيناريو حيث تتم تجربتها في الواقع على يد أشخاص حقيقيين، وليست مجرد نثر مكتوب.

فإن كنت ترغب في إجراء تغيير داخلي، فلا تنتظر الحصول على تصويت ٩٩٪ من لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة - بل جرب القيام به فحسب.

ومن خلال نجاحك في التوصل إلى الفكرة وتحويلها إلى واقع ملموس، سوف تتبخر حجة الآخرين بأنه من الصعب تخيل الفكرة. فالاعتقاد بأن من الحماسة أن تقدم نموذجًا مصنوعًا من المناديل الورقية لمجلس الإدارة ليس تفكيرًا إبداعيًا.

إننى دائماً ما أستخدم عملية إعداد النماذج؛ فهي الوسيلة الوحيدة لاستخراج الأفكار من رأسى، لدرجة أننى قد صنعت نموذجًا لهذا الكتاب، حيث قمت بلصق صفحات الكتاب فى كراسة رسم، حتى يمكننى تخيله ككتاب موضوع على الرف، وليس مجرد مستند مكتوب على برنامج الورد.



ألق نظرة على الرسم السابق الذي يمثل تصوري لفكرة المقهى الخاص بي والذي رسمته بمجرد أن وائتنى الفكرة فى نيويورك. هكذا يتضح لك أنه ليس بالضرورة أن تكون رساما عظيما لتعبر عن فكرتك!

الأفكار الجديدة هشة – وإعداد النماذج يجعلها واقعا

إن المنطق وراء عملية إعداد النماذج هو أنه مهما كانت الفكرة جيدة، فإنها تظل مجرد فكرة.

إن الأفكار تتواجد كرؤى فى أذهانتنا، كما أنها هشة وسريعة الزوال والتلاشى كالفقاعات فى حوض ملىء بسائل التنظيف. إنها تظهر فى الأفق وتضىء كالحشرات المضيئة، ولكنك إن لم تستطع أن تمسك بها فإنها تتلاشى.

وأفضل طريقة للإمساك بهذه الفكرة - هذه الفرصة الجيدة - هى أن تحولها إلى حقيقة؛ فبجلب هذه الفكرة إلى العالم المادى، تمنحها الزخم. والبديل الوحيد عن ذلك هو الكسل - وهذا سوف يقتل فكرتك المضيئة.

فى كتاب *The Art of Innovation*، يقول "توم كيلي" ناصحا: "ليس هناك شىء أكثر قوة من كتابة بضعة سطور بخط أسود كبير على مناديل الكوكتيل". على سبيل المثال، يقول "هيرب كيهلر"، رئيس مجلس إدارة سوث ويست للخطوط الجوية، إن فكرة الشركة قد بدأت برسم بسيط لمثلث. فما إن تبدأ فى تصوير فكرتك بالرسم، فإنك تضخ فيها قوة دافعة.

الزخم يدفع الأفكار إلى الأمام

لا يوجد وقت يماثل الوقت الحاضر، فإلى جانب تمكين الآخرين من تخيل فكرتك، فإن أحد أهم مميزات النمذجة أنها تبدأ فى بناء الزخم.

إن تناول أى شىء متاح بين يديك للتعبير عن فكرتك ليس ضربا من المهارة أو البراعة، ولكنه ضرب من استثمار اللحظة الحالية.

إن عملية النمذجة هي حالة ذهنية، وما يهم هو تحريك العجلة إلى الأمام، وتحقيق جزء من هدفك، دون إهدار للوقت.

— توم كيلي

لم تستطع وكالة IDEO للتصميمات الواقعة بكاليفورنيا - التي يديرها "توم كيلي" - الانتظار لفصل الشتاء، فقد كانت الوكالة في حاجة إلى اختبار نظارات التزلج الواقية الخاصة بها لمعرفة ما إذا كانت ستقاوم الضباب على المنحدرات، وكانت المشكلة هي أن كاليفورنيا كانت خالية من الجليد في شهر يوليو، ولم يكن الذهاب إلى مكان ما مثل نيوزيلاندا بالأمر المعقول، إلا أن الوقت كان الشيء الأهم.

بعد ذلك خطرت للمصممين فكرة جيدة، فعلى مقربة من الوكالة كان هناك مصنع للمثلجات به مجمدات ذات أحجام كبيرة، فأخذ موظفو الوكالة عددا من عجلات التمرينات الرياضية ومروحة هواء إلى المصنع. ومع قيام متطوعين أشداء للتبديل بقوة على هذه الدراجات لكي يتعرقوا، تمكنت الوكالة من إثبات أن النموذج قد نجح، وأن النظارات الواقية لن يفشاها الضباب.

إذا كانت فكرتك عرضة للإحباط لأنك لا تستطيع الوصول إلى الأشخاص المناسبين للتحدث معهم، حاول إعداد نموذج واتركه لهم ليستوعبوه حين يسنح لهم الوقت، وبهذه الطريقة تكون قد اتخذت الخطوة الأولى ودفعت الأمور إلى المسير، كما أن ذلك يجعلك تتجنب واحدا من الأسباب الرئيسية

التي تجعل الآخرين يتجاوبون بشكل سلبي مع الأفكار الجديدة - وهو عدم امتلاك الوقت للاطلاع عليها.

ولكن مع إتاحة نموذج للشخص الذي تستهدفه ليتأمل فيه في وقت فراغه، فإنك تعطيه وقتاً لتكوين رأيه، والتعرف على فكرتك على نحو أفضل واستيعاب فوائدها. وربما تتمكن في الوقت المناسب من تحويل الرفض إلى موافقة، كما فعل "آرثر فراي" حين ترك ورق الملاحظات اللاصق على مكاتب الموظفين، ضارباً بذلك مثلاً رائعاً في تطبيق عملية النمذجة.

ليس بالضرورة أن تفعل الشيء بشكل متقن، فالأهم هو أن تفعله

لقد قام "جيمس دايسون" بإعداد أول نموذج للمكنسة الخالية من الأكياس (الأول من بين ٥٢١٧ بالطبع) من خلال إزالة "كيس النظافة المحكم" من المكنسة الكهربائية واستبداله بأسطوانة كرتونية ملصقة بشريط لاصق مقوى.

حتى لو خرج نموذجك الأول سيئاً - ومحرجاً للغاية - فإنه يظل بداية جيدة. إنه حقاً الإبداع!

فكر في الأمر وكأنه نهر متدفق من الطاقة الإبداعية. إذا انتظرت طويلاً إلى أن تأتيك الفكرة المثالية، فإن إبداعك سيظل معطلاً في ذهنك.

وسوف تجد نفسك عالقا، وشاعراً بالتوتر والقلق الشديدين جراء ذلك، وإن فقدت الزخم، فسوف تثبط همته وفي النهاية سوف تستسلم.

إن عملية إعداد النماذج بسرعة تعنى العمل قبل الحصول على إجابات، وانتهاز الفرص، والتعثر قليلا، ولكن في النهاية سوف تنفذ نموذجك على النحو الصحيح.

— نوم كيلى

ومهما كان الشكل الذى سيكون عليه نموذجك، فإنك بذلك تحرز تقدما. وحتى لو كان النموذج سيئاً للغاية، فإنك على الأقل ستحصل على ردود أفعال من زملائك، ورئيسك، وحتى رئيس مجلس الإدارة حين يمرون على مكتبك، فهم سيعلقون على نموذجك، وسوف تحصل أنت على التقييمات التى تعد غذاء الفكر.

إن (عملية إعداد النماذج) تشبه إلى حد كبير العامل الحفاز فى التجارب العملية.

— Sticky Wisdom, What If? ٢٠٠٢

حين خطرت لى فكرة حلوى "سكىنى كاندى" منخفضة السعرات الحرارية، لم تكن لدى أية فكرة عن كيفية إنشاء شركة حلوى، لذا عدت إلى إعداد

النماذج؛ فقد كانت تلك هي الطريقة الوحيدة التي أعرف أنها ستخرج الفكرة من رأسي وتحولها إلى واقع ملموس.

فقلت بطلب كميات كبيرة من عينات عبوات الحلوى، وقلت بوضع حلوى عادية بداخلها، وأخذت أجرب عدة نماذج للتعبئة، وبعد الكثير من القص واللصق خرجت بعدة نماذج مصفرة لأكياس مصممة على نحو طفولي بسيط، واحتفظت بها في حقيبتي وعلى مكتبي.

كان الهدف هو أن أرى وأشعر بشيء قريب إلى أقصى حد ممكن من الحقيقة، وقد ساعدني ذلك حقاً على أن أحرز تقدماً.

ومع الاحتفاظ بهذه النماذج طوال الوقت أمامي كل يوم كأكياس حلوى حقيقية بدلاً من تركيز انتباهي على مجرد كلمات في خطة عمل، كنت مضطرة إلى الاهتمام بالتفاصيل وتطويرها، وكنت أعرضها على الآخرين، الذين - من خلال رؤية أكياس حقيقية - استطاعوا تكوين إحساس أكثر دقة بكثير لما كنت أخطط له.

وكان ذلك مصدراً رائعاً للآراء؛ فكنت أدون كل تلك التعليقات وأدمجها في النموذج التالي، وبالتدرج، أخذت أحسن المنتج.

كانت أكياس الحلوى الملصقة بالشريط اللاصق تبدو كأنها مشروع لطفل في الخامسة، ولكن الأهم في ذلك هو أن تلك الأكياس قد جسدت الفكرة على أرض الواقع وأعطتنا فكرة أفضل عن الشكل الذي سيبدو عليه المنتج في الواقع.

الحل العملي للمشكلات

نظرا لأن عملية النمذجة تدفعك إلى تنفيذ فكرتك، فإنها كذلك تجعلك تتعمق في تفاصيل الشيء الذي تقوم به. الكنز الحقيقي يكمن في التفاصيل؛ حيث إنها تدفعك إلى الاهتمام بكل الأشياء الصغيرة التي تحدث farkا كبيرا في النتيجة النهائية.

لقد رأينا كيف أن التعاطف مع العميل يمكننا من اختبار ما نقوم به من وجهة نظره. وبالمثل، من خلال عملية النمذجة، تجعل هذه التجربة المادية حقيقة، فالقيام بإعداد النماذج يساعدك على الحصول على رؤية قيمة يمكنك أن تدمجها في النماذج التالية، مما يدفعك دفعا في اتجاه الكمال. إن عملية النمذجة تتيح لك ارتكاب أخطائك والقيام باكتشافاتك في أسرع وقت ممكن خلال عملية التطوير، حتى يمكنك تغيير الأشياء وإحراز التقدم.

وسوف يمكنك ذلك من تقديم مقترحات أكثر جودة حين تقوم بتقديم فكرتك.

في مكتبه الجديد في جامعة برينستون، طلب "أينشتاين" مكتبا وطاولة وكرسيا، وأقلام رصاص، وورقا، وسلّة مهملات كبيرة جدا، وقال مبررا ذلك: "من أجل الأخطاء الكثيرة التي سأرتكبها".

النمذجة تجعلك أكثر إبداعا

إن النمذجة تفوق بكثير مجرد حل المشكلات. يمكنك أن تسميها موهبة اكتشاف الأشياء الثمينة بالصدفة أو عرضا، ولكن ما إن تبدأ في رسم

أو تكوين الأشياء، حتى تتكشف أمامك احتمالات لاكتشاف أشياء جديدة. إنك تكتشف الأفكار الجديدة حين تبدأ فى الرسم أو التصميم؛ فالنمذجة تذكى قدرتك على الإبداع.

إن عملية إعداد النماذج تدفع قدرتك على الإبداع لكى تتدفق - أو ما يطلق عليه الرياضيون "حالة الاستغراق الذهني". لذا حتى لو أصبت بحالة من العجز عن التعبير عن أفكارك، يظل عليك أن تستمر فى المحاولة! اصنع أى شئ، حتى ولو كان سيئا؛ فإن هذا سيجعل عصارة إبداعك تتدفق.

استمر فى تصميم النماذج حتى تكل إن أخفق كل

شئ آخر.

— توم كيلي









حين تقوم بإعداد النماذج، فإن ذلك يضعك فى موضع العميل، فأنت فى ذلك الحين تحس وتشعر بما يشعر به العميل، وهذه العملية تمنحك منظورا جديدا وتذكى قدرتك على التأمل.

إن عملية إعداد النماذج تجبرك على فحص المغزى من وراء فكرتك - وهى تلك الأشياء التى ربما لم تكن قد تخيلتها من قبل.

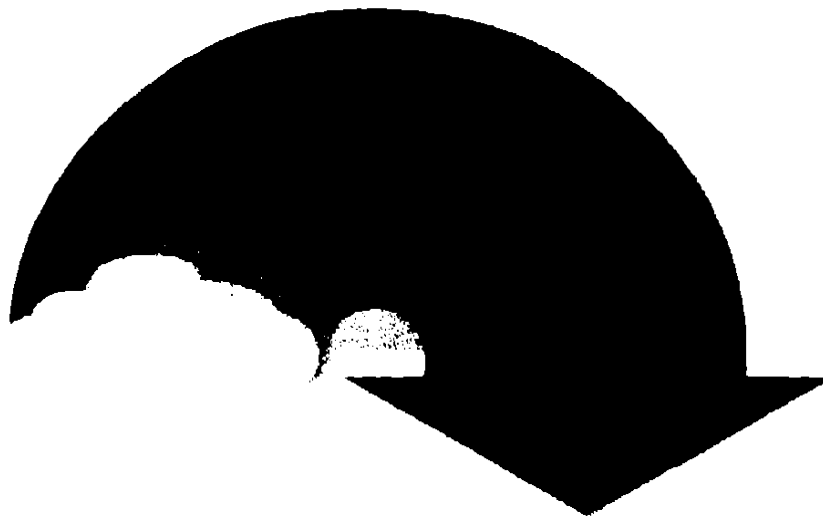
والميزة الحقيقية فى هذه العملية أنها تنشط عملية التفكير من خلال النصف الأيمن من المخ. كما أنها تخلصك من بعض روتين العمل، فأنت تقوم بشئ حقيقى، مستخدما كامل طاقاتك. فعملية إعداد النماذج

هى استخدام مهاراتك للقيام بكل شىء بنفسك، مما يضفى روح المرح على العمل مرة أخرى - والقليل من المرح هو ما نحتاج إليه لصناعة المستقبل.

نصائح سريعة

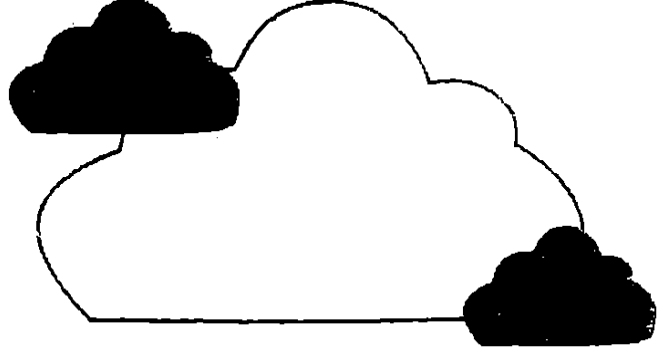
- عملية النمذجة تحول أفكارك إلى واقع ملموس. 
- ابدأ فحسب - اصنع أى شىء، أينما كنت - فهيا انطلق. 
- عملية النمذجة تساعدك، والآخرين، على الإحساس بفكرتك. 
- روح المرح تنشط عملية التفكير بالنصف الأيمن المبدع من المخ. 
- ابدأ فى رسم أفكارك. 
- انشر النماذج التى صممتها لتوسيع آفاق تفكيرك حولك. 
- النماذج تساعدك على التجريب الدقيق الواعى - استخدم أى شىء متاح بين يديك. 
- ليس بالضرورة أن تفعل الشىء بشكل متقن، بل الأهم هو أن تفعله. 

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامه



العادة ٦

تقبل سماع كلمة لا



إن عملية الخروج من منطقة الارتياح الخاصة بك وتحدي
الوضع الراهن سوف يلقيان مقاومة حتما، لأن هناك انحيازا
للوضع الراهن.

لكي تصبح شخصية يقظة، تحتاج إلى تغيير توجهك نحو كلمة
"لا".

نحن نستمتع بسماع قصص النجاح كل يوم، لكن إليك ما لا تكشف عنه هذه القصص:

● لقد تحدث "هوارد شولتز" إلى ٢٤٢ شخصا لجمع أموال من أجل تأسيس شركة ستاربكس ولقى رفضا من ٢١٧ منهم.

● مطالبة "والت ديزنى" بقرض من أجل تأسيس مدينة ديزنى قوبلت بالرفض ٣٠٠ مرة.

● ذهب "كولونيل ساندرز" إلى ١٠٠٠ مطعم قبل أن يقدم أحد على شراء وصفة دجاج كنتاكي التي ابتكرها.

● فشل "بول ماكارتنى" فى اختبار الأداء الذى خاضه للانضمام للجوقة الموسيقية بإحدى الفرق الدينية فى ليضربول.

● تم فصل "إلفيس بريسلى" بعد أول حفل له.

أعتقد أن أحد أهم العوائق التى تقف فى طريق التفكير اليقظ هو توجيهنا إزاء الرفض والفشل.

نحن بحاجة إلى قبول حقيقة أنه عند اتخاذ أية خطوة بعيدا عن المألوف، أو تجربة طرق جديدة ومختلفة للقيام بالأمر وعدم القيام بما اعتدنا القيام به يوميا؛ فحتمًا سنقع فى بعض الأخطاء، ونفشل عدة مرات ونسمع كلمة "لا" كثيرا.

إلا أن الشركات لا تتفهم هذا الأمر؛ إذ يبدو أن هناك وصمة عار مرتبطة بسماع كلمة "لا" في المواقف المتعلقة بالمؤسسات.

كموظف، ستتمنى أن تكون كلمات: "نعم، تمت الموافقة على تعيينك"، هي الأولى في سلسلة طويلة من الموافقات، ومن السهل أن تقع في فخ الاعتقاد بأن الأمور جميعها ستسير على ما يرام من الآن فصاعداً.

ففي النهاية، قد انضمت إلى شركة ناجحة. إنها شركة ضخمة وراسخة، ولا بد أن كل خطواتها صحيحة، كما أنها لا تحتاج للمبالغة في بذل الجهد باعتبارها شركة ناجحة بالفعل.

ودون أن تدرك، تبدأ في التفكير بأنك قد "وصلت" لما تريد وليس هناك حاجة لتغيير الطريقة التي يتم إنجاز الأمور وفقاً لها؛ فالعملاء موجودون، والمال ينهال على الشركة، وقد يبدو لك ظاهرياً أن القيام بأية مخاطرة أو تغيير أمر غير ضروري على الإطلاق، وقد يكون ضرباً من الحماسة.

وحتى إن كنت قادراً على تجنب تلك الموافقة الغريزية على أنه ليس من الضروري تحدى الطرق التقليدية للشركة، وبالفعل تفكر في اقتراح طرق بديلة للتعامل مع الأمور، يبقى هناك حافز أكبر يدفعك لعدم بذل الكثير من الجهد: الخوف من أن تجد نفسك موظفاً عديم الفائدة.

إن سماعك لكلمة "لا" يعتبر وصمة عار؛ فهذه الكلمة تجعلك تشعر أنك شخص غير كفاء في عمله، وأنت اتخذت القرار الخطأ، وكذا تشعر بالقلق من أنك إذا ما تلقيت المزيد من كلمة "لا" فإن خطاب فصلك من العمل سيكون بين يديك في القريب العاجل.

إن البيئة المؤسسية لا تنزعج من فكرة الاستماع لكلمة "لا" فقط، بل إنها غالباً ما تبدو معادية لها، فالأخطاء لا تلقى دعماً ولا تشجيعاً، ورسالة المؤسسة غالباً ما تشجع الأفراد على التصرف بحذر وتقليل حجم المخاطرة مهما كلف الأمر.

