

ترجم إلى
لغة 34
عالمية

سيث جودين
SETH GODIN

قبائل

نحتاج منك أن تكون قائدانا

TRIBES
WE NEED YOU TO LEAD US



قبائل

نحتاج منك أن تكون قائداً لنا

TRIBES

WE NEED YOU TO LEAD US

سيث جودين
SETH GODIN

قبائل
نحتاج منك أن تكون قائداً لنا

TRIBES
WE NEED YOU TO LEAD US

ترجمة
أوليغ عوكي



الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل
Arab Scientific Publishers, Inc. SAL

يتضمن هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنجليزي

TRIBES
WE NEED YOU TO LEAD US

حقوق الترجمة العربية مرخص بها قانونياً من

This edition is published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقع بينه وبين الدار العربية للعلوم ناشرون، ش.م.ل.

Copyright © @ Do You Zoom Inc. 2008

All rights reserved

Arabic Copyright © 2020 by Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

الطبعة الأولى: كانون الثاني/يناير 2021 م - 1442 هـ

ردمك 5-614-02-3997

جميع الحقوق محفوظة للناشر

 facebook.com/ASPArabic

 twitter.com/ASPArabic

 www.aspbooks.com

 asparabic

 **الدار العربية للعلوم ناشرون** شمال
Arab Scientific Publishers, Inc. S.A.L

عين التينة، شارع المفتى توفيق خالد، بناية الريم

هاتف: 785107 - 785108 - 786233 (1-785107)

ص.ب: 5574 شوران - بيروت 1102-2050 - لبنان

فاكس: 786230 (+961-1-786230) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: <http://www.asp.com.lb>

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو الكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل
الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقرودة أو أية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات
 واسترجاعها، من دون إذن خطى من الناشر.

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبّر بالضرورة عن رأي الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل

تصميم الغلاف: علي القهوجي

التضييد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف 785107 (961-1)

الطباعة: مطبع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (961-1)

الإهْدَاءُ

إلى مو وأليكس اللذين يريدان تغيير الأحوال -
وإلى الأشخاص الذين سيكونون محظوظين
كفاية للانضمام إلى قبيلاتهما

جويل سپولسکی یغیر العالم

ربما لا یغیر عالمك، لكنه یغیر عالم المبرمجين وشركات البرمجة والعاملين معها، علماً أنه على كل واحد منا أن ينتبه جيداً إلى الطريقة التي یغیر بها جويل العالم.

ورغم أن جويل یدير شركة برمجة صغيرة في مدينة نيويورك، إلا أن شغفه الحقيقي هو التحدث عن كيفية إدارة شركة برمجة صغيرة. وقد استطاع من خلال المدونات والكتب والمؤتمرات أن یغیر طريقة تفكير العديد من الأشخاص الأذكياء بشأن كيفية العثور على مبرمجين وتوظيفهم وإدارتهم، وتمكن أثناء فعله ذلك من أن يحشد خلفه قبيلة كبيرة ومؤثرة من الأشخاص الذين ينظرون إليه كقائد لهم.

القبيلة هي مجموعة أشخاص مرتبطين ببعضهم البعض، ومرتبطين بقائد، ومرتبطين بفكرة، وقد بقى البشر لملايين السنوات جزءاً من قبيلة ما. تحتاج أي مجموعة أشخاص إلى أمريين فقط لتكوين قبيلة: مصلحة مشتركة وطريقة تواصل. وجويل يزود الأمريين معاً، فهو یدير موقع توظيف مربحاً يجذب أفضل المبرمجين (وأفضل الوظائف) في العالم، وحتى إنه ابتكر «اختبار جويل» المستخدم بشكل واسع والذي هو طريقة لتحديد كم يمكن أن تكون الوظيفة مؤاتية للمبرمج. وأي بحث في غوغل عن كلمة «جويل» سيُظهر ستة وسبعين مليون نتيجة، وستجد جويل سپولسکي في مكانه الطبيعي في أعلى تلك اللائحة.

القبائل تحتاج إلى قيادة، والقائد يكون شخصاً واحداً أحياناً، وأكثر من شخص واحد في أحياناً أخرى. يريد الناس رابطاً ونمواً وشيئاً جديداً، يريدون تغييراً، وقيادة جويل زوّدت ذلك

التغيير، فقد أعطى تلك القبيلة رافعةً عَدَّلت الأساليب المهنية في مجال عمله بشكل كبير، كما عثر على شغفه (وكبر شركته) في سياق ذلك.

لا يمكن أن تكون هناك قبيلة من دون قائد - ولا يمكن أن يكون هناك قائد من دون قبيلة.

رحلة طويلة وغريبة

منذ أربعين سنة، اتّخذ جيري غارسيا وفرقة غريتيلو ديد بعض القرارات التي غيرت قطاع الموسيقى إلى الأبد. ربما أنت لا تعمل في مجال الموسيقى، وربما لم تذهب أبداً إلى حفلة موسيقية لتلك الفرقة، لكن الواقع الذي أحدثه أثر على كل القطاعات تقريراً، بما في ذلك قطاع أعمالك.

بالإضافة إلى تحقيقها دخلاً صافياً فاق \$100 مليون خلال مسيرتها الفنية، ساعدتنا هذه الفرقة على فهم طريقة عمل القبائل، فهي لم تنجح في بيع الأسطوانات (احتل ألبوم واحد لها فقط إحدى مراتب قائمة «أفضل 40 ألبوماً»)، بل نجحت بجذبها قبيلةً وقيادتها لها.

ليس في وسعنا نحن البشر منع أنفسنا من الشعور بالحاجة إلى الانتماء. وإحدى أقوى آليات صمودنا هي أن نكون جزءاً من قبيلة، أن نكون أعضاء في مجموعة أشخاص متشابهين في المزاج والتفكير وأن نساهم في تطورها. نحن ننجب إلى القادة وإلى أفكارهم، ولا يمكننا مقاومة فورة الانتماء والإثارة التي يولّدها كل شيء جديد.

عندما يقول أحد معجبي فرقة غريتيلو ديد لمعجب آخر «2-14-70» فإن ذلك يكون أشبه برمز سري، فالابتسamas وال العلاقات والمصالحات تعرّفنا من نحن - يشكّل انتماونا إلى قبيلة جزءاً كبيراً من نظرتنا إلى أنفسنا.

وقد تبيّن أننا لا نريد أن ننتمي إلى قبيلة واحدة فقط، بل إلى عدة قبائل، وإذا أعطيتنا أدوات وسهّلت علينا المسألة، سنواصل الانضمام إلى قبائل جديدة.

القبائل تجعل حياتنا أفضل، وقيادة القبيلة هي أفضل حياة يمكننا أن نعيشها.

كانت القبائل محلية فيما مضى

جاكلين نو وغراتر تغيير العالم، ليس بقيادتها جميع سكان بلدتها، بل بتحديها الناس في عشرين دولة أن ينضموا إلى حركة ما، وهي تشجع المستثمرين في العالم النامي على أن ينشئوا شركات تغنى حياة الأشخاص من حولهم، كما تساعد على إنشاء منظمات توفر للناس ماءً نظيفاً وسيارات إسعاف وناظرات قراءة... وهي تفعل ذلك بطريقة قابلة للتطوير تفوق التوقعات.

لا تحب جاكلين عملها كمديرة لصندوق أكيون فحسب، بل تغيير أيضاً طبيعة الصدقة بذاتها، فأعضاء قبيلتها من المترفين والموظفين والمستثمرين والداعمين يتذلون على قيادتها لكي تلهمهم وتحفّزهم.

شكلت الجغرافيا عاملاً مهماً فيما مضى، حيث أن القبيلة كانت تتالف مثلاً من جميع سكان قرية ما، أو من عشاق أحد نماذج السيارات في ساكرامنتو، أو من جميع الديمقراطيين في سبرينغفيلد. ولطالما أنشأت الشركات والمنظمات الأخرى قبائل خاصة بها في مكاتبها أو أسواقها - قبائل الموظفين أو الزبائن أو أبناء الرعية.

أما الآن قد أبطلت الانترنت عامل الجغرافيا.

هذا يعني أن القبائل الموجودة أصبحت أكبر حجماً، لكن أهم من ذلك هو أنه يعني أنه أصبح هناك الآن قبائل أكثر، وقبائل أصغر، وقبائل مؤثرة، وقبائل أفقية وعمودية، وقبائل لم يكن من الممكن أن تتوارد أبداً من قبل. قبائل تعمل معها، وقبائل ت safر معها، وقبائل تشتري معها. قبائل تصوّت، تناوش، تحارب. قبائل يعرف جميع أعضائها إسمك. يشكّل العاملون في وكالة الاستخبارات المركزية قبيلة، كما يشكّل المتطوّعون في الاتحاد الأميركي للحرّيات المدنية قبيلة أيضاً.

لقد حصل ازدياد هائل في عدد الأدوات الجديدة المتوفرة التي تساعدنا على قيادة القبائل التي نشكّلها، مثل فيسبوك ولينج وميتاب وتويترا، ومثل سكويدو وبايزكامب وكراغريلست والبريد الإلكتروني. وهناك حرفياً آلاف الوسائل لربط مجموعات الأشخاص ببعضهم والتنسيق بينهم لم تكن موجودة منذ جيل واحد فقط.

لكن كل تلك الأمور ستكون عديمة القيمة إذا لم تقرّ أن تكون قائداً، وكالها ستذهب هدراً إذا تهذّدت قيادتك، أو استكنت، أو لم تلتزم بمسؤولياتك.

هناك قبائل عديدة وأدوات عديدة، وأنا أكتب لك عن الاثنين معاً. السوق يحتاج إليك (نحن نحتاج إليك) والأدوات متوفرة وتنظر فحسب. كل ما ينقص هو أنت وبصيرتك وشغفك.

بحثاً عن حركةٍ

بعض القبائل في مأزق، فهي تتبّنى الوضع الراهن وتُبعد أي عضو فيها يتجرّأ على التشكيك بسلطتها ونظامها. الجمعيات الخيرية الكبيرة، النوادي الصغيرة، الشركات المكافحة - كلها قبائل وهي في مأزق، لكنني لست مهتماً جداً بذلك القبائل فهي مملة نوعاً ما وذات قيمة صغيرة، علماً أن كل قبيلة من تلك القبائل هي حركة تنتظر أن تتجسد، هي مجموعة أشخاص ينتظرون أن يتم تشييدهم وتغييرهم.

الحركة أمر مثير، وهي نتاج جهود أشخاص عديدين مترابطين ببعضهم وكلهم يسعون إلى شيء أفضل، والأدوات الفعالة الجديدة للشبكة تسهل أكثر من أي وقت مضى إنشاء حركة، وجعل الأمور تحصل، والمهام تُتجزَّ.

كل ما ينقصها هو القيادة.

لم تعد القبائل لينة

كان إنشاء قبيلة وقيادتها أمراً صعباً قبل ظهور الانترنت، فقد كان من الصعب إعلام الناس عنها، والتنسيق بين نشاطاتها، وتكبير حجمها بسرعة، أما اليوم فالتواصل الفوري جعل الأمور مشدودة وغير لينة. في عالم هذه الأيام، يستطيع باراك أوباما أن يجمع \$50 مليون في ثمانية وعشرين يوماً. وفي العالم القبلي غير اللين لهذا العقد، يستطيع توبيتر والمدونات والفيديوهات على الانترنت والأساليب الأخرى التي لا تُعدّ ولا تُحصى أن تساهم في إضفاء بُعدٍ جديداً على معنى أن تكون جزءاً من قبيلة، وكل التكنولوجيات الجديدة مصممة لربط القبائل وتضخيم عملها.

الرجاء الانتباه إلى أنني أميل بسرعة في كل أرجاء هذا الكتاب إلى استخدام أمثلة تستند على الانترنت وعلى بعض الأدوات الجديدة المدهشة التي تظهر لدينا لتمكين القبائل من أن تكون فعالة أكثر. لكن الانترنت مجرد أداة سهلة لتمكين بعض التكتيكات، والطاقة الحقيقة للقبائل لا علاقة لها

بالإنترنت بل لها كل العلاقة بالأشخاص، فأنت لست بحاجة إلى لوحة مفاتيح لكي تكون قائداً... بل تحتاج فقط إلى الرغبة لجعل شيء ما يحصل.

لا تخف إذا لم تكن لديك تلك الرغبة، فلا بأس أحياناً ألا تكون في موقع القيادة وأن تدع شخصاً آخر يُريك السبيل. وطافة هذا العصر الجديد بسيطة: إذا كنت تريده (أو تحتاج إلى، أو لزاماً عليك!) أن تقود، يمكنك ذلك. القيادة أسهل من أي وقت مضى ونحن نحتاج إليك. لكن إذا لم تكن هذه هي اللحظة المناسبة، أو إذا لم تكن القضية المناسبة، تمنع عندها. والقيادة الكريمة والأصلية ستتغول دائماً على الجهد الأثاني لكل شخص يتولى القيادة لمجرد أنه قادر على ذلك.

كيف وجدت مذاق شراب العنب هذا؟

يدير غاري □اييرتشوك مكتبة «تلفزيون شراب العنب» (<http://tv.winelibrary.com>)، ولديه قبيلة حيث يلجأ إليه ملايين الأشخاص من حول العالم ليتحدّثوا عن شغفهم بشراب العنب، ويساعدهم على اكتشاف أصناف جديدة منه، وعلى تطوير فهمهم للأصناف التي يحبونها. لكن غاري لا يسوق إلى جمهوره، ولا يديرهم أيضاً، بل يقود قبيلة بدلاً من ذلك. يُعدّ هذا فعل كَرَمٍ وحافزاً لنشوء حركة وليس حيلة تسويقية، وهو لا يضغط على أعضاء قبيلته، بل يقودهم.

هل كان الناس يكتبون عن شراب العنب أو يتناقشون حوله من قبل؟ بالطبع، ولم يكن من الصعب أبداً من قبل الحصول على معلومات عن هذا الموضوع. لكن ما يجعل غاري ناجحاً جداً هو الطريقة التي يستخدم بها وسيلةً جديدةً وأساليب جديدةً ليوصل شغفه إلى الآخرين، ويربط الأشخاص ببعضهم، ويحدث تغييراً... وهكذا تتم حركة.

القبيلة الداخلية

ميتش مايثوز نائبة الرئيس الأعلى لمجموعة التسويق المركزية في مايكروسوفت، بقي بيل غايتز وستي □ بولمر يسندان إليها لتسويق مايكروسوفت لحوالي عقد كامل.

أنت لم تسمع عن ميتش أبداً، فهي ليست من هواة الظهور في الإعلام، بل تقود قبيلةً من آلاف الأشخاص داخل مايكروسوفت لوضع الخطط التسويقية للشركة، وتلك القبيلة تستمع لميتش

وتحترمها وتتبع توجيهاتها. يُعد الاهتمام الذي توليه هذه القبيلة الداخلية امتيازاً تم اكتسابه بصعوبة ومسؤولية قيمة.

هذا الكتاب هو لأي شخص يقرر أن يقود قبيلة. سواء كانت القبيلة داخلية أم خارجية فالاحتمالات هائلة.

الفرصة

المسألة بسيطة: هناك قبائل في كل مكان الآن، داخل المنظمات وخارجها، وفي القطاعين العام والخاص، وفي المؤسسات غير الربحية، وفي غرف التدريس، وفي كل أرجاء الكوكب، وكل قبيلة من تلك القبائل تتوق إلى القيادة والتواصل. هذا يشكل فرصة لك - فرصة لكي تجد أو تجمع قبيلة وتقودها. والسؤال الآن ليس «هل يمكنني أن أفعل ذلك؟» بل «هل سأختار أن أفعل ذلك؟».

منذ مدة طويلة وأنا أكتب عن حقيقة أن الجميع الآن أصبحوا مسوّقين. والازدياد الهائل في عدد القنوات الإعلامية، معطوفاً على النفوذ المتزايد للأفراد ضمن المنظمات، يعني أن أي شخص تقريباً يستطيع أن يؤثّر على تسويق كل شيء تقريباً.

هذا الكتاب يقول شيئاً جديداً هو أن الجميع ليسوا مسوّقين فحسب بل الجميع الآن قادة أيضاً. والازدياد الهائل في عدد القبائل والمجموعات والزمر ودوائر الاهتمام يعني أن أي شخص يريد إحداث فرق يمكنه فعل ذلك.

من دون قادة، لا يوجد متابعون.

أنت قائد.

نحتاج إليك.

شيء نتطلع إليه

تتمحور القبائل حول الاقتناع بفكرةٍ ومجتمعٍ، وهي ترتكز على أسس الاحترام والإعجاب تجاه قائد القبيلة وبقية أعضائها أيضاً.

هل أنت مقتطع بما تفعله؟ كل يوم؟ يتبين لنا أن الافتتاح يشكل استراتيجية رائعةً.

لقد حصلت ثلاثة أمور ، وفي الوقت نفسه تقربياً ، وكلها تشير إلى النتيجة نفسها (صحيح أنها نتيجة غير مريةحة مؤقتاً ، لكنها مدهشة في نهاية المطاف):

1. بدأ العديد من الأشخاص يدركون أنهم يعملون كثيراً ، وأن العمل على أمور يكونون مقتطعين بها (وتحقيقهم نتائج) مرضي أكثر بكثير من مجرد تلقي راتب وانتظار أن يُطردوا من وظائفهم (أو أن يموتو).

2. اكتشف العديد من المنظمات أن الاتكال على المصانع لإنتاج البضائع والخدمات لم يعد مربحاً مثلاً كان عليه من قبل.

3. قرر العديد من المستهلكين أن يصرفوا أموالهم على شراء سلع غير مصنعة في مصانع ، كما قرروا عدم تمضيّتهم وقتهم في تبني أفكار جاهزة ، بل قرروا صرف وقتهم ومالهم على الأزياء والكتب والأشياء التي نهمّهم والتي يكونون مقتطعين بها.

لذا ها نحن نعيش في عالم نملك فيه النفوذ لجعل الأمور تتحقق ، ولدينا الرغبة لنؤدي الأعمال المقتطعين بها ، ويتوفّر فيه سوقٌ يتولّنا لكي نكون مميّزين ، لكننا رغم ذلك لا نزال عالقين في وسط تلك التغييرات.

لا نزال عالقين عبر التقىد بقواعد قديمة.

لا نزال عالقين في قطاعات لا تتجنّب التغيير فحسب ، بل تحاربه بكل قوتها.

لا نزال عالقين خوفاً مما سيقوله مدربنا ، وعالقين لأننا نخشى أن نقع في ورطة.

الأهم من ذلك كله هو أننا عالقون بتصرّفنا إما كمدراء أو موظفين بدلاً من أن نتصرّف كالقادة الذين يمكننا أن نصبح عليهم. إننا نتبّنى مصنعاً بدلاً من قبيلة.

المفارقة هي أن كل هذا الخوف كان مفيداً فيما مضى ، فالخوف من التغيير متجرّ في معظم الكائنات العضوية ، لأن التغيير هو أولى دلالات الخطر. والخوف من التغيير في مصنع ضخم يكون

عاملًا ملائماً عندما تكون الأولوية للفعالية. لكن الخوف الذي كان يحينا في عملنا أصبح عدونا الآن، وأصبح العائق الذي يعرض طريقنا. تخيل أنك عملت لدى AOL أو سيرز أو أحد سamasة العقارات. ربما كان الأمر ممتنًا لبعض الوقت، لكنه لا يعود مسليةً أبدًا عندما يضعف المصنع.

«كيف كان يومك؟» هو سؤال مهم أكثر بكثير مما نعتقد، فقد تبيّن أن الأشخاص الذين يحبون وظيفتهم هم أيضًا الأشخاص الذين يقدّمون أفضل النتائج ويحدثون أقوى وفع وأكبر تغيير. لا شكّ أنهم يغيّرون نظرتهم إلى العالم، لكنهم يغيّرون العالم أيضًا. عبر تحديهم الوضع الراهن، يكتشف كادر من المُهَرِّطِقِين أنه بإمكان شخص واحد فقط إحداث فرق هائل.

يستمتع جوناثن آيـ □ بعمله في شركة أيل كثيـراً، لكنه يُحدث فرقاً أيضًا، فهو يقود فريق التصميم في الشركة ويدعّي قبيلة الماكنتوش بالأفكار الجديدة.

ولا يستمتع ميخا سيفراي بالعمل الذي يقوم به كل يوم في منتدى الديموقراطية الشخصية فحسب، بل يقود تغييرًا جذريًا في نظرتنا إلى السياسة. يعتمد آلاف الأشخاص على قيادة ميخا، وهو بالمقابل يُمضي يومه منخرطاً في أعمال مؤثرة.

المُهَرِّطِقُون هم القادة الجدد. إنهم القادة الذين يتحدون الوضع الراهن، الذين يتصدّرون قبائلهم، الذين يشكّلون الحركات.

لقد أصبح السوق الآن يكفي المُهَرِّطِقِين (ويتبناهم). ومن الواضح أن وضع القواعد ممتنع أكثر من اتباعها، وهذه أول مرة يصبح فيها فعل هذا بالذات أمراً مُربحاً وفعّالاً وإنتجياً أيضًا.

قد يكون هذا التحول أكبر مما تظن، لأن المُهَرِّطِقِين ومثيري المتابع ودعاة التغيير لم يعودوا فجأةً عثرات في طريقنا بل أصبحوا مفاتيح نجاحنا. القبائل تعطيك نفوذاً، وأصبح لدى كل واحد منا نفوذًا أكبر من أي وقت مضى. أريدك أن تفكّر بعواقب النفوذ الجديد، وآمل أن ترى أن أكثر مسار مُربح هو أيضًا أسهل مسار وأكثرها موثوقيةً ومتعمّةً. ربما سأتمكن من أن أدفعك نحو أن تصبح مُهَرِّطاً بنفسك.

لماذا عليك أن تقود؟ ولماذا الآن؟

ينسج هذا الكتاب بعض الأفكار العظيمة التي تشكل مجتمعةً حجةً لا تُقاوم. ومع ازدهار القبائل في كل مكان، أصبح هناك نقص كبير في القيادة. نحن نحتاج إليك.

أطروحتي:

- لأول مرة على الإطلاق، يتوقع من جميع العاملين في أي منظمة - وليس المدير فقط - أن يكونوا قادةً.
- بنية مكان العمل هذه الأيام تعني أن تغيير الأمور أسهل من أي وقت مضى، وأن لدى الأفراد نفوذاً أكثر من أي وقت مضى.
- السوق يكفي المنظمات والأفراد الذين يغيّرون الأمور ويبتكرون منتجات وخدمات مميّزة.
- المسألة فاتحة ومثيرة ومُربحة وممتعة.
- الأهم من ذلك كله هو أن هناك قبيلة موظفين أو زبائن أو مستثمرين أو هواة أو قرّاء ينتظرون منك أن تربطهم ببعضهم البعض وتقودهم إلى حيث يريدون أن يذهبوا.

القيادة ليست صعبة، لكن تم تدجينك لسنواتٍ لكي تتجنبها. أريد أن أساعدك على إدراك أنك تملك مسبقاً كل المهارات المطلوبة لكي تحدث فرقاً كبيراً، وأريد إقناعك بأن تقنع ذلك. وأفضل ما في الأمر هو أنك لست بحاجة إلى انتظار حتى تجد الوظيفة الصحيحة، أو تبني المنظمة الصحيحة، أو تترقى ثلث درجات في السُّلُم الوظيفي في شركتك، بل يمكنك أن تبدأ الآن.

القيادة تختلف عن الإدارة

في إحدى حلقات المسلسل الكوميدي القديم أحبّ لوسى، كانت لوسى وایث تعلمان على خط تجميع الحلوى، وعندما بدأت قطع الحلوى تصل بشكل أسرع وأسرع إليهما، أصيّبتا بالذعر وراحتا تضعن القطع في فميّهما لمحاراة سرعة الآلة.

كانت لديهما مشكلة في الإدارة.

تتمحور الإدارة حول التلاعب بالموارد بهدف إنجاز عمل معروف. مثلاً، توظف فروع برغر كينغ مدراء يعرفون المهام المطلوبة منهم بالضبط، وتتوفر لهم الموارد لإنجاز تلك المهام بكلفة منخفضة. ومن جهتهم، يدير المدراء عملية اختبروها من قبل، ويتفاوضون مع العالم الخارجي ويبذلون قصارى جهدهم لإنجاز تلك المهام بأسرع وأرخص طريقة ممكنة.

من جهة أخرى، تتمحور القيادة حول إحداث تغيير تكون مقتعاً به.

يقول قاموس مرادفاتي إن أفضل مرادف لكلمة قيادة هو إدارة. ربما كان هذا المرادف ملائماً فيما مضى، لكن الأحوال تغيرت. فالحركات لها قادة، والحركات تجعل الأمور تحصل. للقادة متابعون، وللمدراء موظفون.

المدراء يصنعون منتجات، والقادة يُحدثون تغييراً.

يُحدثون تغييراً؟ التغيير أمر مخيف، وهو يبدو تهديداً أكثر منه أملًا بالنسبة للعديد من الأشخاص الذين سيكونون قادة. هذا مؤسف جداً لأن المستقبل ملك لقادتنا، بغض النظر عن المكان الذي يعملون فيه أو ماذا يفعلون.

من الجيد أن تكون ملكاً

لو كان العالم مستقراً لأمكننا القول في الواقع إنه من الرائع أن تكون ملكاً، لأن حياتك ستشهد الكثير من الامتيازات والقليل من المشاحنات.

لطالما سعى الملوك إلى المحافظة على الاستقرار لأن هذه هي أفضل طريقة لكي يبقوا ملوكاً، وقد جرت العادة أن يحيطوا أنفسهم بموظفي بلاط من الأتباع الخانعين الذين يأكلون أفضل الأطعمة ويتقاضون أعلى الرواتب، وكل واحد منهم مصلحة قوية في إبقاء الأوضاع على ما هي عليه.

لقد كان للملكيّة تأثير هائل على نظرتنا إلى العالم، فقد علمنا الملوك عن السلطة والنفوذ وتحقيق الرغبات، حيث يشكل كل ملك قبيلته على أساس جغرافي ويستخدم السلطة ليفرض مشيئته.

كما علّمتنا الملكية كيف تُبني الشركات والمؤسسات غير الربحية وأنواع أخرى من المنظمات أيضاً.
عاش الملك.

تُبني الشركات تقليدياً حول المدير العام بكل امتيازاته وسلطته، لذا كلما اقتربت أكثر إلى أن تكون ملكاً/مديراً عاماً، كلما أصبح لديك تأثير وسلطة أكثر، فهدف الشركة هو إغناه الملك واستمراريته في السلطة.

لكن شيئاً ما حصل مؤخراً حيث غير التسويق كل شيء. لقد أنشأ التسويق نفوذاً، كما غير الوضع الراهن بكل تأكيد. والأهم من ذلك كله هو أن التسويق حرّر القبيلة ونشطها. فإذا كان أفراد القبيلة لا يحبّون الملك، يمكنهم الآن الرحيل بكل بساطة.

الوضع الراهن المتغيّر ليس أمراً جيداً جدّاً للمدير العام، تماماً مثلما أن الوجه المتغيّر للحرب والسياسة لم يكن أمراً جيداً لملوك أوروبا منذ قرن من الزمن.

التسويق هو عملية رواية قصص عن الأشياء التي نصنّعها - قصص تُصدق وتنشر. التسويق يختار الرؤساء، ويجمع تبرّعات للجمعيات الخيرية، ويحدّد أيضاً إن كان المدير العام سيفق في منصبه أو يغادره (تعلّمت كارلي فيورينا هذا الأمر بالطريقة الصعبة)، والأهم من ذلك كله هو أن التسويق يؤثّر على الأسواق.

كان التسويق يتمحور حول الإعلانات، والإعلانات مسألة مُكلفة، لكنه يتمحور هذه الأيام حول الانخراط مع القبيلة وإيصال المنتجات والخدمات مع قصص تنتشر. لا تريد السوق هذه الأيام نفس الأشياء التي كانت تريدها البارحة، وقد جعلتنا مئة سنة من التسويق المتواصل متعطّشين لكل ما هو جديد، لكن الجديد ليس أمراً مستقراً جدّاً، أليس كذلك؟

الاستقرار وهم
التسويق غير فكرة الاستقرار التي هي من طبائع البشر - فنحن لا نزال نفترض أن العالم مستقر، وأن غوغل ستكون الرقم واحد بعد خمس سنوات، وأننا سنكتب على لوحات مفاتيح ونطير في طائرات، وأن الصين ستستمر بالنمو، وأن الغطاء الجليدي القطبي لن يذوب حقاً بعد ست سنوات.

لكننا مخطئون لأن القوى المحرّكة للتسويق ورواية القصص والقمع المتواصل للإعلانات علّمتنا أن نكون قليلاً الصبر أمام الاستقرار، والإنترنت عزّزَت هذا الدرس فحسب. فلا أحد يشاهد فيديو يوتيوب سيئ شاهده من قبل، ولا أحد يعيد إرسال رسالة بريد إلكتروني مملة، ولا أحد يستثمر في أسمهم شركة مملة تشير فلّة من التوقعات فقط إلى أنها ستشهد نمواً كبيراً.

إليك ما تغيّر: يُعجّب البعض بالأشياء الجديدة والأنيقة أكثر بكثير مما يحترمون الحالة الراهنة المُثبتة، وأولئك الأشخاص هم في أغلب الأحيان الزبائن الذين يشترون والذين ينشرون الخبر. بالنتيجة، تزداد أكثر فأكثر أهمية الطرق الجديدة لإنجاز الأمور، والوظائف الجديدة، والفرص الجديدة، والوجوه الجديدة.

التسويق غير السوق وجعلها الآن أقل اهتماماً بالأمور العاديّة للناس العاديّين، وأقل اهتماماً بالإعلانات الصادقة والمبهّجة والمُكلفة. السوق هذه الأيام تريد تغييرًا، في بينما تعاوّن مثل «تأسّست عام 1906» كانت مهمة فيما مضى، إلا أنها أصبحت عائقاً على ما يبدو الآن.

فورة الابتعاد عن الاستقرار هي فرصة ضخمة بالنسبة لك.

الأنصار

تُعدّ هذه الكلمة انتقاداً عندما ترميها في وجه شخص سياسي، لكن كل القبائل تتّألف من أنصار، وكلما ازداد عددهم كلما كان ذلك أفضل. وإذا كنت شخصاً معادلاً غير متطرّف، لن تتكتّد عناه الانضمام إلى قبيلة.

يريد الأنصار أن يُحدثوا فرقاً، أن يجعلوا أحد الأشياء يحصل (وأحد الأشياء الأخرى لا يحصل). والقادة يقودون عندما يحتلّون المناصب، وعندما يرتبطون بقبائلهم، وعندما يساعدون القبيلة على أن ترتبط ب نفسها.

إحداث جلبة

القاعدة القديمة بسيطة: أفضل طريقة لجعل أي منظمة تنمو هي أن تكون موثوقة ومتاغمة، وتكتسب حصتها في السوق تدريجياً. أما عدوها فهو التغيير السريع، لأن ذلك يولد شعوراً بالغموض والخطر والفشل، مما ينفر الزبائن منها.

أُلقي نظرة على أول خمسين جمعية خيرية في لائحة أفضل أربعين جمعية خيرية تنشرها مجلة كرونيكل أوف فيلانتروبي وستجد أن قلة فقط من الجمعيات الخيرية في تلك اللائحة تغيرت خلال السنوات الأربعين الأخيرة. لماذا؟ لأن المترّعين لم يرّغبوا أن يخاطروا.

لعالم الأعمال تاريخ طويل من القبائل المُحافظة التي تستمتع بالوضع الراهن، لكن أهمّ خبر هو أن هذا الأمر تغيّر، فالناس يتوقون إلى التغيير، ويستمتعون بأن يكونوا جزءاً من حركة، وينتكلّمون عن الأشياء المميّزة وليس الأشياء المملة.

أُلقي نظرة على سيارات يوغو ورينو وسترلينغ - التي تصنّعها شركات حاولت منذ عقود إدخال أفكار جديدة إلى سوق السيارات الأميركيّة وفشلت. لماذا؟ لأن السائقين في تلك الحقبة الزمنية لم يرّغبوا شراء سيارة قد تختفي. والعمل في تلك الشركات لم يكن ممتعًا لأنّها كانت تخوض معركة شاقة، ومن الأفضل لهم أن يعملوا في جنرال موتورز.