وبعد كل ذلك يتوقعون منك الإبداع.

إن توقع التغيير دون الوضع في الحسبان مواجهة بعض الإخفاقات على الطريق يعد نوعاً من التفكير المتفائل، وتكمن المفارقة في أن الشركات تكون متحمسة جداً لدفع الموظف لقبول التغيير والتأقلم، لكنها برغم ذلك تضع عقوبات صارمة للفشل وسماع كلمة "لا"، كما أن الأخطاء لا تغتفر بسهولة.

إن إحداث التغيير يخلق نوعاً من الفوضى، لأن البنية المؤسسية الرسمية بحاجة للاعتياد على ذلك.

"لو تسنت لي فرصة القيام بذلك ثانية، لشجعت الموظفين على ارتكاب المزيد من الأخطاء".

— توماس واتسون، الرئيس السابق لشركة آي بي إم.

إن من أهم العادات التي يجب اكتسابها للتحويل لشخص يقظ هي عدم تقادى سماع كلمة لا، بل السعى بهمة لسماعها. وأنا أطلق على هذا الأمر عملية تقبل الاستماع لكلمة لا، وهذه العملية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من اكتساب عقلية متيقظة والخروج من منطقة الارتياح الخاصة بك.

ذات مرة قال مؤسس شركة هوندا مقولة شهيرة: "النجاح يمثل ١٪ من عملك الذى ينتج عن ٩٩٪ مما نطلق عليه مسمى الفشل".

إننى أؤمن بهذه الفكرة تماما لدرجة أنه إذا لم أستمع لكلمة لا بحياتى، أشعر على الفور بالقلق من أننى قد أكون مستغرقة تماما فى منطقة الارتياح الخاصة بى، ولا أقوم سوى بما يتوجب علىّ لا أكثر.

فى عام ١٩٩٥، وفى محاولة للحصول على قرض قيمته ٩٠٠٠٠ جنيه إسترلينى لمشروعنا الجديد، اتصل شقيقى بحوالى ٤٠ مدير بنك. ومن بين هذه المحاولات المبدئية، قمنا بحوالى ١٩ مقابلة وجها لوجه.

وقد أسفرت هذه المقابلات عن سماع كلمة لا ١٩ مرة؛ حيث أعطانا كل مديرى البنوك الذين التقينا بهم نفس الرد: نحن دولة معروفة بالإقبال على تناول الشاي - فكرة المقاهى لن تنجح أبداً

كان من الممكن أن نتوقف بمنتهى السهولة عند هذا الحد. فى النهاية، فإن الرفض ١٩ مرة يعنى إجماع الآراء. لكننا كنا على يقين بأن الفكرة التى لاقت نجاحا هائلا فى أمريكا ستنجح أيضا فى المملكة المتحدة. لقد أحببنا الفكرة كعملاء، وكنا نعرف أن هناك فجوة فى الأسواق.

لذا ثابرنّا - وإذا بمدير البنك رقم ٢٠ يقول "نعم".

ذكرت هذه القصة بكتابى الأول *Anyone Can Do It*. لقد بدأت تأليف هذا الكتاب بنفس الطريقة تقريبا: فقد قمت بوضع قائمة بأسماء الناشرين بالمملكة المتحدة على الحائط وأرسلت لهم جميعا طلبا لنشر

كتابي. ومع توالي ردودهم كنت أضع علامة أمام من يقدم على رفض طلبى.

لكن كلما زاد عدد الأسماء التى أضع أمامها تلك العلامة، أدركت أننى أقترّب من الشخص الذى سينشر الكتاب. وفى النهاية وافق أحدهم - والذى ثبت فيما بعد أنه الأنسب - على نشره.

أعلم أنه من الأسهل تبني هذا التوجه الشجاع عندما تعمل بمفردك، حيث تكون قادرا على الاحتفاظ بصورة ذاتية متواضعة دون خجل، لأنه ما من أحد يسمع كلمة "لا" سواك، ولا تحتاج مطلقاً لرؤية الشخص الذى رفضك مرة أخرى! لكننى أوّمن بأنه يجب تشجيع هذا التوجه فى الشركات الكبرى أيضا.

أدرك أن ذلك يعد أمرا مناقضا للحدس، لكنك تحتاج إلى التمسك بأفكارك، وتقبل الاستماع لقدر كاف من كلمة لا، حتى تحصل فى النهاية على كلمة نعم. فليست هناك طرق مختصرة للنجاح.

فى الحقيقة، إذا ما حصلت على الموافقة بسرعة، ينتابنى القلق من أن هناك شيئاً ما لا يسير على نحو صحيح.

قد يبدو ذلك نوعا من الحماسة، لكن نسبة الرفض التى يمكنك توقعها غالبا ما تكون متناسبة تناسباً مباشراً مع مدى كفاءتك وإبداعك.

لقد عبر الشاعر الأمريكى "دبليو. إتش. أودن" عن هذه الفكرة ببراعة حين قال: "غالبا ما يقوم الشاعر الكبير على مدار حياته بتأليف المزيد

من القصائد السيئة مقارنة بالشاعر المبتدئ". لماذا؟ "لأن الشعراء الكبار يكتبون الكثير من القصائد".

وتطبق هذه الملاحظة بشكل أكبر على مجال العمل. فإذا كنت لا تستمع لكلمة لا، فهذا يعنى أنك لا تحاول. لقد حصلت على كلمة نعم فى المحاولة العشرين وبعدها أسست كوفى ريبابليك - وبالطبع كان هذا العدد أقل بكثير مقارنة بـ "هوارد شولتز" مؤسس ستاربكس. حاول أن تكتشف الأمر بنفسك!

"يجب أن نقوم بالشيء عندما يظن الناس أنه نوع من الجنون، لأنهم إن قالوا إنه يبدو جيدا، فهذا يعنى أن هناك من يقوم به بالفعل".

— هاجيمى ميتارى، رئيس شركة كانون

ما من أحد يولد مثابرا – فالمثابرة ليست صفة وراثية!

عندما ننظر إلى عدد مرات الرفض وعدد العقبات التى تغلب عليها الآخرون لتحقيق هدف عظيم، يكون أول ما يتبادر إلى أذهانتنا: "للأسف أنا لست كذلك؛ فأنا لا أتمتع بجينات المثابرة" وعلى الفور نصنفهم كشخصيات مثابرة وشجاعة.

هذا ليس صحيحًا؛ فما من أحد منا ولد مثابرا. إنها ليست معادلة غامضة يستطيع بعضها حلها بينما يعجز البعض الآخر عن القيام بذلك. إنها ببساطة صفة كامنة بداخلنا تنتظر من يطلقها.

لو أن الأمر سهل، لأقدم الجميع على القيام به -
فالصعوبة هي التي تجعله عظيما إلى هذا الحد.

— مجهول

فكر في المثابرة على أنها عضلة لم تقم بتدريبها لفترة. إن البيئة المؤسسية والتوجه السائد المتمثل في أنك لست بحاجة إلى، أو لا يجب عليك، بذل الكثير من الجهد يتسببان في ضمور عضلات المثابرة لديك.

والتفكير اليقظ يدفع هذه العضلات للحركة مرة ثانية؛ فأتداء ثنيك لعضلاتك، تقوم بتقويتها.

إن تقبل الاستماع لكلمة "لا" لا يعنى التخلص من السخط الناتج عن الرفض، بل ستظل تشعر برغبة في ركل الكرسي أو تجد نفسك تغلى من الإحباط. لكن عندما تعرف أن ذلك يعد جزءاً من عملية اكتساب عقلية يقظة، ستجد المتابعة أسهل كثيرا.

عندما يقول العالم كله: "استسلم"، يهمس الأمل
قائلا: "حاول مرة أخرى".

— مجهول

صدمة ما هو جديد

يفضل المخ البشرى - فى وضعه العادى - كل ما هو مألوف؛ فهو يميل
لاتباع نفس الطرق التى تم اختبارها من قبل.

ولنأخذ التسوق من المتاجر كمثال. فقد أظهرت الدراسات السلوكية أنه
على مدار فترة معينة من الوقت، يصبح المتسوقون مبرمجين على جذب
السلع ثم الانصراف. لا يهتم مسألة السعر أو التغليف؛ فعندما يتعلق الأمر
بالضروريات على وجه الخصوص، سيقوم المتسوقون تلقائيا بشراء السلعة
نفسها كل مرة.

لذا عندما نواجه فكرة جديدة - بالنسبة لمثال التسوق، لنقل إن الفكرة
الجديدة تتمثل فى ماركة حبوب أو مسحوق غسيل جديدة - فإن مخنا
يرغب دوما فى رفضها؛ فالبشر مبرمجون على مقاومة أى سلوك جديد،
أو غير مألوف، أو يفرض تحديا.

ولا يختلف الأمر كثيرا فى مجال العمل. يقول "جاك ويلش": "المنتج
الردىء هو الذى ليس له أعداء داخل الشركة". فدائما ما يتم تفضيل

الطرق القديمة على الجديدة؛ فالنسخ الجديدة للمشروعات القديمة تعتبر طريقة أكثر أمناً "للابتكار" بدلا من الشذوذ عن القاعدة والبدء من جديد.

وقد أطلق "أينشتاين" على الابتكار اسم "الدمار الإبداعي" وبالطبع فإن كل فرد يقاوم الدمار.

إذا كنت تدرك حقا أن الابتكار هو نوع من الدمار الإبداعي، يمكنك فهم سبب مواجهتك لمقاومته، سواء كانت فكرتك مختلفة تماما وتدعو للتغيير الجذري أو مجرد تغيير بسيط للطريقة التي تؤدي بها الأمور عادة. فمهما كانت روعة فكرتك، فإنه من خلال القيام بالأمور على نحو مختلف تفقد هذه الفكرة روعتها.

عندما تسمع عن أشخاص يستطلعون فجوة في السوق، تشعر أن الأمر غاية في السهولة. لكن ما يطلق عليه فجوات في السوق هو دوما أمر افتراضى. إنها ليست مثل مقعد خال في طائرة يمكنك الجلوس عليه؛ فكل فجوة هي نتيجة تدمير عنصر من عناصر الطريقة القديمة لإنجاز الأمور. ونظرا لطبيعتهم الخاصة، سيعمل الأشخاص المعتادون على الطرق القديمة لإنجاز المهام على مقاومة ذلك ومقاومتك. لذا عليك أن تلجأ للضغط وتخترق تلك الفجوة في مواجهة تلك المقاومة الكبيرة.

مع كل فكرة جديدة بدأتها، كنت أضع في حسابى تحمل مسئولية ما هو جديد. إن رحلة تحويل الفكرة إلى حقيقة كان يقصد بها أنه كان يجب على الإبحار عبر بحر ملىء بالعقبات والرفض. فى الواقع، إن أية محاولة إبداعية جديدة، سواء كنا نتحدث عن إعداد فيلم، أو البدء فى مشروع

جديد، أو اتباع طريقة جديدة لإنجاز المهام فى شركة كبرى، تعد طريقاً مليئاً بالتحديات.

فى سبيل تنفيذ فكرة أول مقهى لى، كان على أول التغلب على مديرى البنك، ثم أتى دور الموردين. فعلى الرغم من أننا كنا ندفع لهم، فقد ظلوا لا يرغبون فى تزويدنا بالمنتجات، حيث كنا بمثابة سلعة غير مشهورة ليس لها سجل مؤكد.

ثم بعد ذلك جاء دور العملاء، فأحياناً تأتي أضخم معارضة للابتكار من الأشخاص الذين سيحصلون على أقصى استفادة منه، وأحياناً يكون العملاء محافظين للغاية ويفتقرون للخيال إلى أقصى حد، كما لا يشعرون بأى انجذاب للفكرة التى تبهرك.

فى مشروعى الأول، استغرقت أنا وشقيقى ستة أشهر لتغيير مفهوم العملاء وإقناعهم بفكرة المقاهى أمريكية الطراز. وقد كانت هذه الأشهر الستة أكثر فترة مثبطة للعزيمة على مدار حياتى المهنية، حيث كنا نراقب العملاء فى حزن وإحباط وهم ينصرفون لأننا نعرف أن لدينا الكثير لنقدمه لهم.

على مدار هذه الأشهر الأولى كانت قاعدة العملاء لدينا تتكون من والدتنا التى أتت لتتناول أكبر قدر ممكن من الكابتشينو، لكننا تمسكنا بموقفنا.

كنا نعرف فى أعماقنا أن العملاء سوف يتفهمون الأمر فى النهاية. ولأننا كنا عملاء أنفسنا، كنا على يقين من ذلك. ركزنا ببساطة على تغيير أفكار عميل واحد فى كل مرة. فلم يكن العملاء مثلنا، إذ لم يقضوا الـ ١٢٠ يوماً

الأخيرة منهمكين تماما فى الاهتمام بما كنا نقدمه، وبالكد كانوا يقضون من وقتهم دقيقة عند المرور بالمتجر. ومع توافر القدر الكافى من المثابرة والوقت، تفهموا وجهة نظرنا فى النهاية! وبفضل الله أخذوا يتوافدون علينا وحقق أول مقهى لنا نجاحا لا بأس به.

لذلك اعلم أنه من خلال التحول إلى عقلية يقظة وبدء أفكار جديدة، ستواجه مسئولية التجديد - ستلقى مقاومة فقط لأن فكرتك جديدة.

إنه ليس فشلاً، بل مجرد محاولة وخطأ

عند تجربة أشياء جديدة، سوف تتعرض حتماً للفشل فى مرحلة ما. وينظر "ستيف وزنيك"، مؤسس شركة آبل، للفشل كإستراتيجية للتفكير، حيث يقول: "كل تجربة فاشلة هى خبرة للتعلم ويجب أن ينظر لها كجزء من عملية التعلم وليس كعدو".

فبدلاً من التفكير فى الفشل باعتباره النتيجة النهائية، فكر فيه باعتباره جزءاً من عملية الإبداع. اعتبره نوعاً من النقد البناء.

لم يخترع "جيمس دايسون" المكينة الكهربائية عديمة أكياس القمامة بمحض الصدفة:

قمت بإعداد ٥١٢٧ نموذج للمكنسة قبل أن أتمكن من تركيبها بشكل صحيح. لقد واجهت الفشل ٥١٢٦ مرة. لكنني تعلمت من كل مرة فشلت فيها. هكذا توصلت إلى حل.

— جيمس دايسون، من مقال بعنوان "Failure Doesn't Suck"
نشر بمجلة فاست كومبانى، ١ مايو ٢٠٠٧

كان "دايسون" نفسه هو من يرفض نماذجه، لكن الفكرة واحدة. لقد تحمل الفشل ٥١٢٦ مرة قبل أن يصل للنموذج الصحيح. وفي حالته، كان الفشل عبارة عن عملية تصحيح.

الأمر نفسه حدث مع "توماس إديسون" الذى قال:

لم أفشل ٧٠٠ مرة، بل كل ما فى الأمر أننى وجدت ٧٠٠ طريقة غير ناجحة. لقد نجحت فى إثبات أن هذه الطرق الـ ٧٠٠ لن تفلح. وعندما أتخلص من الطريقة التى لن تفلح، سوف أتمكن من العثور على الطريقة التى ستنجح.

— إديسون

إذا كنت تحاول تجربة شىء جديد أو مختلف، فستقع فى الكثير من الأخطاء؛ فالمحاولة والخطأ أمران لا مفر منهما.

الأخطاء جزء لا يتجزأ من العمل الناجح

هناك اعتقاد سائد بأن ثمن ارتكاب الأخطاء فى العمل باهظ للغاية. فهناك خوف من الاختلاف عن الآخرين وإحداث أى تغيير يقلب الموازين السائدة.

لكن لا يجب أن تسمح لذلك بإيقافك. وكما رأينا بالفعل، ففى الشركات الإبداعية والناجحة حقا يتم تشجيع الأخطاء وليس المعاقبة عليها.

أقدمت شركة جنرال إلكتريك على شراء شركة كيدر بيبوادي مقابل ٦٠٠ مليون دولار. وفيما بعد ثبت أن شراء هذه الشركة كان كارثة وأدى إلى خسائر فادحة - لكن ما من أحد فصل من العمل. كذلك كان مشروب الكوكاكولا الجديد بمثابة كارثة بالنسبة للشركة، لكنها لم تقدم على فصل أحد الموظفين.

وكما جاء على لسان "دون كيو" رئيس مجلس إدارة شركة كوكاكولا: "هذه الإخفاقات هى مجرد ثمن يتم دفعه للبقاء فى العمل".

ووفقا لـ "جاك ويلش": "كنت أكافئ الفشل من خلال تقديم جوائز للموظفين عندما يفشلون، فقط لقيامهم بالمحاولة".

الأمر نفسه حدث فى شركة ساوث ويست للخطوط الجوية. فقد قرر أحد الموظفين إنشاء شركة لشحن البضائع إلى جانب عمله بالشركة، بهدف منافسة فيديكس - وفشلت الفكرة، لكن ما من أحد فصل من عمله.

بالمثل، أنا على يقين بأنه مقابل كل آى فون وآى بود طرحته شركة آبل بالأسواق، هناك العديد من المنتجات الجديدة لا ترى النور. ورغم ذلك، ما زالت هناك مساحة لارتكاب أخطاء، ولهذا السبب تستطيع الشركة أن تقدم العديد من الابتكارات التى تحقق نجاحا مدويا فى السوق. والثقافة التى تفرز هذه الابتكارات سوف تفرز بعض الإخفاقات حتما.


إن مضاد كلمة النجاح هو عدم القيام بأى شىء، وليس الفشل.



كنزك مدفون حيث تتعثر قدمائك.

— جوزيف كامبل

إن الخوف من الفشل يعرقلك، ويدفعك للمكوث فى منطقة الراحة الخاصة بك. أما الخروج بعيدا عن حدود هذه المنطقة، فيعنى أن تعيش حياتك بحق وتتميز باليقظة فيما تقوم به.









نحن نعجب بالذكاء الفورى الفطرى، لكننى أو من بالعكس؛ فلا بد أن تعجب بالشخص المثابر الذى يتحدى الصعاب ويصل فى النهاية حيث يريد.

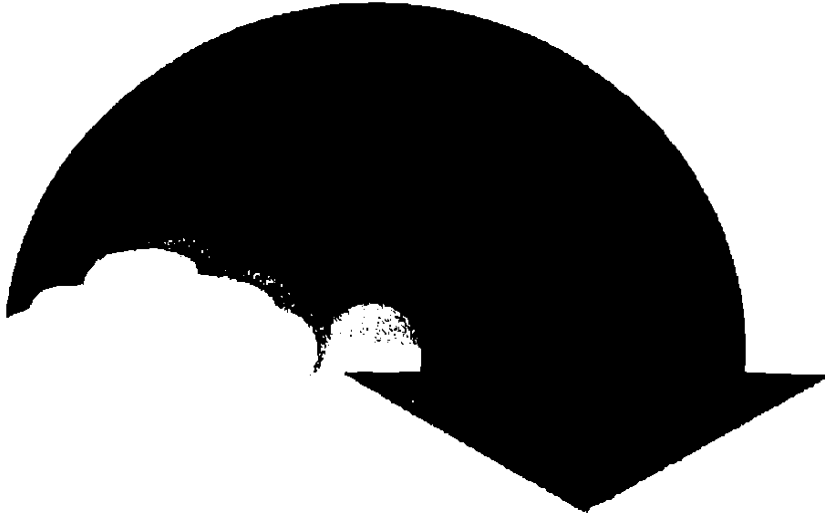
— جيمس دايسون، من مقال بعنوان "Failure Doesn't Suck"،

نشر بمجلة فاست كومبانى، ١ مايو ٢٠٠٧

نصائح سريعة

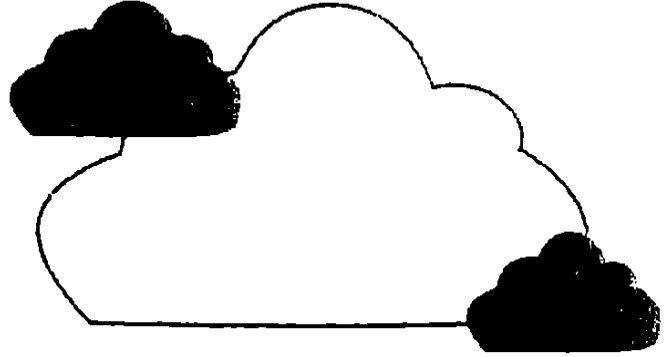
- توقع سماع كلمة "لا" كثيرا عندما تكون خارج منطقة الراحة الخاصة بك. 
- احذر الميل للوضع الراهن. 
- كل ما هو جديد أو مختلف يلقي معارضة. 
- تذكر أن الطريقة الوحيدة لتفادي كلمة "لا" هي عدم المحاولة. 
- كلمة "لا" هي مجرد رأى لشخص ما. 
- المثابرة ليست سمة شخصية، بل مهارة يمكنك تطويرها وممارستها. 