القاعدة الجديدة: إذا كنتَ تريّد أن تتموّل، عليك إيجاد زبائن مستعدين للانضمام إليك، أو يكونون مقتطعين بإمكانياتك، أو يتبرّعون لك، أو يدعمونك. والمفاجأة هي أن الزبائن المستعدين لفعل ذلك يبحثون عن شيء جديد. لذا فالنمو ينبع من التغيير والأضواء والضوابط.

يبلغ ثمن سيارة تسلا الكهربائية التي تُصُنَّع في وادي السيليكون \$100,000، وكان من المستحيل التفكير بها منذ ثلاثين سنة، لكن كل إنتاجها يُباع الآن، فقد أنشأت الشركة قبيلةً تتّألف من زبائن متلهّفين، ومشجّعين، ومعجبين غير مباشرين.

كما أن بريوس الهجين سيارةً جديدةً ترتكز على تكنولوجيا عمرها مئة سنة لم يُبُد أي صانع سيارات محلي اهتماماً كافياً لتطويرها، وهناك اليوم لائحة طويلة من صانعي السيارات الذين يحذون حذو تويوتا. لقد تحولت القبيلة إلى حركة، ومن المذهل أن أكبر صناعة للمنتجات الاستهلاكية وأكثرها رصانة حوّلت نفسها رأساً على عقب في غضون سنوات قليلة فقط.

إذا كان بإمكان شركات السيارات التي تعاني من تضخّم نفقاتها أن تُطلق تكنولوجيا جديدة وتجد قبولاً لها في الأسواق، تخيل ماذا يمكنك أن تفعل بهذا النفوذ الجديد.

ماذا تفعل لتكتسب لقمة عيشك؟ ماذا تصنع؟

القادة يُحدثون جَلَبةً.

القيادة من القاع

المشكّكون بيننا ينظرون إلى فكرة القيادة ويتردّدون لأنّهم يشعرون أنه شيء يفرضه عليهم قدرهم، وأنّه لا يمكنهم أن يقودوا من دون سلطة، والقيادة مسألة تخصّصها المنظمات الكبيرة للمدير العام وليس لهم.

ربما أنت تعمل في منظمة كبيرة وتشعر كما لو أن هناك مقاومة قوية جدًا للتغيير، لذا دعني أطرح عليك سؤالًا: هل منظمتك أكثر صرامةً أو بiroقراطيةً أو رسميةً من البنتاغون؟

لقد غير توماس بارنيت البنتاغون، ومن القاع، علّماً أنه كان مجرّد موظف عادي بلا مكانة أو رتبة - مجرّد باحث لديه فكرة عظيمة.

إليك ما كتبته صحيفة وول ستريت جورنال عنه:

عدّ السيد بارنيت المفهوم لكي يجاهد العالم ما بعد أحداث 9/11 سبتمبر بشكل مباشر أكثر، وكانت النتيجة عرضاً تقدّيمياً لبواربوبينت مدته ثلاثة ساعات بدأ عملاً فنياً أكثر منه تقريراً للبنتاغون، ما جعل السيد بارنيت ذا السنوات الـ 41 شخصيةً رئيسيةً في النقاش المستعر حالياً بشأن الشكل العصري الذي يجب أن يكون عليه الجيش. ويقول كبار المسؤولين العسكريين إن أفكاره المثيرة للجدل بدأت تؤثّر على الطريقة التي ينظر بها البنتاغون إلى أعدائه ونقطات ضعفه وبنائه المستقبلية.

المسألة بسيطة حقاً، فالسيد بارنيت قاد قبيلة أشخاص متحمّسين جدًا للتغيير، فأعاد صقلهم وألهمهم وربطهم ببعضهم من خلال فكرته، وهكذا أصبح رجلٌ واحدٌ لا يملك أي سلطة، شخصيةً رئيسيةً فجأةً.

القبائل تعطي كل واحد منا نفس الفرصة بالضبط، فالمهارة والسلوك أساسيان، على عكس السلطة التي يمكنها أن تعيقك في الواقع.

فرقة غريتفول ديد... وجاك

يستحق الأمر أن تخصص بعض ثوانٍ لتفكر بالمعنى الحقيقي للقبيلة.

في كتابي التسويق بالإذن منذ سنوات، كتبتُ كيف أنه يجب على المسوقين أن يكتسبوا حق إيصال رسائل متوقعة وشخصية وذات صلة إلى الأشخاص الذين يريدون الحصول عليها، وهذا المبدأ لا يزال صحيحاً إلى حدّ ما.

لكن القبائل تذهب أبعد من ذلك بكثير، لأنه بالإضافة إلى الرسائل التي تذهب من السوق أو القائد إلى القبيلة، هناك رسائل تذهب جانبياً من عضو إلى آخر، وتعود إلى القائد أيضاً. وقد فهمت فرقة غريتفول ديد هذا الأمر، فأقامت حفلات موسيقية ليس بقصد تمكين الناس من سماع موسيقاهما فحسب، بل سماعها مع بعضهم البعض، وهنا يأتي دور القبيلة.

لقد سمعتُ للتو عن «مطعم عَرَضِي» في بروكلين يدعى جاك تديره دانيال ساشر ودایر تيرنر، ويفتح أبوابه حوالي عشرين مرة في السنة فقط، في ليالي السبت، والحجز فيه إلزامي. يمكنك أن ترى قائمة الطعام مسبقاً على الانترنت، ثم تحجز طاولةً وتدفع إذا كنت تريد أن تذهب إلى هناك. بمعنى آخر، بدلاً من أن يسعوا إلى جلب زبائن لأطباقيهما، تُعدّ دانيال ودایر الأطباق وفقاً لطلبات الزبائن؛ وبدلاً من أن يخدما زبائن مجهولين، يُقيمان حفلةً كل مرّة.

دانيال هي كاتبة عمود الطعام في موقع الويب الشعبي غوثامست، وتدير مدونة الطعام هابياس بروليه Habease Brûlée بالتعاون مع دایر، وهذا يعني أنهما يتقاعدان مع قبيلتهما من قبل. كما يعني أنه حالما يبدأ المطعم عمله، يصبح المركز الذي يمكنك أن تتسلّك فيه مع بقية أعضاء القبيلة.

إذا كان الطعام جريئاً والخدمة كريمة، فلا يمكن أن يفشل جاك.

السوق تتطلب تغييراً، والتغيير يتطلب قيادةً

إذا كانت القيادة هي القدرة على إحداث تغيير نقتصر به قبيلتك، والسوق تتطلب تغييراً، فالسوق عندها تتطلب قادةً.

المدراء يديرون باستخدامهم السلطة التي يعطيمهم إياها المصنع، وأنت تطيع أوامر مديرك وإلا ستقدر وظيفتك. لا يستطيع المدير أن يُجري تغييرًا لأن هذا ليس عمله، بل عمله هو إنجاز المهام التي يكلّفه بها شخص آخر في المصنع.

من جهة أخرى، لا يهتم القادة كثيّرًا بالبنية التنظيمية أو بالنعمة الرسمية للمصنع الذي يعملون فيه، بل يستخدمون شغفهم وأفكارهم لكي يقودوا الأشخاص، على عكس استخدامهم أسلوب التهديد والبيروقراطية لإدارتهم. يجب أن يُدرك القادة كيف تسير أعمال المنظمة، لأن هذا الإدراك يمكنهم من تغيير ذلك.

لا تبدأ القيادة من الأعلى دائمًا، لكنها تتجه دائمًا في التأثير على الأشخاص المتواجدين في أعلى الهرمية. في الواقع، معظم المنظمات تنتظر شخصاً مثالك لكي يقودها.

ما المطلوب لإنشاء حركة؟

إذا نظرنا إلى فائزَين بجائزة نوبل وحركتيهما - محمد يونس وآل غور - تتضح لنا بعض نقاط التشابه المتعلقة مباشرة بالтикّيكات المتوفرة لك كقائدٍ لقبيلاتك.

التمويل المتاهي الصغر (أو التمويل الأصغر) كأداة لمحاربة الفقر وكمحاولة لإيقاف الاحتباس الحراري أصبحتا حركتين. لكن مثلاً أخبرتني ياسمينة زايدمان من صندوق أكيومن، تم اكتشاف المشكلتين (وحلّهما!) منذ أكثر من ثلاثين سنة. وبما أننا لم نكن نفتقر للجواب - لأن محمد يونس قدّمه لنا من البداية - لماذا احتاجت الفكرة إذاً إلى ثلاثين سنة لكي تكتسب زخماً؟

الجواب، مثلاً حمّلت على الأرجح، هو أن هناك فرقاً بين إخبار الناس ماذا يفعلون وبين التحفيز على نشوء حركة. فالحركة تنشأ عندما يتكلّم الناس مع بعضهم البعض، عندما تنتشر الأفكار ضمن المجتمع، والأهم من ذلك كله هو عندما يؤدي دعم الأقران إلى دفع الأشخاص إلى فعل ما كانوا يعرفون دائمًا أنه الصواب.

ينشئ القادة العظام حركاتٍ عبر إعطائهم أعضاء القبيلة سلطات واسعة للتواصل، وينشئون الأساس المطلوب لكي يتواصل الأشخاص مع بعضهم البعض، على عكس أمرهم الأشخاص على إطاعتهم.

هذه هي الطريقة التي انتشر بها سكايب حول العالم، فقد فهم المؤسس الشريك نيكلاس زينشتروم أن القضاء على استبداد شركات الهاتف مشروعٌ كبيرٌ جدًا بالنسبة لشركة صغيرة، لكن إذا استطاع تمكين أعضاء القبيلة من فعل ذلك بأنفسهم فيتواصلون مع بعضهم البعض وينشرون الخبر، سيكون قادرًا على التحفيز على نشوء حركة.

كتب مالكولم غلادول عن سقوط جدار برلين، وقد استلزم حصول ذلك الحدث نفس الديناميكية تقريبًا. فانهيار ألمانيا الشرقية لم يكن نتاج جهد ناشط مجتهد واحد فقط، بل نتاج نمو تدريجي لكن صلب للقبيلة، نتاج حركة ناشطين منسقة بشكل غير مُحكم تزَّحمت قوتها إلى أن أصبح من الصعب إيقافها.

وهكذا تبدأ مشاكل صعبة بالظهور الواحدة تلو الأخرى لاعتراض طريق الحركات.

تحسين القبيلة

متلما رأينا سابقاً، نحتاج إلى أمرين فقط لتحويل مجموعة أشخاص إلى قبيلة:

• مصلحة مشتركة

• طريقة للتواصل

يمكن أن يكون التواصل بأحد أربعة أنواع:

• من القائد إلى القبيلة

• من القبيلة إلى القائد

• من عضو في القبيلة إلى عضو آخر في القبيلة

• من عضو في القبيلة إلى شخص غريب عنها

لذا يستطيع القائد أن يساعد في زيادة فعالية القبيلة وأعضائها عبر

- تحويل المصلحة المشتركة إلى هدف عاطفي ورغبة بالتغيير؛
- تزويد الأدوات التي تمكّن الأعضاء من تعزيز تواصلهم؛ و
- تقوية القبيلة لتمكينها من النمو واكتساب أعضاء جدد.

يركّز معظم القادة على التكتيک الثالث فقط، فيعتبرون أن القبيلة الأكبر هي قبيلة أفضل، بينما من المضمون تقريباً أن يكون للتكتيکين الأولين تأثيرٌ أكبر. بإمكان كل نشاط يقوم به القائد أن يؤثر على هذه العناصر الثلاثة، والتحدي هو معرفة أي واحد منها عليه تعزيزه.

مثلاً، تضم جمعية السيارات الأمريكية ملابس الأعضاء، لكن يمكن القول إن تأثيرها على العالم أقل بكثير من تأثير الألفي شخص الذين يحضرون مؤتمر تيد كل سنة، فالقبيلة الأولى تهم بُكُر الحجم بينما الثانية تهتم بـإحداث تغيير.

وللجمعية الوطنية للأسلحة تأثير ضخم على الثقافة السياسية للولايات المتحدة يفوق بكثير الحجم الفعلي للمنظمة، وذلك لأن لـالقبيلة علاقات مذهبة فتواصلها يتم أفقياً وعمودياً معاً، وأن لديها مهمة عاطفية وليس مجرد فكرة مشتركة.

لقد بدأت الأدوات والتكنولوجيات الجديدة المتوفرة للمجموعات بـتغيير مفهوم التواصل القبلي، وبدأ القادة الأذكياء يستخدمون تلك الأدوات لصالحهم.

ما تركه القبائل خلفها

ابن شركةً وستترك أثراً خلفك، من المصنع إلى الإعلانات إلى المخلفات غير القابلة لإعادة التدوير الناتجة عن جهودك.

من السهل علينا فهم الأمور المادية الظاهرة أمامنا لأنه يمكننا رؤيتها ولمسها وحملها، لكن القبائل لا تتمحور حول أمور مادية بل حول التواصل. وقد احفلت للتو إحدى المنظمات المفضلة لدىّ، صندوق أكيومن، بذكرى تأسيسها السابعة، وهي عبارة عن صندوق غير ربحي يموّل المستثمرين في العالم النامي مستخدماً التجارة والمُلكية كبديل للمساعدات الخانقة للإنجازات.

يُقيم صندوق أكيomin علاقات، وهو يكّبر قبيلة تتألف من أشخاص مهووبين ملتزمين بنشر فكرة القوة والاحترام والنمو. لكن أكثر شيء أدهشني هو أنه خلافاً لمخلفات الأمور فإن العلاقات القبلية التي يمكنك إنشاؤها بفضل القيادة تتمو ولا تنساء، وأنه عندما تتضخم المنظمة وتؤثر على عدد أكبر من الأشخاص فإن تلك العلاقات تؤدي إلى نشوء مزيد من العلاقات، أي أن القبيلة تزدهر فتقديم قيمةً وتنشر. يسمى جماعة الانترنت هذا نشاطاً فيروسيّاً أو دورةً فاضلةً. العلاقات تقود إلى مزيد من العلاقات، والأفكار الرائعة تنتشر.

تحليل الحركة

يحدّد السيناتور بيل برادلي أن للحركة ثلاثة عناصر:

1. موّجه يُخبر من نحن والمستقبل الذي نحاول بناءه
 2. علاقة بين القائد والقبيلة
 3. شيء لفعله - كلما كانت الغايات محدودة أكثر، كلما كان ذلك أفضل
- تقشل أغلب المنظمات في تحقيق العنصرين الأولين.

ويكيبيديا

كيف أصبحت موسوعة ويكيبيديا إحدى أشهر عشرة مواقع على الانترنت؟ فعدد موظفيها ذوي الدوام الكامل حوالي عشرة فقط، وليس لديها مصدر للدخل غير التبرّعات الصغيرة.

الطريقة التي بني بها جيمي ويلز، الشريك في تأسيس ويكيبيديا، القبيلة مفيدة، حيث أنه جذب مجموعة صغيرة من الأشخاص (فقط خمسة آلاف شخص وضعوا أكثرية المقالات في الموقع) وجعلهم ينخرطون في تحقيق رؤيا. لم يُخبرهم ماذا عليهم أن يفعلوا، ولم يقم بإدارة جهودهم، بل قادها.

استخدم ويلز تكنولوجيا تتطور باستمرار ليربط أعضاء القبيلة ببعضهم البعض مما سهل عليهم الانخراط وال التواصل، وأعطاهم منصةً يمكنهم استخدامها لجعل العالم الخارجي ينخرط معهم.

ثلاث خطوات فقط لا غير: تحفيز، تواصل، نفوذ.

القيادة من القاع (برسالة إخبارية)

عام 1984 وفي سن الرابعة والعشرين، انضممت كالموظف الثلاثين إلى شركة برمجة صغيرة جداً تدعى سبيناكر في كامبريدج، ماساتشوستس، وكنا مجانين كفاية لنسعى إلى تحقيق هدف جريء هو اختراع الجيل الأول من ألعاب الحاسوب التعليمية.

بعد فترة توظيفي التجريبية في الصيف، عرضت علي سبيناكر وظيفة لإطلاق صنف جديد، حيث أرادوني شراء حقوق قصص الخيال العلمي وتحويلها إلى ألعاب مغامرات أدبية. كان بايرون برايس قد باعنا من قبل حقوق فهرنهait 451 وبضع روايات أخرى، وكان علي شراء حقوق روايات أخرى وتحويلها كلها إلى منتجات جاهزة للمتاجر في كل أنحاء البلاد، لكن المشكلة هي أني كنت أعمل بلا أن تساعدني أي سكرينة أو موظفين أو مبرمجين.

كانت سبيناكر مشغولة ببناء عشرات المنتجات، وقد تم تخصيص حوالي أربعين مبرمجاً في قسم الهندسة ليتلقّلوا بين مختلف المشاريع، وقد أعادوني ثلاثة مبرمجين فقط لا غير، لكنني كنت بحاجة إلى أكثر من ذلك بكثير إذا كنت سأقدم منتجي حاضراً للبيع قبل احتفال الشتاء.

لذا أطلقت رسالة إخبارية تبيّن عمل كل شخص ساعدني في أحد منتجاتي، تذكر مساهماتهم المميّزة وتتكلّم عن الميزات الجديدة التي نصيفها (موسيقى في لعبة!)، ورحت أجهّز نسخاً منها وأوزّعها في صندوق البريد الداخلي لكل موظف في الشركة - كنا حوالي مئة شخص وقتها.

كنت أصدر الرسالة الإخبارية مرتين في الأسبوع، لذا كنت أتكلّم عن مشروعنا مرتين في الأسبوع، وأؤرّخ العمل المدهش لقبيلتا الصغيرة جداً مرتين في الأسبوع، وهكذا ساهمت الرسالة الإخبارية بربط أعضاء القبيلة ببعضهم، وحوّلت مجموعة متباعدة من المهندسين إلى مجتمع ناجح.

في غضون شهر، انضم ستة مهندسين إلى قبيلتا وراحوا يعملون معي في أوقات فراغهم، ثم أصبح العدد عشرين مهندساً، وسرعان ما أصبح كل شخص في القسم بأكمله إما معيناً لمشروعه أو يعمل عليه بالإضافة إلى عمله الأساسي. وهكذا استطعنا تجهيز خمسة منتجات في الوقت المناسب لاحتفال الشتاء، وحقق كل واحد منها مبيعات بماليين الدولارات مما أنقذ الشركة.

هل انضم إلينا المهندسون بسبب الرسالة الإخبارية؟ بالطبع لا، لكنهم أرادوا أن يكونوا جزءاً من شيء مهم. وبعد عشرين سنة، لا يزال أعضاء ذلك الفريق يتكلّمون عما بَنَيناه، وقد استطعْت أنا الشاب ذو السنوات الأربع والعشرين الذي لا يملك أي خبرة أو مساعدين من الذهاب في رحلة العمر.

هل هذا كل ما فعلته؟ إطلاق رسالة إخبارية؟ بالطبع لا. لقد فعلت أشياء صعبة، وتغلّبت على العقبات التي واجهتني، وعشتُ المشروع بكل جوارحي، وأضفيتُ عليه حيّاً. وقد بقي ثلاثة وثلاثون واحداً منا، تسعه وعشرون تقريباً ماهراً وأنا، ننام في المكتب كل ليلة طوال شهر كامل لكي نتمكن من الانتهاء قبل تاريخ التوزيع على المتاجر. كان لكل شخص مهمة يؤديها خلال ذلك الشهر ومهمتي كانت أن أساعد الجميع على التواصل مع الآخرين.

كل شيء فعلته كان لنا وليس لي. لم أكن مدیراً بل قائداً.

الحشود والقبائل

هناك أمران مختلفان:

الحَشَد هو قبيلة من دون قائد.

الحَشَد هو قبيلة من دون تواصل.

تُمضي معظم المنظمات وقتها في تسويق نفسها إلى حَشِد، بينما المنظمات الذكية تجمع القبيلة.

الحشود مسألة مثيرة للاهتمام، ويمكنها إنشاء كافة أصناف المصنوعات الجديرة بالاهتمام وإحداث تأثيرات في السوق، لكن القبائل تدوم لفترات أطول وهي فعالة أكثر.

التسويق يغيّر كل شيء، لكن أكثر شيء يغيّره هو السوق. تريدك السوق أن تكون مميّزاً، فقد ضجرت أهم القبائل من البارحة وبدأت تطلب الغد. والأهم من ذلك كله هو أن السوق برهنت أن الأفكار التي تنتشر تقوز، وأن الأفكار التي تنتشر هي الأفكار المميّزة.

طوال خمسين سنة والعلامات التجارية الراسخة التي تلقى تسويقاً فعّالاً تسود السوق، وقد شكلت ببساطة وجيشه الخالص ومتجر الأجهزة المحلي أحجار أساس السوق. لكن فجأة لم تعد العلامات التجارية القديمة هي الأسرع نمواً، وفجأة لم يعد رجال الأعمال الأكثر خبرة هم الأنجح، وفجأة لم تعد الوظائف الأكثر أماناً آمنةً جداً.

لقد رفعت السوق صوتها، وأصبح واضحاً الآن أننا نريد حداً ثالثاً وأنفاساً، والأهم من ذلك كله هو أننا نريد منتجات رائعة. وإذا كنت تريدين أن تتبعك، لا تكن مملاً.

لم تعد صفة «جيد بما فيه الكفاية» كافية لنا منذ وقت طويل، لذا لما لا تكون رائعاً؟

الفرق بين العادي والوضيع

غالباً ما تسعى الإدارات إلى المحافظة على الوضع الراهن، فتوصل منتجات عاديّة إلى أشخاص عاديين، وهذه هي الاستراتيجية الصحيحة في أي بيئة مستقرة يكون شعارها الثبات والقدرة على التوقع، وتخفيض التكاليف، وتحقيق الأرباح.

أسلوب التسويق التقليدي، تسويق الدفع، يفهم هذا. والخطوة الأكثر استقراراً هي دفع منتج قياسي إلى جمهور قياسي والنجاح عبر الحسومات أو أساليب التوزيع.

لكن العادي بالنسبة للقبائل يمكن أن يعني وضيعاً، مملاً، لا يستحق السعي وراءه.

الحياة قصيرة جداً لكي تحارب قوى التغيير، قصيرة جداً لتكره ما تفعله كل يوم، قصيرة جداً لتصنع أشياء وضيعة. وتقريراً كل شيء قياسي يعتبر وضيعاً الآن.

هل هناك فرق بين العادي والوضيع؟ ليس كثيراً، فنحن نعتبر الأمور العاديّة شيئاً مفروغاً منه فلا نناقشها، وبالطبع لا نسعى وراءها.

النتيجة النهائية لهذا هو أن العديد من الأشخاص (العديد من الأشخاص الجيدين حقاً) يمضون كل يومهم في محاولة الدفاع عما يفعلونه، ومحاولة بيع ما يبيعونه دائماً، ومحاولة منع قوى التجديد من افتراس منظماتهم. لا شك أن ذلك يرهقهم، لأن الدفاع عن الوضاعة عمل مرهق.

كم عدد معجبيك؟

في مقال نُشر في موقع الويب تكنيوم، شرح كيف كيلي بذلك عالم «ألف معجب حقيقي»، قائلًا إن المعجب الحقيقي هو عضو في القبيلة يهتم كثيراً بك وبعملك، وهو مستعد أن يجتاز الشارع ليشتري منك، أو يُحضر صديقاً ليسمعك، أو يستثمر بعض المال الإضافي ليدعمك.

لا يحتاج الفنان إلى أكثر من ألف معجب حقيقي في قبيلته، فهذا كافٍ لأن ألف معجب سيفت ما يكفي من انتباه إليك لكي تكسب لقمة عيش كريمة، وتصل إلى مزيد من الأشخاص، وتؤدي عملاً رائعاً. هذا كافٍ لأن ألف معجب حقيقي يشكون قبيلة.

المعجب الحقيقي يُحضر ثلاثة أصدقاء معه إلى حفلة موسيقية للفنان جون ماير أو إلى افتتاح معرض للرسام تشاك كلوز. المعجب الحقيقي يدفع مبلغاً إضافياً ليمتلك الطبعة الأولى أو ليشتري رواية كرتونية الغلاف، بدلاً من مجرد استعراض موقع الويب. والأهم من ذلك كله هو أن المعجب الحقيقي يتواصل مع معجبين حقيقيين آخرين ويضخّم الضجة التي يثيرها الفنان.

قد تحتاج أي شركة أو مؤسسة غير ربحية إلى أكثر من ذلك - ربما مليون معجب إذا كنت ستاربكس، أو خمسة عشر مليوناً إذا كنت مرشحاً للرئاسة. لكن لا شك أن هناك رقمًا - يمكنك اكتشافه - هو على الأرجح أقل بكثير مما تظن.

يهتمّ عدد كبير من المنظمات بالأرقام وليس بالمعجبين، فيهتمون بعدد الزيارات أو الزوار أو ورود إسمها في وسائل الإعلام، لكن تقوتها أهمية الإلتزام والترابط الذي يوفره المعجبون الحقيقيون. لذا بدلاً من تكريسهم كل وقتهم وجهدهم لإضافة عضو جديد إلى القبيلة، اكتشف القادة الحقيقيون أن النصر الحقيقي هو في تحويل معجب عادي إلى واحد حقيقي.

من الصعب إيجاد معجبين حقيقيين، وبضعة معجبين حقيقيين فقط يمكنهم تغيير كل شيء، لكنهم يتطلّبون كرماً وشجاعةً.

تويتر والثقة والقبائل والمعجبون الحقيقيون

لا يفهم معظم الأشخاص موقع تويتر ويعتبرونه عدواً أو مضيعةً لوقت أو حتى مغفلاً، لكن مستخدميه يفهمون قوته الحقيقة رغم أنه بسيط بشكل مخادع: فهو بروتوكول للويب يسهل

إرسال رسائل فورية قصيرة إلى الآخرين للقول لهم مثلاً «أنا ذاهب إلى النادي الرياضي»، ويفرض حداً أقصى لكل رسالة هو 140 حرفاً، أو حوالي نصف طول هذه الفقرة.

لكن الفرق بين الرسالة الفورية والتغريدة هو أن رسالتك الفورية تذهب إلى شخص واحد والتغريدة تذهب إلى أي شخص كان قد اختار أن يتبع أخبارك. على سبيل المثال: لدى لورا فيتون، وهي أم يافعة في بوسطن، آلاف الأشخاص الذي يتبعونها على تويتر ويرون كل جملة قصيرة تكتبها.

فمع مرور الوقت وبعد تغريدة تلو الأخرى، اكتسبت لورا ثقة الآخرين مما أدى إلى نشوء مهنة ناجحة لها كمستشار ومحدثة عالمية، وقد تعرّفت علىأشخاص رائعين وغيرت نظرية قبيلتها إلى العالم. لديها الآن معجبون حقيقيون يقصدونها ويتكلّمون عنها.

ما كانت لورا قادرة على فعل ذلك بخطاب واحد أو بمقال واحد في مدونة، لكن تأثيرها بشكل متزامن على مشاعر قبيلة من الأشخاص بكرّها وبصيرتها أكسبها حق أن تكون قائدلة لهم.

شخصياً، لا يمكنني أن أتخيل أهمية كبيرة للتكنولوجيا، فالمدونات وتويتر وكل الأدوات الأخرى ستظهر وتزول، وربما تكون قد زالت حين تقرأ هذا، فالوسائل غير ذات صلة، والتكنولوجيا ستتغير دائماً. الدرس الأساسي هو أن توطيد علاقتك بالأشخاص الذين يختارون اتباعك يصبح أسهل كل يوم.

الوضع الراهن

المنظمات التي تدمر الوضع الراهن تقوز. والأفراد الذين يضغطون على منظماتهم، والذين يُلهمون آخرين للتغيير القواعد، يزدهرون. ها قد عدنا إلى القيادة مرة أخرى، وهي يمكنها أن تأتي من أي شخص ومن أي مكان في المنظمة.

الوضع الراهن يمكن أن يكون الوقت الذي «يعرف الجميع» أنك تحتاج إليه لتشحن طلبيةً، أو العمولة التي «يعرف الجميع» أنه يجب دفعها إلى الوكيل، أو الطريقة التي يتوقع الجميع أن يغلف بها المنتج، أو نظام التسعير الذي يقبله الجميع لأنه بدأ يُطبق منذ وقت طويل.

مهما يكن الوضع الراهن فإن تغييره يعطيك فرصة لتكون ممِيزاً.

المبادرة = السعادة

انظر حولك وسترى أن السوق (كل الأسواق) تكافئ الابتكار: الأشياء الحديثة والأنيقة والمميزة الجديدة. فالنوادي الرياضية الأسرع نمواً هي النوادي الأحدث، والكتب الأكثر مبيعاً هي دائماً الكتب المفاجئة التي تخرج من العدم، وحيلة التهرب الضريبي التي يتكلّم عنها الجميع هي تلك التي ترتكز على أحدث الأحكام.

هذا الصنف من المنتجات والخدمات يتطلب مبادرةً، والمبادرة شيء لا يمكنك أن تتدبر أمره بشكل اعتباطي.

هناك تأثير جانبي مثير للاهتمام: إنشاء منتجات وخدمات مميزة هو أمر ممتع. وبما أن إنجاز أي عمل ممتع هو أمر رائع فإنه من غير المستغرب أن إنجاز أشياء ناجحة يُعتبر طريقة رائعة لتمضية الوقت.

وبالتالي: المبادرة = السعادة.

العتلة

تمكّنك العتلة الطويلة كفاية من أن تزعزع المسامير من أي لوح خشبي، وتمكّنك الحركة التأرجحية السريعة كفاية من أن ترفع مصارع سومو عن الأرض، ويمكنك نفوذ كافٍ أن تغيّر شركتك وقطاعك والعالم.

لقد أصبحت الرافعات أطول فحسب (لجميع). فقد أدّت الويب والدردشات الإلكترونية والفيروسات وتزييم الأعمال إلى جهات خارجية والذيول الطويلة في الإحصائيات والعوامل الأخرى الضالعة في شبكات التواصل الاجتماعي إلى إعطاء الجميع (كل شخص من المليارات الستة حتى هذه اللحظة) قدرة أكبر بكثير من أي وقت مضى. وهذا أصبح الملاك والوضع الراهن في مأزق كبير.

مهلاً. ربما تغاضيت عن هذه الفقرة السابقة لأنك اعتبرتها قصيرة جداً، لكن خاصةً لأنك اعتبرتها غير مفهومة.

ما أقوله هو أنه باستطاعة شخص واحد أن يصور فيديوهاً يحظى بخمسين مليون مشاهدة.
ما أقوله هو أنه باستطاعة شخص واحد أن يخترع نظام تسعير يقلب قطاعاً ما رأساً على عقب.

ما أقوله هو أن شخصاً واحداً - حسناً، ما أقصده حقاً هو أنت - يملك كل شيء يحتاج إليه ليبني شيئاً أكبر من نفسه بكثير. الأشخاص الذين من حولك يُدركون هذا، وهم جاهزون ليتبعوك إذا كنت جاهزاً لتقودهم.

حفلة سُكوت بِيل

إليك مثلاً بسيطاً عن قبيلة أنسائها تكنولوجيا جديدة: سُكوت بِيل متعهد حفلات له تاريخ طويل من الابتكار والقيادة، وتقديم شركته لافينغ سكوديد كل شيء من استضافة موقع ويب، إلى بيع تي شرّتات، إلى نقش بالليزر، إلى إقامة مزادات علنية للأعمال الفنية. باختصار، سُكوت يقود قبيلة انقائية.

خلال مؤتمر SXSW عام 2008، سُمّ سُكوت من الانتظار في الصف ليدخل إلى حفلة غوغل، لذا سار إلى آخر الشارع ووجد مقصفاً مهجوراً، فحجز بعض الطاولات في جهته الخلفية وفتح هاتفه الخلوي وكتب على تويتر: «حفلة مذهلة في مقصف جينجر مان». وصل ثمانية أشخاص إلى هناك في غضون دقائق، ثم أصبحوا خمسين شخصاً بعد ذلك بقليل، ثم أصبح هناك صف انتظار عند الباب.

لا، هذه ليست حركة سياسية بل قبيلة بكل تأكيد، فطاقة القبيلة وروابطها محسوسة. اضرب هذا التأثير بـمليون قبيلة مماثلة وستفهم ماذا يجري. القبائل شيء ينتظر فحسب أن يتحول إلى حركات.

من المهم أن تلاحظ أن تويتر مُكَّن حصول الحدث فحسب، ولم يسبّب حصوله، فلو لم يكن سُكوت يحظى باحترام القبيلة التي تتبعه، لبقي لوحده في المقصف، وتنظيمه تلك الحفلة لم يستغرق أربع دقائق بل أربع سنوات.

لمحة تاريخية قصيرة عن المصنع، الجزء الأول (البداية)

لقد تأمر أمران ليعطيانا المصنع.

الأمر الأول واضح جداً: المصنع فعالة، إنشاء مصنع وملؤه بالعمال هو طريقة جيدة لتحقيق أرباح. ولا أقصد بالضرورة بكلمة «مصنع» مكاناً فيه آلات ثقيلة وأرضيات ملطخة بالدهون وضجيج، بل أقصد أي منظمة تُنتج منتجأً أو خدمةً، وتفعل ذلك بأسلوب قابل للفياس، وتحاول تخفيض التكاليف قدر الإمكان. وأقصد أي وظيفة يُخبرك فيها مديرك ماذا عليك أن تفعل وكيف عليك أن تفعل ذلك.

الأمر الثاني الذي أعطانا المصنع ليست له أي علاقة بالفعالية بل بالطبيعة البشرية، فجزء منا يريد الاستقرار وعدم تحمل المسؤولية وهذا أمران تستطيع الوظيفة في المصنع أن توفرهما لنا. فكرة «أنا أُنجز ما طلبته مني» جذابة جداً خاصة إذا كان البديل هو التطاواف بحثاً عن طعام أو التسول في الشوارع.

لذا عندما ظهرت المصنع، هر عنا كلنا للانضمام إليها.

خلال رحلة قمت بها إلى الهند مؤخراً، اتضحت لي هذه العقلية بكل وضوح، فما عليك سوى أن تسأل أي شخص هناك عن الوظيفة المثالية وسيكون الجواب تقريباً دائماً: وظيفة ببروكراتية حكومية. فلن يتتوفر لك تكييف الهواء فحسب، بل لن يُطلب منك القيام بأي مبادرة حتى. الوظيفة ثابتة، والراتب جيد، ولا يوجد أي مفاجآت.

المصنع جزء من نسيج حياتنا، فهو موجود لأنه يدفع لنا، وأنه ثابت، وأننا نريده. وما لمن تجده في المصنع هو قبيلة متحمسة لإحداث فرقٍ، وما لمن تجده ينتظر خارج المصنع هو قبيلة زبائن متحمسين لما سيأتي من منتجات.

لمحة تاريخية قصيرة عن المصنع، الجزء الثاني (النهاية)

في مكان ما على طول الطريق، ربما عندما فقد عشرون ألفاً من عمال فورد وظائفهم في يوم واحد، أو عندما أصبح واضحاً أن شركات المشروبات الغازية تخسر كل نموها للشركات الحديثة النعمة، بدأت أفضلية المصنع تتلاشى، ولم يعد آمناً جداً أن تكون للمرء وظيفة في مصنع.

وفي عصر النفوذ الذي أصبح فيه الذكاء والأناقة يهزمان الآلات كل مرّة، لم يعد إنجاز ما يطلبه منك مديرك جذّاباً جداً.

إذا كان بإمكانك الحصول على أي وظيفة في العالم، ماذا ستكون؟

هل قلت، «وظيفة بيروفراطية منخفضة المستوى في مكتب الضمان الاجتماعي في نيويورك»؟

هل قلت، «مُشرِّف متوسط المستوى في مصنع مكافحة لجنرال موتورز في أوهايو»؟

هل قلت، «طباخ قلي في ماكدونالد»؟

أشكّ بهذا إلى حد ما.

يبدو الآن أن تكييف الهواء ووهم قابلية الإنكار لا يستحقان الكثير. وعندما نتخيل الوظيفة الحلم بالنسبة لنا فإننا نتخيل شخصاً يتلقى مكافآت ضخمة على بصيرته، أو شخصاً يتحكّم بما يفعله كل يوم فيصنع منتجات أو خدمات يفتخر بها في الواقع. والوظيفة الحلم تتضمن بالطبع امتلاك سلطة على وقتك وجهدك، وأن يكون لك دور في ما تفعله.

وكل هذه الأمور لا علاقة لها بالعمل في مصنع.

إذاً هل هي حقاً «دولة العامل الحر»؟

صاغ المؤلف دان بينك مصطلح «دولة العامل الحر» ليصف حركة الأشخاص الأذكياء الذين يتركون المنظمات لينطلقوا بحرية، لكنني لا أنكلّم عن هذا.

لقد أصبحت المنظمات أهم من أي وقت مضى، ونحن لا نحتاج إلى مصنع.

تعطينا المنظمات القدرة على إنشاء منتجات معقدة، فتوفّر لنا القوة والتتاغم الضروريين لإنزال تلك المنتجات إلى الأسواق ودعمها. والأهم من ذلك كلّه هو أنه لدى المنظمات إمكانية رعاية قبائل كبيرة.

لكن لم يعد إلزامياً أن تكون المنظمات مصانع، فمن السهل تلزيم المصانع إلى جهات خارجية، كما أنه بإمكان المصانع أن تُبْطئ. لذا ستكون منظمات المستقبل مليئة بأشخاص ذكياء وسريعين ومرنيين، وكل ذلك يتطلب قيادةً.

إذا لم يكن لديك كتيب تعليمات موثوق، لا يمكنك تدبير أمورك في هذه المسألة. ففي الأزمنة غير المستقرة، يأتي النمو من القادة الذين يُحدثون تغييراً ويعطون منظماتهم دوراً وليس من المدراء الذين يدفعون موظفيهم إلى فعل المزيد لقاء إعطائهم أجوراً أقل.

الخوف

إذا كانت القبائل تكافئ الابتكار...

... وإذا كان المبتكرون أكثر سعادة...

... لماذا إذاً لا يبتكر الجميع؟

بسبب الخوف.

لقد التقىْتُآلاف (وربما عشراتآلاف) الأشخاص الذين لديهم أفكار رائعة. بعض تلك الأفكار رائعة حقاً، وبعضها جيد جداً فقط. وبدالي أنه لا يوجد نقص في الأفكار، فبإمكان الأشخاص العاديين أن يحلموا بأمور مميزة بسهولة نوعاً ما، لكن ما ينقصهم هو الإرادة لتجسيده تلك الأفكار.

في أي معركة بين فكريتين، ليس بالضرورة أن تفوز الفكرة الأفضل، بل الفكرة التي تفوز هي تلك التي يقف خلفها أكثر مهبط جسور.

يود الكثير منا أن يصدق أن هناك مكتباً وظيفته الموافقة على الأفكار بعد أن يحكم على جودتها ويبارك الجيد منها، وأنه ما على المرء سوى أن يصدق فكرته المميزة، ويسلمها إلى المكتب، ويدعه يقوم بالباقي.

للأسف أن الحال لن يصبح هكذا في أي وقت قريب.

التفكير بطريقه للخروج من حالة الخوف

لا شك أن الخوف هو أحد أقوى الأحساس وأقدمها وأكثرها تجدراً فينا، ووسائل الإعلام تحب أن تعظّم السقوط النادر للمهرب الذي لا ينجح في مسعاه. ونحن مستعدون دائمًا لنسمع عن الشخص الذي أوقع نفسه في ورطة أو فقد عمله أو منزله أو عائلته - لأنه كان متغطراً وجريئاً ليتحدى الوضع الراهن. وبما أننا متأهفون لهكذا أخبار فنحن نلاحظها حتى في المرات القليلة لحصولها.

المثير للاهتمام لدى الأشخاص الذين التقى بهم ويكون من الواضح أنهم منخرطون ومُهربون هو أنهم أقنعوا أنفسهم بالتأغل على خوفهم. طبعاً لا يزال الخوف موجوداً فيهم، لكنهم طمسوه بقصة مختلفة.

إنها قصة دافع للنجاح بإنجاز شيء ذي شأن. إنها قصة ذهنية عن احتياجات العالم (أو قطاعك أو مشروعك) وكيف تستطيع بصيرتك أن تساعد على إحداث فرقٍ.

أظن أنه يمكنك مناقشة مسألة التغلب على الخوف بأن تضع خطة تبديد الخوف، وهذا لا يتطلب تكتيكاً ذكياً أو وسيلةً أفضل لكتابه مذكرة إلى مديرك، بل يتطلب أن توضح لنفسك (وللآخرين) أن العالم يحتاج منا أن نتغير وبسرعة. مهلاً.

علينا أن نتوقف مرة أخرى، فمن الواضح أن بعض فقرات لن تكون كافية للفضاء على خوف لازمك منذ بداية حياتك، لذا توقف لحظةً وفكّر بهذا. الطريق المختصر الوحيد في هذا الكتاب، والتقنية أو المادة التعليمية أو المعلومات الداخلية الوحيدة هي ما يلي: الرافعات هنا. البرهان هنا. القوة هنا. الشيء الوحيد الذي يعيقك هو خوفك.

ليس سهلاً الاعتراف بهذا، لكن من الضروري فهمه.

إعادة مناقشة مبدأ بيتر

الدكتور لورنس بيتر مشهور باقتراحه أنه «في أي هرمية، يميل كل موظف للارتفاع إلى مستوى عجزه». بمعنى آخر، عندما تؤدي عملاً رائعاً، تتم ترقیتك، وهذه العملية تكرر نفسها إلى أن تجد نفسك في نهاية المطاف أمام عمل لا يمكنك تأديته.

أوّد أن أعيد صياغة مبدأ ببتر لأقول إنني أعتقد أن ما يجري في الواقع هو أنه «في كل منظمة، الجميع يرتفون إلى المستوى الذي يصبحون عنده مسلولين من الخوف».

جوهر القيادة هو أن تكون مُدركاً لخوفك (ورؤيتك لدى الأشخاص الذين تمني أن تقودهم). ولا، لن يزول، لكن الإدراك هو السر لتحقيق أي تقدّم.

عندما ينهاي كل شيء

هذا شائع جداً، لكن لا يوجد له إسم حقاً. إنني أتكلّم عن الأشخاص الذين يكافحون لسنواتٍ لكن يبدو أنهم لا يصلون إلى أي مكان أبداً، وأكثر مكان نلحظ فيه هذا الأمر هو الشركات الصغيرة، لكنك ستتجده أيضاً في الشركات الكبيرة والمنظمات غير الربحية الحسنة النية.

فأنت تعمل وتعمل، وتنقّيّد بكل القواعد، وتبذل قصارى جهودك حقاً لكنك لا تحصل على شيء، بل تشعر أنّ المثل الشائع انقلب وأصبح كل الألم، ولا ربح، فما الذي يجري؟

أعتقد أن أولئك الأشخاص يصبحون أفضل من أي وقت مضى في الامتثال، لكنهم لا يتعلّمون أن يكونوا قادة أبداً. فهم يتبعون التعليمات والإرشادات وحركة القطيع، ويصفّلون مهاراتهم - لكنهم يخبنون خوفاً من تولي القيادة.

إعلم أنك عندما تقود قبيلة تتّمّي إليها، تزداد المكاسب التي تحصل عليها ويصبح العمل أسهل والنتائج جلية أكثر، وهذا هو أفضل سبب لتنغلّب على الخوف.

يستحق الانتقاد

المنتج المميّز أو الخدمة المميّزة كل يشبه بقرةً بنفسجيةً، فالأبقار البنّية مملة، بينما الأبقار البنفسجية تستحق الذكر. وهكذا تنتشر تلك الأفكار، وتتموّل تلك المنظمات. وجوهر ما يجري في الأسواق هذه الأيام يتمحور حول إنشاء أبقار بنفسجية.

إليك رياضيات التسويق:

الأفكار التي تنشر، تفوز.

الأفكار المملة لا تنتشر، والمنظمات المملة لا تنمو.

العمل في بيئة جامدة ليس ممتعًا جدًا.

وأسوأ من ذلك حتى هو أن العمل في منظمة مشغولة بمحاربة التغيير رهيب.

لذا لماذا لم تُطلق وفريقك قدر ما تشاوون من الأبقار البنفسجية؟

مبالغة في تقدير الخوف من الفشل

هناك في الواقع مبالغة في اتخاذ الخوف من الفشل كعذر لنا. لماذا؟ لأنك إذا كنت تعمل في شركة فإن الكلفة الفعلية للفشل في أغلب الأحيان ستتحملها الشركة وليس أنت. وإذا فشل منتجك في تحقيق النجاح المتوقع منه، لن تُطرد من عملك، بل ستحقق الشركة أرباحًا أقل من المنتظر وستنتقل إلى مشروع آخر.

ما يخاف منه الناس ليس الفشل، بل اللوم والانتقاد.

نحن نختار ألا نكون ممّيزين لأننا نخشى الانتقاد، فنتردد في إنشاء أفلام مبتكرة، أو إطلاق مبادرات جديدة للموارد البشرية، أو تصميم قائمة طعام ملفتة لنظر زبائن المطعم، أو إلقاء خطبة جريئة لأننا نقلق في أعماقنا من أن أحدهم سيكرها ويحملنا مسؤولية تبعاتها.

«هذا أغبى شيء سمعته في حياتي!». «يا له من هدر للمال». «من المسؤول عن هذا؟».

لا داعي أحياناً لأن يكون الانتقاد جلياً جدًا، لأن الخوف من سماع «أنا متقاجئ من أنك أطلقت هذا من دون إجراء مزيد من الأبحاث» كافٍ لدفع العديد من الأشخاص إلى الإكثار من الأبحاث التي يقومون بها لدرجة أنهم يقتلون المنتج. مهلاً، على الأقل لم تُعرض للانتقاد، أليس كذلك؟

يشكّل الخوف من الانتقاد رادعاً قوياً لأنه لا داعي لأن يحصل الانتقاد في الواقع لكي تُصاب بالخوف. شاهد بضعة أشخاص ينتقدون على ابتكارهم، ومن السهل جداً أن تُقمع نفسك أن الأمر نفسه سيحصل لك إذا لم تكن حذراً.

بالطبع، الإنقاذ البناء أداة رائعة. فإذا قال لك أحدهم، «هذا لا يعجبني» أو «هذا مخيب للآمال»، لن يكون قد صنع لك معروفاً أبداً، بل يكون قد صنع عكس ذلك بالضبط، فقد استخدم طاقته ليؤذيك دون أن يعطيك أي معلومات تساعدك على تحسين أدائك في المرة المقبلة. والأسوأ هو أنه لم يعطِ سامعيه أي بيانات يمكنهم استخدامها ليأخذوا قراراً مدروساً بأنفسهم. وليس هذا فحسب، لكن بفرضه كشف أساسات انتقاده، يكون قد تصرف بجهل لأنَّه بهذه الطريقة لا توجد أي طريقة لتحدي رأيه.

دعني أعترف لك أن مشاعري تُجرح عندما ألتقي تقبيماً سيئاً، ففي النهاية، من اللطيف لو يقول كل النقاد إن أحد كتبِي يُعد نجاحاً باهراً ومصدر إلهام عميقاً يشرح كيف يسير كل شيء في الحياة، لكن هذا لا يحصل أحياناً، وهو كافٍ ليُفسد لي يومي، لكنه لا يُفسد لي يومي لأنني أدرك أن كتابي لفت الأنظار، وقد أحبّه معظم الأشخاص، وكرهه قلة منهم. علماً أنه يتم تجاهل معظم الكتب على العموم.

إن تقبيماً سيئاً واحداً لا يُفسد لي يومي لأنني أدرك أنّ تلقي ولو بعض الإنقاذ القليل يُعتبر وسام شرف كبيراً، فهو يعني أنني أربكت التوقعات - أنني لم أقدم التتمة أو الدليل العملي البسيط الذي توقعه البعض - ويعني في الواقع أنني فعلت شيئاً يستحق التعليق عليه.

الدرس الذي نستقيه من هذا هو: لو أنني أَلْفَت كتاباً مملاً لما تلقي أي انتقاد أو جرى نقاشه أبداً. المنتجات والخدمات التي يتكلّم عنها الناس هي تلك التي تستحق أن يتكلّموا عنها.

كيف كان يومك؟ إذا كان جوابك هو «جيد»، فلا أعتقد عندها أنك كنت قائداً. لذا فالتحدي لك بينما تُمْعن التفكير بفرصتك التالية لتكون مملاً أو ممِيّزاً هو أن تُجيب على السؤالين التاليين:

1. «إذا تعرّضت للانتقاد بسبب هذا، هل سأعاني من صدمة كبيرة؟ هل سأخسر وظيفتي، أو ألتقي ضربة على رأسي بعضاً غليظة، أو أفقد صداقات مهمة؟». إذا كان التأثير الجانبي الوحيد للانتقاد هو أنه سيجعلك تحزن، عليك إذاً أن تقارن ذلك الحزن بالفوائد التي ستحصل عليها من إنجازك شيئاً يستحق أن يُنجز فعلاً. فأن تكون مميّزاً هو أمر مشوّق وممتع ومُربح ورائع لمهنتك، بينما الحزن سيزول مع الوقت.

ثم بعدها تقارن بين الحزن والفوائد، وتُقنع نفسك بأن تسلك المسار المميّز، أجب على السؤال التالي:

2. كيف يمكنني إنشاء شيء سينتقده النقاد؟

جماعة المُهَرِّطِقِين
المُهَرِّطِقُون أشخاص عاطفيون وأكثر قوة وسعادة من الآخرين، ولديهم قبيلة يدعونها (وتدعهم بدورها).

يتطلب تحدي الوضع الراهن التزاماً عاماً وخاصاً على حد سواء، كما يستلزم عرض المساعدة على الآخرين ووضع أفكارك على المحك (أو توزيع قائمة باعتراضاتك على المارة في الشارع).

يجب أن يكون المُهَرِّطِقُون مقتطعين بأفكارهم بشكل تام، فالـmehrtje هو أكثر شخص في المنظمة يتحدى الوضع الراهن، وأكثر شخص يتجرأ أن يكون عظيماً، وأكثر شخص له حضور قوي حقاً وليس مجرد موظف يعتبر أن واجبه مجرد تمضية ساعات الدوام، كما يجب أن تكون لديه ثقة بمعتقداته.

هل يمكنك أن تخيل ستيف جوبز يحضر إلى عمله كل يوم لمجرد أن يقبض راتبه آخر كل شهر؟ أمر لطيف أن يقبض المرء راتباً، لكن المهم أن يكون مقتطعاً بأفكاره.

هل يجب أن يصنعوا لك تمثلاً؟

كم يبلغ منسوب الغرور لدى المرء عندما يكون قائداً؟

دايفد تشانغ طبّاخ رائع لديه قبيلة وفيه، فمطاعمه ممتلئة باستمرار وينتظر الناس عدة ساعات لدخولها، ويلقطون صوراً للأطباق التي يُعدّها، وينشرونها على الانترنت مع تعليقات مثل «دايفد تشانغ عبّري».

من الواضح لي أنهم إذا كانوا يصنعون تماثيل للطبّاخين، فلا شك أنهم سيصنعون واحداً دايفد.

لكن هل يفعل دايفد ما يفعله لمجده الشخصي أم لصالح القبيلة؟ أعتقد أنك تعرف الجواب - فالقادة العظام يركّزون على القبيلة فقط لا غير.

بِـيما شودرون متسلّكة بودية في نوـما سكوشـا يحترم عملها ملايين الأشخاص حول العالم، ويقرّون كتبها، ويستمعون إلى تسجيلاتها، ويزورونها إذا استطاعوا ذلك. هل لديها حالة متقدمة من النرجسية؟ بالطبع لا. فقط استمع لها لثلاث دقائق وستعرف أنها لا تفعل ما تفعله لمجدها الشخصي بل لمساعدة الآخرين.

وهذا ينطبق على كل القادة العظام، من دايفد تشانغ في مطبخه في مدينة نيويورك إلى نانسي بيرل أمينة المكتبة المفضلة لولاية سياتل. إنهم كرماء ويجهدون لمساعدة القبيلة على إيجاد شيء وتمكينها من أن تزدهر، لكنهم يفهمون أن أفضل طريقة لذلك هي أن يكونوا مستحقين لتمثال: بانفتاحهم، بإبدائهم وجهات نظرهم، بتحديهم الأعراف، وبجهرهم بآرائهم. هذه كلها تصرفات شجاعة، والشجاعة تلـد تماثيل.

من السهل عليك أن تتردد عندما تشعر أنك ربما تلقى الكثير من الانتباـه، لكن القادة العظام قادرـون على عـكس الأـضـواـء على فـرقـهم وـقبـائلـهم. لا يـريـد القـادـة العـظـامـاء الـانتـباـه، لكنـهم يـسـقـيـدون منه ليـوحـّـدوا القـبـيلـة وـيـعـزـّـزوا أـهـدـافـها.

عـندـما تـسيـء استـخدـام الـانتـباـه، ستـأخذ شـيـئـاً من القـبـيلـة. عـندـما كان فيـدلـ كـاسـتـرو يـلـقـي خـطـباً تـدوـم لـسـت أو سـبـع سـاعـات (الـحـضـور إـلـزـامـي)، كان يـنـقـص طـاقـة قـبـيلـته. وـعـندـما يـسـتـحـوذ المـديـر العام

على غنائم منصبه ويبدأ يتصرف كملك أناي، لن يعود قائداً، بل متملاً.

أفضل مدربة في العالم

بالكاد يمكن اعتبار مشاهدة ميغان ماكدونالد تدرب أعضاء فريق تيم روك أمراً مذهلاً، فأغلب ما نفعله هو مجرد التكلم بهدوء وبشكل فردي مع كل شخص يحتاج إلى أن يسمع رأيها، وستكون بعد بعض ساعات قد أجرت عشرات المحادثات المماثلة. تتكلم مع الفريق مجتمعاً من وقت لآخر، لكنها لا ترفع صوتها أبداً، ولا تُبكي أحداً، ولا تقلل من شأن أحد، ولا تنتمّر على أحد.

بعد بضعة أسابيع فقط، بدأت أمور مذهلة تحصل، فقد بدأ أعضاء الفريق يدرّبون بعضهم البعض، وقدّم مبتدئ من عشر سنوات نصيحةً إلى متّرس عاد مؤخراً من المنافسة الوطنية. وقد استمر الأمر على هذا المنوال حتى بعد أن غادرت ميغان المبني.

نادراً ما تتفعّن التّسبيّهات الرياضية فهي غير واقعية جداً ومشحونة بكثير من التستوستيرون، لكن ميغان ليست مجرّد مدربة، بل هي شخص يفهم القيادة الأصلية، ويُدرِّك معنى إنشاء قبيلة. وهي لا تعتمد نفس أسلوب الآخرين، وهذا جيد لأنّه لا يوجد أسلوب صحيح، أو طريقة مُثبتة صحتها، أو طريقة صحيحة وطريقة خطأ، بل القرار بالقيادة وليس الإداره هو الخيار الحاسم. ميغان تتوافق وتنتمي، ولا تدير.

التماسك

أول شيء يستطيع القائد أن يركّز عليه هو تماسك القبيلة، فصحيح أنه من المغرّي زيادة عدد أعضاء القبيلة وجعلها مشهورة، لكن أهمية كل هذا تقلّ أمام وجود قبيلة متماسكة أكثر. والقبيلة التي تتوافق بسرعة أكبر وتكون مفعمة بالنشاط والأحساس هي قبيلة تزدهر.

القبيلة المتماسكة أكثر هي قبيلة يزداد احتمال سمعها رأي قادتها، كما يزداد احتمال تنسيقها النشاطات والأفكار بين أعضائها.

لقد جعل ستيف جوبز قبيلة المتعصّبين لأيل متماسكة بعدة طرق متّوّعة، بإنشاء منتجات جديدة كلّياً والإعلان عنها على الانترنت، أرسى لدى متعصّبي أيل عادة أن «يتابعوا محطة

الشركة» لسماع ما الجديد. وفي غضون ساعات فقط من الإعلان عن منتج جديد، يكون الخبر قد انتشر إلى ملايين أو حتى عشرات ملايين المستخدمين - كل ذلك إلكترونياً عبر الانترنت. في الوقت نفسه، استفادت أبل من تأثير جانبي مثير للاهتمام لهوس جوبز بالسرعة بشأن المنتجات الجديدة: فقد أجّجت مواقع الإشاعات والتكهنات على الانترنت المحادثات بين أنصار أبل، حيث يتخيل المستخدمون شكل المنتجات الجديدة ويتبادلون صوراً عنها وحتى ينقبون عن براءات اختراع غامضة ليبنوا صحة ادعائهم.

بإمكان هذا التماسك أن يحصل من دون تكنولوجيا، ويمكنه أن يحصل عندما لا يكون هناك دافع للربح. يقود كيث فيرازي قبيلة مشاهير ذكاء وقيادة رأي - من ميغ راين إلى بن زاندر - ويقود تلك المجموعة غير القابلة للقيادة عبر جعله القبيلة متماسكة فحسب، فهو يعرف الأشخاص على بعضهم، ويدعوهم إلى العشاء، ويجد اهتمامات مشتركة بينهم ثم يبتعد عن طريقهم.

تكتيكات وأدوات التماسك

الانترنت والازدياد الهائل في عدد مواقع التواصل الاجتماعي سهل عملية التسويق أكثر من أي وقت مضى.

النوع الأول من التسويق، وهو نشر الخبر وبلغ الأشخاص الذين لا يمكن الوصول إليهم، بشكل يتيح تشكيل قبائل من كل الأصناف. مواقع مثل Craigslist وmeetup.com وكرغزليست تسهل على الأشخاص غير المتصلين أن يصبحوا متصلين.

لكنني مهمّ أكثر بالنوع الثاني من التسويق وهو جعل منظمتك متماسكة ونشر الخبر عنها ضمن القبيلة. تُعتبر المدونة طريقة سهلة لتحقيق هذه الغاية، فالمدون يملك أداة مجانية وسهلة تقريرياً لإرسال رسائل دورية (كل يوم؟ كل ساعة؟) إلى الأشخاص الذين يريدون قرائتها. وميزة التعليقات والتعقيبات التراجعية تمكّن أعضاء القبيلة من إبداء آرائهم والتحدث مع بعضهم البعض، حيث أن المناقشات وتبادل الأفكار واتخاذ القرارات أمر تتم بسرعة.

يمكنني أن أكتب كتاباً كاملاً عن قدرات المدونة لنشر أفكار القائد. مثلاً، شاعر لم تُنشر أعماله من قبل واعتبر سابقاً أنه محكوم عليه بالفشل لمعارضته النظام، ينشر أعماله الآن (إذا أراد

ذلك)، وستتشرّأ أفكاره إذا كانت رائعة. بإمكان انتشار تلك الأفكار أن يجذب قبيلةً إليه، فيتحول الشاعر من مجهول إلى قائد.

بإمكان المدونات أن تتفع ضمن المنظمات الموجودة أيضاً، فقد احتجت إلى رسالة إخبارية استتسخها فوتوغرافياً لكي أحفر المهندسين الذين عملت معهم عام 1984، لذا يمكن استخدام مدونةٍ لتصل إلى مزيد من الأشخاص بشكل قوي ومجاني.

وقد أخذت شركات الانترنت فكرة المدونات وضخّمتها إلى مجموعة أدوات يستطيع أي شخص استخدامها ليجعل قبيلته متّسكة.

تويتر مثلاً يمكن تحديّثات صغيرة جداً من الوصول إلى آلاف الأشخاص الذين ينتظرون تلقي شيء منك وحذو حذوك.

أما فيسبوك فيسلك اتجاهًا معاكساً لـ تويتر، فبدلاً من أن يجبرك على أن تستخدم عدداً محدوداً من الأحرف، يمكنك من استخدام نطاق هائل من الصور والنصوص ومن إنشاء الروابط التي تريدها. يطفو فيسبوك على سطح ما يسمّيه البعض «الرسم البياني الاجتماعي»: من تعرف، وكيف تعرفهم، ومن يعرف من. لذا فإن فيسبوك يأخذ العالم الخفي للقبائل ويسلط عليه ضوءاً رقمياً ساطعاً.

بايزكامب Basecamp هو شكل ثالث من القاعول الإلكتروني يختلف كثيراً عن تويتر وفيسبوك من حيث أنه موزون جداً وهو مثالي لإدارة المشاريع وتعقب الأعمال. وبوصوله إلى الأمور التي كانت تُرسل في رسائل بريد إلكتروني خاصة أو دفاتر اليومية المكتوبة بخط اليد، يسهل بايزكامب على القبيلة بأكملها تعقب التقدّم والشعور بالزخم الذي تبنيه.

لا شيء موجود على الانترنت يُعتبر بديلاً ولو قليلاً عن العمل الشاق والكرم الذي يأتي من القيادة، لكن تلك الأدوات تجعل القيادة أكثر قوّة وإنّاجيّةً، بغضّ النظر عمن هو موجود في قبيلتك.

المشقة

القيادة نادرة لأن قلة من الأشخاص مستعدة لتحمل المشقة التي تتطلّبها، وهذه الندرة تجعل القيادة قيمة لأنّه إذا حاول الجميع أن يقودوا طوال الوقت فلن يحصل الكثير. المشقة هي التي تتشّى

النفوذ الذي يجعل القيادة جديرة بالاهتمام.

بمعنى آخر، إذا كان باستطاعة الجميع فعلها، لفعلوها ولما استحقت الكثير.

من غير المريح الوقوف أمام غرباء.

من غير المريح اقتراح فكرة قد تفشل.

من غير المريح تحدي الوضع الراهن.

من غير المريح مقاومة الرغبة بالتسوية.

عندما تحدّد المشقة، ستكون قد عثرت على المكان الذي يحتاج إلى قائد.

وإذا لم تكن منزعاً من عملك كقائد فمن شبه المؤكد أنك لم تبلغ بعد كامل قدراتك القيادية.

المتابعون

بالطبع إن القبيلة تحتاج إلى متابعين أيضاً، فأي منظمة تحتاج إلى أشخاص ليسوا مستعدين أن يكونوا متابعين لها فحسب، بل متألهين لذلك.

لكنني أعتقد أنه من الخطأ اعتبار أن الساذجين هم أفضل مجندٍ قبيلتك، لأن الأشخاص الذين لا يفعلون شيئاً سوى تنفيذ التعليمات بطريقة عمياء سيخذلونك بطريقتين.

أولاً، لن يمارسوا القيادة المحلية المطلوبة عندما يتفاعل أعضاء القبيلة مع بعضهم البعض، فسيكونون مشغولين جداً بالتقيد بكتيب القواعد لدرجة أنهم سيترددون في الانخراط بالتقاعلات التي تجعل القبيلة المتماسكة نابضة بالحياة. والأشخاص لا ينخرطون لتنكير بعضهم البعض بالوضع الراهن فحسب، بل ينخرطون بتلهّف عندما يريدون تحسين شيء ما. هذه القيادة المصغّرة أساسية لصحة منظمتك.

ثانياً، لن يؤدوا عملية تجنيد جيدة لأعضاء جدد لقبيلتك لأن التبشير يتطلب قيادةً، فمن غير السهل دائماً جعل شخصٍ يتخلّى عن نظرته إلى الحياة ويقلّ نظرتك. لذاً نأخذ مثلاً أي مجموعة نابضة بالحياة مؤلفة من ناشطين سياسيين، أو متطوعين في جمعية غير ربحية، أو متعصّبين

لعلمة تجارية ما وسنجد في كل حالة أن مَن يصنع الفرق هم القادة المصغرون في الخنادق ومتابعوهم المتحمسون وليس الرئيس الذي يدير المجموعة ظاهرياً.

الضغط، والتراجع، وعدم فعل شيء

المجموعات تولد فراغاً - جيوباً صغيرةً يحل فيها الركود ولا يحصل شيء. تخيل حفلة في بداياتها يقف فيها الجميع بانتظار حصول شيء، أو سوقاً تتعجب بمتسوقين قبل أن تُفتح أبواب المتاجر فيها لكن لا يوجد شيء لإحداث طاقةٍ أو إثارةٍ. لا توجد قبائل هنا، بل مجرّد أفراد معزولين في مجموعات من دون حراك.