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامة



العادة ٧

الاعتماد على الذات



الاعتماد على الذات هو فن تنفيذ وإنجاز المهام باستخدام
موارد محدودة. ويسلم هذا الفن بأنك لن تستطيع أن تنفذ
الأفكار الجديدة عبر القنوات التقليدية.

لذا، ضع أفكارك موضع التطبيق ولا تكتف بمجرد التفكير
فيها.

من بين المشكلات الشائعة جدا، والتي قد يقع فيها المرء في مجال الأعمال، أن تعتقد أن لديك أفكارًا رائعة، وأنت تتفاعل مع العملاء، وتتمتع بالطاقة، ولديك إستراتيجية جيدة لتطبيق أفكارك والمضي بها قدما، مما يجعلك تعتقد أن باقى الأمور المتعلقة بالعمل سوف تسير بالشكل الصحيح تلقائيا ودون تدخل منك؛ أى أن آلية العمل فى الشركة سوف تحول رؤيتك إلى حقيقة ملموسة.

ولكن ذلك لن يحدث.

الأفكار سهلة، والصعب هو التنفيذ.

— جيف بيزوس، مؤسس شركة أمازون

إن تنفيذ الأفكار أهم بكثير من الإستراتيجية التى يتم التنفيذ بها، وبدون التنفيذ لن تتقدم خطوة واحدة عن الموضع الذى كنت عليه قبل أن تواتيك تلك الأفكار.

لطالما كنت أعتقد أن الشركات الصغيرة تتسم بأن لديها أفكارا رائعة ولكنها تعاني من سوء تنفيذ، وأن الشركات الكبيرة لديها أفكار سيئة، ولكنها تجيد التنفيذ.

ولكن كم كنت مخطئة! فالعكس تماما هو الصحيح؛ إذ إن الشركات الصغيرة أفضل بكثير فى مسألة التنفيذ. فبعدد أقل من الموظفين والنظم،

وبقدر أقل من البيروقراطية، يلتزم الجميع بمهامهم ويسهرون العمل، ولكن مع ازدياد حجم هذه الشركات، يزداد مقدار البيروقراطية فيها.

عندما يزداد حجم الشركة، يصبح هناك قدر عالٍ من التسلسل القيادي، إلى جانب عدد كبير من الأقسام، والكثير من القواعد والعمليات، مما يحول دون تطبيق هذه الأفكار على أرض الواقع، فتعرقل الأفكار وتبقى بعيدة عن حيز التنفيذ.

إن الإحباطات التي سوف يواجهها شخص ذو عقلية متيقظة في الشركات الكبيرة تشبه إلى حد ما الوقوع في ازدحام مروري وانتظار كل إشارة حمراء عند كل مفترق طرق جديد؛ إذ يمتص ذلك طاقتك. وبالمثل، يتسبب الزحام الإداري في الشركات الكبرى في تعطيل المبادرات الجديدة وتجميدها في النهاية.

في المقابل، يأخذك الاعتماد على الذات إلى طريق آخر يجعلك تبتعد تماما عن الزحام المروري الذي يمتص طاقتك.

إن مصطلح "بأى وسيلة ممكنة" قد يبدو متهورا في بيئة العمل الرسمية في الشركات الكبرى، إلا أنه مهم؛ فهو يدور حول إنجاز ما هو مهم بفض النظر عن نوعيته وعن الظروف. ربما تكون حقا وسيلة غير لائقة لإنجاز المهام، لكن لا تقلق؛ فيمكنك في وقت لاحق أن تدخل بعض التعديلات على طريقة إنجازك للأمور. إن الفكرة الرئيسية هنا أن تتجاوز العقبة الأولى التي تقف في طريق إنجاز المهام، وهو موضوع هذا الفصل.

ما المقصود بالاعتماد على الذات؟

تعرف القواميس المختلفة الاعتماد على الذات بأنه "استخدام الشخص لروح المبادرة الشخصية" أو "تحقيق الإنجازات باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد أو المميزات".

يرتبط الاعتماد على الذات أكثر ما يرتبط بالمشروعات التي يطلقها أصحابها اعتماداً على جهودهم الذاتية وأقل قدر من الموارد؛ حيث يبدأ صاحب المشروع في تنفيذ أفكاره بمفرده لا باستخدام ثقافة الشركات الكبرى، وهنا تقفز إلى الذهن نماذج مثل "ويل كينج" مؤسس شركة كينج أوف شيفز، والذي كان يقوم بنفسه بتعبئة عشرة آلاف زجاجة من معجون الحلاقة، و"أنيتا روديك" مؤسسة شركة بادي شوب، والتي كانت تباع الشامبو بنفسها في أول محل من سلسلة محلاتها في بريتون، و"بيل جيتس" و"بول آلان" وهما يقضيان الليالي في البرمجة.

ومع ذلك فإن ثقافة الاعتماد على الذات شيء أساسي وحتمي في المؤسسات الكبرى، إذا ما رغبت في أن تكون قادراً على توليد أفكار جديدة وطرق جديدة لإنجاز المهام وتحقيقها على أرض الواقع.

إن هذه الثقافة لا تنص على ضرورة اتباع القنوات التقليدية أو اتباع الأساليب المعتادة، ولكنها تتعلق بمجرد الانطلاق في تطبيق الأفكار.

إن الاعتماد على الذات يساعدك على الانطلاق بعيداً عن كل أساليب الرقابة الإدارية وتجاوز ما يطلق عليه "جيفورد بينشوت" في كتابه *Intrapreneuring* "الاستجابة المناعية للمؤسسات".

أنت فى حاجة إلى توجه " فقط افعلها"

فى عالم الإبداع، لا تساوى الأفكار شيئاً ما لم يتم تطبيقها؛ فليس كافياً أن تخترع شيئاً عبقرياً؛ فالعالم ملئ بالمخترعين الذين لم يطبقوا أفكارهم، وكان سيظل " جيمس دايسون " مجرد حالم آخر إذا لم يسع إلى تنفيذ فكرته الرائعة: المكنسة ذات الإعصار الانسيابى المزدوج.

حسناً، ربما يكون قد طالت الفترة ما بين عامى ١٩٨٣، حين توصل لاختراعه، و١٩٩٢، حين باع أول قطعة من اختراعه فى المملكة المتحدة محولاً إياه إلى أسرع المكناس الكهربائية فى العالم، ولكنه نفذ فكرته العبقرية، وهذا هو المهم.

هناك قدر كبير من التركيز فى الشركات الكبرى على ما يسمى بالإستراتيجية عالية المستوى دون تركيز كافٍ على التنفيذ، وغالباً ما يظل الموظفون يحملون أفكارهم فى عقولهم لفترة طويلة دون التحرك ولو خطوة واحدة على طريق تطبيقها، وهو ما يخلق موقفاً خانقاً يبعث على الإحباط ولا يبيث فى النفوس الطاقة والشعور بالإنجاز.

هناك خطأ فى فهم التنفيذ باعتباره مجرد شئ روتينى وسهل يتم إنجازه ببساطة بلا أى مجهود - إنه شئ غالباً ما يقوم القادة بتفويضه إلى موظفين آخرين لكى يركزوا هم على موضوعات يرونها أهم وأكبر.

ولكن التنفيذ ليس شيئاً روتينياً، بل هو فى الواقع أمر صعب للغاية ويمثل تحدياً، ومن ثم ينبغى أن يكون مكوناً أساسياً فى إستراتيجية الشركات، وأهدافها، وثقافتها.

إن الأسلوب الذى تطبق به الإستراتيجية أهم من الإستراتيجية نفسها، وعلى كل الموظفين - من المستوى القيادى إلى المستويات الدنيا - أن يندمجوا فيه بعمق، ولا يألون جهداً فى سبيل تحقيقه، لأنهم إن لم يفعلوا، فلن يتحقق ببساطة.

إن التنفيذ ليس وظيفة أكبر أو أقل من قدرات أى شخص.

فى كتاب *Execution: The Discipline of Getting Things Done* المدرج على قائمة أفضل الكتب مبيعاً لجريدة نيويورك تايمز، يزعم "لارى بوسيدى" و"رام تشاران" أن الافتقار للتنفيذ: "أكبر عقبة أمام النجاح والسبب وراء أغلب حالات الإحباط والفشل فى تحقيق الأهداف".

ليس هناك ما يسمى بالأفكار العبقريّة؛ لأن الأفكار متوافرة بكثرة ويمكن العثور عليها بسهولة شديدة؛ فمئات الأشخاص سبق لهم أن شاهدوا المقاهى الأمريكية، بل إن بعضهم فكر فى نقلها إلى المملكة المتحدة. إن مثل هذه الأفكار معروفة للجميع بشكل ما - ومن الممكن أن يفكر الكثيرون فيها فى نفس الوقت، غير أنتى وأخى شمرنا عن سواعدنا ونفذناها بالفعل - وهذا هو الفارق الكبير.

الأمر نفسه ينطبق على خطط العمل؛ فيمكن لأى إنسان صياغة خطة عمل رائعة، تزخر بالأفكار العظيمة والأحلام الكبيرة، لكن العمل الناجح على الورق لا يُترجم من تلقاء نفسه إلى عمل ناجح فى الواقع.

إن خطة العمل هي مجرد قصاصة ورق غير ذات قيمة إلا إذا شمر أحد عن ساعده وانطلق في العمل على تنفيذها وحولها إلى عمل فعلى يحيا، ويتنفس، ويؤثر.

يحكى "سايمون وودروف" - الذي أنشأ العلامة التجارية (يولا سوشي) - قصته الرائعة عن كونه أول شخص يبتكر فكرة سير نقل طلبات السوشي. أثناء تطوير هذه الفكرة، علم بوجود عربات تروللى آلية لنقل المشروبات في اليابان، فأدرك فاعلية تلك الوسيلة، غير أنه لم تكن لديه أية فكرة حول كيفية أو مكان الحصول عليها، وفي تطبيق حقيقى لأسلوب الاعتماد على الذات، أجرى بحثاً توصل من خلاله إلى رقم هاتف للاتصال بجامعة إدنبرة. ووفقاً لـ "سايمون":

خمن ماذا حدث؟ رن جرس الهاتف وكانت الإجابة بالكلمات الخالدة: "قسم الإنسان الآلى، كيف يمكننى مساعدتك؟". وبعد ثلاث ساعات كنت أتحدث إلى "مارتن" الذى طور نظاماً للكراسى المتحركة الآلية، والذى أبدى استعداداً لمساعدتى.

— سايمون وودروف، Yo!، The Book of Yo!، ٢٠٠٠

وكانت النتيجة أن أصبحت مطاعم يولا سوشي - التى توجد فيها عربات الترولى الأوتوماتيكية الخاصة بتقديم المشروبات - ذات نسبة إقبال عالية من الزبائن. تلك هي قوة الاعتماد على الذات.

لم يكن "ودروف" ليحصل أبداً على عربات الترولى النموذجية الخاصة بنقل المشروبات إذا انتظر بدء موردى معدات المشروبات التقليدية فى

تصنيعها بأنفسهم، بل اعتمد على نفسه وحصل عليها بمجهوده، فعليك فقط أن تعتمد على نفسك لكي تحقق ما تريد.

تجاوز البيروقراطية الإدارية في المؤسسات

إن الحصول على عفو أكثر سهولة من الحصول على إذن، فإن كنت تنتظر الحصول على رخصة أو إجازة، فستدبل أفكارك ولن تخرج أبداً إلى النور.

لقد أنجز "آرثر فراي" جزءاً من مهمته المتعلقة بتطوير ورق الملاحظات الملصقة دون إخطار الإدارة أو الحصول على إذن منها، وذلك قبل أن يعلن عما أنجزه. في أولى مراحل التنفيذ، لم يستطع تحويلها لأوراق صغيرة يمكن وضعها فوق بعضها البعض في ترتيب، لذا، أخفى النماذج التي لم تتجح سرا، وقام بحرقها جميعاً فيما عدا النماذج الأكثر إتقاناً لإبعاد فكرة الفشل عن أذهان كل المتشككين في إمكانية نجاح فكرته في الشركة، وفي الوقت الذي أدركت فيه إدارة شركة ثرى إم قيمة الفكرة، كانت قد نُفِذت بدقة كبيرة حتى إنها اعتبرت أمراً واقعاً.

وقد أخبرني كل المبدعين الذين تحدثت معهم والذين كانوا يعملون في شركات كبيرة أنهم يلجأون للاحتيال بقدر ما لإنجاز أفكارهم؛ فهم يحاولون العمل في نطاق محدود بما يكفي حتى لا يحتاجوا للحصول على رخصة ويتجنبوا نظم المتابعة والرصد التي قد تقضى على مبادراتهم في مهدها.

الاعتماد على الذات يتجاوز الأعراف

لا يمكنك دائما تنفيذ أفكار جديدة عبر القنوات التقليدية؛ فنظام "اتباع التعليمات" لا ينطوي على أى إرشادات لأى شىء جديد، ولكنه فقط يعطيك الإرشادات الخاصة بالأساليب القديمة لإنجاز الأشياء. إن استخدام القنوات القديمة لتنفيذ الأفكار الجديدة يمكن أن يكون بمثابة الاستعانة بالشخص غير المناسب فى المكان غير المناسب.

وعندما أنصحك بتجنب القنوات التقليدية، فأنا لا أقترح عليك البدء من الصفر، ولكن بدلا من الالتزام بنفس طرق المؤسسة، ستجد نفسك تجتاز التقسيمات الإدارية وتكسر الحواجز المصطنعة بين الإدارات، ولنا فى "آرثر فراى" مثالا على ذلك؛ فقد كان كيميائيا، لكن ذلك لم يوقفه عن أن يصبح مهندسا عندما تطلب الأمر منه ذلك.

وبالمثل، فإن البحث عن الإجابات والموارد فى نفس الأماكن القديمة سيوصلك على الأرجح لنفس النتائج القديمة.

ولقد قمت بتجربة هذه الإستراتيجية أنا وأخى عندما كنا نفتح أول مقهى لنا؛ حيث كنا نرغب فى تأجير نوع جديد من ماكينات إعداد القهوة لنقل قهوة نيويورك الأصلية إلى المملكة المتحدة، فقد كنا ندرك جيدا أهمية تقديم خدمة رفيعة المستوى ومتميزة ومختلفة للعملاء منذ البداية، لقد كنا أول من سيقدم القهوة باللبن والفانيليا المنزوعة الدسم ذات المذاق المميز للبريطانيين، لذا كان يجب أن نكسر الأنماط السائدة فى هذا المجال.

أتذكر أننا قمنا بنشر إعلان المهوى الخاص بنا في جريدة إيفيننج ستاندرد اللندنية في عدد الثلاثاء، لأننا علمنا أن هذا هو ما يفعله كل أصحاب المطاعم. في اليوم التالي، تلقينا وابلأً من الاتصالات الهاتفية تجاوزت المائة من موظفين محتملين - أناس سبق لهم العمل في مؤسسات شبيهة تقدم الخدمة المتوسطة للعملاء، والتي كنا نود أن نتميز عنها.

لم نكن نجتذب سوى نموذج العاملين الذين يجسدون النظام الذي لم نرد أن نكون عليه، لكن ماذا كان يجب أن نتوقع؟ لقد كنا نسير على نفس الطرق القديمة التي كنا نحارب بضراوة للابتعاد عنها.

كان المقياس الوحيد لخدمة العملاء الذي أعجبنا فعليا هو سلسلة محال جديدة لتقديم الشطائر؛ فقد كان العاملون فيها مدربين جيدا، وتملؤهم الحيوية والحماس، وهو بالضبط ما كنا نبحث عنه، إلا أننا لم نستطع تحمل تكلفة تدريب مثل هؤلاء، حتى مع إلمامنا بالكيفية؛ لذلك اعتمدنا على أنفسنا.

لقد فكرنا أننا إذا استطعنا الحصول على خدمات اثنين من هؤلاء الموظفين، فسوف يأتيان مدربين فعليا، ويمكنهم القيام بتعليمنا كل شيء يتعلق بخدمة العملاء وكيفية التدريب عليها، لذا، قمنا بطباعة ملصقات صغيرة مدون عليها اسمنا ورقم هاتفنا وألقينا بها أمام أحد أكبر متاجر هذه السلسلة.

وبعد الكثير من الارتباك والتنقل حولها، استطعنا جذب انتباه "ماكس" و"ميجويل"، واللذين قبلا عرضنا الذي كان يعنى لهما خمسين جنيها

إضافية فى الساعة، وبمجرد أن انضمنا إلينا، وقبل الافتتاح، أدركنا وجود عقبة واحدة بسيطة: وهى أنهما لا يتحدثان الإنجليزية! وبذلت قصارى جهدى، فى إعطائهما دورة تعليمية سريعة - لأقصى درجة - فى اللغة الإنجليزية فى آخر يومين قبل الافتتاح، كان أساسها إيضاح أنه من غير اللائق استخدام كلمة "ماذا؟" مع العملاء. لم تكن إجادتهم للغة جيدة على الإطلاق، إلا أن إتقان دقائق اللغة كان يمكن أن يأتى فيما بعد، ولكن كان لديهما التوجه الصحيح تجاه الأمر برمته واستطعنا افتتاح المقهى، وهذا هو المهم.

بعدها أدركنا أن اتباع الطرق التقليدية فى تعيين الموظفين لن يفوق ما كنا نحتاج إليه، لذلك اتجهنا لطريقة غير تقليدية، ورغم أنها لم تكن الطريقة النموذجية، إلا أنها أدت الفرض منها.

كذلك اتبعت بعض الطرق غير التقليدية لبدء فكرتى لمنتجى من الحلوى على أساس سليم، فبدلاً من محاولة البحث عن المحتوى الغذائى لجرام من الشيكولاتة، وجدت نفسى أستخدم موازين مطبخى لوزن الحلوى التى أعطتني أغلفتها بالفعل حساب السرعات الحرارية فى كل عبوة، ونجحت فى استخدام هذه الطريقة.

إننى واثقة من أن كميات الحلوى الكبيرة تخضع لتجارب تشرف عليها فرق من المعلمين ذوى المعاطف البيضاء بواسطة أنابيب معملية لقياس نسب السرعات الحرارية والكربوهيدرات الموجودة بها حتى آخر نانوجرام. لقد كانت طريقتى غير تقليدية، لكنها أدت الفرض.

الاعتماد على الذات ليس جميلا

لقد رأينا شعار "ليس بالضرورة أن تفعل الشيء بشكل متقن، المهم أن تفعله" في موضع سابق بالكتاب، وفي عملية النمذجة - حيث تعرفنا على هذا الشعار لأول مرة - رأينا كيفية تحويل الفكرة إلى حقيقة. إن الاعتماد على الذات يتعلق بجعل الفكرة حقيقة وقائمة بشكل فعلى، ولكن تظل نفس القاعدة سارية.

فباعتقادك على ذاتك تتجزأ الأشياء، حتى ولو بصورة غير متقنة، وبذلك سوف يكون هناك مزيد من الوقت فيما بعد لتحسين أدائك، والمثابر هو من يقوم بإطلاق ضربة البداية.

لقد أرادت شركة ثرى إم من "آرثر فراى" طريقة لتفعيل إنتاج أوراق الملحوظات الملتصقة التى ابتكرها، ولكن وفقا لنظام سير العمل فى الشركة لم يكن تصميم طريقة إنتاج أوراق الملاحظات الملتصقة من صميم عمله؛ حيث كان من المفترض أن يقوم بالتصميم ويقوم المهندسون بصنع المنتجات.

وبالطبع، أخبره المصنعون أنه من المستحيل تنفيذ ابتكاره باستخدام تقنيات الشركة الحالية، إلا أن "فراى" لم يأبه لذلك، لذا قام باختراع آلة بنفسه.

مرة ثانية، أخبره المهندسون أن ابتكاره يتعذر على التطبيق لضخامة تكلفته واحتياجه إلى ستة أشهر حتى يخرج إلى النور لكنه لم يقبل بهذا أيضا، لذا قام باختراع نسخة مبسطة - خلال فترة الليل - ونجحت! لقد قام فى

ليلة واحدة بإنجاز ما لو تم عمله بطريقة تقليدية، لكان قد استغرق ستة أشهر. صحيح أنه لم يكن متقنا، لكنه أدى الفرض.

ما زلت أتذكر أول طلب توريد تلقيته من متجر هارفي نيكولز عندما قمت بإنشاء مشروعى الخاص بصناعة الحلوى؛ فقد كان يشمل توريد ٤٠٠٠ عبوة فى الأول من شهر ديسمبر. إن الشيء الذى لم يكن يعرفه المتجر هو أننى أقوم بتعبئتها كلها من منزلى فى حجرة نوم إضافية، فقط أنا وأمى وأبى. كنا نطبع الملصقات فى طابعة ثمنها ثمانون جنيها إسترلينا، ونزن كل حقيبة فى ميزان المطبخ (وكنا قد تطورنا لاستخدام موازين Food Standards المتطورة)، ونقوم بفلقها بالتسخين ونتركها فى حجرة منفصلة تمتلئ بصناديق البيع بالجملة.

لقد أصابنى الذعر بمجرد أن جاءنى طلب متجر هارفي نيكولز، لدرجة أنتى طلبت توريد ثلاثة أحمال من الحلوى، وما لم أفكر فيه هو كيف ستبدو الأحمال الثلاثة (ملحوظة: إنها تبدو سيئة المنظر) ومقدار ما ستشغله من حيز! ترى، أين كانت شقتى؟ فى الدور الثالث بعد الأرضى دون مصعد.

كان حمل ثلاثة أحمال من الحلوى للدور الثالث أمرا مستحيلا بالنسبة لى ولأمى، لذا ذهبت إلى موقع بناء، وعرضت على بعض عمال البناء الذين يعملون هناك ٢٠ جنيها إسترلينا لكل منهم مقابل حمل الحلوى عبر السلم! فقام العديد من عمال البناء بحمل الحلوى إلى الشقة، وواصلنا الليل بالنهار لتعبئة الـ ٤٠٠٠ عبوة، وانتهينا منها ووردناها فى الوقت المطلوب.

لو كنت قد انتظرت للقيام بكل هذا بأفضل صورة - البحث عن مخزن ومكان للتغليف، وتعقب موردين آخرين للتعبئة بدلا من تعقب عملاء هارفي نيكولز - لما تمكنت من إنجاز الصفقة، وبالطبع، بمجرد أن انطلقت كنت أكثر قدرة على تحسين هذه العملية، وتغليف الحلوى في عبوات مطبوعة مسبقاً في أحد المصانع، وتخزينها في مستودع وتوصيلها في شاحنات - لا في حقيبة سيارتي!

الشیطان یكمن فی التفاصيل

لست أرغب في المبالغة في التعميم، إلا أن هناك ميلا لدى الشركات إلى البعد عن التفاصيل الروتينية عندما يزداد حجم أنشطتها. إن إحدى النقاط المهمة في ثقافة الاعتماد على الذات هي إدراك أن التنفيذ لا يتعلق بإنجاز المهام الكبرى على الوجه الصحيح؛ حيث عليك الانتباه للأشياء الصغيرة أيضا.

وبفض النظر عما إذا كنت تحتل منصبا مرموقا أم ما زلت موظفا مستجدا - ستظل في حاجة إلى التركيز على التفاصيل. لقد قرأت مؤخرا مقالا عن رئيس مجلس إدارة شركة إيكيا فرع المملكة المتحدة، حيث كان الرجل يروي بهدوء قصة حضور مؤسس الشركة "إنجفار كامبراد" لزيارة الشركة، ففي صباح يوم زيارته، ذهب في الخامسة صباحا إلى رصيف تحميل كرويدون وتحدث مع السائقين، لقد شعرت بالدهشة عندما علمت أن المؤسس البليونير - والمسئول إلى حد ما - يهتم حتى بأرصفتة التحميل في الساعة الخامسة صباحا، إلى جانب قضاء بقية اليوم في مجال البيع، وهو ما يدل بشكل واضح على أنه شخص يعنى جيدا المثل القائل إن الأمر كله يتعلق بالتفاصيل.

إن الاهتمام الشديد بالتفاصيل يعد في الحقيقة سمة كل قادة الأعمال العظماء. لقد اختار "سام والتون" كل موقع من مواقع متاجره الـ ١٣٠ الأولى بنفسه. وإلى أن وصل عدد متاجر شركة وول مارت إلى ٥٠٠ متجر، استمر في الاهتمام بكل صفقة عقارية تقوم بها الشركة.

وبينما كان "بيل جيتس" على رأس شركة مايكروسوفت، كان يراجع كل الشفرات التي كان مبرمجوه يكتبونها. إن الأمر كله يتعلق بالتفاصيل سواء كنت ثريا تملك بلايين الدولارات أو مجرد موظف يملك فكرة جيدة!

يقول "مايكل ديل" إنه تعلم هذا الدرس من اجتماعات العملاء الأسبوعية في شركة الكمبيوتر الخاصة به:

لقد بدأنا ندرك أن العملاء كانوا أقل تركيزا على ما تعتبره الشركة "أشياء مهمة" - مثل سمات المنتج أو التقنية العالية - ربما لأن تلك الاحتياجات قد كُتبت بدرجة كبيرة. لقد كنا مبهورين حين عرفنا كيف أن "الأشياء الصغيرة" تصبح "أشياء مهمة" بالنسبة لأولئك الأشخاص الذين يمثلون أهمية حقيقية لنا.

— مايكل ديل

إن ذلك يتعارض مع الاعتقاد الغريزي بأن رؤساء الشركات الكبيرة لا يهتمون فعليا بالتفاصيل الصغيرة، وأنهم يركزون على الصورة الكبيرة ويتركون التفاصيل للآخرين. في الواقع، إنهم يدققون بشدة في الأشياء الصغيرة، وهذا درس لكل شخص في أي مستوى.

ولعل هذا هو السبب وراء كون التنفيذ ليس عملا روتينيا، فهو يتعلق بكل التفاصيل التي يجب أن تركز عليها، وهو ما يجعل من الاعتماد على الذات

أمرًا لا يمكن التفويض فيه؛ فالتركيز على التفاصيل يمنحك القوة الدافعة للقيادة عبر مواضع الاختناق المرورى بالشركة، كما أن اتباع أسلوب التجزئة وتقسيم المهام لخطوات بسيطة يجعل من السهل التعامل مع كل المشكلات، إلى جانب أن فهم جميع التفاصيل مهما كانت تافهة يمنح فكرتك المصداقية والدعم.

وكما يقول المثل، تستطيع تناول فيل لو قسمته إلى قطع صغيرة.

هل من الممكن أن تثق فى شخص آخر لكى يحمل على عاتقه مسؤولية تفاصيل فكرتك؟ إذا كنت كذلك، فأنت تضع المهمة المصيرية - وهى تحقيق الفكرة على أرض الواقع - فى يد شخص آخر، ولا يعنى الاعتماد على النفس بالضرورة تحمل المسؤولية المادية عن كل شىء، ولكن يجب أن تكون شديد الوعى بكل مقومات العمل.

إننى أوّمن بشدة بأهمية كل تفصيلة صغيرة، ولناخذ فكرة العلامة التجارية على سبيل المثال، فبغض النظر عن مستوى تفاهة العملية من وجهة نظرك، فقد أدركت أن العلامات التجارية التى أسستها كانت الحصيلة النهائية الكلية لكل خطوة صغيرة قمت بها. إن مليون وواحد تفصيلة كونت معا الرسالة التى كنا نحاول توصيلها، حتى إننا كنا نتجادل حول ما إذا كان طبق الكعك "يعبر عنا أم لا". إن ملصق المكونات على ظهر غلاف حلوى سكينى كاندى يعكس ماهية العلامة التجارية. إن المكونات ليست من التفاصيل التى ينتجها المصنع بطريقة آلية. قد يبدو الأمر هوسًا، إلا أن التفكير فى الطرق المختلفة التى يمكنك أن تحدد بها شيئًا باعتباره مكونًا أساسيًا، مثل "الجيلاتين"، هو عادة ما سوف يصنع الفارق الأكبر لمنتجك.

وحتى حجم الخط الذي يكتب به عبارة "يفضل استهلاكه قبل..." يعد أمرا مهما، ومن الأمثلة الأخرى على الاهتمام بالتفاصيل ما قام به صناع منتجات العصير باللبن حين ابتكروا عبارة "استمتع به حتى" بدلا من "يفضل استهلاكه قبل..." على ظهر عبوات العصير وهو ما يعد ابتكارا. كما يقوم صناع المقرمشات المبدعون بوضع ملصقات مثل "تم قليها بواسطة كيفين" أو "تم قليها بواسطة إيان"، وهو ما يعد أيضا ابتكارا.

واليكم مثالا لا يزال عالقا في ذهني: لقد بحثنا في كل مكان عن لافتة "اسحب/ادفع" مبتكرة لبابنا؛ فلم نكن نتحمل تكاليف لافتة مبتكرة خاصة بنا، لكننا أيضا لم نرغب في الحصول على لوحة نحاسية لأنها تعبر عن الطراز القديم لمطاعم الشطائر والذي كنا ننأى بنفسنا عنه. يبدو الأمر تافها، إلا أن الرسالة التي أوصلها ذلك كانت عظيمة.

القوة الدافعة

من إحدى الفوائد العظيمة للاعتماد على الذات هي إنجاز الأشياء الآن وعدم انتظار "الوقت المناسب".

وبشكل ما لا يوجد أبدا وقت مناسب لتجربة الأشياء الجديدة، فكل ما عليك هو اتخاذ الخطوة والشروع في إنجاز الأمر، وهذا من شأنه أن يمنحك القوة الدافعة لفكرتك - والقوة الدافعة هي ما تحتاج إليه من أجل الاستمرار.

ويعتبر "جيف بيزوس" مؤسس موقع أمازون دوت كوم مثالا رائعا في هذا الصدد. ففي ربيع عام ١٩٩٤، كان يستقل سيارته ويصوغ خطة شركته بينما كانت زوجته تقود السيارة في أنحاء الولايات المتحدة بحثا عن مقر

للشركة، وبعدهما وجد أن استخدام الإنترنت يتزايد بمقدار ٣, ٢ ٪ في شهر أبريل وحده، أدرك أن عليه التحرك بخطى أسرع، وكذلك عليه التحرك دون تكلفة كبيرة، وخاصة بعد استقالته من وظيفته.

ومع وجود هذين الشرطين الأساسيين، قام بإنشاء موقع إلكتروني بسيط لكنه أدى الفرض، واستقر في سياتل، وهي المدينة التي تفيض بالموارد التي كان يحتاج إليها.

إن اعتماده على ذاته خلق المقومات التي ضمنت له أن يصبح أمازون حالياً أحد أنجح منافذ البيع بالتجزئة على الإنترنت، والآن صار الموقع يعمل سريعاً، ويخدم العميل بصورة جيدة، ويلتزم بما يجيده تماماً ألا وهو: بيع المنتجات وتوصيلها بكفاءة.

لقد كان مبدأ "الوقت من ذهب" الذي اتبعه هو ما منحه الانطلاقة التي جعلته ينشئ هذا الموقع على الإنترنت، والذي لم تتوافر الفرصة للشركات التقليدية الأخرى للحاق به.

المال بديل سيئ عن الإبداع

لو كان لدى الكثير من المال دون طاقة إبداعية، ففعلت

كل شيء على نحو خاطئ.

إن جوهر زيادة الأعمال هو البقاء، وهذه النزعة للبقاء هي ما

تنمي التفكير الإبداعي.

— أنيتا روديك، شركة بادى شوب

إن السبب وراء توافر الطاقة في الشركات المبتدئة هو أن نقص الموارد يدفع الإنسان للتفكير بطريقة أكثر إبداعية.

ومع نمو الشركات وازدياد نجاحها، تتوافر الموارد، وبالتالي لا يعود الشخص مضطراً للتفكير بشكل مبدع، وبدلاً من ذلك، تتبع القواعد المكتوبة، وتقع في فخ الروتين، ولا تحاول بذل أى جهد إضافي.

ويقتضى الاعتماد على الذات الالتزام بمبدأ عدم استسهال استخدام المال في مواجهة المشاكل، وهي عادة ممتازة يجب أن يكتسبها كل شخص داخل كل شركة.

إن الاعتماد على الذات يجبرك على استخدام خيالك أكثر قليلاً؛ فهو يستلزم منك فحص كل مواردك بدقة والحصول على أقصى استفادة منها.

وبالتأكيد يساعدك الاعتماد على الذات في حالات ضيق الوقت - تلك الأوقات التي يجب أن يكون فيها حاصل $2 + 2 = 5$ ، إلا أنك لن تستخدم نصف طاقتك لو توقفت هناك. إن الاعتماد على الذات هو استغلال موارد الشركة بأكثر الطرق إنتاجية، وشحن تركيزك الفردي إلى أقصى درجة.


انظر إلى جيت بلو - وهي شركة خطوط جوية أمريكية مبتكرة ومنخفضة التكلفة - عندما أرادت أن تكون مراكز اتصالاتها في الولايات المتحدة بدلاً من الاستعانة بمراكز تبعد آلاف الأميال عن مقرها، وبالطبع كانت ترغب في جني بعض الأرباح من تلك العملية، فماذا كان الحل المبني على الاعتماد على الذات؟ لقد ابتكرت فكرة الاستعانة بنظام العمل من


المنزل حيث كان أغلب مندوبيها من الأمهات غير العاملات حين كن يتلقين الاتصالات من منازلهن، وهو ما يلغى تكلفة مراكز الاتصالات، كما يعنى أيضا الحصول على معدل رضا أعلى من العميل الذى يتحدث دائما لشخص فى نفس بلده.


والدرس المستفاد هنا هو: ليس عليك استخدام المال فى حل المشكلات، بل استخدم تفكيرا خيالياً ومبتكرا بعض الشيء!


ويشكل الاعتماد على الذات أيضا نوعا من الضمان، حيث يضمن لك حيازة ملكية المشروع، فنظرا لأن نظام الاعتماد على الذات يجعلك تقتحم التفاصيل، وتفكر فى الأمور، وكل الزوايا وتستغل كل الموارد لتحقيقها، فلن يستطيع أى شخص أن ينسب لنفسه نجاحا لمشروعك.


نصائح سريعة





لا يمكنك بالضرورة أن تستخدم القنوات التقليدية فى تنفيذ أفكارك. 

رسخ ثقافة الاعتماد على الذات - تحت أى ظرف. 

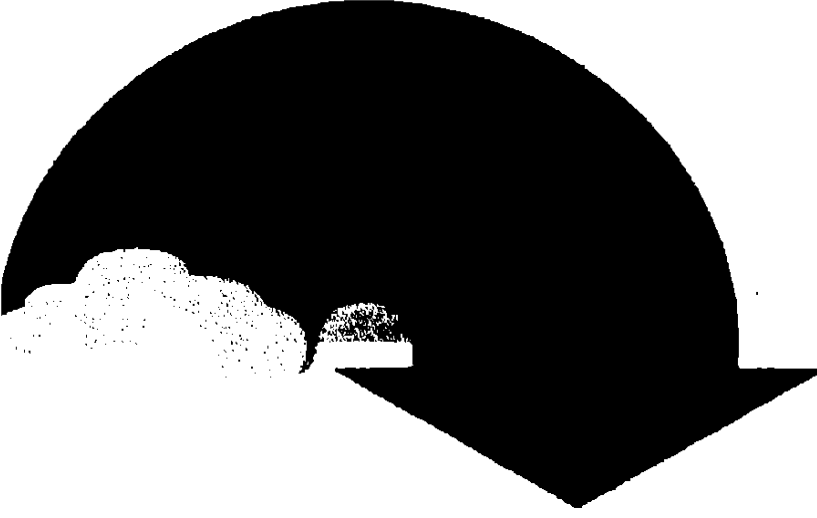
اتباع القواعد لا يسهم فى إنجاز الأشياء دائما. 

بشكل ما، اجعل حاصل جمع $2 + 2 = 5$ 

لا تقلق، يمكنك أن تحسن أداءك وتضبطه لاحقا. 

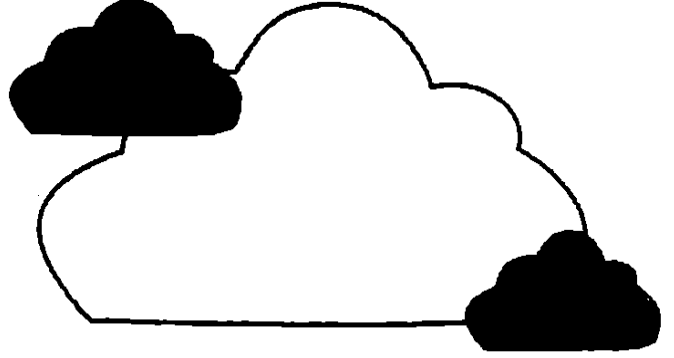
- تجاوز البيروقراطية الإدارية فى شركتك. 
- أن تطلب الصفح أسهل من أن تطلب الإذن. 
- تذكر أن قلة المال تجعلك أكثر إبداعا. 
- الاعتماد على الذات يعطيك القوة الدافعة. 

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامه



العادة ٨

اجلب شخصيتك
كاملة إلى العمل



إنك تجلب معك لعمالك أكثر مما هو في سيرتك الذاتية.
إن كونك يقظا لا يعنى فقط جلب كل طاقتك للعمل، بل يعنى
أيضا جلب شخصيتك بكل ما فيها.
وعند محاولتك استغلال كل مخزونك الكامن من التفكير
الإبداعي، عليك استخدام شخصيتك بكل جوانبها.

هذا هو الفصل الأخير حول تكوين عقلية يقظة، لكنه فى الواقع أساس محتوى الكتاب بأكمله. إنه يدور حول التخلي عن الاعتقاد التقليدى بأن العمل عمل واللعب لعب، ويستحيل أن يلتقى الاثنان.

يا لها من فكرة قديمة بالية!

لم تعد الحياة مجموعة من الأقسام تعمل داخل كل منها فى وقت ما من اليوم. إن التفكير اليقظ يعنى إدراك أن ما تفعله فى العمل يؤثر على كل مناحى الحياة والعكس بالعكس، وإدراك أن ذلك ليس أمرًا سلبيًا.