يكشف القادة كيف يدخلون تلك الفراغات، ويبذلون جهداً لتوليد حراكٍ من الصنف الذي يمكنه تحويل مجموعةٍ إلى قبيلةٍ.

يستطيع الطالب الجلوس في غرفة التدريس وتقبل ما يلقمه إياه الأستاذ، ثم يؤدّي المهمة المطلوبة منه فقط لا غير، أو يمكنه أخذ المبادرة وقيادة العملية عبر استفزاز ذهنه وطرح أسئلة والمطالبة بالمزيد.

ويستطيع مسوقٌ تقديم منتجٍ إلى زبونٍ وبيعه إياه ثم الانتقال إلى زبون آخر، أو يمكنه استخدام تفاعاته مع الزبون ليفاجئه وينهجه ويولد شيئاً أفضل من مجرد زبون يدفع ثمن منتجٍ.

هذا الضغط نادر وقيم. مثلاً أعلنتُ للطلاب في ربيع 2008 عن فترة تدريب مدفوعة الأجر خلال فصل الصيف تقدّم لها أكثر من 130 طالباً متفقاً ثقافةً عاليةً من كل أنحاء العالم. لذا كاختبار لهم، أعدّتُ مجموعة خاصة على فيسبوك ودعوتُ كل واحد منهم للمشاركة فيها، وقد انضم ستون واحداً منهم فوراً.

لا توجد قبيلة بعد - مجرّد ستين غريباً في منتدى على الانترنت.

في غضون ساعات، تولّت قلة منهم زمام الأمور وراح أعضاؤها ينشرون مواضيع ويداؤن مناقشات، فيضغطون ويقودون ويناشدون نظراً لهم ليساهموا ويساركوا.

والباقيون؟ تواروا عن الأنظار وراحوا يراقبون ما يجري. كانوا يختبئون خائفين من شيء لم يكن سيحصل على الأرجح.

من كنت ستتوظّف؟

كيف يمكن أن يتخيّل المتأذرون عن الأنظار أن عدم فعل شيء سيزيد من فرصة أن يتم اختيارهم؟ هل كانوا يأملون أن يتعرّفوا على شخص مثير للاهتمام أو أن يكتشفوا شيئاً جديداً بمجرد المراقبة؟

كان ذلك الاختبار مثالياً في أنه لم تكن هناك مؤشرات خارجية أو مناقشات جانبية أو حالات خاصة - مجرد ستين شخصاً تقريباً أظهّر كل واحد منهم سلوكاً طبيعياً لديه.

لا يستلزم القيادة دائماً مواجهة القبيلة، فالنجاح بالتحيّي جانبياً يتطلّب نفس الجهد تماماً. لم يقدّ جيمي ويلز ويكبيديا عبر التحفيز، بل عبر تمكين الآخرين من ملء الفراغ. وقيادتي لعملية ملء شواغر التدريب تتطلّب تمهيد الطريق ثم التراجع إلى الوراء وعدم التدخل في كل خطوة من خطوات العملية.

المسار الوحيد الذي لا ينفع أبداً هو الأكثر شيوعاً: عدم فعل شيء على الإطلاق.

عدم فعل شيء على الإطلاق يُشعر المرء بالأمان ويُتطلّب جهداً طفيفاً جداً، كما يستلزم الكثير من التبرير وبعض الاختباء أيضاً.

قد يبدو الفرق بين التراجع وعدم فعل شيء بسيطاً، لكنه ليس كذلك، فالقائد الذي يتراجع يكون ملترماً بقوة القبيلة ومتقطعاً للحظة المناسبة ليعاود التدخل، أما الشخص الذي لا يفعل شيئاً فهو يختبئ فحسب.

القيادة خيارٌ، وعدم فعل شيء خيارٌ أيضاً.

اضغط أو تراجع، لكن إياك أن تختر عدم فعل شيء.

المشاركة ليست قيادة

عشرون بالمئة من سكان كندا الآن يستخدمون فايسبوك، ولدى العديد من أولئك المستخدمين انطباع خاطئ بأن الانضمام إلى مجموعةٍ أمر مهم نوعاً ما، لكن هذا غير صحيح طبعاً (والكنديون ليسوا الوحيدين الذين لديهم هذا الانطباع).

إرسال سيرتك الذاتية، ودخول موقع التعارف، والتسكع في مقاصف العازبين، كلها طرق مغفلةٍ لقيادة القبيلة، وهي حتى غير مفيدة لكي تعتبر عضواً قيئماً.

الحضور لا يكفي، والتصادق مع عشرة أشخاص أو عشرين شخصاً أو حتى ألف شخص على فايسبوك قد يكون جيداً لغوروك الشخصي لكن لا علاقة له أبداً بأي قياس مفيد للنجاح.

دراسة: Patientslikeme.com و CrossFit.com

كروسفيت قبيلة مهووسين باللياقة البدنية مجانيين قليلاً (حسناً، مجانيين حقاً). إنهم أشخاص سينفذون في أي يوم من الأيام تمريناً كالتالي:

15 تمرين ضغط عمودياً على اليدين، ثم تمرين عقلة واحد، ثم 13 تمرين ضغط عمودياً على اليدين، ثم 3 تمارين عقلة، ثم 11 تمرين ضغط عمودياً على اليدين، ثم 7 تمارين عقلة، ثم 5 تمارين ضغط عمودياً على اليدين، ثم 9 تمارين ضغط عمودياً على اليدين، ثم 5 تمارين ضغط عمودياً على اليدين، ثم 11 تمرين عقلة، ثم 3 تمارين ضغط عمودياً على اليدين، ثم 13 تمرين عقلة، ثم تمرين ضغط واحد عمودياً على اليدين، ثم 15 تمرين عقلة

وسيفعلون ذلك في منافسة موقوتة ضدآلاف الأشخاص حول العالم. في اليوم الذي زرث موقع الويب ذاك، نشر أكثر من أربعين شخص أوقاتهم لهذا التدريب بالذات.

تُقام دورات تدريبية في كل أنحاء البلاد وتمتنى قبل أسابيع أو أشهر من موعدها، وهناك أعداد متزايدة من المدربين حملة الشهادات يؤسسون نوادي رياضية حول العالم، وكل نادٍ منها يجد أعضاءً جدأً لقبيلة كروسفيت، ويجري التنسيق بينها كلها في موقع الويب المركزي.

بدأت قبيلة كروسفِت صغيرةً ونمّت بسرعة، وقد أَسَسَها إلى حد كبير الرئيس السابق لكروسفت، غريغ غلاسمان المعروف بالمدرب [عمله الرائد في بناء المنظمة طغى عليه الآن رحيله بسبب سلوكه والكره المستمر للنساء داخل المنظمة. بينما كنت أَحدُّ هذه الصفحة عام 2020، بدا واضحًا لي أنه ليس من الضروري أن يكون المرء وغدًا ليكون قائدًا، لكن الصفتين تجتمعان أحياناً].

يملك غلاسمان فهماً فطريًا لطريقة قيادة القبائل، فيدفعها إلى حدودها القصوى كل يوم، وينشئ بيئًّا لا ترید فيها القبائل مشاركة الأخبار والأفكار وإقامة صداقات حميمة مع بعضها البعض فحسب، بل تكون قادرة على ذلك. والقبيلة تتمو لأن الأفراد يفتخرون بعزل أنفسهم ويرفعون الصوت نيابة عنها، فيجذّبون أعضاءً جددًا لها ويشوّشون أذهانهم في الوقت نفسه.

قارن هذا بموقع الويب patientslikeme.com الذي اكتشفته من خلال مقال في نيويورك تايمز. فهذه قبيلة تبدو كأنها بلا قائد، وتضم أكثر من سبعة آلاف مريض يتشاركون كل تفاصيل تشخيص مرضهم وحالتهم الصحية الحالية من جرعات الأدوية إلى تأثيراتها الجانبية، وهكذا فإن هذه المجموعة تبني قاعدة بيانات تكبر باستمرار تتضمن بيانات حقيقية عن علاجات للباركنسون وغيرها من الأمراض المورّنة. كما أن المرضى يدعمون بعضهم البعض بحماسة وراحة.

ليس هناك غريغ غلاسمان أو أوبرا وينفري ليرفع لهم معنوياتهم، لذا يرفعون معنويات بعضهم البعض - ومن أفضل منهم في ذلك بما أن لا أحد يمكنه أن يفهم ما يمرّون به أكثر منهم.

لكن مؤسّسي patientslikeme.com هم القادة الفعليون، فقد أَسَسُوا قبيلة أشخاص يريدون التواصل بكل جوارحهم، وأعطوهن الأدوات لفعل ذلك، وبالتالي جعلوا القبيلة متماسكة أكثر. هذه قيادةً أيضًا.

اضغط أو تراجع، لكن إياك أن تختر عدم فعل شيء.

ثلاثة رجال جياع وقبيلة

عندما تنسح لك الفرصة، قم بزيارة المدونة <http://msg150.com> المهووسة بتاريخ كل مطعم يقع ضمن محيط ستة عشر مربعاً سكنياً في سياتل. التفاصيل المذكورة لكل مطعم (معظمها

آسيوي) تتضمن طول عيدان تناول الطعام ومحتويات كعكة الحظ التي تُعطى لك في نهاية الوليمة.

إليك اقتباساً:

كنتُ أتطلع إلى زيارة هذا المكان لأن البعض على أمازون أعطوه تصنيفاً جيداً جداً. وجدتُ المكان صغيراً مما أررمنا أن نأكل في باحة الطعام المجاورة (وهذا رائع لأنني أحب أن أتسكع مع مدمني المخدرات). وكعادتي، طلبتُ أول طبق على القائمة، التونكاستو، والذي كان مكتوباً أنه يحتوي على «شرحة لحم»، لكن هذا لن يكفي، لذا اخترتُ بضع شرائح لحم إضافية.

... بدا الطبق أشبه بوعاء لحم كثير الدهون طُبخ بالزبدة مع بعض المعكرونة المضافة للزينة، وقد أبديتُ إعجابي بشجاعتهم لتقديمهم هذا لي، وكان عليهم إرسال علبة سجائر أيضاً لأنه من الواضح أنهم لا يهتمون لصحتي. ورغم أن المرق كان لذياً إلا أن دسم اللحم فيه بدا كثيفاً جداً، لكن قطع اللحم كانت مذهلة وشهية ومطبوخة إلى حد أنها تذوب في الفم.

لا أعرف رأيك، لكنني أريد أن آكل في كل مطعم من تلك المطاعم، وأريد أن أنشر تعليقاتي، وأريد الانضمام إلى تلك القبيلة. وإذا طلبوا مني المشاركة، سأفعل ذلك. سيسخر البعض من هذا ويُكملون طريقهم متسائلين عن سبب هذا الهاوس، لكن هذا ما يجعل المجموعة قبيلةً بالطبع، وهناك دائماً من يكونون من أهل البيت ومن يكونون غرباء عنه.

الحشرية

المترمّت شخصٌ يحاول أن يقرّر ما إذا كانت إحدى الحقائق تنسجم مع معتقداته أم لا قبل أن يستكشفها، وهذا معاكس للشخص الفضولي الذي يستكشف أولاً ثم يحاول أن يقرّر ما إذا كان سيتقبل العاّقب أم لا.

يتقبل الشخص الفضولي التوتر بين معتقداته وبين الفكرة الجديدة، ويتصارع معه، ثم يقرّر ما إذا كان سيتقبل تلك الفكرة الجديدة أو يرفضها.

الفضول هي الكلمة المفتاحية، ولا علاقة له بالمدخل أو مستوى الثقافة، وبالطبع ليس بالمعتقدات الراسخة، بل له علاقة بالرغبة بالفهم، بالرغبة بالتجربة، بالرغبة بتوسيع حدود ما هو ممكن ومثير للاهتمام. يكون القادة فضوليين لأنهم يتوقعون دائمًا إلى معرفة ما هي الخطوة التالية التي ستقوم بها المجموعة. والتغييرات التي تشهدها القبيلة هي التي تثير اهتمامهم، وحشريتهم هي التي تحرّكهم.

الأشخاص الفضوليون مؤثرون، ليس لأن عددهم كبير، بل لأنهم هم الذين يتكلّمون مع الأشخاص الذين في خدر، لأنهم الذين يقودون الأشخاص في الوسط والذين غسلوا أدمغتهم ليظنووا أنه من الآمن عدم فعل أي شيء، وهذا أمر لا يستطيع الفضولي أن يتقبّل.

من السهل الاستخفاف بمدى صعوبة أن يصبح الشخص فضوليًا، فطوال السنوات السبع أو العشر أو حتى الخمس عشرة التي أمضيّتها في المدرسة، بقي يُطلب منك ألا تكون فضوليًا. والفضولي يُعاقب مرارًا وتكرارًا.

لا أعتقد أن المسألة تقتصر على قول كلمة سحرية ثم يحصل شيء فجأة وتصبح فضوليًا، بل هي عملية تستغرق خمس أو عشر أو خمس عشرة سنة حيث تبدأ بإيجاد صوتك الداخلي، وتبدأ أخيرًا بإدراكك أن أمن شيء يمكنك أن تفعله يبدو خطيرًا وأن أخطر شيء يمكنك أن تفعله هو أن تبقى في السليم.

بعدما تدرك ذلك، لن يفارقك أبدًا صوت الحشرية الهادئ لكن المثابر، وربما هكذا حشرية هي التي ستجعلنا نفرق بين عظمتنا وبين الوضاعة التي تحدّق بنا.

ما نراه في مجتمعاتنا هو أن التزمت لا علاقة له بالمعتقدات حقًا، بل بآفاق الشخص مهما كانت معتقداته.

خرافة الأغلبية

لكي تفوز في أي انتخابات، تحتاج إلى أكثر من نصف عدد الأصوات. هذا يعني مثاليًا أن أكثر من نصف الشعب يدعمك، لكنك ستفوز بمجرد أن تحصل على أكثر من نصف أصوات الذين انتخبوك.

لكن هذه القاعدة لا تطبق لكي تقود قبيلةً، بل كل ما تحتاج إلى فعله هو تحفيز الأشخاص الذين يختارون متابعتك، وسيكون باقي السكان أحراً بتجاهلك أو معارضتك. مثلاً، لا تقدم ستاركس القهوة لأكثرية سكان الولايات المتحدة، ونقاية الكروشيه في مدينة نيويورك تجذب نسبة مئوية صغيرة فقط من الأشخاص الذين يتعرّفون عليها. لا بأس بهذا فأنت لا تحتاج إلى أغلبية أو حتى أكثرية، بل كلما حاولت أن تقود الجميع ستجد نفسك أذك لا تقود أحداً في الواقع.

يأخذنا هذا إلى فكرة مثيرة للاهتمام: ستحصل على فرصة لاختار القبيلة التي ستقودها. فمن خلال نشاطاتك كقائدٍ، ستجذب قبيلةً أشخاص يريدون اتباعك لأن لديهم وجهة نظر تطابق الرسالة التي تحاول إيصالها.

إذا كنت تقود قبيلةً هدفها إنقاذ العالم عبر محاربة الاحتباس الحراري فإن وجهة نظر تلك القبيلة بالطبع تتضمن فكرة أن الاحتباس الحراري مشكلة وأنه يمكن حلّها من خلال نشاطاتها. وسيأتي الأشخاص إلى القبيلة حاملين تلك الفكرة مسبقاً وستولد قيادتك صدى لديهم.

من جهة أخرى، إذا اخترت أن تحاول إقناع مجموعة مختلفة من الأشخاص لديهم وجهة نظر مختلفة جداً، فسيرفضونك على الأرجح. لقد بدأ آل غور يقود قبيلته عندما لم يعرف من كان أعضاؤها، فقد أعلن رسالته والناس هم الذين عثروا عليه.

يمكنا القول في نهاية المطاف إنه من السهل قيادة الناس إلى حيث أرادوا أن يذهبوا من الأصل، وهذا صحيح رغم أنه قد يبدو كما لو أنه يحدّ من أصالتك أو تأثيرك. محطة فوكس نيوز لم تُقنِع ملايين الأشخاص لكي يصبحوا مُحافظين، بل فقط جَمعَت القبيلة وقادت أولئك الناس إلى حيث كانوا متوجّهين من قبل.

اختبار المدرس

تخيل غرفتي تدرس فيها أستاذان متشاربان، وإحداهما تضم خمسة عشر طالباً، والأخرى اثنين وثلاثين طالباً. أيٌ من المجموعتين ستلتقي تعليماً أفضل؟

مع بقاء العوامل الأخرى على حالها فإن الصف الدراسي الأصغر سيكون أفضل حالاً دائماً لأنه سيتسنى للأستاذ وقت أطول ليخصّصه لكل طالب، وبما أن عدد الطلاب أقل فإن عدد مرات

عرقلة الدراسة سيكون أقل أيضاً.

دعنا نبدل الاختبار الآن ونفترض أن الطلاب الخمسة عشر يدرسون هذا المقرر التعليمي على مرض كونه مطلباً إلزامياً للخروج، بينما الاثنا والثلاثون الطالب ملزمون أن يدرسوه لكي يُقبلوا في الجامعة وكلهم متحمسون لدخولها.

لا منافسة.

بدأت القبائل تصبح اختيارية أكثر فأكثر، فلا أحد مجبر أن يعمل في شركتك أو يحضر حصصك، وأصبح لدى الناس رأي في الموسيقى التي يستمرون إليها والأفلام التي يشاهدونها.

لذا فإن القادة العظام لا يحاولون إرضاء الجميع، ولا يُضعفون رسالتهم لكي يجعلوا القبيلة أكبر قليلاً، بل يُدركون أن القبيلة المتحمسة والمترابطة في وسط أي حركة أقوى بكثير مما تقدر عليه أي مجموعة كبيرة.

الدوره الفاضله مقابل القبيله الحصرية

بعض الشركات تصبح أفضل عندما تصبح أكبر، بينما أداء بعض المؤسسات غير الربحية لا يتغير. لذا فالقبائل التي تعمل بشكل أفضل عندما تصبح أكبر تكبر.

مثلاً، تزدهر الأحزاب السياسية عندما تكون الأغلبية معها، وفأيسبوك ناجح تحديداً لأن الجميع يستخدمه، وأنت لديك آلة فاكس في المكتب فقط لأن الجميع الذين تعمل معهم يملكون آلة فاكس أيضاً.

لكن الحجم الأكبر ليس الحل دائماً. فأداء بعض القبائل يكون أفضل عندما يكون حجمها أصغر، أي عندما تكون حصرية أكثر ويكون الانتساب إليها أصعب. وبعض القبائل تزدهر تحديداً لأنها صغيرة الحجم. لذا إذا ضغطت لتغيير حجم إحدى تلك القبائل فقد تُفسدها كلية. «لم يعد أحد يذهب إلى هناك، فالمكان شعبي جداً».

المسألة خيار دائم... خيارك أنت.

معظم الأشخاص لا يهمنون كثيراً

معظم الأشخاص يحبون المنتجات التي لديهم من قبل، لذا يتجاهلهم المسوّقون.

معظم الأشخاص يبذلون جهدهم لينسجموا، لذا لا يلاحظهم الآخرون.

معظم الأشخاص يحبون أن يأكلوا حيث أكلوا من قبل.

معظم الأشخاص يعتبرون أن هذا الكتاب سيئ.

معظم الأشخاص يرغبون أن يبقى العالم على حاله بالضبط، لكن أكثر هدوءاً.

معظم الأشخاص خائفون.

معظم الأشخاص لم يستخدموا غوغل قبل العام الماضي.

معظم الأشخاص غير فضوليين.

أنت لست معظم الأشخاص.

لست السوق التي يستهدفها معظم المسوّقين، وبالطبع لست مديراً.

القادة ليسوا معظم الأشخاص فحسب، بل أعضاء أهم القبائل ليسوا معظم الأشخاص أيضاً.

لن تكون قادراً على تمية مهنتك أو أعمالك التجارية أو تكبير قبيلتك عبر ملاحقة معظم الأشخاص. فمعظم الأشخاص بارعون حقاً في تجاهل الميول الجديدة أو الموظفين الممتازين أو الأفكار العظيمة.

يمكنك أن تقلق بشأن معظم الأشخاص طوال اليوم، لكنني أؤكد لك أنهم ليسوا قلقين بشأنك. ولا يمكنهم سماعك، بغض النظر عن مدى صياحك لهم.

كل النمو الذي يتتوفر لك تقريرياً يتواجد عندما لا تكون مثل معظم الأشخاص وعندما تعمل بجهد لتجنب أشخاصاً ليسوا بمعظم الأشخاص.

هل الوضع الراهن يفسد يومك (كل يوم)؟

كيف كان يومك؟

هل تواصل استخدام الأشياء متناما هي عليه، بدلاً من أن تكون مشغولاً في محاولة تحويلها إلى ما يمكن أن تكون عليه؟

لدى المُهَرِّطِقِين خطة، فهم يفهمون أن تغيير الوضع الراهن ليس مُرْبَحاً فحسب، بل ممتعًا أيضًا.

مخيف الشعور بأنك مُهَرِّطِقُ، غريبُ، وغوغائيُّ. لماذا تهتم؟

انهم يحرقون المُهَرِّطِقِين على أوتاد كما يُغرقونهم، ويشهرون بهم، ويرفضونهم، ويشنقونهم على عوارض خشبية.

كان علىي أن أستخدم صيغة الماضي، فكل هذه الأمور لم تُعد تحصل، بل نحن الآن ندعو المُهَرِّطِقِين إلى مؤتمر دافوس، وننتخبهم لعضوية الكونغرس، ونشاهدهم يحققون ثروات عندما تُدرج شركاتهم في البورصة. لا يحبّ المُهَرِّطِقِون وظائفهم فحسب، بل يحصلون على طائرات خاصة أيضًا.

من الصعب نسيان صورة الأوتاد، فهي تؤثّر فينا بطريقة غريزية تقريبًا، لكن التسويق ضمن إرادتها من أذهاننا. نفس القوى التي علمتنا أن نشرب مشروباً غازياً على الفطور، أو ننفق \$800 لشراء حقيبة يد، تعمل الآن على الوضع الراهن.

لقد أصبح عدد المُهَرِّطِقِين كبيراً جدًا لكي نحرقهم على أوتاد، لذا قررنا أن نحتفي بهم.

السؤال الخطأ

لقد أوشكنا على الوصول، لكن بعضكم متلهف ليسألني الأسئلة الخطأ، وهي:

«كيف أفعل هذا؟»، أو حتى أسوأ:

«كيف أجعل مدير يدعني أفعل هذا؟»

أو السؤال الفظّ حقًا:

«ما هي الطريقة الخالية من المخاطر لكي أنسّ نفسي في النظام وأنال الموافقة على إحداث التغيير؟»

لا شك أن هناك طريقة لإحداث تغيير من دون أن أحرق على وتد، أليس كذلك؟

يتبيّن أن تلك الطريقة موجودة، لكنك تعرفها من قبل. إنها الافتتاح.

لن يستمع أحد إلى فكرتك بالتغيير ثم يهزّ رأسه بحكمة ويقول، «بالتأكيد، اذهب وافعل ذلك».

لن ينصّبك أحد قائداً.

لن يرى أحد عرضك التقديمي في باوربوينت ويقدم لك شيئاً.

التغيير لا يتم بالاستئذان، بل يتم بطلب المغفرة لاحقاً.

أمران هما كل ما تحتاج إلى معرفته

أول أمر تحتاج إلى معرفته هو أنه لدى الأفراد طاقة أكبر بكثير من أي وقت مضى في التاريخ، فبإمكان شخص واحد أن يغيّر قطاعاً، أو يُعلن الحرب، أو يعيد اختراع العلم أو السياسة أو التكنولوجيا.

وثاني أمر تحتاج إلى معرفته هو أن الشيء الوحيد الذي يعيقك من أن تصبح من صنف الأشخاص الذين يغيّرون الأوضاع هو هذا: انعدام الثقة. الثقة بأنه يمكنك أن تحقق ذلك. الثقة بأن ذلك يستحق الإنجاز. الثقة بأن الفشل لن يدمّرك.

تجهد ثقافتنا لمنع التغيير، فطالما كانت لدينا أنظمة ومؤسسات ومعايير مصمّمة لتنمي الأشخاص عن تحدي الواقع. ونحن نفرض أنظمتنا ونصف أي شخص يكون مجنوناً كفاية ليتحدّها مهّرطاً. كما أن المجتمع يفرض المعايير عبر حرقه مهّرطاً على أوتاد، إما حرفيّاً أو مجازياً.

لكن العالم تغير كثيراً، وأصبح هناك مهرطقون أينما نظرت، والمسألة غير متماثلة لدرجة أن حرق المهرطقين لم يعد فعلاً جداً. بالنتيجة، مزيد ومزيد من الأشخاص - أشخاص طيبين، أشخاص في مهمة، أشخاص لديهم أفكار مفيدة - يتقدّمون ويحدثون فرقاً.

كل نظام تقريباً، سواء كان سياسياً أو مالياً أو حتى دينياً، أصبح غير متماثل، وقد انقلب العملية رأساً على عقب: المقياس ليس مشابهاً للقوة؛ في الواقع، بإمكان المقياس أن يؤذى. وقد رأينا هذا في الحرب على العراق بقدر ما رأينا في الحرب بين أصناف المشروبات الغازية أو في ظهور أديان جديدة. ففي كل حالة، هناك فرد واحد (أو بضعة أفراد) لديهم القوة لقلب نظام موجودٍ رأساً على عقب.

أصبحنا في معظم الأوقات الآن نسمى المهرطقين قادةً.

المهرطقون يفوزون. يمكنك (وعليك) أن تتضمن إليهم.

مصنع البالونات ووحيد القرن

لست متأكداً إن كنت قد زرت مصنع باللونات من قبل. الأرجح لا.

الأشخاص الذين يعملون في مصنع البالونات خجلون، وحتى خائفون، فلديهم قلق كبير من الدبابيس والإبر وحيوان الشّيئم، ولا يحبون التغييرات المفاجئة في الحرارة. كما أن الأشياء الحادة تشكل لهم مشكلة أيضاً.

مصنع البالونات ليس في الواقع مكاناً سيئاً لعمل فيه، فالوظيفة هناك ثابتة ولا تشهد سوى بعض الصخب قبيل ليلة رأس السنة الجديدة، أما باقي أيام السنة فهي هادئة ومحبطة وغير مخيفة كثيراً.

ما عدا عندما يأتي وحيد قرنٍ.

في البدء، يحدّر عمال مصنع البالونات وحيد القرن ويلوّحون له ليبعد، وهذا ينفع في أغلب الأحيان، لكنه يتغافلهم أحياناً ويبداً التجول في المصنع.

عندما يهرع الجميع للاختباء.

مدهشة السهولة التي يستطيع بها وحيد القرن أن يعرقل عمل مصنع باللونات بالكامل. وهذا لأن المصنع قائم على فكرة واحدة هي فكرة الاستقرار الهدئ. لكن وحيد القرن يغير كل ذلك.

يتمحور مصنع البالونات حول الوضع الراهن، والقادة يغيّرون الوضع الراهن.

القادة كرماء

في البيئة السياسية (والتلفزيونية) المشحونة جداً هذه الأيام، من السهل تصديق أنه لكي تقود، عليك أن تكون نرجسياً، أن تكون نجماً لا يهمك سوى تمجيد ذاتك.

في الواقع، العكس هو الصحيح دائماً تقريباً. فالقادة المعطاؤون إنتاجيون أكثر من القادة الذين يأخذون. والمدهش أكثر حتى هو حقيقة أن نية القائد تؤثر، فبإمكان القبائل أن تستشعر لماذا يطلب الشخص انتباها. إن التطلع إلى احتلال المرتبة الأولى يُعدّ موقفاً، وهو موقف غير مُربح.

لذا لدينا مدراء عامون يجلسون في حُجيرات مثل أي شخص آخر، ونجد قادة سياسيين ناجحين لا يستقلّون طائرات خاصة أو يتلقّون سيارات ليموزين، ونشاهد الرئيس السابق جيمي كارتر في الرابعة والثمانين من عمره يبني منازل للفقراء. الفوائد الذي يجنيها أولئك القادة ليست مالية أو لها علاقة بالمكانة... بل ينالون تعويضهم من مشاهدتهم القبيلة تزدهر.

وبما أن القدرة على قيادة قبيلة أصبحت متوفرة لمزيد من الأشخاص، من المثير للاهتمام ملاحظة أن أولئك الذين يغتمنون تلك الفرصة (وأولئك الذين ينجحون في معظم الأحيان) يفعلون ذلك بسبب ما يمكنهم أن يفعلوه للقبيلة وليس بسبب ما يمكنها أن تفعله القبيلة لهم.

لا تنسَ البيغ ماك وفرن المايكروويف

عام 1967 وقرب مدينة پيتسبurg، قام صاحب امتياز لماكدونالدز من الدرجة الثالثة يدعى جيم ديليجاتي بمخالفة القواعد واختَرَ شطيرة جديدة. وفي غضون سنة واحدة، أصبح همبرغر البيغ ماك على قائمة مطاعم ماكدونالدز حول العالم (حتى إنهم يقدمون نسخة منه خالية من اللحم في الهند).

لم يكن اهتمام جيم منصبًا على إدارة امتيازه على حساب كل شيء آخر، بل أصبح قائداً دون أن يُمنَح لقباً أو ينال عقوبةً رسميةً، قاد جيم الشركة بأكملها في اتجاه جديد.

عام 1946، كان مهندس ذو مرتبة متدنية في شركة ريثيون يدعى بيرسي سبنسر يحاول تحسين تكنولوجيا الرادار عندما ذهب لوح شوكولا عن طريق الخطأ. وبما أنه ذكي جداً، أدرك بيرسي أنه اخترع فرن المايكروويف (الخطوة التالية: فشار المايكروويف). وفي غضون عقود فقط، أصبح فرن المايكروويف جهازاً ضرورياً في كل منزل أمريكي تقريباً.

الممِيز في هاتين القصتين هو ندرتهما، فنحن نسمع باستمرار عن اختراع أوراق الملاحظات اللاصقة وحكايات أخرى مشكوك بأمرها، تحديداً لأنه لا يوجد قصص كثيرة للاختيار منها. وقد مررت علينا فترة طويلة إذا أردت إنجاز شيء ما فيها، عليك أن تبدأ من الأعلى أو أن تتسلق على أن يحالفك حظ كبير، علماً أن النفوذ يتولد من المال والإلتزام التنظيمي. فإذا وجد بيل غايتيس أو جاك ولش أو ليندون جونسون أن إحدى الأفكار جيدة، هناك احتمال كبير أنها ستُنفذ.

أهلاً بك في عصر النفوذ. والتفكير بالنفوذ من الأسفل إلى الأعلى هو طريقة سيئة حقاً لأنه لا يوجد أسفل. ففي عصر التغييرات الشعبية، يكون أعلى الهرم بعيداً جداً عن مكان وقوع الأحداث الذي يكون قادراً على إحداث أي فرق، وبالتالي يستغرق وقتاً طويلاً جداً ويفقر للتأثير. لم يعد الأعلى هو الأعلى لأن الشوارع هي مكان وقوع الأحداث الآن.

النفوذ الجديد الذي يتوفر للجميع يعني أن الوضع الراهن مهدّد أكثر من أي وقت مضى، وأنه لدى كل موظف الآن مسؤولية ليغير القواعد قبل أن يغيرها شخص غيره.

ليس المقصود بهذا أن تشق طريقك إلى الأعلى عبر التقىد بالقواعد ثم تبدأ نزول مسار تغيير عالمك، بل يعني أن هذه الابتكارات تشكّل أمثلة عن القيادة، عن مهْرَطِقِ صاحب رؤيا يفهم النفوذ المتوفر فتقدّم وغير الأوضاع.

تستطيع بضعة قطاعات أن تدبر أمورها عبر تقبلها الوضع الراهن، لكن اللائحة تصغر أكثر فأكثر كل يوم. إذا كنت تشحن نفطاً حول العالم أو تبيع بطاقات إنتمان أو تزيد أن تنتخب عمدة القرية، يمكنك أن تجاري الأوضاع وفق القواعد القديمة لفترة أطول على الأرجح، لكن ليس لفترة طويلة جدًا. ويبدو أن كل مصنع تحت الضغط: كل صانع باللونات لا يخشى وحيد القرن فحسب، بل هو بحاجة ماسة إلى واحد أيضًا.