وكل ذلك يصب فى بوتقة واحدة ألا وهى: أن تكون ذاتك بنسبة ١٠٠٪.

إن الانخراط فيما يسمى بـ "جو العمل" لا يعنى أن ترتدى السترة وتترك شخصيتك التى تظهر بها خارج العمل جانبا، بل يعنى أن ترتبط عاطفيا بما تفعل، ولن يتأتى ذلك إذا كبحت عاطفتك فى محاولة لأن تكون أكثر "مهنية".

أن تكون يقظا يعنى استحضار عقلك وقلبك معا فى العمل، وهو ما يقتضى منا التخلي عن بعض الخرافات.

الخرافة () : التوازن بين العمل والحياة الشخصية

فى الخمسينيات من القرن الماضى كان المقصود بمفهوم تحقيق التوازن بين العمل والحياة أن يعود الأب من العمل إلى المنزل ليجد الأم سعيدة

بعملها فى المنزل، ويمكث مع الأطفال حوالى نصف الساعة بعد أن اغتسلوا وصاروا على وشك النوم.

وبحلول الثمانينيات، ظهرت شخصية "جوردون جيكو" الخيالية الجشعة كنموذج لرؤساء الشركات آنذاك، وصار الطمع صفة إيجابية، والراحة للضعفاء والحمقى فحسب، ومنذ ذلك الحين، انتقلنا إلى مرحلة ارتفعت فيها قيمة المشاعر عندما تم التوصل إلى أن الأسرة لها نفس أهمية العمل ويجب منحها وقتاً - تماماً مثل العمل.

ولكن ذلك كان يحدث عندما كان فى مقدورك ترك عملك فى المكتب. وقد تحولت هذه الفرضية إلى فكرة قديمة بالية بفضل التطورات التقنية والتغيرات التى طرأت، والتوقعات التى ترتبت بدورها على هذه التطورات.

لقد تلاشت الحدود بين العمل والحياة الشخصية، وصرت تستقبل بريداً إلكترونياً متعلقاً بالعمل بينما تتمتع بإجازتك وسط قمم الجليد على بعد ثلاثة آلاف قدم من الأرض، وتزيد أموالك بينما تستمتع بتناول الغداء يوم الأحد مع عمك، وتتصفح الإنترنت فى أوقات راحتك بالمنزل، ولكنك تستمر فى متابعة بريدك الإلكتروني الخاص بالعمل كل خمس دقائق - بل إنك تستطيع تصفح بريدك الإلكتروني الخاص بالعمل حتى قبل الذهاب إلى عملك!

إذا كنا نرغب فى ألا يؤدي الموظفون إلا عمل الشركة عندما يكونون فى مكاتبهم، ألا يجب علينا أيضاً أن ننشئ جهاز شرطة للشركة للتأكد من أنهم لا ينهمكون فى أعمال الشركة فى الإجازات؟

— ريكاردو سميلر، The Seven Day Weekend، ٢٠٠٢

لقد كان للتكنولوجيا الفضل في سد أى مخرج للهروب من العمل، وأصبح التوازن بين العمل والحياة مصطلحا غبيا، حيث تلاشت الحدود تماما بين "المنزل" و"المكتب".

وبالنسبة للذين يقاتلون بقوة من أجل تحقيق أسطورة التوازن بين العمل والحياة في المقام الأول، قد يبدو ذلك أشبه بحركة ارتدادية ضخمة نحو العصور المظلمة. غير أن تغفل التكنولوجيا في حياتنا لا يعنى أن عليك أن تظل تكدح طوال الـ ٢٤ ساعة طوال العمر.

لا بد أن تكون هناك علاقة تبادلية بين العمل والحياة الشخصية، فمثلا يأخذ العمل من وقت حياتك الشخصية، يجب أن تتداخل حياتك الشخصية مع عملك أيضا. إن فكرة الانتظام في العمل بفترات دوام محددة لا بد أن تتلاشى تماما وتذهب أدراج الرياح.

لقد أصبحت الشركات تدرك أنه لكي تحتفظ بالمواهب، فعليها أن تسمح بقدر أعلى من المرونة في العمل، وهذه ليست فكرة متطرفة غير تقليدية، ففي عام ٢٠٠٦ أوردت مجلة إيكونوميست أنه:

في وقت ما لاحقا، سوف يطلب العاملون الموهوبون في الغرب المزيد من أصحاب العمل، وسوف يبتكر أصحاب العمل الماهرون حيلة جديدة لإغرائهم للانضمام إليهم.... وأفضل هذه الحيل بالنسبة لعدد متزايد من هؤلاء العاملين هي منحهم الحرية للعمل كيفما ومتى يشاءون.

— Life Beyond Pay، مجلة إيكونوميست، ١٧ يونيو، ٢٠٠٦

الخرافة ٢: لا وقت للعب

إننا - نحن سكان العالم المتقدم - نقضى حوالى ثلاثة أخماس حياتنا فى العمل، والخُمسان الباقيان نقسمهما ما بين قضاء الوقت مع الأطفال وبين الخلود للراحة والنوم. فهل من العدل أن نقضى مثل هذا الجزء الكبير من حياتنا فى فعل شيء يعد نقيضا تاما للعب؟

إن العمل جزء مكمل لحياتنا، لا حمل ثقيل عليها. هناك شيء خاطئ جدا يشوب الصورة التى تظهر فيها كارها لما تفعل، وتحلم بالإجازة الأسبوعية، وتتمنى مرور الوقت للوصول إلى التقاعد.

فى الواقع، إن عكس العمل ليس اللعب - بل الكسل، وهو السبب وراء أن الشخص الذى يظل يعمل طول حياته سرعان ما يموت عقب التقاعد، فقد وجدت العديد من الدراسات أن الأشخاص - وبخاصة الرجال الذين يشكلون الأغلبية هنا - الذين لا يمارسون أنشطة مثيرة بعد التقاعد، يموتون أو يعانون أمراضا خطيرة خلال سنة أو اثنتين من التقاعد.

عليك أن تجعل من العمل جزءا مشبعا وممتعا من حياتك لأنك ببساطة إن لم تفعل ذلك فسيكون مضيعة لحياتك، فهناك علاقة مباشرة بين مقدار استمتاعك بالشئ وكفاءتك فى أدائه.

الخرافة ٣: إنهم لا يدفعون لك راتبك لكي تستمتع بوقتك

هذا هو ما اعتدت سماعه عندما استلمت أولى وظائفى كمحامية فى شركة لندن القانونية، ردا على سؤالى لماذا لا نتال بعض الترفيه.

إنها خرافة تامة تلك التى تقضى بأن الهدف من العمل ليس المرح، وأن العمل الجيد يعنى الجدية، ولست أعنى بالمرح ارتداء قبعات احتفالية أو الاستمتاع بعطلة نهاية الأسبوع، ولا فرض المرح على الموظفين؛ حيث يُجبر كل موظف على الانخراط فى نشاط يوصف بأنه نشاط "مضحك" أو "هزلى" أو غيرها من الأسماء الخاطئة التى تطلق على الأنشطة المرحية كنوع من التدليل، كذلك لا يعنى المرح أن تكون فى حالة مستمرة من الإثارة الهستيرية.

إن المرح فى العمل يعنى الرضا عن أداء العمل بكفاءة حقيقية وارتفاع مستوى الأداء الشخصى، وعبارة "المرح يجعل الوقت يمر سريعاً" تلخص متعة الانخراط فى عمل ما، وهو ما يطلق عليه الرياضيون "الوصول إلى أفضل الحالات النفسية أثناء الأداء".

إن الأمر فى جوهره يتلخص فى أن التيقظ يعد بمثابة صيحة نداء لتحفيز طاقتك، وانتباهك، وشفئك، وقدراتك الإبداعية.

إن جو العمل يتسم بالجدية المفرطة؛ فهو شديد الجمود ويبتعد فيه المرء كثيرا عن العالم الخارجى. لذا، يحتاج الشخص لإضفاء مزيد من المرح على حياته فى العمل، وهذا العنصر المتمثل فى اللعب والابتكار يطلق القدرات الإبداعية للنصف الأيمن من المخ.

المرح ليس نوعا من التسلية، بل هو جزء لا يتجزأ من
إجادة ما تفعله في عملك.

— دانيال إتش. بينك، Free Agent Nation، ٢٠٠٢

يروى "جيت بيزوس" قصة رائعة في شريط فيديو قصير على موقع
اليوتيوب يدور حول البدايات الأولى لموقع أمازون؛ حيث برمج فريق العمل
جرسا بحيث يدق في كل مرة يتلقون فيها طلبية، حتى يحتفل كل من في
المكتب ويشعرون بالبهجة. ووفقا لما جاء على لسانه:

لقد كانت لحظة عظيمة عندما كنا نفحص كل طلب للشراء يأتينا في أمازون،
وكنا دائما نتلقى الطلبات من أسر العاملين، وعندما تلقينا أول طلب شراء
من غريب، تجمع عشرة أو نحو ذلك منا ورحنا نسأل بعضنا البعض: ليست
أمي - هل هي أمك؟

وبعد مرور أول ثلاثين يوما، أضحى الجرس يدق كثيرا لدرجة الإزعاج،
لذا قاموا بإغلاقه.

الخرافة ٤: كن "شفوفا" بوظيفتك

نعم، لقد قرأتها بصورة صحيحة. أنا نفسي شعرت بالدهشة عندما وضعت
تلك الجملة كخرافة، فهي تبدو على العكس من كل شيء يدور حوله هذا
الكتاب، لكن ما أعنيه أن كلمة "شفف" أصبحت تستخدم بطريقة مبالغ
فيها وتجعل كل شخص يعمل تحت ضغط حتى يتمكن من إيجاده.

وينتهى بك الحال إلى الشك فيما تفعل لأن هذه الكلمة المحيرة "الشفف" يبدو وكأنك لا تشعر بها، فتقارن نفسك بالآخرين وتشعر بأنك غير كفاء.

لا تمض الليالي وأنت تسأل نفسك لماذا لا تشعر بالشفف تجاه هذه المهمة التي تحاول إنجازها. من الطبيعي أنه من الصعب أن تقع في حب العجلة المسننة الخاصة بالفسالة الكهربائية، ففكرة الشفف تؤسس لتوقع ما من المستحيل الوصول إليه.

لذا، بدلا من ذلك، فكر في الشفف على أنه القيام بشيء بكل ما بوسعك، حتى تدخل في حالة من الاندماج، وفي هذا الإطار، يصبح الشفف هو استخدام كل سمات شخصيتك وقدراتك.

بدلا من الحديث دائما عن "الشفف"، وخدمة العملاء بشفف، وملء الاستثمارات الزرقاء بشفف - يجب أن تقوم المؤسسات بإشعار الموظفين بالبهجة من آن لآخر، وتشجعهم على الانخراط في نشاط للدرجة التي تجعلهم يصيحون بأعلى صوتهم فرحا، ويلوحون لبعضهم البعض بعلامة النصر لأنهم فعلوه بطريقتهم - ونجحوا.

— ريكاردو سيمر، The Seven Day Weekend، ٢٠٠٢

لن تتمكن من اصطناع الشفف، فإذا لم تجده، فلن تستطيع الذهاب إلى دورة تدريب تحفيزي ولا تنمية قدرات، ولن تتمكن من إيجاد الشفف إذا لم تستحضر كيانك في حياتك العملية، وتطلق العنان لذاتك. سوف تجد الشفف عند اتباعك العادات الموجودة في هذا الكتاب والارتباط عاطفيا بما تفعل.

إيجاد ذاتك

فيما يلي بعض الطرق المتنوعة التي تساعدك على استحضار كل كيائك في العمل.

ابحث عن نقطة الانطلاق

هل شعرت بالإثارة والترقب عندما ذهبت لمقابلة عمل؟ ماذا كانت مشاعرك وأنت تنتظر خطاب القبول في الوظيفة؟ وبم شعرت بمجرد أن تسلمتها؟

بمشاعر الترقب، والإثارة، وتحين الفرصة...؟

إن ذلك الشعور الداخلى الذى جعلك تظل ساهرا حتى ساعة متأخرة من الليل، وتستيقظ مبكرا هو الشرارة التى تحتاج إليها لكى تعيد إشعال حماسك للوظيفة. بالتأكيد كان هناك شىء ما فى الوظيفة يعجبك - شىء أثارك وجذبك لهذا المجال بعينه أو لهذه الوظيفة كوسيلة للحصول على المال.

عليك استعادة نفس الرباط العاطفى الذى دفعك للعمل بنشاط وهمة وجعلك تشعر باضطراب فى معدتك من شدة الحماس فى أول يوم لك فى العمل..

وفى هذا الإطار، يتحدث "إيكهارت تول" فى كتاب *A New Earth* عن القوة الهائلة التى يمنحها لك الحماس لما تقوم به:

على العكس من الضغط، تتطوى الحماسة على تردد طاقة عال يتردد صداها مع القوة الإبداعية للعالم، والحماسة الممتدة المتقدمة تجلب للحياة موجة من الطاقة الإبداعية، وكل ما يجب عليك فعله هو "ركوب الموجة".

— إيكهارت تول

استخدم مخزون مواهبك الإبداعية

لدى كل شخص ثروة من القدرات الفطرية، والاهتمامات، والمهارات والتي تجتمع لتكون مواهبه، ويطلق البعض على هذا المخزون مسمى "الحرفة". ولكن أيا كان اسمه، فهذا المخزون يمكن أن ينمو ويصبح أكثر ثراء وتنوعا أكثر حتى مما يتخيل صاحبه، وأفضل الطرق لضمان الرضا الوظيفي على المدى البعيد هو الاستفادة من هذا المخزون، ففي النهاية، لا أحد يعمل من أجل المال وحده.

— ريكاردو سيملر، The Seven Day Weekend، ٢٠٠٣

وفي إحدى مراحل الحياة، سوف نعرف جميعا من نكون، وما نحب، وما نجيده، وما لا نجيده، وما نكره فعله، والأكثر أهمية، ما نحب عمله.

سوف تظهر مواهبك جلية عند ممارستك للأعمال التي تحب عملها، ولا يتطلب الأمر عبقرية خاصة حتى تدرك أنك تميل لإجادة ما تحب عمله!

وحتى لو أراد شخص ما العمل في وظيفة بسيطة بدوام كامل من أجل الحصول على قدر كاف من المال لتلبية احتياجاته، فمن المفترض أن يكون

راغباً في أن يشعر بالسعادة أثناء أدائه لوظيفته، ولتحقيق ذلك، يجب عليه الاستفادة من مخزون المواهب لديه.

وبصفة أساسية، فإن التوجه القائل بأنه "ليس من صميم عملي" والاكتفاء بالعمل في حدود صلاحياتك لن يساعدك على الاستفادة من مخزون مواهبك؛ إذ إن عليك تجاوز هذا النطاق لكي تشعر بالسعادة في حياتك المهنية، فمثلاً لا يقوم المحاسب فقط بملء بيان الضرائب، بل يبحث عن فرص جديدة لتنمية شركته؛ حيث إن الأمر يتعلق ببذل جهد إضافي.

وهذا هو السبب وراء ضرورة استحضارك كل كيانك بنسبة ١٠٠٪ للعمل، ربما لا تحتاج سوى إلى ٦٠٪ منه فقط لأداء وظيفتك، أما الـ ٤٠٪ المتبقية، فهي ما تحتاج إليه لكي تحبها.

وازن بين وظيفتك وعملك

تعد هذه النقطة التفاضل على النقطة السابقة؛ فينبغي أن أوضح لك تماماً أنك إذا كنت شخصاً اجتماعياً تجيد عملية التواصل مع الآخرين فلن تكون سعيداً أو تؤدي وظيفتك بنجاح في حال كانت الوظيفة تعتمد فقط على جلوسك وحيداً في مكتبك بالشركة!

عندما تشعر بأنك شخص انبساطي ومرح إلا أن وظيفتك تعتمد في المقام الأول على الهدوء والتعقل والحذر، فستشعر بطبيعة الحال كما لو كنت تسير على قشر بيض، وفي وقت ما سوف تغلب عليك شخصيتك الأساسية وتجبرك على مواجهة موقف غير ملائم على أحسن تقدير، وفي أسوأ

الظروف سيدفعك ذلك لارتكاب أخطاء. وشعورك بالتوتر جراء محاولتك منع حدوث مثل هذا الموقف غير ضرورى، وقد يأتى بنتائج عكسية.

وبالمثل، فإن الشخص الهادئ الرزين سوف يشعر بالارتباك فى سيناريو يتطلب منه باستمرار إقامة شبكة علاقات فى العمل، والدخول فى أنشطة اجتماعية مكثفة؛ إذ سيشعر بعدم الكفاءة، وهو ما سيؤدى بدوره حتما إلى اعتقاد ذلك الشخص ورؤسائه أيضا بأنه لا يؤدى العمل على النحو المطلوب.

وملاءمة الوظيفة لشخصيتك تزيل ذلك الضغط؛ لأنك لن تحاول مرارا السيطرة على نفسك، بالإضافة إلى أنك ستؤدى المهام المطلوبة.

إلا أنه من المدهش أن تطورنا ونجاحنا المهنيين يأخذانا بعيدا جدا عن نقطة البدء وعن المجال الذى تفوقنا فيه. لا شك أن الترقى فى العمل شىء عظيم، ولكن كيف يمكنك الجمع بين الرغبة فى الحصول على الترقية والتقدم المهنى وبين الحاجة للاستمرار فى العمل بالطريقة التى تناسب شخصيتك؟ فعادة ما نشعر بأن علينا تغيير الطريقة التى نتصرف بها عند تغيير الوظيفة أو صعود السلم الوظيفى.

إن التيقظ لا يعنى أن تغير وظيفتك أو ترفض الترقية، بل يعنى إجراء حوار صريح ومخلص مع رؤسائك وزملائك. هل توجد عناصر فى وظيفتك تُعتبر أنت الشخص المناسب لها وأخرى لا تعد أنت الأنسب لها؟ ابحث عن حلول للجزء الأخير من السؤال. هل يمكنك تفويض المهام أو مشاركتها، وإعادة التركيز حتى تتمكن من استغلال أفضل عناصر شخصيتك لتحقيق أكبر فائدة ممكنة؟ وهذا أيضا لا يعد أمرا سلبيا بالنسبة لرئيسك فى العمل،

فهو يرغب في التأكد من أنه يحقق أفضل استفلال للموارد المتاحة أمامه بما فيها أنت.

مصلحتك الشخصية ومصحة الشركة وجهان لعملة

واحدة

إن رغبتك في التخلص من الملل أثناء يوم العمل لا تتعارض مع طموحات رؤسائك؛ فسمادتك واندماجك في عملك - بما يحمى مصلحتك الشخصية - سيصبان على المدى الطويل في مصحة الشركة أيضاً.

إن المجيء إلى العمل وأنت مبرمج على أدائه دون تفكير أو جهد واعين لن يحقق لك أية فائدة؛ حيث لن يمكنك تقديم أداء جيد إذا كنت تفتقر إلى اليقظة والحماسة للعمل؛ لأنك فقط تأتي وتؤدي ما يكفي لكى تدبر معيشتك، وهو ما يطلق عليه الممثلون "الأداء الميكانيكى" - وهذا ببساطة لم يعد كافياً بأية حال.

كلمة حول الاختلاف

بصفتى سيدة أعمال، دائماً ما أسأل حول الاختلاف، خاصة فيما يتعلق بقضية اختلاف الجنس. إن جوهر الاختلاف - بالنسبة لى - هو أن تكون نفسك بنسبة ١٠٠٪، والاختلاف بالنسبة للنساء يتعلق بالاعتراف بالاختلافات بدلاً من الانهماك فى منافسة الرجال. فالرجال والنساء مختلفون، وبإمكان كل نوع الاعتراف بتلك الاختلافات؛ فنحن نعمل بشكل

مختلف، ونفكر بشكل مختلف، ولدينا طموحات مختلفة، ونرى القوة والنجاح من منظور مختلف.