تملك شركة كيلوغ Kellogg's مصانع حبوب تصل قيمتها إلى مئات ملايين الدولارات، ولديها فريق مبيعات مدرب تدريباً جيداً، وكيلومترات من رفوف التخزين، وكميات هائلة من الإعلانات. لماذا إذاً استطاعت شركة بير نايكد Bear Naked بناء تجارة قوية لنفسها تحت أنظارهم؟ فمن دون مصنع مُكلفة أو فريق مبيعات ضخم، أخذت بير نايكد منتجًا بسيطًا جدًا وتقليديًا جدًا وغيرت الطريقة التي يشتري بها العديد من الأشخاص فطورهم.

لم تحاول بير نايكد أن تدبر مجموعة أصول، أو أن تحمي المصنع (لم يكن لديها مصنع لكي تحمي)، بل سلكت مساراً مختلفاً يرتكز على الموضة والتغيير والنفوذ.

تشير الاحتمالات الآن إلى أن النمو والنجاح مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمخالفة القواعد القديمة وإطلاق العنوان للقواعد الجديدة لمنظمتك في قطاع خائف جداً من التغيير.

تسلق الصخور

كريس شار ما مُهر طقُ يتسلق الصخور.

غير كريس قواعد الرياضة كلياً، وأثر في الوقت نفسه على نظرة عشرات آلاف الأشخاص إلى الإنجاز الشخصي.

بقي متسلقو الصخور يتبعون مبدأ بسيطاً لمئات السنوات: إبقاء قدم واحدة ويد واحدة على الجدار طوال الوقت. فإذا كنت معلقاً بطرفين من أطرافك الأربع، يمكنك أن تؤدي تقليداً جيداً جدأ للرجل العنكبوت دون أن تخاطر بحياتك. إلى اليسار وإلى اليمين، إلى الأعلى وإلى الأسفل... خطر بسيط، وتقديم كبير.

لكن بدلاً من أن يبقى كريس ملتصقاً بالجدار فإنه يقفز، وهذه حركة تسمى داينو.

لم يخترع كرييس حركة الداينو، لكنه ذهب بها أبعد من توقعات أي شخص آخر، حيث أنه يستطيع أن يتسلق مسالك كانت تُعتبر مستحيلة فيما مضى، فعندما يصل إلى طريق مسدود، ينظر إلى أعلى ويقفز صعوداً حوالي متر في الهواء ليمسك نتوءاً صغيراً في الصخرة بإصبعيه، ويتابع تسلقه.

بقي هذا التصرف يثير الجدل لبعض الوقت، فهو لم يكن صحيحاً فحسب بل خطيراً، ثم بدأ الشباب في المصنع يتقبّلونه تدريجياً. ثم اكتشفوا أنه حل معقول (لكن مدهش) لعدد كبير من مشاكل تسلق الصخور. وفجأة لم تعد المسالك المستحيلة مستحيلة.

الأرجح هو أنك لم تقتنع لأن الصورة الذهنية المقولبة عن المُهَرِّطِقِين تتطبق على كرييس. فهو شخص منعزل، ويختاطر بحياته ويفعل أشياء منافية للعقل على ارتفاع اثنى عشر متراً فوق البحر الأبيض المتوسط (ويهبط على ظهره في الماء بشكل دوري). من السهل النظر إلى كرييس والقول، «لا يمكنني أن أفعل هذا أبداً»، وستكون محقاً فأنت وأنا لن نقفز أبداً على قوس صخري درجة صعوبته a5.14.

العبرة التي نستخلصها من هذا ليست أنك مضطر أن تخاطر بأصابعك (ناهيك عن حياتك) على صخرة، بل أن شخصاً واحداً ذا رؤيا مثابرة يستطيع إحداث تغيير، سواء كان ذلك في تسلق الصخور أو في توصيل الخدمات.

إليك طريقة بسيطة للتقدير بهذه المسألة: فاز البطل الأميركي السابق في تسلق الصخور أوبه كاريون في إحدى الدورات بطريقة غير اعتيادية بعد بلوغه المرحلة نصف النهائية مع ثلاثة مشاركين آخرين، وكان على كل واحد منهم أن يتسلق مسلكاً صعباً جداً على جدار شديد الانحدار. قام كل واحد من أولئك الثلاثة بالشيء نفسه، حيث اقتربوا من الصخرة، ودرسو المسلك، ثم بدأوا التسلق ببطء، قبضةً تلو الأخرى، وصولاً إلى القمة. بلغ اثنان القمة (مع انزلاق أو انلاقين)، وسقط أحدهم.

جاء أخيراً دور أوبه، فخرج من منطقة العزل، وتقحّص المسلك، وخطا عشرين خطوة إلى الوراء وركض صعوداً على الجدار. لم يتردد أو يقيم حظوظ فوزه ويعتمد الحذر، بل التزم فحسب.

تبين أن تلك كانت أسهلاً طريقة لتسلق الجدار. لذا فإن الضغط على المشكلة يجعلها تزول.

من يقوم بالتسوية؟

التسوية غير ممتعة. وهي عادةً خبيثة، منحدرٌ زلُقٌ يأخذك إلى الوضاعة. يقوم المدراء بالتسوية طوال الوقت، فليس لديهم خيار آخر في الواقع لأن عدد الأولويات المتنافسة كبير جدًا.

المُهَرِّطُقُون لا يقومون بالتسوية، كما أنهم غير بارعين فيها. المدراء العالقون، والذين يعتمدون حلوًّا وسطيًّا لإبقاء الأمور هادئة، والذين يقاتلون البيروقراطية كل يوم - هم الأشخاص الذين يقومون بالتسوية. ماذا يمكنهم أن يفعلوا خلاف ذلك؟

إن فن القيادة هو فهم ما لا يمكنك أن تجد حلاً وسطياً له.

الخوف والثقة والعقيدة

الأشخاص الذين يتحدون الوضع الراهن ثم يغيّرونـه يفعلون شيئاً صعباً جداً، لأنهم يتغلّبون على مقاومة الأشخاص الذين يتقونـ بهم، الأشخاص الذي يعملون معهم، الأشخاص الذين في مجتمعاتهم. وفي كل خطوة على ذلك الطريق، التوقف وقبول شكر عمال مصنع البالونات على استسلامك أخيراً أسهل بكثير من أن تثابر وتخاطر بالتعريض لإذلال الفشل.

لذا لماذا ستفعل ذلك؟

الثقة هي المكوّن غير المُعلن في عمل القائد وأعتقد أن الثقة غير مقدرة التقدير الكافي، بينما العقيدة مبالغ في تقديرها بشكل كبير.

الثقة قديمة في الزمن، وهي تؤدي إلى الأمل، وتنتغلب على الخوف. الثقة أعطت أسلافنا المرونة التي احتاجوا إليها ليعاملوا مع أسرار العالم (ما قبل الاكتشافات العلمية). والثقة هي الخط الفاصل بين البشر ومعظم الأجناس الأخرى، فنحن لدينا ثقة أن الشمس ستشرق غداً، وثقة أن قوانين نيوتن ستستمر بتحديد الطريقة التي يسير بها أحد الأجسام، وثقة أننا سنجنى ثمار الوقت الذي أمضيناـه في كلية الطب بعد عشرين سنة من الآن لأن المجتمع سيظل بحاجة إلى أطباء.

إن كرييس شارما قادر على تأدية قفزة الـدـاـيـنـو على صخرة على علو ثلاثة مترًا عن الأرض لأن لديه ثقة أنه سينجح بها. وإذا راقبت أولاداً يتعلّمون كيفية تأدية قفزة الـدـاـيـنـو، سترى أن سر

اكتساب هذه المهارة ليس بناء العضلات أو تعلم تقنية غريبة، بل مجرد الثقة أنهم سينجحون بها. لكن كلمة «مجرد» هي خطوة ضخمة طبعاً، ولا تتطلب أكثر من مثقال ذرة من الثقة، و فقط المعرفة بأنه يمكنك إنجازها، لكن من دون ثقة، لن تنجح بتائية القفزة أبداً.

الثقة عامل حاسم في كل عملية ابتكار. فمن دون ثقة، من الجنون أن تكون قائداً أو أن تتصرف كمهر طق.

من جهة أخرى، تمثل العقيدة مجموعةً صارمةً من القواعد وضعها أسلافنا فوق ثقتنا. العقيدة تدعم الوضع الراهن وتشجّعنا على الانسجام معه وعدم معارضته.

هناك عقائد لا تُعدّ ولا تُحصى في حياتنا، وليس فقط العقائد الرئيسية أمثل الزرادشتية أو البوذية. مثلاً، هناك عقيدة IBM في السينييات التي تضمنت بروتوكولات لمكان العمل، وقواعد الملابس الواجب ارتداؤها، وحتى طريقة دقيقة لتقديم الأفكار (على مسلط). وهناك عقيدة برودواي التي تحدّد كيف يجب أن تبدو المسرحية الموسيقية شكلاً ومضموناً. وهناك عقيدة الماجستير في إدارة الأعمال التي تتدخل بأدق التفاصيل وصولاً إلى منهاج التعليم القياسي وتحديد ما هو الناجح (وظيفة في شركة بайн وشركاه Bainx Company) وما هو الهشّ نوعاً ما (العمل في مصنع شراب شعير).

تؤدي العقيدة عملاً رائعاً عندما تعزّز الثقة
لهذا السبب اخترع البشر العقيدة، ولهذا السبب لدينا عقائد روحية وعقائد ثقافية وعقائد تجارية. العقيدة تعطي ثقتنا دعماً صغيراً عندما تحتاج إلى ذلك، وتسهل على أفرانك تشجيعك على تقبّل ثقتك.

العقيدة في أفضل أحوالها عبارة عن تعويذة (مانتر)، عن تذكير بسيط لكن متاغم بأن الاقتناع بخير، وأن الثقة هي الوسيلة لتصل إلى حيث تريد أن تذهب.

لكن سبب حاجتنا للتّكلّم عن هذا هو أن العقيدة غالباً ما تؤدي إلى نتائج معاكسة، فالعقيدة في أسوأ أحوالها تعزّز الوضع الراهن، وعلى حساب ثقتنا في أغلب الأحيان. لقد كانت لديهم عقيدة في

مركز وولورث للتسوق، والتزامهم دون أن يحيدوا قيد أنملة عن المبادئ التي جعلت المركز شعبياً جداً منعهم من تحويله إلى تجربة جديدة أفضل نوعاً، وقد اختفى مركز التسوق من الوجود بالطبع.

لديهم عقيدة في النادي الريفي في آخر الشارع أيضاً هي عبارة عن مجموعة قناعات وقواعد من الصعب جداً تغييرها. وبالنتيجة، لن ينضم جيل كامل من النساء المحترفات إلى ذلك النادي، وسيتلاشى من الوجود قريباً.

تحدد العقيدة وسيتسائل الناس إن كنت تتحدى ثقتهم

سبب صعوبة إجراء محادثة مدرورة عن العقيدة هو أن الناس يشعرون أنهم مهددون، ليس من الانتقاد الضمني لشعائرهم أو للاعقلانية بعض ممارساتهم، بل من شعورهم أنك تنتقد ثقتهم.

فالثقة، مثلاً رأينا، هي الركن الأساسي الذي يُبقي منظماتنا متلاحمة ببعضها. والثقة هي الركن الأساسي للإنسانية، ولا يمكننا العيش من دونها. لكن العقيدة تختلف كثيراً عن الثقة، فالعقيدة هي مجرد مجموعة قواعد اختلقناها لنعيش وفق ما تنصه (حتى الآن). المهرطقون يتحدون العقيدة، لكنهم يفعلون ذلك من أساس قوي جداً من الثقة. ولكي تكون قائداً، عليك أن تتحدى الوضع الراهن للعقيدة التي تعيش تحت أحكامها.

بالطبع إن العقيدة والثقة تسيران يداً بيد. ويمكنك أن تذكر نفسك بثقتك عبر ارتداء الزي الرسمي للشركة أو نطق تعويذة عقيدتك الحالية. ويمكنك تقبل دعم المجتمع عبر حضور الاجتماعات الدورية أو المشاركة في نزهة الشركة والتقييد بشعائر العقيدة المعتمدة فيها. من دون عقيدة، من السهل أن تتلاشى الثقة. ولا عجب أن العقيدة موجودة منذ ما قبل التاريخ، وهي تعزز الثقة، ولا يمكننا النجاح من دونها.

لذا فإن المهرطقين الناجحين ينشئون عقائد خاصة بهم. وقد اعتُبرت مجلة فاست كومباني بداية عقيدة جديدة، فقد شكّلت مجموعة جديدة من الأصدقاء والداعمين والشعائر. الشيء نفسه يحصل في الشركات التي تبني السلوك الهرطيقي (مثل شركة آيديو Ideo) وفي المدونات أو حتى في مطعم باكس في وادي السيلikon أو مؤتمر تيد أو الأماكن الأخرى التي يتّسّع فيها القادة. تتوارد تلك العقائد لسبب واحد هو تعزيز ثقتنا.

يمكنك أن تفعل هذا عن قصد، ويمكنك أن تدرك الحاجة للثقة في فكرتك، ويمكنك إيجاد القبيلة التي تحتاج أن تدعمك، ونعم، يمكنك إنشاء عقيدة جديدة متمحورة حول ثقتك. لقد فعل ستي[□] جوبز ذلك عن قصد في أبل، وفي نايت مشهور أنه فعل ذلك في نايت[□].

تبديل العقائد من دون التخلّي عن الثقة

أظهرت دراسة حديثة أجرتها مركز بيو للأبحاث لصالح مجلة بيبول وصحيفة برس أن حوالي ثلث الأميركيين تخلى عن العقيدة التي ترعرع عليها. لكن الدراسة تستخدم كلمة ثقة عن خطأ في الواقع لأن قلة من أولئك الأشخاص فقدوا ثقتهم، وما فعلوه في الواقع هو أنهم غيرروا النظام الذي يستخدمونه ليعزّزوا تلك الثقة.

عندما تقع في حُبِّ النظام، ست فقد القدرة على النمو.

الثقة هي ما تفعله

إذا كانت العقيدة تتّألف من قواعد تتبعها فإن الثقة تتجلّى بتصريفاتك.

عندما تقود من دون مكاسب ذاتية، عندما تضحي من دون ضمانات، عندما تخاطر لأنك مقتطع، فإن ما تفعله هو إثبات ثقتك بالقبيلة وغايتها.

هذا أمر صعب بالطبع، لكن القادة سيُخبرونك أنه يستحق العناء.

كلمة إيجابية

غالباً ما يتم الخلط بين العقيدة والثقة، فيُوصَف كل شخص يعارض الثقة بأنه مُلحد وينبذ كثيراً. لكن ليست لدينا كلمة مشتركة للشخص الذي يعارض عقيدة معينة، لذا علينا أن نكتفي بكلمة مُهرِّطِق.

إذا كانت الثقة هي أساس أي نظام معتقدات، فإن العقيدة هي واجهته. ومن السهل أن ننشغل بنقاط ضعف ثقافة الشركة والأنظمة التي بُنيَت مع مرور الوقت، لكن ليس لذلك أي علاقة بالثقة التي بنت النظام في المقام الأول.

التغيير أمر يقوم به الناس، يقوم به القادة الفخورون بأن يُنعتوا بـ **المُهَرِّطِقِينَ** لأن ثقتهم ليست محل شَكّ أبداً.

عام 1515، أصدر مجمع ترنت ما يلي عن **المُهَرِّطِقِينَ**: «أخيراً، على كل مخلص عدم قراءة أو امتلاك أي كتاب تخالف هذه القواعد أو محتويات هذه اللائحة. وإذا قرأ أي شخص أو امتلك كتاباً لـ **المُهَرِّطِقِينَ** أو كتابات لأي مؤلف مُدان وممنوع بسبب الهرطقة أو الشَّكّ بنشر تعاليم خاطئة فإنه يعرّض نفسه للعزل فوراً».

يا للهول، أنت في ورطة كبيرة. من الأفضل لك أن تخلص من هذا الكتاب.

شجاعة المستضعف المفرطة

بقيت لحوالي عقد من الزمن أحمل عملية معدنية في حقيبة معداتي، وهي إحدى سبعين عملية معدنية وزُعّتها على الفريق الذي كنت قائده في شركة يويوداين Yoyodyne التي أسّستها. كانت هناك بطاقة صغيرة موصولة بالعملة المعدنية احتفالاً بمجموعتنا وبـ «شجاعة المستضعف المفرطة».

القيادة تستلزم تقريباً دائماً التكير والتصرّف كمستضعفٍ، لأن القادة يعملون للتغيير الأمور، والأشخاص الذين يفوزون نادراً ما يفعلون ذلك.

ما فعلناه كان (وما تفعله هو) عملاً يتطلب شجاعة، على عكس الإدارة والتقييد بالقواعد لكسب لقمة العيش. وقد يكون ذلك العمل شاقاً، لكنه يُشعرك بالأمان. كما أن تغيير الأمور - توسيع حدود ما هو ممكн وإنشاء مستقبل غير موجود بعد (بينما تتعرّض في الوقت نفسه لانتقادات من الجميع) - يتطلب شجاعة.

ومسألة الإفراط؟ هذه سهلة. فالتكير والجهد العاديان غير كافيين تقريباً دائماً لتوليد فِيادة، وذلك لأننا نميل إلى بذل بالكاد ما يكفي من جهد. الأمر يتطلّب شيئاً استثنائياً، يتطلّب دعوة للعمل لا تقاوم، قضية تستحق النضال من أجلها لجعل الناس ينضمون إليها فعلاً.

إذا لم تكن مفرطاً في جهلك وشجاعتك، لن تُسْنح لك أي فرصة للنجاح.

أسهل شيء

أسهل شيء هو التفاعل.

وثاني أسهل شيء هو الاستجابة.

لكن أصعب شيء هو البدء.

التفاعل، على حد قول زيج زيغلار، هو ما يفعله جسمك عندما تأخذ دواء خاطئاً. والتفاعل هو ما يفعله السياسيون طوال الوقت. التفاعل أمر بدائي وغريزي وخطير عادة. المدراء يتفاعلون.

الاستجابة بديل أفضل بكثير. فأنت تستجيب للمحفزات الخارجية بقيامك بعمل مدروس، والمنظمات تستجيب لتهديدات المنافسين لها، والأفراد يستجيبون لزملائهم أو للفرص. الرد أفضل دائماً من التفاعل.

لكن الاثنين يبهران بالمقارنة مع المبادرة. فالبدء أمر صعب حقاً، وهذا ما يفعله القادة، حيث يرون شيئاً يتجاهله الآخرون فينفضّون عليه. القادة يصنعون الأحداث التي على الآخرين التفاعل معها. القادة يُحدثون التغيير.

تولي الانقياد

فضائل القيادة متأصلة لدرجة أنه من الطبيعي أن تقول، «سأتولى القيادة».

لكن تولي الانقياد قد يكون منطقياً أكثر أحياناً. فالقيادة عندما لا تعرف إلى أين أنت ذاهب، أو عندما ينقصك الإلتزام أو الشغف، أو عندما لا يمكنك التغلب على خوفك وهذه أسوأ حالة - هو أسوأ أنواع القيادة بلا أدنى شك.

يتطلّب الأمر منك جرأةً أن تقرّ أنه ربما لا يمكنك أن تقود هذه المرة، لذا ابتعد عن الطريق وتولي الانقياد بدلاً من ذلك.

الفرق بين الأشياء التي تحصل لك والأشياء التي تفعلها

في الطراز القديم، كانت الأشياء تحصل لك في العمل. ينشأ مصنع، فيتم توظيف عمال. يعطي المدير تعليماته، فتنقل إلى منصب جديد. يتم تسريح بعض العمال، فترتفق في وظيفتك. ثم يغلق المصنع أبوابه.

من جهة أخرى، الأشياء لا تحصل للقادة، بل هم من يصنع الأشياء.

في خضم أزمة الرهون العقارية، أمضيت بعض الوقت مع بضعة آلاف من السمسرة العقاريين في مؤتمرهم السنوي، وقد يفاجئك أنني اكتشفت أن الانقسام كان حاداً بينهم.

فقد رأى بعض السمسرة العقاريين ما تفعله وسائل الإعلام وشركة بير ستيرنز والمصارف وعامة الناس بهم وبقطاعهم الذي بنوه بشق الأنفس، لذا كانوا غاضبين (ويشعرون بمرارة حتى) من نهاية الفترة الطويلة من ارتفاع أسعار المنازل، وكانوا خائفين على مستقبلهم. لم يعرف أولئك السمسرة العقاريون كيف سيتأقلمون مع ما حصل. لقد أرادوا إدارة قطاعهم، لكن التغيير كان يجعل ذلك مستحيلاً.

أما السمسرة العقاريون الآخرون فكانوا متحمسين جداً ومتلهفين للشرع بالعمل، فقد اعتبروا التغيير الذي حصل فرصةً ليزيدوا حجم أعمالهم بشكل كبير، وعرفوا أن المشاكل الحالية لن تدوم إلى الأبد، وفهموا أن المشاكل ستتمحوا بالباحثين عن فرص عابرة وتترك المحترفين فقط. كان حوالي 10 أو 20 بالمئة من السمسرة العقاريين سينهبون أعمالهم، وأدرك القادة، وهم الذين كانوا سيبقون، أن هذا التغيير شيء جيد جداً. تماماً مثلما يدرك الجنود أن الحرب هي التي تصنع الجنرالات، كان أولئك السمسرة جاهزين ومحمسين ليستغلوا التغيير كفرصة ليزعزوا الوضع الراهن بشكل قوي.

النفادية

ربما أنت تعمل في بوينغ أو مونسانتو أو شركة عملاقة أخرى، لكن الأرجح أنك تعمل في مؤسسة صغيرة، وربما مؤسسة لا تضم أكثر من بضعة أشخاص. في الحالتين، يستحق الأمر أن تأخذ دقةً لنذكر نفسك كيف كانت الأوضاع في الماضي.

فيما مضى، كان للمدراء التنفيذيين سكريات لديهم سكريات، و كنت ترسل مذكرةً إلى مديرك (و فقط مديرك) ثم تنتظر أسبوعاً أو شهراً لتنالى رده، ولم تكن تشارك فكراً جديدةً مع زميل لك - كان الاتجاه المفضل للمعلومات هو نزولاً، أو أحياناً صعوداً ثم نزولاً، لكنه لم يكن جانبياً أبداً.

يروي كتاب آرت كلينر الكلاسيكي والعميق، عصر المهرطقين، قصصاً عن مهرطقين انتهى بهم المطاف أن خفّضت مناصبهم الوظيفية وأهينوا وطردوا من وظائفهم، كما لو أن الشركات تحت إدارة جوزيف ستالين - كانت هناك خطط لخمس سنوات غير قابلة للتعديل، وفتوّات اتصال خاضعة لرقابة قوية، وقاعة ملكية تحيط بالملك. كانت المنظمات تدار من دون أي مكان فيها للقاده، أو أي حاجة إلى مهرطقين.

كنت معتاداً في صغرى على زيارة مكتب أبي، ولا أزال أذكر اللافتة المعلقة بجانب حمام الرجال: «ممنوع على عمال المصنع». لم يكن ممنوعاً على عمال المخارط المهرة والأذكياء من استخدام حمام الرجال في المكتب المجاور فحسب، بل لم يكن يطلب منهم في أغلب الأحيان أن يشاركون ما يعرفونه مع مدرائهم أيضاً.

كان النظام صارماً. مثلاً، كانت كوداك تُبقي عمالها في ظلمة دامسة في المصنع بينما يصنعون الأفلام. صحيح أن عملية التصنيع تطلب ظلمة، إلا أنها لم تطلب إدارة صارمة أو تخزيناً للمعلومات، بل هذه كانت من المسلمات.

مشكلة هذا الأسلوب هي أنه لا يستجيب بشكل جيد لعالم متغير، وبالتأكيد لا يبرع جيداً عندما تأتي المعلومات من عدة اتجاهات وعده مصادر. عندما كان جميع الذين تعمل معهم يقرؤون مجلة هارفرد بزنس ريفيو ونفس الدراسات من ماكينزي، كان الأمر سهلاً.

أما الإدارة العليا فتريد قادة الآن، تزيد مهرطقين سيدثون التغيير قبل أن يصيّبها التغيير. تفهم الإدارة العليا أنها بحاجة إلى متابعين، وأن عليها إشراك القبيلة بتغييرٍ ومبادرةٍ مميزة.

لكن الموظفين يتردّدون.

نحن نتردّد لأننا رأينا ما حصل سابقاً، فنحن نخشى الفشل، والانتقاد، وارتكاب الأخطاء، وتحمّلنا المسؤولية. نحن نخشى أن نفقد وظائفنا إذا توقفنا عن الإدارة وبدأنا نقود.

بدأ عصر النفوذ يغّير هذا، لكن الخوف يبقى فيينا، ولا تزال القصص القديمة عما حصل لجو أو بوب أو سُو منذ ثلاثين سنة تُروى مراراً وتكراراً، ونحن نستخدم تلك القصص لإذكاء خوفنا ومبرر رغبتنا بالاختباء.

خبر عاجل: لم يعد المهرطقون ينجون بحياتهم ليرووا ما حصل لهم فحسب، بل أصبحوا يزدحرون في الواقع. كان جيري شيري شوسكي مُهرطاً في شركة يونغ روبيكام لم تتسم طبيعته المتهوّرة مع الثقافة الرصينة لوكالة الإعلانات في حقبة السبعينيات. لكن جيري لم يفلق، بل حقّ شهرةً لنفسه في شركة BMG ثم معي في يوبيوداين، ثم في ياهوو، والآن في شركة ويب جديدة تدعى grandparents.com. يا لها من سيرة مهنية. لو أبقى فمه مغلقاً، لكان لا يزال يسوق آلات تحضير القهوة.

القادة هم أول المنطلقين

«سيظنّ الجميع أنه غباء!».

«يقول الجميع إنه مستحيل».

المفاجأة هي أن الجميع يعملون في مصنع البالونات وكلهم مخطئون.

الوضع الراهن مثابر ومقاومة، وهو موجود لأن الجميع يريده أن يتواجد، فالجميع مقتنعون أن ما لديهم هو أفضل على الأرجح من الخطر والخوف الذي يرافق التغيير.

الجميع في العالم النامي مقتنعون أن الأوضاع ستبقى على حالها، لذا عندما ظهرت الاستثمارات والتكنولوجيا في قرية في كينيا، قاومها الجميع.

الجميع في شركة أسطوانات تتلاشى مقتنعون أن الوسيلة الوحيدة ليكسبوا لقمة عيشهم هي أن يمتلكوا دفق المدخل المتأتي من بيع الأقراص المضغوطة أو التزييلات الرقمية. لذا عندما ظهرت نماذج أعمال جديدة، تجاهلها الجميع، أو الأسوأ من ذلك أنهم قاوضوها.

الجميع في مايكروسوفت مقتنعون أن الشركة كانت لا تُقهر وأن محركات البحث التافهة وشركات الانترنت في وادي السيلikon لا يمكنها أن تشكّل أي تهديد لهم. وقد قال ستيف بولمر

المدير العام لمايكروسوفت، «غوغل ليست شركة حقيقة، بل هي بيت من ورق». وقال أيضاً، «لا يمكن أن تكون هناك أي تكنولوجيا عميقة في فيسبوك أكثر مما يستطيع عشرات الأشخاص كتابته في مدة سنتين. وهذا أكيد».

الجميع مخطئون مراراً وتكراراً - إلا إذا كنت مقتعاً أن الابتكار يستطيع تغيير الأمور، وأن المهرطقين يستطيعون مخالفة القواعد، وأن المنتجات والخدمات المميزة تنتشر.

إذا كنت مقتعاً بذلك، فأنت لست الجميع، بل أنت محق.

مشاهدة صناعة الموسيقى تموت

الوضع ليس كما لو أنهم لم يروا ذلك قادماً، فقد استغرق الأمر حوالي عقد من الزمن لكي ينذر هذا القطاع المزدهر المُربح للغاية. والأسباب بسيطة حقاً:

1. لم يكن لدى المدراء التنفيذيين لقطاع الموسيقى المهرطق الذي يحتاجون إليه. ولا أحد نهض وأجرى التغيير المطلوب.
2. لقد نسوا أن يتبنّوا قبيلتهم.

يمكن اعتبار صناعة الموسيقى مثلاً مفيداً لتعليم أي مهرطق، وهي توضح كيف أن أشخاصاً ذكياً جداً في قطاع جديد نوعاً ما تجاهلوا عن قصد العالم الذي من حولهم واختبأوا. وهذه الدرس تطبق على كل قطاع يمكنك تخيله تقريباً.

القاعدة الأولى التي فشلت صناعة الموسيقى في فهمها هي أن كل شيء جديد نادراً ما يكون في بداياته بنفس جودة الشيء القديم، لأنك إذا أردت أن يكون البديل أفضل من الوضع الراهن منذ البداية فلن تبدأ أبداً.

سرعان ما سيصبح الشيء الجديد أفضل من الشيء القديم، لكن إذا انتظرت حتى ذلك الوقت، سيكون قد فات الأوان. لا تخجل من الحنين إلى الشيء القديم، لكن لا تخدع نفسك في تصديق أنه سيبقى هنا إلى الأبد. لا، لن يبقى.

القاعدة الثانية التي فاتتهم هي أن الأداء الجيد في الماضي ليس كفيلاً لضمان النجاح في المستقبل.

كل قطاع يتغير وسيتلاشى في نهاية المطاف. فرغم أنك ربما كنت تحقق أرباحاً عبر إنجاز شيءٍ بطريقة ما البارحة، لا يوجد سبب يضمن أنك ستنجح في ذلك غداً.

لقد شهدت صناعة الموسيقى حقبة ذهبية في فترة الانفجار السكاني. وبداءً من البيتلز وديلان، بقي المدراء التنفيذيون لقطاع الموسيقى يجنون أرباحاً طائلةً، فالقدرة الشرائية المتزايدة للمراهقين، إلى جانب ولادة موسيقى الروك، وارتفاع الترانزستور، وتغيير الأعراف الاجتماعية أدت إلى نشوء منحنى نمو طويل جداً.

بالنتيجة، بنت صناعة الموسيقى نظاماً ضخماً، حيث أنشأت منظمات ثقيلة في جزئها العلوي، ومتاجر ضخمة مكرّسة للموسيقى، واعتمدت استراتيجية بيع السلع بخسارة قصداً لتحفيز المبيعات في قطاعات مربحة أخرى محققةً أرباحاً مذهلة، وأسّست المحطة التلفزيونية MTV، وأمور أخرى. كان نظاماً يسير بسلامة، لكن السؤال الرئيسي هو: لماذا استحق أن يدوم إلى الأبد؟

لم يستحق ذلك. ونظامك أيضاً لا يستحق ذلك.

لقد بُنيَت صناعة الموسيقى حول خمس دعائم:

- الترويج المجاني عبر الراديو
- عدد محدود من شركات التسجيل المتنافسة
- الكلفة المرتفعة للإنتاج مما ألزم الموسيقيين على الحصول على تمويل من شركات التسجيل
- التركيز على أفضل 40 أغنية بين أفراد جيل الانفجار السكاني
- وسط غير قابل للاستساغة ويذرّ هامش ربح كبير (الأسطوانة)

لاحظ أن لا علاقة لأيٍ من هذه الدعائم الخمسة بالقبائل أو القيادة، وقد تداعت الوحدة تلو الأخرى خلال السنوات الخمسة الماضية. والنتيجة هي أنه رغم أنه لا يزال هناك الكثير من الموسيقى، إلا أن صناعة الموسيقى في ورطة.

الابتكار: استخدم التوزيع الرقمي والانترنت كإذاعةٍ، لكن افعل ذلك بشكل أفضل. كن في قطاع الخدمات/التذكارات بدلاً من مقاضاة الزبائن والحنين إلى الأيام الخوالي. جد آلاف القبائل لآلاف الموسيقيين وفدهم إلى حيث يريدون أن يذهبوا.

أفضل وقت لتعيير نموذج أعمالك هو طالما لا يزال لديك زخمٌ.

ليس سهلاً على فنان مغمور أن يبدأ من الصفر وبيني شهرة لنفسه اتكالاً على نفسه فقط، وليس سهلاً عليه إيجاد محبين وبناء جمهور لنفسه، لكن من السهل جداً على شركة تسجيلات أو فنان مشهور تحقيق ذلك. لذا فإن وقت النقلة كان البارحة، وقد فات الأوان الآن. حسناً، ماذا بشأن اليوم؟

كلما أبكرت في تحقيق النقلة، كلما استطعت أن تستفيد من مزيد من الأصول والزخم المتوفرين لديك.

لا تخف عندما لا يكون نموذج الأعمال الجديد «نظيفاً» مثل النموذج القديم ليس سهلاً التخلّي عن فكرة تصنيع الأقراص المضغوطة التي لها هامش ربح هائل قدره 90 بالمئة والتبديل إلى مزيج من الحفلات الموسيقية والتذكارات، من المجتمعات وبطاقات المعایدة والمناسبات الخاصة.

تجاوز المسألة، فهذا هو الخيار الوحيد إذا كنت ت يريد أن تبقى في هذه المهنة، فأنت لن تتبع الكثير من الأقراص المضغوطة في خمس سنوات، أليس كذلك؟

إذا كانت هناك أرباح في هذا المجال، فإن أول الداخلين إليه سيحققونها، أما الباقيون فسيخسرون كل شيء.

لقد فشلت الصناعة عمداً بقراءة الكتابات على الجدران، فالصناعات لا تموت فجأة. والوضع ليس كما لو أنك لم تعرف أن ذلك سيحصل عاجلاً أم آجلاً، والوضع ليس كما لو أنك لم تعرف بمن عليك أن تتصل (أو توظّف).

ما كان ينقص هو القيادة - فردٌ (مهرّطق) جاهزٌ ليصوّر المستقبل ويبني التحالفات الضرورية للوصول إلى هناك.

المسألة لا تتحمّر حول امتلاك فكرة رائعة (المسئلة ليست هكذا أبداً تقريباً)، لأنّ الأفكار الرائعة تتوفّر لك مجاناً في مدوّنة شارعك. لا، بل تتحمّر حول أخذ المبادرة وإنجاز الأمور.

آخر شخص يتراك قطاع التسجيلات الحالي لن يكون الأذكي، ولن يكون الأنجح أيضاً، بل أول الخارجين وأول مستكشفي العالم الجديد سيجيّني ثمار جهوده تقريباً دائماً.

أعرف أنه من الصعب تصديق ذلك، لكن الأيام الخوالي الجيدة لم تأت بعد، حتى في صناعة الموسيقى. وما يجب الانتباه إليه هو أن الأشخاص الذين أداروا هذه الصناعة في الماضي لن يكونوا متواجدين عندما تنتظم الأمور من جديد لأنّه لن يكون مرحباً بهم.

مرعى الأغنام

تعريفي لمصطلح مرعى الأغنام هو أنه نتيجة توظيف أشخاص تمت تربيتهم ليكونوا مُطيعين، وإعطائهم وظائف غبية، وبث خوفٍ كافٍ في نفوسهم لإبقاءهم تحت السيطرة.

الأرجح أنك التقيّت شخصاً يعيش في مرعى أغنام. رجل الأمن الذي يُجبر أمّا على أن تشرب من قارورة الحليب لأن كتيب التعليمات لا يتضمن أي فعل آخر. ممثل خدمة الزبائن الذي سيقرأ بكل سعادة سياسة الشركة بصوتٍ عالٍ ست أو سبع مرات لكنه لن يتوقف أبداً ليفكّر بمعنى تلك السياسة. مسؤول التسويق الذي يشتري وقتاً على المحطات التلفزيونية بماليين الدولارات رغم أنه يعرف أن هذا لا ينفع شركته - بل يفعل ذلك لأن مديره طلب منه ذلك.

من المثير للسخرية لكن من غير المدهش أننا نجد في عصر اعتمادنا المتزايد على الأفكار الجديدة والتحفيزات السريعة والابتكارات أن مفهوم مرعى الأغنام في ازديادٍ في الواقع. هذا لأنّه لم يعد بإمكاننا أن نتكل على الآلات لتؤدي لنا الأمور الغبية.

لقد مكناً ما يمكن مكنته، وما تبقى لدينا هو تخفيض تكاليف الأعمال اليدوية التي يجب أن يؤديها بشرٌ، لذا نكتب كتيبات وننسابق إلى الواقع بحثاً عن أرخص جهد ممكن. وليس مفاجئاً أننا عندما نريد توظيف عمال، نبحث عن أشخاص تدرّبوا من قبل لكي يكونوا أغناً.

تدريب الطلاب لكي يكونوا أغناً أسهل بكثير من البديل. فالتعليم للنجاح في الاختبار، وضمان سلوكٍ مطبيٍ منهم، واستخدام الخوف كمحفزٍ لهم هي أسهل وأسرع الطرق ليعبر الأولاد مرحلة المدرسة. لذا لماذا نقاوم أننا نخرج عدداً كبيراً من الأغناً؟

وماذا بشأن كلية الدراسات العليا؟ لأن الرهانات أعلى (الفرصة، الكلفة، رسوم التعليم، وسوق العمل)، يستعين الطلاب بما تعلّموه: أن يكونوا أغناً... أغناً مثقفةً ثقافةً عاليةً بالطبع، لكنها مطيبة رغم ذلك.

تبذل العديد من المنظمات جهداً خاصاً لكي توظّف أشخاصاً يلوّنون داخل الخطوط ويُظهرون تناغماً في النتائج وطاعةً، فتعطيهم عندها وظائف تديرها بالخوف، مما يؤدي إلى نشوء مرعى أغناً («قد أطّرد من عملي!»).

الذنب ليس ذنب الموظف، على الأقل ليس في البدء. وبالطبع، الموظف والزبون هما اللذان يتحملان الألم في أغلب الأحيان.

هل السعي وراء البديل أقل فعالية؟ ماذا يجري عندما تبني منظمةً مسطحةً ومنفتحةً وتعامل الموظفين باحترام؟ ماذا يجري عندما تتوقع الكثير وتنق بالأشخاص الذين تعمل معهم؟ يبدو هذا ضرباً من الجنون في البدء، فهناك أعباء كثيرة جداً، وقدرة بسيطة جداً على التوقع، والضجة قوية جداً. هذا ليس نموذج العمل من أعلى إلى أسفل للمصنع، أو للملك وبلاطه. إنه الفوضى، ومن السهل رفضه دون أي تردد.

ثم نرى شيئاً يحصل مرة تلو الأخرى. فعندما توظّف أشخاصاً مدهشين وتعطيهم الحرية، سينجزون أموراً مدهشةً. وسيكتفي رعاة الأغناً ومدراؤهم بهزّ رؤوسهم متأكدين أن ذلك مجرد حالة استثنائية وأنها تشكّل خطاً كبيراً على قطاعهم أو قاعدة زبائنهم.

كنتُ في مؤتمرٍ لِعُوَّالِ الشَّهْرِ الْفَائِتِ، وأمضيتُ بعْضَ الْوَقْتِ في غُرْفَةٍ ملَيَّةٍ بِمَنْدُوبِي مُبَيعَاتٍ في غُوَّالٍ (تمَّ توظيفِهِمْ حديثًا)، وتكلَّمْتُ مع بعْضِهِمْ لِبِرْهَةٍ عن حَالَةِ الْقَطَاعِ، وحزَّنْتُ كثِيرًا لِاكتشافِي أَنَّهُمْ أَغْنَامٌ.

خُذْ مثلاً موظفةً الْإِسْتِقْبَالَ في دَارِ نَشْرٍ زَرَّتُهَا بَعْدَ ذَلِكَ بِأَسْبَوْعٍ، حِيثُ وَجَدْتُهَا جَالِسَةً هُنَاكَ وَرَاءَ مَكْتَبَهَا لَا تَقْعِلُ شَيْئًا، وَتَشْعُرُ بِضُجُورٍ هَائِلٍ. أَخْبَرْتُهَا أَنَّ الْحَرْكَةَ فِي مَكْتَبِ الْإِسْتِقْبَالِ بِطَيِّبَةٍ جَدًا وَأَنَّهَا تَمْضِي يَوْمَهَا بِالْجُلُوسِ وَالْإِنْتَظَارِ وَقِرَاءَةِ رِوَايَاتِ عَاطِفَيَّةٍ، وَأَنَّهَا تَعْلَمُ ذَلِكَ مِنْذَ سَنَتَيْنِ.

أَوْ خُذْ مثلاً طَالِبَةً الْمَاجِيْسْتِيرَ فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ الَّتِي التَّقِيَّتُهَا الْبَارِحةُ وَالَّتِي أَخْبَرْتُهَا أَنَّهَا حَصَّلَتْ عَلَى وَظِيفَةٍ فِي شَرْكَةٍ كَبِيرَى لِلْسَّلْعِ السَّرِيعَةِ الْإِسْتِهْلَاكِ لِأَنَّهُمْ عَرَضُوا عَلَيْهَا رَاتِبًا كَبِيرًا وَوَعَدُوهَا بِإِدَارَةِ صَنْفٍ مَشْهُورٍ. سَأَبْقَى هُنَاكَ «لِعَشْرِ سَنَوَاتٍ فَقَطْ»، ثُمَّ أَنْجَبَ طَفْلًا وَأَتَرَكَ الْوَظِيفَةَ وَأَبْدَأَ عَمَلَيِّ الْخَاصِّ». سَتَصْبَحُ بارِعَةً جَدًا فِي إِدَارَةِ الْقَسَائِمِ الْشَّرَائِيَّةِ فِي صَحْفِ الْأَحَدِ، لَكِنَّهَا لَنْ تَكُونْ بارِعَةً جَدًا فِي حَلِّ الْمَشَكُولَ الْجَدِيدَةِ.

يَا لَهَا مِنْ مُضِيَّعَةٍ لِلْوَقْتِ.

الخطوة الأولى هي إعطاء المشكلة إسماً. مرعى الأغنام. انتهيتُ من هذا.

الخطوة الثانية هي لكل شخص يرى نفسه في هذه المرأة ويدرك أنه يمكنه أن يتوقف دائماً. يمكنك أن تتحقق دائماً المهنة التي تستحقها بمجرد رفضك سلوك نفس المسار الذي يسلكه الآخرون.

لكن أكبر خطوة تأتي من أي شخص يعلم أو يوظف، وهي أن يتبنّى سلوكاً مختلفاً عن سلوك الأغنام ويكافئه ويعتّرّ به. مثلاً رأينا فإن كل مكان شهد نمواً مؤخراً هو المكان الذي تحصل فيه الأمور الجيدة.

(لقد أعدت قراءة هذه الفقرات للتو، وأنا متأكد أن البعض سيظنّ أني كنتُ قاسياً جاداً فيها). هذا يعتمد على ما إذا كنت تصدق أن للأشخاص قدرة فطرية كبيرة على الاحتمال، وأن العمل يستهلك قسماً طويلاً جداً من وقتنا لكي يكون مملاً، وأن المنظمات تحتاج إلى شغف (من الموظفين والزبائن على حد سواء) إذا أرادت أن تنمو إلى قبائل وحركات. ويعتمد على ما إذا كنت تصدق أن العلاقة بين المسؤولين والأشخاص الذين يتعاطون معهم مهمة كافية للاستثمار فيها. أعتقد أنك إذا

كنت تصدق كل هذه الأمور وإذا كنت تثق بقدراتك وقدرات زملائك، فإن هذه الفقرات لم تكن قاسية بما يكفي. علينا أن نسرع. علينا أن نستيقظ.

كيف كان يومك؟

إنها الرابعة فجراً ولا يمكنني أن أنام، لذا جلستُ في ردهة الفندق في جامايكا ورحتُ أتفحّص بريدي الإلكتروني.

مرّ بي شخصان كان واضحًا أنهما في طريقهما للنوم، بعد أن بالغا قليلاً في فكرة العطلة. نظرت المرأة صوبِي وهمست لصديقتها بصوتٍ أهداً قليلاً من صياح، «أليس هذا أمراً محزناً؟ هذا الرجل أتى إلى هنا ليقضي عطلته وها هو عالق في تفحّص بريده الإلكتروني. لا يمكنه حتى أن يستمتع بأسبوعي إجازته».

أعتقد أن السؤال الحقيقي - السؤال الذي لم يريدا الإجابة عليه على الأرجح - كان، «أليس محزناً أن لدينا وظيفتين نمضي فيها أسبوعين محاولين تجنب الأمور التي نقوم بها خمسين أسبوعاً في السنة؟».

احتُجتُ إلى وقت طويل لأعرف لماذا كنت سعيداً جداً بتفحّصي بريدي الإلكتروني عند منتصف الليل. الجواب له علاقة بالشغف. فبخلاف النوم، لم يكن هناك شيء آخر أفضل أن أقوم به في تلك اللحظة - لأنني محظوظ كفاية لتكون لدي وظيفة توفر لي الفرصة لإحداث تغيير. ورغم أنه لا يوجد عدد كبير من الأشخاص الذين يعملون عندي، إلا أنني في مهنة قيادة الأشخاص وأخذهم إلى مكان نريد أن نذهب إليه.

من جهة أخرى، لمعظم الأشخاص وظائف (حتى الآن) يحاربون فيها التغيير، حيث يعملون ساعات إضافية للدفاع عن الوضع الراهن، وهذا أمر مُضنٍ لأن الدفاع عن أي نظام في وجه التغيير سير هقك.

فكرة لحظةً بالأشخاص الذين تعرفهم وتعتبرهم راضين ومتحفظين لبدء عملهم كل يوم. أنا أكيد أن معظمهم يُحدثون تغييرًا. يتحدون الوضع الراهن ويجهدون لدفع شيء إلى الأمام - شيء مقتفيين به. إنهم يقودون.

«الحياة قصيرة جداً» عبارة تتكرر كثيراً لدرجة أنها أصبحت مبتذلة، لكنها صحيحة هذه المرة، فليس لديك الوقت الكافي لتكون حزيناً ووضيعاً في آن معاً، وهذا الحال ليس عديم الفائدة فحسب، بل مؤلماً أيضاً. بدلاً من أن تتساءل عن موعد إجازتك القادمة، ربما عليك إقامة حياة لنفسك لا تكون بحاجة إلى الهروب منها.

المدهش هو أن إقامة هذا النوع من الحياة ليست أسهل من أي وقت مضى فحسب، بل تزيد أيضاً من احتمال أن تكون ناجحاً وسعيداً. لذا كيف كان يومك؟

ميزان الحرارة ومنظم الحرارة

منظم الحرارة قيم أكثر بكثير من ميزان الحرارة.

ميزان الحرارة يكشف وجود خلل، وهو أشبه بمؤشر يُخبرنا مثلاً أننا نُنفق الكثير، أو نكسب حصةً أكبر في السوق، أو لا نرد على الهاتف بسرعة كافية. المنظمات تعج بموازين حرارة بشرية، ويمكنها إما انتقادنا أو لفت انتباها أو النحيب فحسب.

من جهة أخرى، يغير منظم الحرارة البيئة بشكل متزامن مع العالم الخارجي، وكل منظمة تحتاج إلى منظم حرارة واحد على الأقل. إنهم القادة الذين يمكنهم إحداث تغيير رداً على العالم الخارجي، ويفعلون ذلك بشكل متزامن مع مرور الوقت.

حركتك الدقيقة

هذا هو صلب الموضوع: كل قائد يهتم بحركةٍ ويدعمها، مثل حركة حرية التعبير في بيركلي، أو حركة الديموقراطية في ساحة تيانانمين، أو حركة الحقوق المدنية في ميسيسبيبي، أو ربما حركة مثل الهوس بالقهوة المحمّصة يدوياً في بروكلين، أو التشكيلة العالمية للأشخاص المهووسين باللشوم.

يمكنك في هذه الأيام إنشاء حركة ضيقة، حركة صغيرة جداً، حركة في صومعة. ويمكن أن تكون حركتك معروفة لدى عشرة أشخاص أو عشرين شخصاً أو ألف شخص، ويكون أولئك الأشخاص في مجتمعك المحلي أو منتشرين حول العالم. ويمكن أن يكونوا في معظم الأحيان الأشخاص الذين تعمل معهم أو لديهم، أو الذين يعملون لديك.

الويب تربط الناس ببعضهم، والحركات تأخذ أشخاصاً مرتبطين ببعضهم وتحدث تغييراً. ما يكتشفه المسوّقون والمنظّمون والأشخاص الذين يهتمّون هو أنه يمكنهم إطلاق حركةٍ دقيقةٍ ثم تركها تتدفع على يد الأشخاص الذين يختارون اتباعها.

العناصر الرئيسية لإنشاء حركةٍ دقيقةٍ تتألّف من خمسة أشياء يجب فعلها وستة مبادئ:

1. انشر بياناً رسمياً.
اكتشف البيان الرسمي وسهّل له أن ينتشر على نطاقٍ واسع. لا داعي لأن يكون مطبوعاً أو حتى مكتوباً، لكنه تعويذةٌ وشعارٌ وطريقةٌ للنظر إلى العالم، وهو يوحّد أعضاء قبيلتك ويعطيهم بنية.
2. سهّل على متابعيك التواصل معك.
يمكن أن يكون التواصل بسيطاً مثل زيارتك شخصياً أو إرسال بريد إلكتروني إليك أو مشاهدتك على التلفزيون، أو يمكن أن يكون غنياً ومعقداً مثل التفاعل معك على فايسبوك أو الانضمام إلى شبكتك الاجتماعية على نينغ.
3. سهّل على متابعيك التواصل مع بعضهم البعض.
إنها تلك الإيماءة الخفيفة التي يؤديها أحد زبائن المطعم الدائمين لزبون دائم آخر، أو احتساء القهوة معاً في ردهة استراحة المطار. وحتى أفضل من ذلك، هي الصدقة الحميمة التي تنشأ بين المتطوّعين في حملة سياسية، أو العاملين داخل مؤسسةٍ على إطلاق منتجٍ جديدٍ. يكتشف القادة العظام كيف يجعلون تلك التفاعلات تحصل.
4. أدرك أن المال ليس محور الحركة.
أدرِك أن المال ليس محور الحركة.

وظيفة المال هي تمكين الحركة فقط. واللحظة التي تحاول فيها سحب بعض الأموال هي اللحظة التي تعيق فيها نمو حركتك.

5. تعقب تقدمك.

افعل ذلك علناً وأنشئ ممرات تمكن متابعيك من المساهمة في ذلك التقدم.

المبادئ:

1. الشفافية هي خيارك الوحيد حقاً.

كل مبشر تلفزيوني فاشل تعلم هذا بالطريقة الصعبة، فالأشخاص الذين يتبعونك ليسوا أغبياء، وقد ينتهي أمرك بسبب فضيحة، أو من الملل على الأرجح. بإمكان الناس شم رائحة حيلة عن بعد ميل.

2. يجب أن تكون حركتك أكبر منك.

مؤلف وكتابه لا يشكّلان حركة، بل الحركة هي مثلاً تغيير الطريقة التي ينتمي بها الطلاب إلى الكلية.

3. الحركات التي تنمو تزدهر.

تصبح أفضل وأقوى كل يوم، وستصل إلى هناك قريباً جداً. لا تأخذ رهناً اليوم لمجرد أنك على عجلة من أمرك.

4. تتوضّح الحركات عند مقارنتها بالوضع الراهن أو بالحركات التي تعمل للدفع في الاتجاه الآخر.

تعمل الحركات بشكل جيد عند مقارنتها بالحركات الأخرى التي لها أهداف مشابهة.
وبدلاً من تكريعها، انضم إليها.

5. استثنٍ الغرباء.

الاستثناء عامل فعال جداً للوفاء والانتباه، وأهمية من ليس جزءاً من حركتك توازي تقريباً أهمية من هو جزء منها.

6. هدم الآخرين ليس مفيداً للحركة أبداً مثل فائدة تعزيز متابعيك.

ذلك المبني في آخر الشارع

أعتقد أنه نادي زوارق، لكنه ربما حزب سياسي أو حتى مركز رئيسي لشركة، أو قد يكون امتيازاً تجارياً أو جمعية خيرية محلية. كل ما أعرفه هو أن هناك قبيلة تعمل ساعات إضافية للمحافظة على الوضع الراهن.

يحضر الأعضاء مرة في الأسبوع ويمارسون نفس الشعائر التي مارسوها الأسبوع الفائت، وبيؤدون نفس الحراك ولا شيء يتغير. في الواقع، لا شيء يتغير بسبب الشعائر تحديداً. فالقبيلة تتواجد على ما يبدو لقمع التغيير.

يحضر موظفو قسم خدمة الزبائن ويتقينون بتعليمات الكتيب ويعاملون كل زبون بنفس الطريقة تماماً ولا يستطيعون أن يفهموا لماذا لا يبادلونهم الاحترام.

ويقوم المتطوعون بالأعمال التي تدعم الجمعية الخيرية، لكنها نفس الأعمال التي لطالما قاموا بها، ويحصلون على نفس النتائج دائماً.

بعض القبائل منخرطة في التغيير، على عكس العديد منها. ولا يهم إن كانت جمعية خيرية أو شركة، فالعوارض هي نفسها. العقيدة تعيق الثقة، والجمود يعيق الحراك، والقواعد تعيق المبدأ.

يحضر الأشخاص لأنهم ملزمون أن يفعلوا ذلك وليس لأنهم يريدون فعل ذلك. الرغبة يهزمها الخوف، والوضع الراهن يتکلّس، مما يؤدي إلى الموت البطيء الطويل للمنظمة المتعطلة. من المُحزن جداً مشاهدة هذا وهو شائع جداً.

القيادة هي الترياق، وهي تتفع في كل مبني إذا تركتها تعمل.

كل قبيلة هي قناة إعلامية

مجلة تايم هي قناة إعلامية، وكذلك الأمر مع CNN وياهوو. ميزة القوات الإعلامية التقليدية هي أنها متوفرة للإيجار، وما عليك سوى إرسال بعض المال وشراء بعض وقت البث عليها لتلفت الأنظار إليك أو حتى لتنال بعض الاهتمام من الناس. وقد يؤدي ذلك الاهتمام إلى زيادة المبيعات.

أدركت غوغل أن كل عملية بحث (أكثر من مليار عملية في اليوم) هي قناة إعلامية أيضاً، وقد حققت أرباحاً عبر بيع تلك القوات مع كل ضغطة.

القبائل مختلفة.

القبائل هي أكثر قنوات إعلامية فعاليةً في التاريخ، لكنها ليست للبيع أو التأجير. فالقبائل لا تفعل ما تريده أنت، بل ما تريده هي. لهذا السبب الانضمام إلى قبيلةٍ وقيادتها يُعتبر ان استثماراً تسويقياً فعّالاً.

كيف تكون مخطئاً

كان منظم استطلاعات الرأي الناجح جون زغبي مخطئاً تماماً بشأن آل غور في فلوريدا وبنسبة عشر نقاط، ومخطئاً بشأن جون كيري، ومخطئاً في توقعه نتائج الانتخابات التمهيدية في نيو هامبشاير لعام 2008. لكن لاحظ أني قلت «منظم استطلاعات الرأي الناجح» وليس «منظم استطلاعات الرأي المخزي»، لأنه إذا لم يكن مستعداً لأن يكون مخطئاً، فلن يكون قادراً على أن يكون محقاً متلماً يفعل في أغلب الأحيان.

وكان إسحاق نيوتن مخطئاً تماماً بشأن الكيمياء، وهو فرع العلوم الذي أمضى معظم حياته فيه. لقد كان مخطئاً بقدر ما يمكن أن تتخيله، ومع ذلك فهو يعتبر أنه أنجح عالم ومتخصص رياضيات في التاريخ.

وكان ستيف جوبز مخطئاً بشأن أبل III، ومخطئاً بشأن حواسيب شركة نكست، ومخطئاً بشأن أجهزة أبل نيوتن. مخطئاً إلى حد الجنون. أنت تعرف الباقى.

سر أن تكون مخطئاً ليس بتجنُّب أن تكون مخطئاً!

السر هو أن تكون مستعداً لأن تكون مخطئاً.

السر هو إدراك أن كونك مخطئاً ليس أمراً مميتاً.

الشيء الوحيد الذي يجعل الأشخاص والمنظمات عظماء هو رغبتهم بـألا يكونوا عظماء دائماً. والرغبة بالفشل أثناء محاولة بلوغ هدفٍ أكبر هو سر النجاح.

لقد كنتُ أنتظرك أن تسألي عن الطريقة المختصرة الخالية من الأخطاء والخيبات لجعل الأشخاص يفعلون ما تريده، لإحداث تغيير من دون خطر أو خوف، لتعديل الوضع الراهن بشكل سحري. فهذه في النهاية هي أفضل وسيلة لإقناعك بالأفكار الواردة هنا. لو كنتُ قادراً على إعطائك الجواب، لكنتَ تقود قبيلةً الآن.

الجواب الصادق هو: لا توجد طريقة سهلة. والمسألة ليست سهلة للمدراء الوسطيين أو المدراء العاميين أو المُهَرِّطِقِين. الحقيقة هي أنهم يظهرون كما لو أنهم يخاطرون بكل شيء، لكن الخطر في الواقع ليس سيئاً جداً. السلبيات بسيطة جداً لأن قلة منا سيُحرقون على أتونه على الأرجح.

سر القيادة بسيط: افعل ما أنت مقتنع به. ارسم صورة المستقبل، وادهب إلى هناك، وسيتبعك الآخرون.

توقيت القيادة

من النادر أن يكون واضحًا متى عليك أن تقود. طبعاً هناك أوقات تعرف فيها أن عليك النهوض، واتخاذ موقف، ونشر فكرة، وإزالة عقبة، والتحلي بالشجاعة.

لكن القيادة العظيمة تحصل في أغلب الأحيان عندما لا تتوقعها القبيلة أبداً. اللحظات غير الواضحة هي اللحظات المهمة. مثل الآن، ربما.

القبيلة الرجعية

بقينا نتكلّم عن القبائل حتى الآن بأنها منظمات تقدّمية تحبّ القيادة، وسرعة الحركة، وتنمو على التغيير. ومعظم القبائل، خاصة أثناء نموها، هي ذلك بالضبط.

لكن القبائل تعلق عاجلاً أم آجلاً. دعنا ننظر إلى ويكيبيديا مرة أخرى. ويكيبيديا موسوعة غير ربحية يديرها مجلس مُحافظين وعدة آلاف من المتطوّعين الملزمين، ومعظمهم لا يريد أن يتغيّر أي شيء على الإطلاق.

في الأشهر الماضية، أطلق متطّعو ويكيبيديا حملةً لحذف عشرات آلاف الصفحات التي لا تستوفي المعايير الغامضة للقبيلة. وفي الوقت نفسه، أدارت رئيسة مجلس إدارة ويكيبيديا فلورنس نيبار-ديدار حملةً لضمان عدم تبرع أحدٍ بمالٍ كبيرٍ للمؤسسة. ونقلت عنها نيويورك تايمز قولها إنها «ستحدث بعض الضجة» إذا حاول غريبٌ عدوانيٌ أن يصبح عضواً في مجلس الإدارة.

ماذا تفعل مع قبيلة كهذه؟

إذا كان هدفك هو إحداث تغيير، فمن الحماقة أن تحاول تغيير وجهة نظر الأكثريّة إذا كان اهتمام الأكثريّة منصبًا على المحافظة على الوضع الراهن. وهذه فرصة مؤاتية لتشكّل قبيلة جديدة، وتجد الغوّائين وعشّاق التغيير الذين يبحثون عن قيادة جديدة وتعمل معهم بدلاً من ذلك.

نعم، أعتقد أنه لا بأس من هجر القبيلة الكبيرة الموطّدة العالقة في مكانها. لا بأس من أن تقول لهم، «أنتم لستم ذاهبون إلى حيث أحتاج إلى أن أذهب، ولا توجد أي طريقة لأقنعكم كلّكم بأن تتبعونني. لذا بدلاً من الوقوف هنا ومشاهدة الفرص تتلاشى، سأبتعد، وأنا أكيد أن بعضكم، الأفضل بينكم، سيتبعني».

احتمالية المخاطرة

كنت أستمع إلى شخص يتحدث على الراديو عن «الاحتمالية المخاطرة» وعلاقتها بمسار العمل في المستقبل. يخشى الناس المخاطرة لدرجة أنهم يعجزون عن استخدام الكلمة حتى. فالمخاطرة في النهاية هي احتمال بالفشل، صح؟ لذا كان ذلك الرجل يحذّرنا من احتمال حصول أحد الاحتمالات. لم يستطع حتى قول ذلك.

كل شيء مخاطرة دائمًا.

هذا ليس صحيحاً في الواقع. الاستثناء الوحيد: من المؤكد أن المخاطرة موجودة. وكلما اعتمدت الحيطة والحذر في خططك للمستقبل، كلما أصبحت أكثر خطورةً في الواقع. هذا لأن العالم يتغيّر قطعاً وبكل تأكيد وبأكثر من مجرد احتمال.

عندما تستبدل القبائل ما أنت معناد عليه

جعلني الرأسمالي اللامع فرداً ويلسون أفكّر بهدف الشركات التقليدية (المؤسسات، المنظمات غير الربحية، الاتحادات المهنية، الخ) في اقتباسه رونالد كوس الحاصل على جائزة نوبل في علم الاقتصاد:

هناك عدة تكاليف معمالت لاستخدام السوق؛ كلفة الحصول على سلعة أو خدمة من خلال السوق هي في الواقع أكثر من مجرد سعر السلعة، فبإمكان تكاليف أخرى، منها تكاليف البحث والمعلومات، وتكاليف التفاوض، وحماية الأسرار التجارية، وتكاليف الالتزام القانوني وتنفيذها، أن تزيد من كلفة إنتاج شيء في شركةٍ. وهذا يوحي أن شركات ستتشاءم عندما يمكنها إنتاج ما تحتاج إليه داخلياً وتتجنّب تلك التكاليف بطريقه ما.

بمعنى آخر، نحن ننشئ منظمات رسمية عندما يكون ذلك أرخص من قيادة قبيلة. مثلاً، توظيف عمال وموظفين يعطيك تواصلاً وثيقاً وإنجاً من الصعب إنجازه من قبيلة أقل رسمية، أو ترؤس فرقة من الجنود يُعتبر عملاً موثقاً أكثر من كسب ثقة ودعم كل المواطنين.

الانترنت تغيّر هذا لأنّه يمكنك بناء قبيلة أكبر وأسرع وأرخص مما كنت قادرًا على فعله في السابق، والاقتصاد الجديد يغيّر هذا لأن تكاليف المعاملات تتحفّض بسرعة بينما تكاليف المنظمات الرسمية (المكاتب، التقدّيمات الاجتماعية، الإدارية) تستمر بالارتفاع.

العديد من المنظمات الكبيرة تكتّب نفسها كوسيلة لصدّ قوة القبائل، فتشتري شركات أخرى على أمل أن ضخامتها ستتجّح بطريقة أو بأخرى في صدّ القوة المرنّة والسريعة والحرّة أحياناً للفيّلية، لكنني أعتقد أنّ هذا غير محتمل.

المبادرة

الخجول يخلف فراغاً.

العمّال في مصنع البالونات خائفون دائمًا، بالأخص من حصول شيء، فالأشياء التي تحصل نادرًا ما تكون جيدة لأنّها ترّعّج الوضع الراهن.

لهذا السبب المبادرة أداة ناجحة جدًا لأنّها نادرة. وحتى عدد قليل من النشاطات، أو بعض أفكار جديدة، أو مبادرة بسيطة جدًا يمكنها ملء الفراغ. إنّها مشكلة كبيرة أن تسكب بعض نقاط من كوب شرابك على غطاء طاولة ناصع البياض، فالناس يلاحظون هكذا أمور.

عندما كانت مصمّمة الأثاث التي اشتهرت لاحقاً باربرا باري تبحث عن شريك لتصنيع خطها الأول من الأرائك، دعت المدراء التنفيذيين لأحد كبار الصانعين إلى صالة عرضها في لوس أنجلوس.

لكنّها قامت بمبادرةٍ قبل أن تفعل ذلك.

أولاً، تمكّنت من شراء كمية كبيرة من القماش الذي يستخدمه ذلك الصانع في مفروشاته عادة.

واستأجرت مكتباً كبيراً كفاية لتحويله إلى صالة عرض.