لذا فالتحدى الحقيقى أمام النساء اليوم هو إيجاد طريقة لربط أولوياتهن الشخصية بأولويات عملهن، بحيث لا يكون للهوية الجنسية أى تدخل. ويكمن التحدى فى إيجاد طريقة جديدة للعمل تعمل بمثابة عامل مكمل لحياتنا لا عامل تدمير لها، بما يحقق التوازن بين الكيفية التى نود أن نحيا حياتنا بها والكيفية التى نرغب فى أداء عملنا بها.

إن الاختلاف ليس له صلة باللون، أو العرق والجنس، أو الإعاقة؛ فجوهر الاختلاف هو الاعتراف بأن الناس متفردون، ونفس الأمر سوف يسرى إذا كنت رجلاً عزب أبيض اللون، إذ ستظل راغباً فى ألا تخضع لنفس المنظور الضيق الذى يسرى على جميع من هم على شاكلتك؛ فأنت تريد أن تكون متفرداً، وفرص التطابق بين الأفراد لا تزيد من الإنتاجية، بل على العكس.

١٠٠٪ أنا

لقد اقتنعت على المستوى الشخصى بأهمية أن أكون ذاتى لأننى بدأت حياتى العملية فى وظيفة لا توافق شخصيتى؛ فهى لم تمس نقاط قوتى، والتى هى تحديداً التفاؤل والحماسة.

فأنا شخصية اجتماعية أوقعت نفسها فى عمل مكتبى ليس فيه إلا تواصل محدود مع العالم الخارجى، إن وجد هذا التواصل من الأصل، وكان الحل وقتها هو الرحيل عن هذه الوظيفة، لكننى لم أكن أدرك وقتها كيف تمكنت

من الصمود، والذي كان عن طريق تغيير طريقتى فى التفكير وإيجاد جانب من الوظيفة يتماشى فى الواقع مع شخصيتى.

ولو لم أستفد من مخزون مواهبى، لم أكن لأفهم أنتى أملك ذلك الإبداع بداخلى، وبدلاً من ذلك، كان إيقاعى سيظل بطيئاً، وظللت قابعة فى نفق الأداء المتوسط وبعيدة كل البعد عن الشعور بالإشباع الوظيفى.

وقد كان لأخى "بوى" الفضل فى إضاءة الطريق لى، حيث جعلنى أقدر حقيقة وجود شىء بحاجة إلى مهارتى الاجتماعية، وإصرارى، وعقلية "عليك أن تجرب" التى كنت أتحدى بها.






لقد أدركت أن هناك الكثير من أوجه الشبه بين رائد الأعمال اليقظ والموظف اليقظ، ومنذ ذلك الحين، واصلت تنميتى للمهارات الأخرى. فهناك مشروع حلوى "سكىنى كاندى" الذى يرضى جانب المبادرة القابع بداخلى، ولكن هناك أيضاً عملى، مع الشركات، وهو الجانب الذى خرج منه هذا الكتاب للحياة.

يمكنك استعادة الشعور بتلك الإثارة التى شعرت بها فى ذلك اليوم الأول وأنت تسير عبر أروقة مكان عملك.

بإمكانك الإفلات من الآلية فى العمل وأن تشعر بالحيوية فيما تفعل.

بإمكانك أن تكون نفسك وفى كامل يقظتك.

نصائح سريعة

- أعد تقييم أطرك المرجعية بشأن حياتك المهنية. 
- ليس عليك التخلي عن مشاعرك وشخصيتك عند الذهاب إلى العمل. 
- العمل والمرح ينبغي ألا يكونا كلمتين متضادتين. 
- هناك علاقة مباشرة بين قدر استمتاعك بعملك وكفاءتك في أدائه. 
- التيقظ يتعلق باستحضار كل كيائك - عقلك وقلبك وشخصيتك - في العمل. 

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامة

وبعد

إننى أعى جيداً أن هناك مفارقة فى تأليفى لهذا الكتاب - إذ إننى رائدة أعمال بامتياز أكتب أنشودة للحياة المؤسسية. صحيح أننى معروفة على الأرجح بالمشروعين التجاريين اللذين أطلقتتهما، لكن خارج هذين المشروعين، كنت أعمل مع مؤسسات كبيرة على مدى مشوارى المهنى، ومن خلال ذلك الخليط من خبرات العمل، أصبح واضحاً لى - بشكل أثار دهشتى - وجود أوجه شبه قوية بين طريقة معالجة رائد الأعمال لعمله والاحتمالات القائمة لإقدام موظف على اتباع نفس المنهج.

لقد كان هناك الكثير من الكتب التى تمتدح رواد الأعمال الذين ينحرفون عن القطيع وينفردون بسمات تقتصر عليهم دون غيرهم. لقد نُصِبَ رواد الأعمال نموذجاً لكل ما هو رائع فيما يتعلق بالعمل على حساب الموظف. لذا، شعرت أن الوقت قد حان لتحقيق التوازن وتدارك هذا الخطأ.

قبل كتابتى هذا الكتاب، بدأت فى إلقاء خطب للشركات حول رغبتى الشديدة فى أن يشعر الموظفون بتلك الإثارة التى وجدتها فى عملى. لم أكن أريد منهم أن يروا كم كان من الممكن استغلال عادات رواد الأعمال لمجرد الاستمرار فى العمل، بل للنجاح والازدهار - للوصول إلى نقطة يصبح فيها المجيء إلى العمل شيئاً أكبر بكثير جداً من مجرد وسيلة لكسب المال.

وبالتالى، فبدلاً من أن تستغرب من إقدام رائدة أعمال مثلى على تأليف كتاب للعاملين فى الشركات الكبيرة، ستجد أنه فى الواقع أكثر شىء طبيعى فى العالم. إننى أريد أن أمنحك هذه الخطوات والعادات والأدوات التى سوف تساعدك على استعادة السعادة فى العمل.

دعنا نواجه الحقيقة: إن العمل فى الشركات الكبيرة يتيح لك التمتع بكل المميزات ويجعلها فى متناول يديك؛ حيث تتاح لك موارد الشركة "للعب" بها، وزملاء العمل الذين تتبادل الأفكار معهم وتعال منهم الإلهام، كما تتمتع أيضاً بإمكانية توسيع حدودك مع الاحتفاظ بميزة الحصول على راتب منتظم، إلى جانب استمتاعك برصيد من الإجازات تستعيد فيها نشاطك وحيويتك، وبالتالى فإن مساحة الراحة المتاحة لك ليست سيئة بأية حال!

كان لـ "جاك ويلش" رؤية عظيمة عندما طلب من كل شخص أن ينظر إلى الشركة الكبيرة على أنها مجموعة من الشركات الصغيرة، وهو ما سيجلب لهم الجمع بين قوة الشركة الكبيرة، ومرونة وحيوية الشركة الصغيرة. كذلك تحدث عن استخدام مظلة الشركة لحمايتك، وبدلاً من أن تشعر بالعجز أمام ضخامتها، دعها تطلق قدراتك.

وعلى غرار القصيدة الشهيرة للشاعر "روديارد كيبلنج" "إذا"، إذا تمكنت من استغلال كل ما هو رائع وجيد يتعلق بكونك موظفاً، فلتدع ذلك يحركك ويحركك تجاه أشياء أفضل ... بعدها ستصبح الأرض بما عليها ملك يديك.

أمامك الاختيار؛ فالمستقبل لامع أمام الموظف اليقظ، وآمل أن يمدك هذا الكتاب بالإلهام والأدوات التي تحتاج إليها لكي تغير من عاداتك. أريدك أن تكون قادراً على الاستفادة من هذه الحرية والإثارة والنجاح التي تمنحها لك الشركة. حاول اكتساب هذه القدرة الآن وعش الحياة التي قدر لك أن تحياها.

من مكان لمكان تظل لاهثاً وراء عقد الماس

دون أن ترى أنه يطوق عنقك.

— جلال الدين الرومي، شاعر من القرن الثالث عشر

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامة

أن تكون متيقظا

ثق فى أن أى شخص يمكنه أن يفعلها

لا تسأل نفسك: "هل أملك هذه القدرة؟" بل "كيف أوقفها بداخلى؟".

استخدم مهارات الحياة اليومية فى حياتك المهنية.

ضع نفسك موضع العملاء

أقم رابطة عاطفية مع عملائك؛ حيث إن وضع العميل (وليس رئيسك فى العمل) فى قلب عالمك سيمنحك دافعا أكثر قوة من أن تعمل فقط لكسب المال.

اخرج من المكتب

الإبداع هو وليد الإلهام مع الجهد ولن يأتى أحدهما وأنت جالس خلف المكتب. انخرط مع العالم الأرحب. اترك المكتب واخرج إلى النور.

تحرر من الخبرة

أن تكون يقظا يعنى أن تنسى عقلية "هذه هى الطريقة التى دائما ما ننجز بها العمل" وإفراغ ذهنك من كل معرفة عالقة به، وهذا يعنى أن تفرغ كل محتوياته وتنسى الحكمة التى تعلمتها من الآخرين.

النمذجة

ترجم رؤاك إلى شيء ملموس. دع أفكارك تخرج إلى النور وتتحول إلى واقع ملموس؛ فهذا من شأنه أن يساعدك والآخرين على "الشعور بها".

تقبل سماع كلمة لا

اخرج عن منطقة الراحة وتحذّر الوضع الراهن، ستجد مقاومة لا محالة، لكن لكي تكون يقظا، عليك تغيير توجهك إزاء كلمة "لا".

اعتمد على نفسك

الاعتماد على الذات هو فن تنفيذ وإنجاز المهام باستخدام موارد محدودة. ويسلم هذا الفن بأنك لن تستطيع أن تنفذ الأفكار الجديدة عبر القنوات التقليدية؛ لذا كن فاعلا، وليس مجرد مفكر.

اجلب شخصيتك كاملة إلى العمل

إنك تجلب لعملك أكثر مما هو في سيرتك الذاتية. إن كونك يقظا لا يعني فقط العمل بكل طاقتك، بل يعني أيضا أن تستحضر شخصيتك كاملة إلى العمل، وعند محاولتك استغلال كل مخزونك الكامن من التفكير الإبداعي، عليك استخدام كل كيائك.

قصة سحر هاشمى



سحر هاشمى ابتكرت علامتين تجاريتين، وتحمل لقب "رائدة حياة الأمة" من جلالة الملكة. كما جاءت ضمن قائمة جريدة (ديلى ميل) لأكثر النساء تأثيراً فى بريطانيا، كما شاركت فى المنتدى الاقتصادى العالى فى دافوس ضمن قائمة قادة العالم الشباب، وأيضاً جاءت ضمن قائمة دورية مانجمنت توداى لأهم خمس وثلاثين امرأة فى عالم الأعمال تحت سن الخامسة والثلاثين.

كان أول نجاحات سحر فى عالم الأعمال هو كوفى ريبابليك، وهو أول سلسلة مقاهى فى بريطانيا، والتي أسستها "سحر" مع شقيقها بوبى فى عام ١٩٩٥، وقد طورت سلسلة المقاهى حتى أصبح لها

مائة فرع تحقق عائدا سنويا قدره ثلاثون مليون جنيه إسترليني قبل انسحابها منها في عام ٢٠٠١. بعد ذلك، انطلقت لتؤسس شركة سكينى كاندى للحلويات قليلة الدهون، والتي باعتها إلى شركة جليستن العامة المحدودة في عام ٢٠٠٨. ألقت "سحر" كتاب *Anyone Can Do It: Building Coffee Republic From Kitchen Table*، وهو الكتاب الذي حقق أفضل مبيعات وترجم إلى ست لغات.

بعد النجاح الذي حققه كتاب *Anyone Can Do It*، صارت "سحر" واحدة من المحاضرين البارزين المطلوبين في الموضوعات المتعلقة بالعقلية المبدعة، وفي واحدة من الشهادات التي قيلت بشأنها: "إن حماسها للتحديد حفز كل الحاضرين - إنها المعادل اللغظي لفتجان من القهوة الإسبرسو الثقيلة". لقد اكتشفت الشركات أن الرسالة التي تضمنتها الكتاب - والتي كانت موجهة بالأساس إلى رواد الأعمال - تلائم العاملين في الشركات الكبيرة.

لقد لمس ذلك الكتاب الوتر المناسب في الوقت المناسب، إذ كانت الشركات قد رأَت أنها في حاجة إلى الابتعاد عن السلوك الرسمي الهيكلي، وبالتالي الرصين، الخاص بالمؤسسات، والانتقال إلى أسلوب أخف وأكثر رشاقة في مجال الأعمال الذي بات دائم التغير، وتتلخص الفكرة الرئيسية التي تتكرر في كل محاضرات "سحر هاشمي" في أنه لم يعد يكفي أن تأتي إلى العمل وتؤدي وظيفتك؛ فقد بات وجود مستوى من التفاعل والاندماج الشعوري من جانب الموظف مطلوبا. إنها هذه الفكرة التي كان لها الكثير

من المرادفات في عالم رواد الأعمال. لقد صارت "عقلية رواد الأعمال" هي الكلمة الرائجة لأصحاب الأعمال.

لقد قصت "سحر" على جمهورها قصة رحلتها الشخصية في عالم ريادة الأعمال، وكيف تحولت فكرة مجردة إلى واقع ملموس على طاولة مطبخها، وهي تستخدم قوة الحكايات لكي تبث الحيوية في العقلية الجديدة التي يرغب الموظفون في إطلاقها داخل أنفسهم. لقد أظهرت كيف أن المكونات الأساسية لرحلتها في عالم ريادة الأعمال هي نفسها التي يتمتع بها الشخص الفعال المتيقظ المتدمج تماما في عمله مع أية شركة، وأن ذلك الحماس الذي يصاحب مواجهة تحديات جديدة في العمل كل يوم ليس هو وحده الذي يحافظ على روح المبادرة لدى رائد الأعمال، وأن الموظف لديه الصلاحيات التي تخول له التحكم في مساره المهني تماما مثل رائد الأعمال. إن الشركات التي أقيمت "سحر" فيها محاضرات كانت تريد منها أن تشرح لموظفيها أن الحماس والاندماج موجودان، بانتظار من يستقلهما.

كانت الاستجابة لمحاضرات "سحر" في كل مرة تتمثل في تعبير أصحاب العمل عن أمتيتهم لو أن الحماس الذي تدفق في المحاضرة كان من الممكن "تعبئته" لكي يستخدمه الموظفون في استعادة الحماس الذي بثته "سحر" في نفوسهم خلال المحاضرة. وهكذا ولد هذا الكتاب.

إن كل النصائح التي يضمها هذا الكتاب قابلة للتطبيق من أي شخص، وفي أية مؤسسة.

الأيام الأولى

إن سحر "مقرمة" يقول إنك إذا كنت تريد دليلاً على أن عقلية زيادة الأعمال ليست وراثية، فإن كل ما عليك هو أن تنظر إليها؛ فـ "سحر" لم تتحدر من عائلة من رجال أعمال، ولم يكن حولها أي ممن يؤمنون بفكرة "كيف تحقق مليونك الأول وأنت في ساحة المدرسة، والتسرب من المدرسة للعمل بائناً متجولاً يحمل البضائع في حقيبته"، والتي تعد جزءاً من الأفكار والمعارف التقليدية المتعلقة بزيادة الأعمال.

ولكن خلافاً لذلك، سارت في طريق التعليم العادي وفقاً للأعراف السائدة ولم تظهر أية سمات إبداعية أو ميلاً للعمل التجاري في طفولتها، وبدلاً من إطلاق مهاراتها الإبداعية وتركها يحاولان القيام بمشاريع تجارية طفولية، تربت "سحر" وشقيقها على دراسة مواد "مفيدة" والسعي للالتحاق بمهن ثابتة. لذا، درست الحقوق في جامعة بريستول.

ومع ذلك، تؤمن "سحر" بأن أهم الدروس التي تعلمتها من طريقة تربيتها، والتي أسدتها نفعاً عظيماً طيلة حياتها، هو قيمة الانضباط والجد في العمل، فالجهد الذي تستثمره في شيء يحدد

ما تأخذه من هذا الشيء، فهي مولعة بشدة بشعار "العرق والكدح، لا الإلهام"، وهذا ما يتضح في عملها ومحاضراتها التي تلقىها حاليا. بشكل أساسي، إذا ما التزمت بهذا الشعار وأخذت به، سوف تستطيع إنجاز أي شيء.

بعد التخرج، تدرّبت "سحر" وتأهلت للعمل محامية مع شركة قانونية مرموقة تسمى فريز كوليلي نغح في لينكولن إن فيلدز، وكان ذلك تجسيدا لحلم طفولتها ونتاجا للعمل الجاد وساعات من الاختبارات. لقد كان ذلك شهادة لإصرار "سحر" على تحقيق هذا الإنجاز، لأن الأمر تطلب منها أربع محاولات لكي تؤمن لنفسها هذا المكان. كانت المنافسة حادة ولم يكن ذلك غريبا، وكانت حياتها كمحامية في هذه الشركة فعالة ومفعمة بالحياة، وكان فيها كل شيء تمتته "سحر".

ومع ذلك، وبالرغم من أنها رأت في حياة التدريب في البداية تجربة مثيرة وتعلمت الكثير، بدأت تتساءل عما إذا كانت هذه المهنة التي اختارتها لنفسها بعد تخطيط دقيق مناسبة لها، وأصبح ذلك مصدر قلق كبير لها منذ أن تخرجت محامية؛ إذ وجدت قدرا كبيرا للغاية من الانفصال بين شخصيتها وبين متطلبات عملها محامية. فقد كان عملها محامية، يتطلب أن تكون بارزة، وعقلانية، وحذرة في تصرفاتها، في حين أنها كانت تميل للإنجاز والفعل - لقد كانت شخصية اجتماعية ورطت نفسها في عمل مكثبي قائم على الأوراق والمستندات.

لقد بدأت تدرك للمرة الأولى أنه على الرغم من أنها تذهب إلى العمل كل يوم، إلا أنها كانت تعمل بستين في المائة فقط من شخصيتها وتترك ما تبقى من شخصيتها عند باب الشركة، وشعرت بأنه مضيعة للطاقة أن تبقى في وظيفة لا تستطيع فيها أن تستغل شخصيتها بشكل كامل، وأدركت كم كان من المهم أن تحقق الانسجام بين عملها وشخصيتها، وعلاوة على ذلك، كان من الواضح لها أن الافتقار إلى الإشباع الوظيفي كان يجعل أداءها متوسطا في العمل.

واليوم، ترى "سحر" أن إغراء البقاء في منطقة الراحة يجعل أي ميل لديها لتغيير ظروفها أمرا مستحيلا، وبدون عامل محفز، يجد الجميع التغيير مسألة صعبة.

بالنسبة لـ "سحر"، جاء العامل المحفز للتغيير من أزمة تعرضت لها، وهو ما يحدث عادة. ففي يناير عام ١٩٩٢، توفى والدها فجأة نتيجة جلطة، وكانت هذه الصدمة صحيحة استيقاظ لها من جانبين: الأول أنها ذكرت أنها بأن الحياة غير دائمة وقصيرة، ولكن الأكثر من ذلك أنه لما كانت "سحر" من أسرة شديدة الارتباط ببعضها البعض، دمر هذا الحدث منطقة راحتها. لقد أكدت مأساة الأسرة أن منطقة الراحة هي في الواقع مجرد خدعة، وشعور زائف بالأمان، وكان ذلك بمثابة تحول في المفاهيم ساعدها على القيام بالتغييرات الجذرية التي أدركت أنها يجب أن تقوم بها، وكان هذا يعني تركها لمهنة المحاماة.

الفكرة

قررت "سحر" مغادرة لندن والقيام بزيارة أخيها "بوبي"، الذي كان يعيش في نيويورك ويعمل مديراً لبنك استثماري. استيقظت "سحر" مبكراً بسبب فروق التوقيت، وعثرت على مقهى يدعى نيو وورلد كافيه في ماديسون شارع رقم 44. كانت المرة الأولى التي ترى فيها مقهى متخصصاً في إعداد القهوة باللبن منزوعة الدسم (حيث كانت وقتها لا تزال بدعة جديدة) والقطاير الخالية من الدهون. كان كل شيء جريبته في ذلك اليوم يبدو وكأنه يضيء جواً من الرفاهية وسط زحام النهار.

وأثناء زيارة أخيها لها في لندن رداً على زيارتها، تحدثت "سحر" بحماسة حول مدى شغفها بتلك المقاهي الأمريكية الرائعة، وكم أنها تفتقدها، وكم تتمنى لو كان لديها نظير لتلك المقاهي في لندن.

وبالطبع، كانت تتحدث بصفتها مجرد عميلة. لكن من فرط حماسها بالموضوع، تذكر "بوبي" أنه منذ فترة قام أحد زملائه السابقين بوضع خطة تمهيدية لإنشاء سلسلة مقاهٍ أمريكية في مكتبه. كانت سلسلة المقاهي هذه تسمى ستاريكس وكان لها دور كبير في تشبيه "بوبي" إلى موجة الرواج الضخمة التي حظيت بها القهوة في الولايات المتحدة في تلك الفترة.

وقد لمعت الفكرة في ذهن "بوبي"، فقرر في الحال أن يبدأ هو و"سحر" في إنشاء سلسلة مقاه على الطراز الأمريكي في لندن. وكانت كلمته التي قالها عند إبداء الفكرة هي: "لنفعها".

كان رد فعل "سحر" المباشر هو الرفض القوي لتنفيذ الفكرة؛ فقد اعترضت بشدة على أي تدخل من جانبها، ولا تزال "سحر" تذكر ما قالتها في هذا الموقف: "لقد أخطأت فهمي. لقد كنت أعني بكلامي لماذا لا يقوم أي شخص آخر بإنشاء مقاه على الطراز الأمريكي؟ سوف أسعد بكوني أحد الزبائن الدائمين لها. لقد أحببت فكرة المقاهي ذات الطراز الأمريكي باعتباري عميلة فقط".

ومع ذلك، نجح "بوبي" في إقناعها بالفكرة بأن عرض عليها أن يدفع لها أجرا مقابل إجراء الأبحاث اللازمة لفكرته لمدة أسبوع واحد فقط، ثم أخبرها بأن قرار تنفيذ الفكرة من عدمه سيكون لها. وقد وافقت "سحر" على مضمض على اقتراح "بوبي"، بعدما وازنت بين فكرة البقاء بلا عمل لأسبوع آخر مقابل فكرة جني بعض المال.

لذا، وفي الصباح التالي، توجهت "سحر" نحو محطة قطار الأنفاق المحلية، واشترت تأشيرة سفر ليوم واحد، وأخذت جولة حول خط القطار، ونزلت في كل محطة من المحطات السبع والعشرين، وراحت تتجول في كل محطة من هذه المحطات، والتي كانت مساحتها تعادل مساحة شارعين، لكي تعاین ما هو متاح للمسافرين الباحثين عن قرح من القهوة.

لقد أحببت ما شاهدته، حيث كان من الواضح وجود طلب ضخم على القهوة، على الرغم من أن القهوة المقدمة نفسها كانت سيئة. فوجدت صفوفًا أمام مطاعم الشطائر لتناول القهوة، وصفوفًا أمام مطاعم الوجبات السريعة طلبًا للقهوة، وصفوفًا أمام الأكشاك طلبًا للقهوة، ولكنها لاحظت أن القهوة التي كانت تقدم في هذه الأماكن لم تكن سوى سائل بني أشبه بالطين يُقدَّم في فتجان من البوليسترين ويغطى بغطاء غير مناسب لحجم الفجان (والذي أصبح الآن بفضلها ذكرى قديمة بالنسبة لعظمتنا).

تذكرت "سحر" منذ أن كانت تعمل محامية كم كان تناول كوب من الكابتشينو في الصباح مهما، وخطر لها أن السبب وراء سوء مذاق القهوة إلى هذا الحد هو أن كل منافذ بيع القهوة التي زارتها كانت تركز على المنتجات الأخرى بصورة رئيسية؛ فكانت مطاعم الشطائر تهتم أساسًا بصنع لفائف البيض بالمايونيز، بينما كانت القهوة صنفاً جانبيًا، ومع ذلك، كان من الواضح أن القهوة تباع بكميات ضخمة.

لذلك اقتنعت سحر أيضًا بالفكرة؛ فقد لاحظت الفجوة في السوق بنفسها، وأدركت أن لندن تفتقد إلى تجربة مقاهي نيويورك. واتفقت "سحر" بشدة مع أخيها في فكرته، ومن ثم انطلقت شرارة ميلاد كوفي ريبابليك.

نسخة طبق الأصل - ٥ نوفمبر ١٩٩٤، الساعة العاشرة مساءً.

١٩٩٤

لا أؤكد أصداق ما رأيته اليوم في رحلتى حول حفل أُنقاد لندن، لقد سميت حفلًا منذ كنت أعمل بالجامعة كم أن عروض الوجبات الجاهزة مقبلة تمامًا. إن لندن في حاجة ماسة إلى طراز مقامي نيويورك!! وهذا هو تخصيصى للوضع الراهن.

• تفانس محطة القطار في طريقك إلى المكتب، ولأنها لندن، التي تعرفها ونحبها، فقد كانت باردة وسماوية مدينة بالعبوم في الصباح، فتشعر بالبرودة الشديدة والنعاس فتتذكر أنك لن تستطيع مواجهة أعمال اليوم إن أنت تحتاج إلى فنجان القهوة للتعان.

• ولعزم وجود أي خيارك، تتخذ أحد مطاعم الشطائر الرئيسية المحلية الخالية من أي زخارف، وبها للسعادة التي تفرح عندما تخرج رغيفك في الهواء والاسترخاء مع جرعة صحية من الفورمايكا، والكثير من اللذيذ، وبعض بقع الشمس، والقانورات للتأثر هنا وهناك.

• تقف في صفوف طويلة وتشاهد موظفي هذه الحال يقومون بعملهم الذي هو صنع الشطائر بالآلية.

• بينما تقف في الصف، تظل تتأمل في منظر حتى روان الفن التجريبي الحديث لا يمكنهم رسم منظر مثله صفوفهم وسقفهم من الأنية البلاستيكية مطوية بشطائر الكابوريا بالليونيز، وشطائر التونا بالليونيز، وشطائر البيض بالليونيز كلها مصنعة، إلى جانب تتراتج ومادية اللون من النعم الغيرى للشعير الذي مرت عليه فترة طويلة، وكانت أفضل الفترات لتدبيره من التلاتينيات، ولم يفكر أحد في قلب أي حاسنق من اليوم السابق لإحفاء الطبقات الزخيمة التي تكومت على أسطحها، ياله من مشهد مزعج في الثامنة صباحًا!

• يقوم صانع الشطائر الذي يتقاضى منك المال بيديه العاريتين (أمر غير صحي، أو يفتر إلى المعايير الصحية) بصنع كوب سريع من الكابتشينو إلى جانب الشطائر، ولا يمكنك أن تمدد ما إذا كان تلفك من عدم غسله لديه لأنه ربما يكون قد خرج من الحمام لتوه، أم لأنه ربما يكون قد لبس الحمام الذي ذكرته سابقًا، ويأويك اعتقاد أنك قد تلقت أي عرض في الحالين!

• تحصل على مشروبك الساخن (الذي أربأ بنفسى عن تسميته قهوة) في فنجان من البوليسترين ينزلق بين يديك، أما فيما يتعلق بالغطاء، فهو عبارة عن شيء مسطح من البلاستيك به فتحة قهوة

قصة سحر هاشمي

صغيرة ولا يتلام مع حجم الفئجان وكأنك تسير بحذاء أصغر درجاتك من ملابسك، بما يعني أنه لكي تتجول أثناء حملك للقهوة سوف تحترق يديك من حرارته.

باختصار، إن قهوة الصباح في لندن لا تقدم لك قدرًا كبيرًا من التمتع، إلا إذا كنت تحب الشعور بالضييق، والضخامة واللامبالاة، وفي الوقت الذي تصل فيه إلى مكان عملك، تكون قد كرهت اليوم بأكمله قبل أن يبدأ.

وتلك هي العيزات التي سيوفرها مقولنا حديث الطراز:

• أن تبعد عن الجور الخائق لحظة المطار.
• وبدلاً من ذلك تنخل مكانًا ذا تصميم مميز ومبتكر يضيء جواً متميزاً على تجربتك في تناول القهوة - فتصبح البيئة مريحة ودافئة وقاهرة على استيعاب أعداد كبيرة من العملاء، ومع ذلك تظل جذابة وتقدم أفضل خدمة لرتانها.

• على الرغم من وفوقك في صفوف، إلا أنك تستمتع إلى موسيقى هادئة مريحة للأعصاب، بينما تشاهد صور القهوة المغربية التي تنير الأعين أثناء استماعك للموسيقى.

• يقوم على خدمتك عاملون يرتدون زيًا موحداً ومدربون على أعلى مستوى ومتخصصون في صنع القهوة الإسبريسو؛ حيث يعدون لك القهوة حسب طلبك وتوقيت الخاص، سواء كنت تحبها بأربعة أنواع من اللبن، أو ثقيلة، أو منزوعة الكافيين، أو بنصف مقدار من الكافيين، أو منجدة، الخ.

• تأخذ هويتك في كروب متين ثابت ذي تصميم خاص وعلامة تجارية مميزة وعطاء مقبب لا يسمح بانسكاب رجوة الكابتشينو، بالإضافة إلى أنك تتمتع بأربعة خيارات من الإضافات التي تلائم كل الأذواق.

إن يدفعك هذا لتجربة هذا المقهى بالمطبخ سيجذب كل الناس. لقد أخذ الأمريكيون سلعة أساسية وحولوها إلى رفاهية خالصة - ولكن ليست أية رفاهية - بل رفاهية تمثل جزءاً من رحلة اليومية، بمعنى آخر أنهم يقدمون لك السعادة في أكثر وقت عصيب من اليوم.

لقد فكرت في عدة شعارات للمقهى:

استراحة من مشقة اليوم.

ارتق بيومك.

رفاهية في تناول الجميع.

دلل نفسك!

إن الأمر كله غاية في الإثارة، إنها تبدو فكرة سائبة للغاية!

سحر

والبقية بمثابة أسطورة مقهى. لقد ترك كلاهما شقته الفاخرة وانتقلا للعيش مع أمهما لكي يتغمسا في عالم لا يعرفان عنه شيئا أبدا.

إنجاز المهمة

وفق ما قالته "سحر"، فإنها "لا تفقه شيئا" بشأن القهوة أو البيع بالتجزئة أو الأسماء التجارية؛ فقد كان كل أصدقائها من المحامين، وكل أصدقاء "يوي" من المصرفيين؛ لذا فقد أمهلا نفسيهما شهرين لكي يتغمسا في كل شيء يجب أن يعرفاه عن القهوة، والمقاهي ومجال البيع بالتجزئة بصفة عامة، وبالطبع لم تكن إمكانياتهما تسمح بتحمل تكاليف إجراء أبحاث رسمية عن السوق، لذلك أخذتا على عاتقهما مهمة تقصي الأوضاع بهدف التحول إلى خبيرين عالميين في أسرع وقت ممكن.

لقد قرأ عن القهوة قدر المستطاع، وشريا منها قدر المستطاع، وزارا من الموردين من تمكنا من زيارته، والتحقا بكل الدورات التدريبية المجانية التي صادفتهما، وتعرفا على تجار التجزئة الآخرين والمفاهيم الغذائية الجديدة. كذلك كانا يقضيان أياما في إجراء اتصالات هاتفية في محاولة للحصول على معلومات عشوائية من الموردين - الذين كانوا عادة ما يغلغون الهاتف في وجهيهما - إلا أن واحدا من كل عشرة كان يبدي استعدادا للحديث معهما وإخبارهما بخبايا المجال التي كانا يرغبان في معرفتها.

لقد وجدت "سحر" أن عدم معرفتهما شيئاً عن هذا العالم منحهما ميزة، وهي أن تفكيرهما لم يكن ملوثاً بالطريقة التي تسير بها الأمور في هذا المجال أو بالممارسات المعروفة فيه - كل ما رآياه هو رؤيتهما لما يريدان تجربته كعميلين.

كانت حلولهما لاسم المنتج بسيطة؛ فقد أدركا أنهما لن يكونا موجودين مع كل زبون لكي يخيراها بكل ما تسمى إليه الشركة، لذا حرصا على أن يقوم اسم المنتج بهذه المهمة. لقد جعلنا اسم المنتج يتحدث للعالم بالنيابة عنهما للعالم، وهو كوفي ريبابليك، أي جمهورية القهوة، وهو الاسم الذي اعتبرته جريدة فاينانشال تايمز أنه يمثل بريطانيا الجديدة، جنبا إلى جنب مع مؤسستي أورنج وكارفون وأرهاوس.

بعد ذلك، بدأت "سحر" و"بوبي" في إعداد خطة لمشروعهما، وكان الاسم المبدئي الذي استخدمناه هو جافا إكسبريس، ذلك لأنهما لم يكونا قد استقرا بعد على اسم للمشروع، ولكن كما نرى في القاعدة التي سنتها "سحر": "ليس بالضرورة أن تفعل الشيء بشكل غير متقن، المهم أن تفعله"، فإنهما لو كانا انتظرا حتى يكتبنا خطة عمل ممتازة، لما رأات الفكرة النور على الإطلاق.

ووفقا لخطة مشروعهما، فقد كانا في حاجة إلى تسعين ألف جنيه إسترليني لكي يفتتحوا أول مقهى؛ لذا، بدأنا في إجراء اتصالات عشوائية مع البنوك الكبرى للحصول على قرض، وتلقوا تسعة

عشر ردا بالرفض من مديري البنوك، والذين أخبروهما بأن المشروع لن ينجح وسط شعب اشتهر بشرب الشاي، ولكنهما أصرا على المواصلة لإيمانهما الشديد بفكرتهما، ووافق مدير البنك العشرين على منحهما القرض.

ومع ذلك، تعين عليهما أن يعتمدا على قريحتهما الإبداعية بشكل أكبر عندما خسرا فرصة الحصول على هذا القرض لأنهما عجزا عن تقديم ضمانات. بحثت "سحر" عن حل لهذه المشكلة، وكانت مقتنعة بأنه لا بد أن هناك حلا لها، وفي النهاية عثرت على هيئة برنامج ضمان قروض الشركات الصغيرة التابع لوزارة التجارة والصناعة، وهو برنامج حكومي لم يكن معروفا على نطاق واسع في ذلك الوقت (على الرغم من أنه الآن يستخدم على نطاق واسع للغاية) والذي بمقتضاه تقدم الحكومة ضمانات للقروض البنكية، وكان كل من "سحر" و"بوبي" ضمن أول مستخدميه من أصحاب المشروعات، وقد ساعدهما هذا التوجه الذي اتبعاه عند التفكير في حل للمشكلة من المضي قدما بفكرتهما.

ومع ذلك، لم تنته معركتهما بعد؛ فقد كانت مرحلة التنفيذ هي البرهان الحقيقي الذي أثبت حماستهما المميزة لرواد الأعمال. إن الأفكار متوافرة للغاية، لكن "سحر" برهنت على أن التنفيذ هو العنصر القارق حقا. لقد كان العثور على مقر، وموردين، وموظفين أصعب مما تخيلا؛ فقد اكتشفا أن الموردين لا يريدون

التعامل معهما حتى مع توافر المال لديهما، كما أن مالكي الأراضي لا يريدون تأجير المباني لهما. لقد كانا غير معروفين تماما، ولا أحد يعرف ماهية سلسلة المقاهي حديثة الطراز التي يودان افتتاحها، وهو ما تطلق عليه "سحر" عادة اسم "مسئولية التجديد".

وعندما وجدا الموردين الذين سيأخذون أموالهما أخيرا، لم يستطيعا ذلك؛ لأن هذه الشركات لم تكن تصنع المعدات التي تصنع القهوة التي كانت تريدها "سحر"، كما أن الآلات لم تكن تناسب نمط الأقداح الأمريكية التي ستميز المقاهي الجديدة. كانت "سحر" و"بوبي" يبهران ضد التيار، وسرعان ما اتضع لهما أنهما يحاولان إدخال عقلية جديدة للسوق، فيما كان الموردون غير منفتحين على أية إمكانية لتغيير نظمهم القائمة.

ومرة بعد أخرى وجدا نفسيهما يلجآن لأسلوب الاعتماد على الذات، ويصلان باستمرار إلى حلول إبداعية تسد الفجوات بين ما يريدان وبين ما هو متاح. كانت بعض الحلول أقل مثالية من الأخرى - فقد فكرا في أن يستوردا الأقداح أمريكية الطراز من الولايات المتحدة (إلا أنهما وجدا الفكرة مكلفة للغاية وغير عملية) - ولكنهما دائما ما كانا يجدان وسيلة لإتجاز المهمة والانتقال إلى الخطوة التالية في المشروع.

بذلك افتتح أول مقهى من سلسلة مقاهي كوفي ريبابليك في الثالث من نوفمبر عام ١٩٩٥ في شارع ساوث مولتون الراقي في لندن.

وعلى الرغم من كونه أول مقهى من نوعه يفتح - ويبدو الآن أن هناك واحدا في كل ركن - فإن النجاح لم يتحقق بين يوم وليلة؛ فقد كانت تمر أيام لا يحقق فيها إلا مائتي جنيه إسترليني يوميا أو حتى أقل من هذا المبلغ في بعض الأحيان، ولكن من خلال الإصرار على التركيز على كل تفصيلة دقيقة و"اكتساب زبون جديد في كل مرة"، بدأ التيار يسير في صالحهم، وبعد ستة أشهر، بدأت المبيعات في الصعود ببطء شديد، وبدأت القوة الدافعة تتكون بالنظر إلى تصاعد الولاء للمنتج وللعلامة التجارية - حيث بدأ الموظفون يعتادون الدخول إلى أماكن عملهم وهم يحملون أقذاح الموكا الخالية من الدهون والمتكهة بالقانيليا.

لقد كان تأسيس سلسلة محال دوما جزءا من خطتهما منذ البداية، ولم ينظرا مطلقا إلى المقهى الأول كمتفرد بلا توابع، فبمجرد أن رسخ المقهى الأول قدميه في السوق، افتتحت "سحر" و"بوبي" مقهيين في العام التالي، ثم تزايد معدل النمو في العام التالي حتى وصل إلى سبعة مقام، ثم ثلاثين ثم ستين ثم ثمانين، وبحلول عام ٢٠٠١، وصل بهما الحال إلى شركة تملك مائة وعشرة مقام، وقد حصلت شركة كوفي ريبابليك على لقب ثاني أسرع الشركات نموا في المملكة المتحدة من مؤسسة ديلويت تانس للدراسات المالية.