وصمّمت خط أثاث جريئاً وحتى خلاباً، ثم جعلت متجرًا محلياً يصنّع قطعة واحدة من كل تصميم، وينجّدها بالقماش المشهور به ذلك الصانع.

عندما وصل المدراء التنفيذيون متوقعين عملية ترويج للمبيعات ومشاهدة بعض الرسوم، رأوا أرائك جاهزة للبيع مصنوعة من موادهم وعلامتهم التجارية مُخيَّطة عليها. من السهل القول إن ما رأوه لم يكن ذا شأن كبير، فهي مجرد قطع أثاث قيمتها بضعة آلاف من الدولارات، لكن ذلك كان أكثر من كافٍ في تلك اللحظة لقطاع المفروشات، فقد غيرَ القواعد.

لم تكن باربرا تدير مهنتها أو تستأنن أولئك المدراء التنفيذيين، بل كانت تقود، وتستمع بكل لحظة من ذلك.

أكثر المنظمات التي تحتاج إلى ابتكار هي تلك التي تبذل قصارى جهدها لمنع حصول ذلك. هذه مفارقة، لكن عندما تراها ستجد أنها فرصة هائلة.

الإصرار على الغباء

يحبّ زميلي جيلٌ أن يقتبس الملازم في الجيش الأميركي راسل هونوري في إشارته إلى أن عدداً كبيراً من الأشخاص «يصرّون على الغباء».

أظن أن زملاءك ليسوا أغبياء، لكن عندما يتغيَّر العالم، تتغيَّر القواعد. وإذا أصرَّت على لعب ألعاب اليوم بقواعد البارحة، ستكون مصراً على الغباء، مصراً على استراتيجية غبية، لأن العالم يتغيَّر.

هذا حال بعض المنظمات، على عكس بعضها الآخر. من برأيك يستمتع أكثر في عالمٍ يتغيَّر؟

مارك روَنر، مُهَرْطِقٌ غير ربحي

بقي مارك يتحدى الوضع الراهن للعالم غير الربحي لسنواتٍ، وهو ناجح جداً في ذلك كما أنه يستمتع بوقته.

إليك أحد الأمثلة عن صنف المتابِع التي على القادة إحداثها. بدأ مارك جدالاً على الانترنت عن مستقبل البريد المبادر لجمع التبرعات، وهذه الوسيلة هي الركيزة الأساسية لمعظم المؤسسات

الخيرية، لكنها تض محل. بالطبع، يفترض أن تكون الانترنت هي الحل لكل المشاكل، لكنها ليست كذلك مثلاً يشير مارك.

لقد انتهى عصر البريد المباشر الرخيص ونسبة التجاوب المرتفعة في جمع التبرعات، وبدأ اقتصاد البريد المباشر يفشل، وهذه حقيقة لا شكّ فيها تقريباً. فقد ارتفعت كلفة الرسائل البريدية، وقلّ عدد المتبرّعين الجدد الذين يتاجبون مع هذه الطريقة، رغم أن هذه النزعة أخفتها بعض الشيء العطايا الأكبر من المعتاد من المتبرّعين المعتادين، لكن الأزمة ستظهر عاجلاً أم آجلاً، ويعتبر البعض أنها ظهرت من قبل.

وما يُعتبر حالياً أنه نموذج لجمع التبرعات عبر الانترنت هو في أفضل الأحوال بديل مؤقت.

رأيي: أشعر باليأس لأعلى خمسين مؤسسة خيرية في الولايات المتحدة، فهي الأهم في هذا المجال وهي عالقة مكانها ونادراً ما تتغيّر. إذا كنتَ كبيراً، فأنت معتاد على أنك كبير و تتوقع أن تبقى كبيراً، وهذا يعني أنه تم توظيف جيلٍ تلو الآخر من الموظفين لمواصلة إنجاز ما يبدو أنه نافع، علماً أن هناك شجباً كبيراً للأخطار الكبيرة والأنظمة المجنونة.

الخبر الجيد هو التالي: الانترنت ليست بديلاً للبريد المباشر لجمع التبرعات، بل هي في الواقع أكبر بكثير من ذلك لكل الجمعيات الخيرية تقريباً.

حالما بدأت التجارة الإلكترونية، حقّ العديد من الجمعيات الخيرية مداخل كبيرة من مواقعها على الويب، ونُسب ذلك عن خطأ إلى خطوطها اللامعة هذه وتسويقها الذكي، لكنه كان في الواقع نتيجة استخدام المتبرّعين البارعين تكنولوجياً لطريقةٍ مريحةٍ أكثر لإرسال الأموال التي كانوا سيرسلونها على أي حال.

النجاح الكبير هو في تغيير طبيعة معنى دعم جمعيةٍ خيريةٍ، ففكرة «تبرّعت في المكتب» ومسألة التبرّع في الأسبوع الأخير من شهر ديسمبر يُظهران أنه عمل يتم بداع الواجب فحسب، فالعديد من الأشخاص يتبرّعون لشعورهم بالذنب أو كرمي لصديقٍ، وهذا أمر لا يكُن ولو قيد أنملة.

من السهل جداً تجاهل رسالة بريد استعفافية عندما يكون كل ما عليك فعله هو حذفها ولن يلاحظ أحد ذلك.

النجاح الكبير هو في تحويل المتبرّعين إلى رعاة وناشطين ومشاركين، فأكبر المتبرّعين ليسوا أولئك الذين يعطون مالاً فحسب، بل الذين يؤدون الخدمات أيضاً، مثل إعداد الحساء أو إطعام الجياع أو عرض الأعمال الفنية. بقيت أمي متطوّعة لسنواتٍ في معرض أولبرايت-نوكس الفني في بافولو، نيويورك، ولا شك أبداً أننا كلنا قدمنا مبالغ أكبر إلى المتحف مما كنا سنفعل لو أرسلوا لنا مجرد نشرة إعلانية مرة في الشهر.

تتيح الانترنت لبعض المنظمات بأن تتبّنى التدخلات البعيدة المدى، وتمكن الجمعيات الخيرية من تقليل إنفاقها على اكتساب متبرّعين جدد وزيادة إنفاقها لشكر المتبرّعين الحاليين والاحتفاظ بهم، وليس من خلال بعض التلويح البسيط باليد بل من خلال إعادة تنظيم نفسها حول فكرة الانحراف الإلكتروني. هذا هو النفوذ الجديد، وهو يعني الانفتاح على المتطوّعين وتشجيعهم على المشاركة والتواصل مع بعضهم البعض، وحتى على التمرّد. يعني توفير مدونة لكل محترف من محترفيك وإعطاءه الحرية لاستخدامها. يعني جعل المتطوّعين ينخرطون لكي يصبح لديهم شيء على المحك حقاً. هذا أمر مخيف لأسباب مفهومة لعدة جمعيات خيرية، لكنني لست أكيداً أن لديك أي خيار آخر.

هل عليك التخلّي عن التكتيكات القديمة اليوم؟ بالطبع لا، لكن الإشراف المسؤول يتطلب منك أن تجد المهرّطقين وتقوّيمهم وتعطيهم المرونة لبناء شيء جديد، بدلاً من محاولة إجبار الانترنت على أن تتصرّف كنظام بريد مباشر ذي طوابع مجانية.

وضعية القائد

إذا سمعت فكري ولم تصدقها، فهو ذنبي وليس ذنبك.

إذا رأيت منتجي الجديد ولم تشتّره، فهو فشلي وليس فشلك.

إذا حضرت عرضي التقديمي وأضجرك، فهو ذنبي أيضاً.

إذا فشلتُ بِإيقاعك باعتماد سياسةٍ تدعم قبيلتي، فهذا بسبب انعدام شغفي أو مهارتي وليس بسبب قُصر نظرك.

إذا كنتَ طالباً في حسّتي ولم تتعلمَ ما أعلّمه، فسأكون قد خذلتك.

من السهل جداً الإصرار على أن يقرأ الناس دليل التعليمات، ومن السهل جداً لوم المستخدم/الطالب/الزبون المحتمل/الزبون الحالي لعدم بذله جهداً، أو لكونه غبياً جداً لكي يفهم، أو لعدم اكتراثه كفايةً. وحتى قد يكون مغرياً لوم أعضاء قبيلتك الذين لا يبذلون جهداً كافياً لاتباعك في قيادتك لهم. لكن كل هذا لا يفيد.

ما يفيد هو إدراكك أن لديك خياراً عندما تتوافق، حيث يمكنك أن تصمم منتجاتك لكي تكون سهلة الاستخدام، ويمكنك أن تكتب لكي يسمعك جمهورك، ويمكنك أن تقدم في مكانٍ وبطريقةٍ تكفل أن الأشخاص الذين تريد أن يسمعوك سيسمعونك. والأهم من ذلك كله هو أنك ستحصل على فرصة لاختيار من سيفهم (ومن لن يفهم).

تبديل القبائل

مع نمو قبيلتك، من المغرى لك أن تسرّع ذلك النمو، وأن تجد مزيداً من الأشخاص لينضموا إليها.

أوضح المرشّحين لهذه العضوية الجديدة هم بالطبع أعضاء القبائل الأخرى. فإذا استطعت إقناع ذلك المهووس بكرة القدم أن يبدل إلى كُرة السلة مثلاً، ستكون قد حققت انقلاباً. كما هناك السياسي الذي يغازل أبرز أنصار الحزب الآخر لينضموا إلى فريقه.

لكن هذا نادراً ما ينجح، فالأشخاص لا يحبّون التبديل.

قد ننضم بـتلهّف إلى شركةٍ ونخوض غمار العمل فيها لسنواتٍ، ونبقى هناك إلى أن تُعلن إفلاسها أخيراً. لا، لم تعد نفس الشركة التي انضممنا إليها في البداية، لكن تبديلنا ولاعنة يعني إقرارنا بـارتكاننا خطأً.

لا يأنّي النمو من إقناع الأعضاء الأوّلية للقبائل الأخرى بالانضمام إليك لأنّهم آخر من سيبذل ولاعه، بل ستجد أرضاً خصبةً أكثر بين الأشخاص الذين يتوقون إلى الشعور الذي ينتابهم عندما يكونون جزءاً من قبيلة متنامية نابضة بالحياة، لكنّهم لا يزالون يبحثون عن ذلك الشعور.

إنّي لا أتكلّم عن الأعضاء الساخطين أو عن المنعزّلين الذين يجهدون لعدم الانتساب إلى أي جهة، بل أتكلّم عن الأشخاص الذين على الهامش، عن الأفراد الذين قد يقفزون من شيء إلى آخر بأقل فلق ممكّن.

إذا كنت تحاول إقناع القبيلة في عملك بالتبديل من استراتيجية إلى أخرى، لا تبدأ بقادتها بل بالأفراد العاطفيين الذين لم تتقبّلهم قبائل أخرى بعد. وعندما يزداد عدد أولئك الأشخاص، سيصبح خيارك أمن وأقوى - عندها ستري الآخرين ينضمون إليك.

ليس الان، ليس بعد
الدّاء التغيير والقيادة ليس الجواب «لا» بل «ليس بعد»، لأن «ليس بعد» هو أمن وأسهل طريقة لإحباط التغيير. «ليس بعد» يعطي الوضع الراهن فرصةً ليستجتمع قواه ويؤجّل المحظوم لبعض الوقت.

لا يفشل التغيير في أغلب الأحيان لأنّ وقته لم يحن بعد، بل لأنّ وقته قد فات.

يبين المنحنى التالي فوائد كل ابتكار تقرّيباً مع مرور الوقت:

الوقت

الفائدة

حين تدرك أن ركناً من العالم جاهز لابتكار، يكون الأوّل قد فات بكل تأكيد، والوقت ليس مبكراً أبداً.

«لم يحن الوقت بعد» و«على مهلك» و«انتظر وسترى» و«إنه دور شخص آخر» - كل هذه المماطلات غير ملائمة لقائد يبحث عن إحداث تغيير. الثمن زهيد للتكبير، لكنه باهظ لفوائد الأوّل. وكلما انتظرت أكثر لتبدي ابتكاراً ما، كلما قلّت قيمة جهودك.

فهم الخدعة

كتب الساحر وكاتب المقالات الأدبية جايمي إيان سويس عن الولد المزعج والقصير النظر الذي يصرخ للساحر أثناء تقديم عرضه، «أعرف كيف تؤدي هذه الخدعة!».

هل يهم حقاً أنك تعرف؟

العالم مكتظ بكتب وكتيبات عن كيفية تأدية كل أصناف الخدع، وقد شرحت خدعة القيادة بإسهاب كبير. لذا إذا كان سهلاً معرفة كيفية تأدية الخدع السحرية، لماذا تؤديها قلة من الناس فقط، ولماذا ينهر بها عدد كبير من الناس؟

لأن المسألة بالطبع لا تتعلق بمعرفة كيفية تأدية الخدع بل بفن تأديتها. طرق القيادة سهلة، لكن فن القيادة هو الصعب.

يقتبس آدم غوپنک القول التالي لسويس، «السحر يحصل في ذهن المتفرّج فقط، وكل شيء آخر عبارة عن إلهاء.... والطرق من أجل أن تكون هناك طرق فحسب هي إلهاء. لا يمكن دخول عالم السحر إلى أن تضع جانباً كل شيء آخر - بما في ذلك رغباتك واحتياجاتك - وتركت على تقديم تجربةٍ فريدةٍ للجمهور. هذا هو السحر ولا شيء آخر».

ما عليك سوى استبدال كلمة «السحر» بكلمة «القيادة».

القيادة فن، ولا يستطيع إنجازها إلا الأشخاص الذين يملكون كرماً أصلياً وعلاقةً عميقةً بقبيلتهم، لذا فإن تعلم كيفية تأدية الخدعة لن يفيتك بشيء إذا لم يكن لديك التزام أولاً.

الثورة لن تنقلها شاشات التلفزة

يبدو أننا نادرًا ما نرى القيادة أثناء عملها، ونحن نميل إلى ملاحظتها بعد حصولها أو بعد أن تكون قد أثارت زوبعة حولها. هذا لأنها تبدأ حيث لا نتوقعها أبداً.

في قطاعٍ تلو الآخر، قائد السوق ليس الجهة التي تطور ابتكاراً سيقلب القطاع رأساً على عقب. وفي منظمةٍ تلو الأخرى، نادرًا ما تأتي القيادة الحقيقة من المدير العام أو نائب الرئيس الأعلى، بل تحصل في مكان لم تكن تراقبه.

من السهل انتقاد الأمل

وفي النهاية، السخرية استراتيجيةٌ ردئٌ.

الأمل من دون استراتيجية لا يولد قيادةً. والقيادة تحصل عندما يترافق أملك وتقاؤلك مع رؤيا ملموسة للمستقبل ومع طريقة للوصول إلى هناك. لن يتبعك الناس إذا كانوا لا يصدقون أنك قادر على الوصول إلى حيث تقول إنك ذاهب.

المدراء أشخاص ساخرون ومتشائمون لأنهم يعتبرون أنهم رأوا ذلك من قبل وأنهم أنجزوه من قبل بأفضل ما يمكن. أما القادة فلديهم أمل، لأنه من دون أمل، لا يوجد مستقبل لبذل جهد من أجل تحقيقه.

عازفة الكمان المجردة

تاسمين ليتل عازفة كمان بارعة جداً تمكنّت من إبقاء مسيرتها المهنية حيّة أطول من الكثرين غيرها. وبصفتها إحدى أربع عازفي الكمان هذه الأيام، أقامت جولات موسيقية ووقعت على عقدٍ لإصدار أسطوانات خاصة بها.

لكن أسطوانتها الجديدة مجانية، ويمكنك الاستماع إليها على الانترنت على العنوان <http://www.tasminlittle.org.uk>

تاسمين قائدة حركةٍ، وهي تستثمر وقتها وجهدها في سعيِّ دُوّوبٍ لنشر الموسيقى الكلاسيكية، ولا تضع في موقعها الويب مجرد ملفات mp3، بل تقوم بزيارات دورية إلى السجون والبلدات الصغيرة والمدارس لتعزف هناك، لذا فهي تضيف قيمةً إلى موقعها إلى جانب الموسيقى. تاسمين ليست هاوية، بل قائدة.

ليس عندي أدنى شكّ أن فكرتها الأصلية لاقت بعض المعارضة أو حتى السخرية، فهناك الكثير من الأفكار المتحجّرة، والكثير من المكانة في الوضع الراهن. وحتى مع إصرارها، من غير المحتمل أن كانت جهودها الأولية ستحظى بقبول عالمي وترحيب ضخم لو لا تركيزها وحافظها وإلتزامها التي أثمرت في نهاية المطاف.

كتابه أغاني تلقى رواجاً

تروي صديقتي جاكلين كيف أن اليونيسف أنفقت ثروةً لإنشاء ملصقات إعلانية للترويج لفكرة تلقيح الأطفال بين أمهات رواندا. «كانت الملصقات الإعلانية رائعةً - صور فوتوغرافية لنساءٍ وأولادٍ يحملون رسائل بسيطة مكتوبة بالكينيا واندية (اللغة المحلية) عن أهمية تلقيح كل ولد. كانت مثالياً لو لا حقيقة أن نسبة الأمية بين الإناث تتخطى 70 بالمئة، وبالتالي فإن الكلمات المكتوبة بالكينيا واندية لم تحدث أي فرق كبير».

لاحظت جاكلين أن طريقة انتشار الرسائل في رواندا هي بالأغاني، لذا افترحت أن تغنى مجموعة من النساء أغنيةً لمجموعة أخرى من النساء، وسيكون ذلك كطريقة لنشر الأفكار وكهدية في آن معاً. بالخلاصة، لا أغنية، لا رسالة.

قبيلتك تتوالى. وهي لا تفعل ذلك على الأرجح بالطريقة التي كنت ستعملها شخصياً؛ كما لا تفعلها بالفعالية التي قد تريدها، لكنها تتوالى. التحدي الذي يواجه القائد هو مساعدة قبيلته على الغناء، مهما يكن الشكل الذي تأخذه الأغنية.

الجائزة أكس

أراد بيتر ديمانديس تنشيط قبيلة المخترعين والمموّلين والمستكشفيين الذين قد يسعون لإيجاد حلول جديدة للرحلات الفضائية، لكن بدلاً من أن يتبع بشكل أعمى القيادة المحدودة التي تزودها الناس، قرر أن يقدم الجائزة أكس وقيمتها 10 ملايين دولار لأول فريق ينجح في إيصال صاروخ إلى ارتفاع مئة كيلومتر في الفضاء مرتين في غضون أسبوعين.

الفريق الذي فاز بالجائزة كان قد أنفق أكثر من 20 مليون دولار، لكن قيادياً بسيطاً فعلاً ولد استثماراً من قبل عشرات الفرق المتنافسة كان أكبر من عشرة أضعاف قيمة الجائزة نفسها. والأهم من ذلك هو أنه ولد حقلًّا جديداً يضم مشاركين جدداً ونوعاً جديداً من المجتمعات.

أخبرني بيتر أنه عندما طرح الفكرة لأول مرة، وجدها الجميع فكرةً غبيةً، ولم تحظَ بدعم فوري، ولم يصدق لها أحدٌ أو يتلهّف ليشتراك بها فوراً. قيادته وإلتزامه هما ما جعلاها تتحقق، وليس

الفكرة بحد ذاتها (والتي كانت مجرد تحدي للجائزة التي فاز بها ليندبرغ منذ أكثر من نصف قرن).
لم تكن الفكرة هي الغاية بذاتها، بل الغاية كانت تنظيم القبيلة.

من يبالي؟

المبالغة هي الإحساس الرئيسي الذي يشكل جوهر القبيلة، فأعضاء القبيلة يبالغون بما يحصل لأهدافهم ولبعضهم البعض. وقد فشل العديد من المنظمات في الإجابة على السؤال «من يبالي؟» لأن لا أحد في الواقع يبالي حقاً. لا أحد يبالي حقاً إن تغيرت القائمة، أو إن تغيرت النسبة المئوية المستخدمة من مجموع التبرعات لتغطية النفقات العامة. لا أحد يبالي حقاً إن تغير لون المنتج، أو إن استخدم طاقم مختلف للرحلة.

إذا كان لا أحد يبالي فإن ما لديك ليس قبيلة. وإذا كنت لا تبالي - حقاً ومن الصميم - فلا يمكنك أن تكون قائداً على الإطلاق.

عناصر القيادة

يتحدى القادة الوضع الراهن.

يولّد القادة ثقافةً حول هدفهم ويجعلون الآخرين ينخرطون فيها.

لدى القادة مقدار هائل من الحشريّة عن العالم الذي يحاولون تغييره.

يستخدم القادة الكاريزما التي لديهم (والتي تتمظهر بأشكال متنوعة) لجذب متابعين وتحفيزهم.

يُظهر القادة امتلاكهم رؤيا للمستقبل.

يلتزم القادة بتلك الرؤيا ويأخذون قراراتهم بناءً على ذلك الإلتزام.

يربط القادة متابعيهم بعضهم البعض.

اعتذر عن هذا التكرار ، لكن هكذا تتم الأمور.

إذا فكرت بالقادة في منظمتك أو مجتمعك، سترى أن كل واحد منهم يستخدم تركيبةً من هذه العناصر السبعة. لذا لست مضطراً أن تكون في سدة المسؤولية أو قوياً أو وسيماً لكي تكون قائداً، لكن عليك أن تكون ملتزماً.

فهم الكاريزما

فَكَرْ بالقادة الكاريزماتيين الذين التقىَ بهم. قد يكونون يافعين أو عجزة، أغنياء أو فقراء، سوداً أو بيضاً، ذكوراً أو إناثاً، انبساطيين أو خجولين. القاسم المشترك الوحيد بينهم في الواقع هو أنهم قادة.

أعتقد أن معظم الأشخاص يفهمون المسألة بالمقلوب، فكونك كاريزماتياً لا يجعلك قائداً، بل كونك قائداً يجعلك كاريزماتياً.

هناك قادة يعانون من اضطرابات في النطق وخوف من الخطابة العامة، وقادة يحتلون مناصب منخفضة جداً في السُّلُم الوظيفي في الشركة، وقادة لا يملكون مالاً أو مظاهر القوة الواضحة. وهناك قادة بشعون أيضاً، لذا فالكاريزما لا تتمحور بالطبع حول أن تكون جذباً.

من السهل أن تستسلم لخوفك وتحذر نفسك أنك لا تملك متطلبات القيادة، وأغلب الأشخاص يستسلمون عندما يصلون إلى جزء الكاريزما في لائحة عناصر القيادة. «لم أولد كاريزماتياً مثل أولئك الآخرين، لذا أظن أنني ساكتقي بأن أكون تابعاً».

مشكلة هذا التفكير هي أن أولئك الآخرين لم يُولدوا كاريزماتيين أيضاً، والمسألة باختصار هي خيارٌ وليس موهبةً.

سر رونالد ريفن

ما يريدك عظمنا لدى القائد هو شيء من الصعب جداً إيجاده: نريد شخصاً يستمع إلينا.

لماذا من الصعب جداً إيجاد قائد يستطيع أن يستمع إلينا؟ لأنه من السهل أن نخلط بين الاستماع إلى الأفراد وبين «مسايرة الرأي الغالب» أو «العمل وفق نتائج الاستفتاءات». من السهل على قائدٍ يملك رؤياً أن يتخلّى عن الاستماع لأن معظم الأشخاص في النهاية يريدونه أن يكون

عادياً، وهذا لا يوصله إلى أي مكان. وحسبما يقول المثل القديم، لو أن هنري فورد استماع إلى الآخرين ل كانت عندما اليوم سياط أفضل لعربات الخيل وليس سيارات.

سر ريغن هو أن تستمع وأن تقدّر ما تسمعه، ثم تأخذ قرارك حتى ولو ناقض أولئك الأشخاص الذين استمعت إليهم. لقد أثار ريغن إعجاب مستشاريه وخصوصه وناخبيه عبر إنصاته إليهم. لذا يريد الناس أن يتأكدو أنك سمعت ما قالوه لك - ولا يرکزون بنفس المقدار على ما إذا فعلت ما قالوه لك أم لا.

عندما أراد غراهام وستون الرئيس التنفيذي لشركة راكسبايس إقناع موظفيه الموهوبين والجفولين بعض الشيء بالانتقال معه إلى المركز الرئيسي الجديد في منطقة كئيبة من البلدة، لم يلق عليهم حاضرة أو حتى يحاول تملّقهم، بل كل ما فعله هو الاستماع إليهم، حيث اجتمع على حدة مع كل موظف متعدد بشأن عملية الانتقال وتركه يعبر عن رأيه بحرية. لذا هذا ما احتاج إليه لكي يقودهم: استمع إليهم.

استمع جيداً، ثم قرّر وامض قدماً.

قوى الوضاعة

ربما يجب أن يكون العنوان «القوى من أجل الوضاعة».

هناك خرافة تقول إن كل ما تحتاج إلى فعله هو وضع مخطط عام لرؤياك وبرهنة أنها صحيحة - ثم سيصطف الناس فجأة ويدعمونك.

العكس هو الصحيح في الواقع، لأن الرؤى المميزة وال بصيرة الأصلية تلقى معارضة دائمة. وعندما تبدأ بتحقيق أي تقدّم، تلقى جهودك معارضةً أكثر حتى. المنتجات والخدمات والمسارات المهنية - مهما تكن طبيعتها، ستتضارف قوى الوضاعة لإيقافك، ولن تغفر لك أي أخطاء، ولن تتراجع أبداً إلى أن يُقضى الأمر.

لو كان الأمر يتم بأي طريقة أخرى، لكان الوضع أسهل، ولقام به الجميع وانخفضت قيمة جهودك في نهاية المطاف. إن الإيجابيات والسلبيات واضحة: من دون أشخاص يضغطون ضد مسعاك إلى فعل شيء يستحق أن يتكلّم عنه الناس، من غير المحتمل أن يستحق العناء. ثابر.

كيفية بيع كتاب (أو أي فكرة جديدة)

انتهى صديقي فُرد من طباعة كتاب جديد وكان يبحث عن أفكار لتسويقه. أعتقد أنه سيفاجأ من هذه الفكرة: بع نسخة.

جِد شخصاً واحداً يثق بك وبِعه نسخة. هل أعجبه؟ هل تحمس له؟ هل تحمس له كفايةً لِيخبر عنه عشرة أصدقاء لأن ذلك سيساعدُهم وليس لأنَّه سيساعدُك؟

تمو القبائل عندما يجذب الأشخاص مزيداً من الأشخاص، وهذا تنتشر الأفكار أيضاً. وأعضاء القبيلة لا يفعلون ذلك كرمى لك بالطبع، بل كرمى لبعضهم البعض. القيادة هي فن إعطاء الأشخاص منصة لنشر أفكارٍ نافعةٍ. إذا انتشر كتابٌ فُرد، سيكون قد حقق بدايةً رائعةً. وإنَّه يحتاج إلى كتاب جديد أو إلى منصة أفضل.

الصعب أصبح سهلاً

... والعكس صحيح أيضاً.

كان صعباً جداً حَرث الحقل، وصعباً جداً إيجاد الفولاذ المطلوب لتصنيع سيارة، وصعباً جداً إيصال طردٍ من نيويورك إلى كاليفورنِيَّة في موعد المحدد بكلفة معقولة.

كان صعباً جداً تأسيس شركة جديدة، وصعباً جداً الحصول على رفوف تخزين جيدة لكي يتمكن المستهلكون من إيجاد منتجك، وصعباً جداً إدارة مصنع.

تلك الأشياء سهلة الآن. صحيح أنها قد تكُلُّ أكثر مما نرحب، لكن يمكنك أن تضعها على لائحة مهامك وستُتَجَزَّ.

الصعب الآن هو مخالفة القواعد. الصعب الآن هو إيجاد القناعة بأن تصبح مُهَرِّطِقاً، بأن تتوصل إلى ابتكارٍ، ثم تقود فريقاً رغم المعارضة الهائلة وتندفع الابتكار إلى أحضان العالم.

الأشخاص الناجحون هم الأشخاص البارعون في هذا.

عندما بدأ المسؤولون عن أوركسترا الوس أنجلوس المرموقة جداً في العالم يبحثون عن قائد أوركسترا جيد، اضطروا إلى الاختيار من بين حوالي ألف شخص مؤهَّل لهذا المنصب. كان أولئك

المرشحون من الطراز العالمي وقد تم اختبارهم وأثبتوا قدرتهم على إدارة أوركسترا بالطريقة التقليدية.

ثم وظفوا غوستا دودامل، وهو فنزويلي في السادسة والعشرين من عمره لا يمكن مقارنة سيرته الذاتية بسيرة نظرائه الأكبر منه سنًا، ولا يملك قدرات مثبتة في إنجاز عمل البارحة الشاق، لكن المسؤولين عن أوركسترا لوس أنجلوس أدركوا أنه يمكنهم دائمًا إيجاد شخص يُنجذب ذلك العمل، وما يحتاجون إليه هو قائد يأخذ المنظمة إلى جمهور جديد بطريقة جديدة.

توقف لحظةً وفكّر بمضامين هذا القرار. من بين ألف قائد أوركسترا مؤهّل (يفهم الوضع الراهن)، اختارت الأوركسترا شخصاً مبتدئاً أراد تحديه. يكتشف المهرّطقون هذا الصنف من النجاح طوال الوقت.

أيهما تفضل: التجربة أم الخطأ؟

من الخرافية أن التغيير يحصل بين ليلة وضحاها، أو أن الأوجبة الصحيحة تتجه في السوق فوراً، أو أن الأفكار العظيمة تخطر بالبال فجأة.

لا. المسألة دائماً (تقريباً دائماً، على أي حال) مسألة تراكم... قطرة تلو الأخرى. فالتحسينات تحصل تدريجياً وليس دفعة واحدة بسهولة.

بعد أربعة ملايين هاتف آيفون (وهذا يوازي أكثر من مليار دولار في أقل من سنة)، من السهل نسيان أن الخبريرة لورا رايس قالت إن هاتف آبل لن ينجح أبداً. كما أن بطاقات الفيزا والماستركارد كانت أفكاراً ضخمةً احتجت إلى سنوات لتحلّق. حتى الأشياء الصغيرة، مثل ذلك المطعم الذي يوجد طابور انتظار أمام بابه، لم تبدأ بهذه الطريقة.

إذا كانت منظمتك تتطلب النجاح قبل الإلترام فلن تتحقق الأمرين.

جزءٌ من القيادة (جزءٌ كبيرٌ في الواقع) هو القدرة على المثابرة لفترة طويلة على محاولة تحقيق الحلم، ويجب أن تكون الفترة طويلة كفاية لدرجة تجعل النقاد يُدركون أنك ستصل إلى هناك بطريقة أو بأخرى... لذا يتبعونك.

المنحرفون الإيجابيون

كيف تدير القادة؟

نظراً إلى أن القادة يمكن أن يظهروا في أي مكان في المنظمة، يبدو لي أن وظيفة الإدارة الخبيرة هي العثور عليهم ودعمهم. للقادة قبائل خاصة بهم، وهناك حاجة إلى شخص ليقود تلك القبائل.

يأخذنا هذا إلى فكرة الانحراف الإيجابي.

كقاعدة عامة، المدراء لا يحبون المنحرفين. فوفقاً للتعريف، الانحراف عن المعايير المعتمدة يُعتبر فشلاً للمدير الذي يسعى إلى التقىد بها. لذا فإن معظم المدراء يجهدون في معظم الأوقات ليعملوا الانحراف (والمنحرفين الذين يتسبّبون به). باختصار، المدراء يقمعون المنحرفين.

بينما القادة يفهمون الأمور من منظار مختلف، فلا يعتبرون أن التغيير موجود في كل مكان فحسب، بل أساسي للنجاح.

ويتبين أن الموظفين الملزمين بإحداث تغييرٍ ويعملون لتحقيقه أكثر سعادةً وإنجازيةً.

إذا جمعنا هاتين الحقائقين، لن يعود صعباً علينا أن نستنتج أنك بحاجة ماسة إلى مزيد من القادة، إلى مزيد من المنحرفين - إلى مزيد من أنصار التغيير وليس إلى أقل.

يتتبّى القادة العظام المنحرفين عبر البحث عنهم والقبض عليهم يفعلون شيئاً صحيحاً.