ومع هذا النمو، جاء التغيير الحتمي في الثقافة؛ فقد تحولت الشركة من مجرد شركة غير محددة المعالم تعيش على إبداعيتها

وتفكيرها المختلفين إلى مؤسسة أكثر رسمية ذات هيكلية، وبدأت النظم المطلوبة كثيرا في التواجد في هيكلية الشركة، بما يستتبع ذلك من ضوابط ونظم فحص. لقد قاما بتحديث الموردين، حيث انتقلا إلى موردين أكبر حجما من حيث النشاط وأكثر احترافا وقاما بتقوية الفريق، حيث صارا يجذبان أفضل الكفاءات والمؤهلات. لقد كانت كلها تطورات إيجابية، إلا أن الانحدار جاء نتيجة التغيير في ثقافة الشركة، فبفضل نجاحها، ابتعدت الشركة عن أسلوب تفكيرها الأول القائم على عدم المعرفة والاعتماد على الذات، وبدأت الطاقة الإبداعية - التي كان شعارها " .. تستطيع أن تفعلها "، والتي دفعت الشركة في الأيام الأولى - في الاضمحلال.

ولما وجدت "سحر" صعوبة في تحقيق التوازن بين أسلوب زيادة الأعمال وأسلوب الاحترافية في الإدارة، تركت كوفي ريبابليك في عام ٢٠٠١ وباعت نصيبها. وفي وقت رحيلها، كانت الشركة تحقق ربحا سنويا يقدر بثلاثين مليون جنيه إسترليني، وكان لها مائة وعشرة فروع. واليوم، تقول "سحر" بصراحة إنها تعتبر تركها كوفي ريبابليك واحدا من أكبر الأخطاء التي ارتكبتها في حياتها. لقد فكرت وقتها بتفكير المدرسة القديمة التي تقول إن حقبة رواد الأعمال قد انتهت، وتقيدت بالقاعدة غير المكتوبة التي تقول إنه قد آن الأوان لكي يرحل المؤسسون بالنظر إلى أن شغف وابداعية السنوات الأولى لم يعودا مطلوبين، وأن الوقت قد حان لأن يتم إبدالها بنظم ومهارات إدارية.

كتاب *Any One Can Do It*

بعد أن تركت "سحر" مقهى كوفي ريبابليك، أدركت أن حلمها، وهو فكرة العمل في شيء تحب القيام به بصفة يومية، قد أصبح حقيقة خلال رحلتها لبناء شركتها؛ فلم يكن هذا المشروع بمثابة عمل بالمعنى المعروف، وهذا ما كانت تبحث عنه عندما تركت شركة الحمامة.

ولمّا الفراغ، استغرقت "سحر" في مشروع جديد، وفي خلال ثلاثة أشهر بدأت تأليف كتاب عن تجربتها. لم يكن من أحلام "سحر" مطلقاً أن تُولف كتاباً، إلا أنها شعرت بأنها تجربة مريحة للأعصاب أن تسترجع الأحداث التي مرت بها منذ وفاة والدها، ومن خلال تأليف هذا الكتاب أدركت الخطوات المتميزة على طريق الريادة، بل وأي عملية إبداعية تحول الفكرة من مجرد فقاعة هشة في الرأس إلى واقع ملموس، وقد اتضح لـ "سحر" أن أي شخص يمكنه أن يتعلم السلوكيات إذا ما اتبع الخطوات المطلوبة، فإذا كانت هي قد استطاعت القيام بذلك، فإن "أي شخص يمكنه أن يفعل ذلك".

وقد انضم كتاب *Anyone Can Do It* لقائمة الكتب الأكثر مبيعا، وكان كل من "سحر" و"بوبي" أول من يدون النجاحات والإخفاقات التي تعرضا لها خلال رحلتها ليقرأها الجميع، والتي اليوم، يتبع الكثير من رواد الأعمال الطموحين ما ورد في الكتاب بدقة شديدة.

وفي الاستطلاع الذي أجرته جمعية شيل لايفواير عن المثل العليا الملهمة، جاءت "سحر هاشمي" في الترتيب الخامس بعد أشخاص مثل "جيمس دايسون" والراحلة "أنيتا روديك".

من القهوة منخفضة السعرات إلى الحلوى منخفضة السعرات

وفي أثناء قيامها برحلات داخل وخارج المملكة المتحدة، من أجل الترويج لكتابتها الأول، توصلت "سحر" إلى فكرة مشروعها التالي. فعلى الرغم من أنها تتمتع بأسنان سليمة، فقد قررت الامتناع عن تناول السكر والحلوى حفاظًا على صحتها، لتدرك بعد ذلك أن الحياة تكون مملة وبلا طعم حين تحرم نفسك من الحلوى. لذا أخذت تبحث عن حلوى منخفضة السعرات الحرارية أثناء رحلاتها، وكانت دائمًا ما تحمل مخزونًا منها في حقيبتها.

ومثلما خطرت لها فكرتها الأولى، خطرت لها فكرتها الثانية ذات ليلة وهي على مائدة العشاء؛ حيث أبدت والدتها "سحر" ملحوظة عرضية بأنها إن كانت لا تجد الحلوى منخفضة السعرات الحرارية في المملكة المتحدة، فلم لا تنشئ شركة لتصنيع هذه الحلوى؟ فلابد أن هناك نقصًا في هذه الحلوى. وكان رد فعل "سحر" هذه المرة على إنشاء مشروع جديد وملاحقة فكرة مختلفًا تمامًا؛ فهي الآن تعرف أن كونها عميلة سوف يعطيها ميزة، وانطلاقًا من الإلهام

الذي ولدته داخلها فكرة ماركة الحلوى الأمريكية ديلايز كاندي، توافرت لديها الطاقة اللازمة لإطلاق ماركة حلوى منخفضة السعرات الحرارية تستهدف النساء، اللاتي يحببن الحلوى والشيكولاتة منها، ولكنهن يشعرن بالذنب عند تناولها، كعادة معظم النساء.

وهكذا بدأت "سحر" مشروعها مرة أخرى على مائدة المطبخ، مؤمنة بأن هذه هي الطريقة الوحيدة لإخراج الفكرة من عقلك والبدء سريعاً في تنفيذها، فرجعت إلى الأساسيات واتبعت الخطوات التي وضعتها في كتابها الأول، وقامت بإجراء البحث بنفسها، ولكنها تعترف هذه المرة بأن موقع جوجل قد جعل عملية البحث أكثر سرعة، وقد تضمنت عملية البحث شراء كل أنواع الحلوى منخفضة السعرات التي استطاعت أن تضع يدها عليها. ثم من خلال قراءة ملصقات المكونات وتححصها جيداً وجمع معلومات عن المصنعين عبر الإنترنت، استطاعت في وقت قصير أن تتعرف على المصنعين والموردين الأساسيين للحلوى منخفضة السعرات.

وقد توصلت "سحر" لذلك الاسم الرائع - سكينى كاندى - لشركتها الجديدة، وقد كان في ذلك تذكير لنا بأنها كانت أول من أدخل مشروب القهوة باللبن منخفض السعرات إلى المملكة المتحدة، وقد استعانت بمصممين محترفين لتصميم اسم الماركة، وأخذت تعد التماذج الخاصة بهذه الحلوى بالتعاون مع والدتها.

أخذت "سحر" تصمم نماذج بالحجم الطبيعي لأكياس الحلوى وتطبعها بواسطة طابعتها المنزلية، وكانت تحملها معها في حقيبتها طوال اليوم لترى ما إذا كانت التعبئة محكمة بقدر كاف، وخفيفة بقدر كاف، وسهلة بقدر كاف لتتنافس مع الأسماء التجارية الأخرى الموجودة في السوق، وأخذت النماذج تأخذ شكل المنتج الحقيقي رويدا رويدا وكانت "سحر" لا تزال تصنعها جميعا في المنزل ولكنها كانت تستخدم معدات صحية تماما، وسرعان ما بدأت في شراء كميات ضخمة من الحلوى من الموردين وتعبئتها في المنزل، مع طباعة المكونات عليها بواسطة طابعة ثمنها ٨٠ جنيها إسترلينيا.

وتعترف "سحر" بكل سعادة بأنها هذه المرة استغلت نفوذها لتسويق الحلوى التي صنعتها، فقد كان خيارها الأول لطرح منتجها بالتأكيد هو كوفي ريبابليك. في البداية، ظهرت الحلوى في ثلاثة فروع من كوفي ريبابليك بشكل تجريبي (قالتاس لا يقبلون أى شيء جديد إلا على سبيل التجربة)، إلا أن ذلك منحها فرصة جيدة لتختبر مدى جودة التعبئة، وكانت "سحر" ووالدتها تسلمان الشحنات بنفسيهما لكل فرع.

وبعد ذلك سنحت فرصة ذهبية أمام "سحر" لعرض حلواها في محلات هارفي نيكولز في احتفالات رأس السنة؛ حيث يزداد الطلب بشدة على الحلوى في ذلك الوقت، وتبدأ النساء اللاتي

يهتمون برشاقتهن في ذلك الحين في البحث عن بديل لكميات الشيكولاتة التي تعرض في ذلك الوقت من العام، وكانت تلك فرصة ذهبية لا يمكن تقويتها، وبالفعل اقتنصتها "سحر"، ولكن هذا لا يعني أن الأمر لم يسبب لهما صدامًا لم يرحهما، فقد استمرت كل من "سحر" ووالدتها في تعبئة الحلوى ووضع اسم المنتج عليها من المنزل، وبدأتا في تعلم فن التشفير الخيطي (الباركود) بأقل الإمكانيات باستخدام طابعة منزلية.

وقد لاقت هذه الحلوى نجاحًا كبيرًا وسط هؤلاء المهتمين بالموضة والرشاقة في لندن، والذين كانوا في توق شديد لتناول الحلوى دون تلك الزيادة المصاحبة في الوزن، ومع توافد طلبات شراء من كبرى المتاجر مثل سيلفريدجز، وتوشوب، وهولاند أند باريت، وهولفوودز، وأخيرًا وبتروز، استطاعت "سحر" أن تحسن من أنظمة الإنتاج الخاصة بها بالتدريج، ففي البداية، قامت بشراء كميات من الحلوى من تجار الجملة وكانت تغلفها في المنزل، ثم بدأت في شراء كميات من المصانع وكانت تغلفها أيضًا في المنزل، وفي النهاية تعاملت مع مصانع لتقوم بتغليف الحلوى لها. وفي ذلك الحين، كانت "سحر" قد استراحت بعدما أصبح لها موزعون، ومخازن مناسبة بدلا من تخزين كل شيء في الحجرة الخالية في بيتها!

وتعترف "سحر" بأن الميزة التي حصلت عليها في ذلك الوقت هي السمعة والرواج اللذان تلقتهما - فقد نجحت في تسويق الاسم

التجاري من خلال تغليف الحلوى في أكياس أنيقة جذابة، وكان من نتيجة ذلك أن أطلقت شركة فوج على سكينى كاندى "الحلوى التى تحافظ على الوزن"، كما تصدر الاسم التجارى للحلوى قائمة مجلة فانيتى فير لأفضل المنتجات، كما انهالت عليها الإشادات من مجلات ذائعة الصيت، بدءا من تايلر وحتى جراتسيا.

وفى عام ٢٠٠٧، أى بعد عامين من إطلاقها لمنتج سكينى كاندى، وصلت رسالة إلكترونية لصندوق الرسائل المستلمة الخاص بـ "سحر" من الرئيس التنفيذي لإحدى شركات الحلوى الكبرى كان اسم الحلوى قد لفت انتباهه، وكانت هذه الرسالة من النوع الذى يحلم به رواد الأعمال: أن تلتفت منتجاتهم الناشئة أنظار اللاعبين الكبار فى السوق، وبعد مناقشة طويلة عن الرؤى حول فرصة المنتج فى التمو، تلقت "سحر" عرضا لشراء الاسم التجارى للحلوى من شركة جليستين العامة المحدودة، وهى شركة حلوى نامية. ونظرا لأن ندمها على ترك كوفى ريبابليك كان لا يزال حاضرا فى ذهنها حتى ذلك الوقت، لم يكن القرار سريعا هذه المرة بالنسبة لـ "سحر"، ولكنها رأت أن هذا العرض يمكن أن يكون فرصة رائعة لاستغلال قنوات التوزيع والمعرفة التقنية الخاصة بشركة كبيرة وقوية، فقد كانت هذه الشركة قادرة على إخراج سكينى كاندى إلى السوق الأضخم وتصنيع المنتجات فى مصانعها المنتشرة فى أنحاء المملكة المتحدة، وقد أعجبت "سحر" بأسلوب الرئيس التنفيذى فى الإدارة للشركة والأسلوب الإبداعي الذى يتبعه فريق العمل، لذلك قررت فى النهاية أن تبيع نصف الشركة.

العقلية المتيقظة

كما رأينا، لقد اتبعت "سحر هاشمي" ما تحبه وتهواه، وكما أوضحت هي من قبل، إن اتباع شغفك ليس بالضرورة أن يكون طريقا سهلا؛ فهو مليء بالانتصارات والانتكاسات، والصعود والهبوط، والارتفاعات البهيجة والانخفاضات المحزنة، وهي تعترف بأن بث الحياة في مشروع جديد، تراه في عينيها ككائن حي يعيش ويتنفس، ليس بالأمر السهل. كما أنها وجدت صعوبة في عدم التأثر وهي تراقب من بعيد المشروعات التي أنشأتها وهي تواجه صعوبات، خاصة كوفي ريبابليك.

ولكن بالنسبة لها، ليس هناك خيار سوى اتباع ما تحب القيام به. لقد خرجت "سحر" علينا لتثبت أن الإشباع والاندماج في العمل اللذين طالما كانا مجالا يسيطر عليه رواد الأعمال في شتى المجالات وحدهم، أصبحت الآن في متناول الجميع. إن هذا الكتاب يصف إيمان "سحر" بأن ترك جزء منك في المنزل وأنت ذاهب إلى العمل هو استغلال رديء لموارد الفرد، أو أنه من خلال التحلي بالمرونة والمواءمة والوعي باحتياجاتك كفرد واحتياجات الشركة التي تعمل بها، يمكنك أن تكون أكثر فاعلية في العمل وأن تستفيد أكثر بكثير منه على المستوى الشخصي.

ونظرا لأن "سحر" قد رأت الآثار التحويلية الممكنة في الشركات الكبرى التي طلبت بشكل فعال من موظفيها طرح مقاربات ونظم جديدة، والتي شجعت موظفيها على الابتكار، فقد آمنت بأن هناك مكاسب كثيرة يمكن جنيها بالتخلي عن الرضا وتغيير العقلية. وبالتسبة لها، فإن "الفجوة القادمة في السوق" بالتسبة لمعظم الشركات سوف تكمن في الطاقات غير المستغلة داخل الشركة. وهذا هو التحدي القادم في السوق.

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامة

مصادر

ماكجى، بول (٢٠٠٦) *S.U.M.O (Shut up, Move on) : The Straight-Talking Guide to Creating and Enjoying a Brilliant Life*، كاستون للنشر.

موراي، دبليو. ايتش (١٩٥١) *The Scottish Himalayan Expedition*، جيه. إم. دينت للنشر.

تايم (٢٠٠٧) "The brain: How the brain rewires itself"، جريدة تايم ١٩ يناير.

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامة

شكر وتقدير

حين أعمل على أى كتاب، أميل للاستغراق فى موضوعات تفوق قدرتى على الاستيعاب؛ فلدى الكثير من الأفكار فى رأسى، ولكنى عاجزة عن التعبير عنها على الورق.

وعندما يتعلق الأمر بالكتابة، فإن لدى مزيجاً غير متجانس من الأفكار التى تتدفق فى رأسى بسرعة ١١٠ أميال فى الساعة فى حين لا تتعدى قدرتى على الكتابة، فى أفضل الأحوال، ميلاً فى الساعة؛ لذلك أشعر أننى مدينة بشكل خاص لهؤلاء الذين لولا صبرهم وتوجيههم ومساعدتهم، لظل هذا الكتاب مجرد فكرة.

هولى بنيون محررتى فى دار نشر كابستون، والتى شاركتنى منذ البداية فى رؤيتى لهذا الكتاب، وأظهرت إصراراً رائعاً على إقناعى للعودة مرة أخرى إلى دار نشر كابستون لنشر كتابى التالى - وهو قرار سعدت كثيراً باتخاذها. إنها مثال رائع للتعاطف - فى هذه الحالة، مع المؤلفين.

موراج كاديديفورد - جونس، الذى يتمتع بمقدرة رائعة على الكتابة، وساعدنى على كتابة وتشكيل وتنظيم كتاب كان مجرد أفكار عشوائية مدونة على الورق فى البداية.

بمجرد أن انتهت عملية الكتابة، قام فريق من العاملين المجتهدين بتحويل مستند وورد إلى هذا الكتاب، وذلك هو الفريق الذى يقظ فى دار نشر كابستون،

والذى سعدت كثيرا بالعمل معه، وأخص بالذكر: جريس أوبيرن، ميجان فاريلى، كارولين بينس، إيما نوت، وجينى نجو.

وهناك أيضا العديد ممن دفعوا بهذا الكتاب إلى الأمام: جيسون دان، الذى وجهنى خلال عملية النشر من خلال منظوره كمتخصص - لوبوس فون مالتزان، الذى ساعدنى فى بنىان هذا الكتاب وروحه - وبرندان أوكونور، الذى كنت أناقشه فى أفكارى.

لقد ألفت هذا الكتاب من واقع مهنتى كمتحدثة.. لذا أدين بالشكر لكل وكلائى الذين منحونى الفرصة للتحدث، وأدين كذلك بالشكر لكل الشركات التى دعمتى للتحدث وشاركتنى إحباطاتى، وطموحاتى، وأمدتنى بالكثير من غذاء الفكر.

عصير الكتب
www.ibtesama.com
منتدى مجلة الإبتسامة



الحياة قصيرة للغاية

لكي تعمل فقط من أجل المال

لنواجه الواقع: أنت تعمل في أزهى سنوات حياتك، وتقضى معظم ساعات استيقاظك في العمل، لذا تأكد من أنك تملك الدافعية، وتشعر بالإشباع والحيوية.

أخرج من منطقة راحتك وأيقظ الإبداع الكامن بداخلك. لقد حان الوقت لاستحضار شخصيتك كاملة للعمل، وليس

الجانب المهني منها فقط. لقد حان الوقت لكي تصبح متيقظًا!

تحرر من نمط التفكير القديم

فكر كرواد الأعمال - امتلك أفكارًا، انتهاز الفرص، انظر للمستقبل، واصنع الأحداث. لا تخش الفشل، بل اخش الرضا بالأمر الواقع.

سوف يجعلك ذلك مثار إعجاب الآخرين

انطلق، أطلق العنان لنفسك، وسوف تتدهش إلى أي مدى ستصبح شخصًا لا يمكن الاستغناء عنه. احترس من الروتين المؤسسي. إن المستقبل يفتح ذراعيه لمن يملكون فكرة إبداعية، لذا شغل مستقبلاتك الحسية، واستعد لاستحضار شخصيتك الحقيقية في العمل.

أنت تملك القدرة بداخلك، وليس عليك سوى إيقاظها.

هذا الكتاب من بنات أفكار سحر هاشمي، مؤسسة شركتي كوفي ريبابليك وسكيني كاندي، ومؤلفة الكتاب الأكثر مبيعًا *Anyone Can Do It*. إنها تستخدم خبراتها الشخصية لكي تقدم لك أدوات وعادات عملية لتغيير أسلوبك في العمل وتحقيق النجاح والازدهار في هذه البيئة سريعة التغير.



"ليس بمقدور كل منا أن يكون رائد أعمال عظيمًا، ولكن بمقدورنا جميعًا أن نتحلى بروح الابتكار والمبادرة في أي دور نضطلع به في العمل. وهذا الكتاب هو خير مرشد وخير مصدر للإلهام في تحقيق ذلك."

مايلز تيمبلمان

المدير العام لمعهد المديرين

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a bookstore...
...تستحق مكتبة...



CAPSTONE
be inspired!

بصريات



www.ibtesama.com