هذا هو العمل الذي أمضى جيري ستيرنن عمره كله في تأديته. فقد ذهب ستيرنن إلى فيبيتام ليحاول مساعدة الأولاد المتضورين جوعاً، وبدلًا من أن يأخذ معه التكتيكات التي يعرف أنها نافعة، أو الأساليب الخارجية التي كان متأكداً أنه يمكنها إحداث فرق، قَصَد العائلات القليلة التي لم تكن تتضور جوعاً، والأمهات القليلات اللواتي لم يكن يتدبرن أمورهن فحسب بل كن مزدهراتٍ. ثم سهَّل على تلك الأمهات مشاركة أفكارهن مع بقية المجموعة.

هذا يبدو واضحاً، لكنه هَرَطْقِي. ففكرة ذهاب عامل إغاثة إلى قريةٍ في محنَّةٍ وعدم محاولته قمع السلوك غير القياسي فكرةً مجنونةً.

«النموذج التقليدي للتغيير الاجتماعي والتنظيمي لا ينفع»، هذا ما قاله لمجلة فاست كومباني. «لم ينفع أبداً. ولا يمكنك استيراد حلول دائمة من الخارج».

مستقيداً من عمل ماريان زايتلن، طبق ستيرنن وزوجته مونيك هذا الأسلوب حول العالم، من الدول النامية إلى المستشفيات في كونكتيكت.

اكتشف الزوجان ستيرنن عمليةً بسيطةً مرة تلو الأخرى: يجدان قادة (مهرطقين يفعلون الأشياء بشكل مختلف وبُعدُون تغييرًا)، ثم يضخمان عملهم، ويعطيانهم منصةً، ويساعدانهم على إيجاد متابعين، فتحتّن الأمور دائمًا.

أمل ألا يكون هذا بسيطاً جدًا بحيث يتم تجاهله، لأنّه مهم، فالفكرة فعالة لدرجة أنها تنقذ حياة الأولاد كل يوم. وكل ما يفعله الزوجان ستيرنن هو إيجاد أم لديها أولاد بصحّة جيدة، ثم يساعدان الآخرين في القرية على ملاحظة ما كانت تفعله. أي أنّهما يسلّطان ضوءًا على تلك الأم، ويشجّانها على عدم إطفائه، والأهم من ذلك هو تشجيعهما الآخرين على حذوهما.

الفكرة بسيطة، لكنّها نافعة جدًا، وقد تكون أهم فكرة عمالانية في كل هذا الكتاب.

الواجب

على مقرّبة منا، هناك أولاد لا يملكون طعاماً يكفيهم وليس لديهم أهل يهتمّون بذلك، وعلى مسافة بضع ساعات في الطائرة، هناك أشخاص غير قادرين على تحقيق أهدافهم لأنّهم يعيشون في مجتمع لا يملك البنية التحتية لدعمهم، وأبعد من ذلك بقليل هناك أشخاص تضطهدّهم حكوماتهم بوحشية. كما أن العالم مليء بأشخاص لا يمكنهم الذهاب إلى المدرسة الثانوية، ناهيك عن الكلية، ولا يمكنهم بالطبع إضاعة وقتهم في التفكير بما إذا كان يتوفّر لهم موقف جيد لسيارتهم في عملهم أم لا.

وهكذا يأتي دور الواجب: لا تقبل بالتسوية.

فإن تمتلك كل هذه الميزات، كل هذا الزخم، كل هذه الفرص، ثم تقبل بالأشياء العادلة وتدافع عن الوضع الراهن وتقلق بشأن سياسة الشركة - يا لها من مضيعة للوقت.

كتبَ فُلَينَ بيِريَ أنَّكَ لا يُجُبَ أَنَّ تُسْتَخَدَ كَلْمَةً «فرصةً» أَبْدَأَ، فَهِيَ لَيْسَتْ فَرْصَةً بَلْ وَاجِبًاً.

لَا أَعْتَدَ أَنَّ لَدِنَا أَيَّ خِيَارٍ، بَلْ أَعْتَدَ أَنَّهُ مِنْ وَاجِبِنَا تَغْيِيرُ الْقَوَاعِدَ، رَفْعُ الْمُعَايِيرَ، الْقِيَامُ بِلَعْبَةٍ مُخْتَلِفَةٍ، وَلَعْبَهَا بِشَكْلٍ أَفْضَلَ مِنْ أَيِّ شَخْصٍ لَدِيهِ الْحَقُّ بَأَنْ يَصِدِّقَ أَنَّ هَذَا مُمْكِنٌ.

لَمَنِ الْفَضْلُ

أُسَالَ كَثِيرًا عَنْ مَسَأَةِ الْفَضْلِ، فَالنَّاسُ يَرِيدُونَ مَعْرِفَةً كَيْفَ يَمْكُنُهُمْ ضَمَانُ أَنَّهُ سَيَتَمُّ الاعْتَرَافُ بِفَضْلِهِمْ لِفَكْرَةٍ مَا، خَاصَّةً عِنْدَمَا يَكُونُ هُنَّاكَ مَدِيرٌ يَرِيدُ أَنْ يَسْرُقَهَا وَيَنْسِبَهَا لِنَفْسِهِ، أَوْ يَرِيدُونَ مَعْرِفَةً كَيْفَ يَمْكُنُهُمْ ضَمَانُ اعْتِرَافِهِمْ بِفَضْلِي لِفَكْرَةٍ ذَكَرْتُهَا فِي كِتَابٍ أَوْ مَقَالَةٍ مُدَوَّنَةٍ.

القَادِهُونَ الْحَقِيقِيُونَ لَا يَهْتَمُونَ لِهَذَا أَمْرًا.

إِذَا كَانَ الْأَمْرُ يَتَعَلَّقُ بِمَهْمَتِكَ، بِنَسْرِ النَّفَّةِ، بِرَؤْيَا شَيْءٍ يَتَحَقَّقُ، لَنْ تَهْتَمَّ بِشَأنِ الْفَضْلِ فَحَسْبُ، بَلْ سَتَرُغَبُ حَقًاً أَنْ يُنْسَبَ الْفَضْلُ إِلَى الْآخَرِينَ.

إِذَا كُنْتَ تَرِيدُ بِرْمَجَةً مُوقِعَكَ عَلَى الْوَيْبِ بِأَحَدَثِ أَدَاءٍ بِرْمَجِيَّةٍ تَدْعُى رُوبِي أُونَ رِيلَزَ، لَا تَتَرَدَّدْ فَهِيَ مَجَانِيَّةٌ، وَلَسْتَ مُضْطَرًّا أَنْ تَنْسَبَ الْفَضْلَ إِلَى الشَّابِبِ فِي شَرْكَةٍ 37 سِيْغَنَلْزَ الَّذِينَ طَوَّرُوهَا، بَلْ يَمْكُنُكَ اسْتِخْدَامَهَا فَحَسْبٍ.

إِنَّهُمْ لَا يَمْانِعُونَ ذَلِكَ لَأَنَّهُمْ لَا يَسْعُونَ وَرَاءَ الشَّهْرَةِ وَلَا يَحَاوِلُونَ كَسْبَ لَقْمَةٍ عِيشَهُمْ مِنْ لَغَةِ الْبَرْمَجَةِ تَلَكَّ، وَهُنَّاكَ مَا يَكْفِي مِنْ أَشْخَاصٍ يَعْرُفُونَ أَنَّهَا مِنْ نَتَاجِهِمْ، وَهُنَّاكَ مَا يَكْفِي مِنْ أَشْخَاصٍ يَبْحَثُونَ عَنْهُمْ وَيَحْتَرِمُونَهُمْ لِلْعَمَلِ الَّذِي قَامُوا بِهِ. فَكُلَّمَا انْتَشَرَتْ لَغَةُ الْبَرْمَجَةِ أَكْثَرُ، كُلَّمَا وَصَلَّتْ الْحَرْكَةُ الَّتِي بَدَأُوهَا إِلَى مَسَافَاتٍ أَبْعَدَ، وَهَذَا هُوَ هَدْفُهُمُ الْحَقِيقِيُّ.

لَا يَذْكُرُ التَّارِيخُ عَنْ شَكُوِيْ مَارْتِنِ لُوِثِرِ كِينِيْ جُونِيُورِ أَوْ غَانِدِيِّ مِنْ عَدَمِ نَسْبِ الْفَضْلِ إِلَيْهِمْ، فَاعْتِرَافُ الْآخَرِينَ بِفَضْلِهِمْ لَمْ يَكُنْ هَدْفُهُمْ بَلْ إِحْدَاثُ تَغْيِيرٍ.

نَعْمَ الْكَبِيرَةُ

أَرْسَلَ لِي رِينِيْ هِرُومِيْكَ لِيُخْبِرَنِيَّ عَنْ نَعْمَ الْكَبِيرَةِ. دَعَنَا نَقَارِنَ نَعْمَ الْكَبِيرَةَ بِلَا الصَّغِيرَةِ.

من السهل إيجاد لا الصغيرة ومن الصعب تجنبها. لا الصغيرة تُشعرك بالأمان، وهي تشبه قتل ناموسة. لا الصغيرة تُجذب الإلهاء وتُ Vick ع بعيداً عن أي مشاحنات ممكنة. هناك أطنان من لا الصغيرة في كل مكان ننظر إليه.

من جهة أخرى، نعم الكبيرة تتمحور حول القيادة والمخاطر الواضحة، أي أنها تتمحور في الأغلب حول النفوذ. اليوم أكثر من أي وقت مضى، نعم الكبيرة متوفرة لكل شخص يكون محظوظاً كفاية ليأخذها.

الخيال

قال ألبرت آينشتاين، «الخيال أهم من المعرفة». يصنع القادة أشياءً لم تكن موجودة من قبل، ويفعلون ذلك عبر تمكين القبيلة من تخيل شيء يمكن أن يتواجد، لكنه غير موجود (بعد). لا يمكنك أن تدبر من دون معرفة، ولا يمكنك أن تقود من دون خيال.

الحماية الشرسة

عندما كان ماث غراينينغ يجهّز فيلم عائلة سيمبسون، ضغط عليه رؤساء stu dio بلا هواة لكي يضمّنه إعلانات مدفوعة لبعض المنتجات - فاق عددها الإعلانات في أي فيلم صُنع في تاريخ السينما - وشرحوا له أن تلك الإعلانات لن تكون مُربحة بجنيون فحسب، بل يمكن اعتبارها نكتةً أيضاً، وأن الجمهور سيجد أنه مضحك جداً أن stu dio حق أرباحاً طائلة بحشره قدر ما يستطيع من إعلانات.

لو لم يرفض ماث بكل قوته، لفسد الفيلم. النسوية قد تسرّع المشروع، لكن يمكنها أن تقتله أيضاً.

الصدق

الناس لا يصدقون ما تُخْبِرُهم.

نادرًاً ما يصدقون ما تُرِيَّبُهم.

غالباً ما يصدقون ما يُخْبِرُهم إِيَاهُ أَصْدِقَاؤُهُمْ.

دائماً يصدقون ما يُخْبِرُونَ أَنفُسَهُمْ.

ما زال يفعل القادة: يعطون الناس قصصاً يمكنهم أن يرووها بأنفسهم، قصصاً عن المستقبل وعن التغيير.

لما ليس أنت، ولماذا ليس الآن؟

لقد سقطت الحاجز إلى القيادة، وأصبح هناك قبائل في كل مكان، والعديد منها يبحث عن قادة، مما يشكل معضلة لك: من دون حاجز، لماذا لا تبدأ؟

مثال بسيط: لو أردت نشر كتاب منذ عشر سنوات، لاحتاجت إلى إيجاد ناشر يوافق أن ينشره لك. لذا إذا لم يكن لديك ناشر، لن يكون لديك كتاب.

أما اليوم فيمكنك أن تنشر كتاباً بنفسك. ما عليك سوى زيارة lulu.com فقط لا غير.

من دون الحاجة إلى موافقة أي شخص، كل ما يتبقى هو كتاب لم ينشروا أعملهم لأنهم رفضوا النشر ببساطة.

أصبحت القيادة الآن على هذا المنوال، أي أن لا أحد يعطيك إذنه أو موافقته لكي تقود، بل يمكنك أن تفعل ذلك فحسب. والشخص الوحيد الذي يمكنه أن يرفض ذلك هو أنت.

دعنا نتابع لدقيقة إذاً ونفكّر بالتوقيت. هل لديك ما تحتاج إليه لكي تقود؟ هل تحتاج إلى مزيد من القوة أو التعليم أو المال؟ متى سيصبح لديك ما يكفي مما تحتاج إليه لكي تبدأ قيادة قبيلة؟

إذاً أعطاك أحدهم أسبوعين للتّقى خطاباً أو تكتب بياناً رسمياً أو تتخذ قراراً، هل ستكون هذه المدة كافية؟ وإذا لم يكن أسبوعان كافيين، هل سيكون أربعة أو اثنا عشر أو ألف أسبوع؟

حسب خبرتي، لا يحتاج القادة إلى الانتظار، فلا توجد علاقة متبادلة بين المال أو القوة أو التعليم والقيادة الناجحة. لا. كان جون ماكالين الخامس في صفة (من المؤخرة) في أكاديمية الولايات المتحدة البحرية. وكان هاورد شولتز يبيع أدوات للمطبخ وانتهى به المطاف في مقهى بسيط يملك

ثلاثة فروع قبل أن يحوله إلى ستاربكس. وكان غاندي محاميًّا في جنوب أفريقيا. الانتظار لا يفيد، بل الموافقة هي التي تقيد.

المغالطة المثالية

النوعية ليست غير ضرورية فحسب، بل غير مرغوب بها للعديد من البنود.

إذا عرّفنا النوعية بأنها المطابقة الدورية لمواصفات أحد البنود، فإن النوعية ستكون أمراً مهماً جداً لشيء مثل جهاز تنظيم نبضات القلب، وأمراً غير مهم أبداً لفستان صنع مصمم أزياء شهير ثمنه \$3,000.

موضة أكثر = حاجة أقل إلى النوعية.

المثالية وهم تم اختياره للمحافظة على الوضع الراهن. وتحول أحجية معايير سيفما إلى حد كبير حول الاختباء من التغيير، لأن التغيير ليس مثالياً أبداً. التغيير يعني التجديد، وإلى أن يجدد شيء، ليست لدينا أي فكرة ما هي موصافاته.

ياهو و مذكرة زبدة الفول السوداني

الأرجح أن بُراد غارلينغهاوس أنقذ شركة ياهوو (بعض الوقت، على أي حال). في كلا الحالتين، فقد وجد قبيلته.

عام 2006، تصرف بُراد كُمْهَرْطِق، حيث أنه كتب مذكرة لاذعة إلى مدرائه في ياهو يعدد فيها ما يعتبره عيوباً في استراتيجية الشركة ويصف رؤيته المستقبل. كان هدف المذكرة هو تحفيز قبيلة صغيرة جداً هي المجموعة التي تدير شركته معه.

لكن المذكرة تسرّبت ونشرت في صحيفة ولو ستريت جورنال وتم التداول بها بشكل كبير على الويب، وفجأة لم يعد بُراد مجرّد شخص مجهول بل مدیراً مهماً في ياهوو، وكابوس كل مهّرّط طامح، فقد كان في ورطة.

يتعامل الشباب في مصنع البالونات مع هكذا لحظاتٍ كأنها تحذيراتٍ لوحيد القرن فيقولون له، «انتبه وإلا ستقع في ورطة».

ما حصل هو أن مذكرة بُراد أطلقت سلسلة أحداث أدت إلى رحيل المدير العام تيري سيميل وإلى حصول تغييرات كبيرة في ياهوو. كما أدت إلى حصول بُراد على وظيفة أهم بكثير.

ماذا لديك لتخسره؟

لم يسرّ بُراد المذكرة، لكن كانت لديه الجرأة ليشارك تقييماً صادقاً جداً مع مدرائه. ولو طُرد من عمله، لسارت عشرات الشركات الأخرى (الأفضل من ياهوو، نعم، أنا مستعد أن أقول هذا) لإعطائه فرصة ليعمل لديها، وأسوأ ما كان يمكن أن يحصل هو حصوله في نهاية المطاف على وظيفة أفضل. ولو نجحت المذكرة (وهي نجحت)، لتتوفر له مكان أفضل للعمل ولفعل بالصواب، ليس فقط لمصلحة مالكي الأسهم بل لمصلحة مسيرته المهنية أيضاً.

بعد اكتسابه مصداقيةً، ودفعه مستحقاته، وإنجازه العمل الذي أراده، وكسبه ثقة الآخرين، لم يكن لدى بُراد أي شيء ليخسره على الإطلاق من كتابة تلك المذكرة. لا شك أن الأمر كان صعباً، لكنه كان يستحق كل ذلك العناء.

ماذا تنتظر؟

حالة للدراسة: من نوع القتل

لا يملك نايشن فينوغراد أي سلطة، وليس مسؤولاً عن أي شيء، ولا يمكنه أن يجعل الآخرين يفعلون ما يريد، ومع ذلك فإنه يغيّر طريقة معاملة ملايين الكلاب والقطط في ملجاً تلو الآخر وفي بلدة تلو الأخرى، ليس عبر مراسيم أو قوانين، بل عبر قيادته القبيلة.

كل سنة، يُقضى على (يُقتل) حوالي خمسة ملايين كلب وقطة سليمة صحيّاً في الملاجى المنتشرة في الولايات المتحدة، ويصل الرقم في بعض الملاجى إلى 90 بالمئة من الحيوانات الموجودة فيها. لا يستطيع نايشن تقبل هذا الوضع، ويعيّد العديد من الناس في ذلك، لكن الحكمة التقليدية (والقبيلة الموطدة) تُوضح أنه لا توجد أي طريقة لإيجاد منازل كافية تتبنّى تلك الحيوانات الأليفة، خاصة الكبيرة منها في السنّ وغير الجذابة. إلى أين ستذهب كلها؟ لم تر القبيلة المتمتعة بالسلطة أي بديل.

بدءاً من ملجاً واحد في مدينة واحدة، قادهم ريتشارد أفانزينو، مرشد فينوغراد، وبين لهم أنه يمكن تفزيذ هذه المهمة، وأنه من غير الإلزامي أن يبقى الوضع الراهن على ما هو عليه.

طبق أفانزينو برامج بدت منطقيةً، لكنها كانت مثيرة للجدل في ذلك الوقت، فبدأت جمعية الرفق بالحيوان في سان فرانسيسكو بإخصاء الحيوانات قبل تبنيها، وأعدت برنامج دور حضانة (دخل العديد من الكلاب إلى دور الحضانة ولم يعودوا منها أبداً). حتى إنه ملا شاحنةً بحيوانات الأليفة وراح يجوب الشوارع بحثاً عن عائلات مستعدة أن تأخذ حيواناً أليفاً.

عندما عرض أفانزينو نتائجه أمام بقية الملاجئ في مؤتمرٍ، نهض بعض الحاضرين وخرج من القاعة. كانوا يمثلون الوضع الراهن، ولم تكن هذه القبيلة جاهزة للتغيير.

كانت خطوطه التالية مذهلة: أخرج أفانزينو جمعية الرفق بالحيوان في سان فرانسيسكو من مهنة القبض على الحيوانات الأليفة وقتلها، وتخلى عن اتفاقية ضخمة مع مجلس المدينة، وشجع الموظفين الذين لا يشاركونه رؤيته إلى الرحيل والبحث عن وظيفة جديدة. لقد أنشأ قبيلة جديدة، وعثر على أشخاص جدد يملكون موقفاً جديداً، وقادهم.

في غضون بضع سنوات، أصبحت منظمته الناشئة تملك فائضاً بماليين الدولارات، وانطلق أفانزينو من هذه القاعدة ليحاول إصدار قانون في سان فرانسيسكو يلزم مأوى الحيوانات في المدينة بنقل كل حيواناته السليمة صحيحاً إلى جمعية الرفق بالحيوان بدلاً من قتلها. وما حصل بعد ذلك كان مدهشاً لكن حقيقةً، فقد حضرت المنظمات الإنسانية والنباتية الرئيسية إلى جلسات الاستماع لتعارض القانون قائلةً إنه مستحيل، وإنه إذا عرف الناس أن حيواناتهم الأليفة ستجد منزلاً آخر يتبناها ولن تُقتل، سيزيد احتمال تخليهم عنها (!).

لذا كيف استطاع أفانزينو إصدار القانون؟ كيف نجحت جهوده لإنقاذ عشرات الآلاف الحيوانات الصغيرة؟ الأمر بسيط. قبيلته الجديدة هي التي فعلت ذلك. العامة هم الذين فعلوا ذلك. فقد وجد أفانزينو مجموعةً (مجموعةً كبيرةً) أرادت سمع قصته، أرادت اتباعه، أرادت القيام بشيء ما. وبحلول عام 1995، أصبحت سان فرانسيسكو مدينة تمنع قتل الحيوانات الأليفة، فكل حيوان أليف سليم صحيحاً يتم تبنيه ولا يُقتل.

لم تنتهِ القصة مع فينوغراد. فبعد أن غادر أفالزينو سان فرانسيسكو، بدأت شجاعة جمعية الرِّفق بالحيوان تخور، وفترت همَّة قيادتها، وألغت برنامج إحسانها المجاني وبدأت تساوم على قيمها. لذا، ابتعد فينوغراد مشمئزاً.

انتهى به المطاف في جمعية الرِّفق بالحيوان في مقاطعة تومبكنز في ولاية نيويورك الريفية، حيث عمل مبدئياً كصائد الكلاب الشاردَة بميزانية صغيرة (تعاني من ديون)، ومجموعة موظفين يمتلكون طريقة العمل القديمة.

اتبع فينوغراد العديد من الخطوات التي قرأت عنها في هذا الكتاب، ولم يساوم. ففي يومه الأول في وظيفته الجديدة، رَفَض قتل (ليس قتلها قتلاً رحيمًا أو تنويمها، بل قتل) الحيوانات الموضوعة تحت رعايته، وكان واضحاً في حديثه مع موظفيه، واستقال نصفهم (أولئك الذين لم يريدوا الانضمام إلى القبيلة) في غضون أشهر.

فهم نايشن فينوغراد أنه لا توجد قيادة من دون متابعين، لذا ذهب مباشرة إلى عامة الناس، إلى الأشخاص الذين أرادوا سمع قصته، إلى المواطنين الذين أرادوا اتباعه. وفي غضون سنة واحدة، نُشر أكثر من أربعينَة خبر عن ملجه في وسائل الإعلام، وراحَت التبرُّعات تتدفق، وجاء متظَّعون (مئتا متظَّع يقدّمون ما مجموعه اثنتا عشرة ألف ساعة عمل). وفي قطاع يشهد تبني 10 أو 20 بالمائة من الحيوانات الشاردَة، بلغت نسبة التبني في تومبكنز أكثر من 85 بالمائة، حيث فشلت فقط الحيوانات المريضة جداً أو العدوانية.

ولم تكن المسألة ضربة حظ لأن فينوغراد أعاد الكرة في شارلوتسفيل، فيرجينيا. ثم بعد إنشائه قبيلة، انتقل إلى رينو، نيفادا، وأعاد الكرة مرة أخرى. وكان يبدأ كل مرة من دون ميزانية حقيقة وطاقة حقيقة، بل بمجرد قيادة.

عندما يسمع الناس هذه القصة، ينتابهم خليط من المشاعر. أولاً، الغضب بأن ملايين الكلاب والقطط تُقتل كتدبّر عادي جداً من خلف ظهورهم. ثانياً، الفخر بأن شخصاً واحداً في مهنة يستطيع إحداث فرق كبير. وثالثاً، الإدراك بأنه إذا كان بإمكان نايشن فينوغراد تغيير تقليد رهيب قديم جداً من جذوره، فإمكانهم فعل ذلك هم أيضاً.

هناك قبائل تنتظر فحسب أن يوحّدها أحدهم ويقودها، وكل ما تحتاج إليه هو قائد متلهّف يكرّس وقته وجهده لفعل الصواب.

لقد تأثّرت بقصة نايشن. تأثّرت بالطريقة التي دفع نفسه بها ليحدث فرقاً للحيوانات التي لم تكن لديها فرصة لتعارض الوضع الراهن. وتأثّرت بقدراته على رؤية المستقبل وجعله حقيقةً والأهم من ذلك كله هو أنني تأثّرت بقدراته على حشد قبيلةٍ وبفعله ذلك بأسلوب جعل كل شخص يشعر أنه معني بالأمر يشمر عن ساعديه.

مظهر القائد

كيف يبدو القائد؟

لقد التقى بقادة من كل أنحاء العالم، وفي عدة قارات، وفي كل أصناف المهن. التقى بقادة يافعين وقادة عجائز، قادة بقبائل كبيرة وقادة بقبائل صغيرة جداً، ويمكنني أن أقول لك هذا: لا يوجد أي قاسم مشترك بين القادة، إن من ناحية الجنس أو مستوى الدخل أو الجغرافيا.

لا يوجد جينات، ولا تعليم، ولا نسب عائلي، ولا مهنة. بمعنى آخر، القادة لا يُولدون قادةً، وأنا متأكد من ذلك.

في الواقع، هناك قاسم مشترك واحد بينهم هو أن كل قائد قبيلة التقى به كان لديه القرار بأن يقود.

ماذا عليك أن تفعل الآن؟

لقد بلغت النهاية، ومن الممكن أنك تشعر بالحنين إلى لوائح التدقيق، ولوائح الخطوات المفصلة، وكتيب التعليمات المخصص للمبتدئين الذي يبيّن لك ماذا عليك أن تفعل بالضبط لكي تجد قبيلةً وتقودها.

أعتقد أن هذا كان بيت القصيد.

يمكنني إخبارك أنني سألتقي الكثير من الانتقادات العنيفة من معظم الأشخاص بشأن ما قرأتَه للتو. فقد يقول الناس إنه غير منظم جداً، أو غير عملاً كفاية، أو إنني أطلب منك بذل الكثير

لإنجاز أي شيء فعلاً لا بأس. في الواقع، هذا النوع من الانتقاد هو الذي يرافق التغيير في جميع الحالات تقريباً.

كل قبيلة تختلف عن غيرها، وكل قائد يختلف عن غيره، فطبيعة القيادة هي أنك لا تقوم بما كنت تقوم به قد قبل. فلو كنت تفعل ذلك، لكنك تتبع شخصاً ما ولما كنت قائداً.

كل ما يمكنني أن أمله هو أنك ستأخذ خياراً، وكل قائد التقى به في حياته كان قد أخذ الخيار ويشعر بالسعادة من فعله ذلك.

يمكنك اختيار أن تقود أو لا تقود، ويمكنك اختيار أن تكون لديك ثقة أو لا تكون لديك ثقة، ويمكنك اختيار أن تساهم في القبيلة أو لا تساهم فيها.

هل هناك آلاف الأسباب لماذا لست الشخص المناسب من بين كل الناس لكي تقود؟ لماذا لا تملك الموارد أو السلطة أو الجينات أو الزخم لكي تقود؟ على الأرجح. ماذا إذًا لا يزال عليك أن تأخذ الخيار.

بعدما تختار أن تقود، ستصبح تحت ضغط هائل لتعيد النظر بخياراتك، أو لكي تقبل بالتسوية، أو لكي تتخلى عن قرارك، أو لكي تستسلم. هذا ما سيحصل طبعاً لأنه دور العالم: أن يجعلك تلزم الصمت وتتبعه. والوضع الراهن هو الوضع الراهن لسببٍ ما وليس اعتباطياً.

لكن بعدما تختار أن تقود، ستكتشف أيضاً أن الأمر ليس صعباً جداً، وأن الخيارات المتوفرة لك تبدو واضحة حقاً، وأنه يمكنك في الواقع الانتقال من هنا إلى هناك.

هيا انطلق.

أمر آخر

هل لي أن أطلب منك معرفة؟

إذا استقذت بأي شيء من هذا الكتاب، أو علمت أقساماً منه بقلم تمييز أو بدوائر أو بأوراق ملاحظات لاصقة، آمل أن تفعل لي شيئاً:

أعطي هذه النسخة إلى شخص آخر.

اطلب منه أن يقرأها. توسله أن يأخذ خياراً بشأن القيادة.

نحن بحاجة إليه. نحن بحاجة إليك.

انشر الخبر.

شكراً.

«لست متأكداً إلى أين أنا ذاهب. سأقود!»

- إيمانويل هايمان

الشكر وقصة هذا الكتاب

أنا من كبار معجبي كوري دوكتور وكتبه الرائعة (ناهيك عن مدونته). منذ بضع سنوات، قرأت كتابه *القبيلة القياسية الشرقية* وبدأت فكرة القبائل تلازمني.

في أواخر 2007، بدأ كوري براون (لا قرابة)، وهو مدير عمليات شركة أسسها تدعى Squidoo.com، يكلّمي عن القبائل أيضاً. وكان يضغط لفكرة أن نسهل على صانعي عدسات سكوديو إيجاد قبائلهم على الانترنت والتنسيق بينها.

ومنذ سنوات، رسم هيو ماكلاود (لا قرابة)، وهو أشهر رسام كاريكاتور مهني إلهامي في العالم (من كان يدرِّي أنه يمكنه كسب لقمة عيشك من هكذا عمل؟)، رسمماً (أشهر رسومه في كل حياته) وكتب تحته، «سوق أي شيء نتطلع إليه لامتناه» - حالما قرأت ذلك، عرفت أنني أريد تأليف كتاب عن هذه الفكرة.

في يناير 2008، وأثناء حديثي وكتابتي عن صناعة الموسيقى، بدأت أكتب مقالات في مدونة عن القبائل. وبعد ستة أسابيع، كتب كيفن كيلي، المحرر المؤسس لمجلة وايرد، مقالاً عنوانه

المعجبون **ال الحقيقيون** (أشرت إليه في هذا الكتاب) يذكر فيه بعض الأفكار الحاسمة بشأن القبائل وطاقتها.

وقد أجرى المدون الذي لا يمكن إيقافه روبرت سكوبيل مقابلات مع العديد من قادة القبائل، مما أعطاني الكثير من المعلومات لكن دون أن أدرك أن هذا ما كان يفعله.

أود أن أشكر كلاي شيركي لتأليفه كتاب **ها قد أتى الجميع الذي سيُطلعك** إطلاعاً كاملاً على القبائل على الانترنت.

في نهاية فبراير 2008، كنت محتظوظاً كفاية لأقرأ مقال آدم غوينك الرائع في النيويوركر عن القبيلة العالمية المعمرة للسحر. يجسد جايimi إيان سويس ببعض النواحي القيادة التي أتكلّم عنها.

ثم بعد بضعة أسابيع، عندما انتهيت من تأليف هذا الكتاب في شهر مارس، أشار محرّري إلى كتاب **القيادة القبليّة** تأليف دايموند لوغان وجون كينغ وهالي فيشر-رايت. وجدت عنوانه رائعًا، فخررت واشترىت نسخة، ورغم أنه يحتوي على تداخل طفيف جداً مع هذا الكتاب، إلا أنني أنصحك أن تقرأه إذا ستحت لك الفرصة.

لقد حظيت بشرف العمل مع القبيلة الذاتية الإدارية التي تضم 250,000 شخص في سكوبيلو بقيادة ميغان، كوري، جيل، آن، كيمبرلي، آن، وبلايك. شكرًا لكم لإظهاركم لي كيف تتم الأمور.

هناك أبطال في حياتي علموني من خلال أفعالهم وليس أقوالهم. مثلاً، تذهب جاكلين نو وغراتز إلى عملها كل يوم وتغيّر العالم نحو الأفضل، وهي تقود قبيلة تحسّن معلوماتها وحماستها وحبّها، وتمثل قدوةً ل מהيّة القيادة حقاً. أطمح إلى أن أكون مثلها ولو قليلاً. ويجهد أبي بيل غودين بلا كلل ليُغنى مجتمعه بالعمل الفعال الذي يساهم به كل يوم. إنه يرسل لي (وإلى بقريتنا) رسالة من خلال عمله.

أود أن أشكر أيضاً كامل عشيرة هايمان للتزلّج على صبرهم وإلهامهم، وميغان كايسى لدفعها لي لكي أكون ممّيزاً، ولizada، ويل، أدريان، مارك، كورتني، وأليسون لإيفائهم بوعودهم. وبالطبع لين غوردون، ولizada غانسكي أيضاً. وشكراً لكاثرين إل. أوليفر لأنّه لم يفتها أي شيء.

وكالعادة، شكر خاص لـهيلين. أنا مسرور لـوجودي في قبيلتها.